



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Analýza bariér v poskytování flexibilních forem práce v sektoru veřejných služeb

Registrační číslo projektu:

CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010197

Název projektu:

**Společným postupem sociálních partnerů k řešení
klíčových témat v odvětvích 2019–2022**

Klíčová aktivita projektu:

**KA 08 – FLEXIBILITA PRÁCXE V SEKTORU
VEŘEJNÝCH SLUŽEB**

1 OBSAH

1	<u>OBSAH</u>	<u>2</u>
2	<u>ÚVOD</u>	<u>4</u>
3	<u>ÚVOD DO PROBLEMATIKY</u>	<u>6</u>
3.1	NOVÉ VÝZVY KLADE NÉ NA ZAMĚSTNAVATELE.....	6
3.2	FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY	7
3.2.1	PŘÍKLADY FLEXIBILNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ	7
3.2.2	FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY A ZAMĚSTNAVATELÉ.....	8
3.3	BENEFITY, JAKO NÁSTROJE FLEXIBILNÍHO ZAMĚSTNÁVÁNÍ	9
3.3.1	NEJBĚŽNĚJŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	10
3.3.2	DALŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	11
3.4	BENEFITY V PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	12
4	<u>VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ</u>	<u>13</u>
4.1	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ NA TÉMA FLEXIBILITA V KULTUŘE.....	13
4.2	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ NA TÉMA FLEXIBILITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	27
4.3	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ NA TÉMA FLEXIBILITA VE ŠKOLSTVÍ	39
4.4	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ – TÉMA AGE MANAGEMENT A MENTORING	47
4.4.1	AGE MENTORING	47
4.4.2	MENTORING	53

5	<u>SHRNUTÍ HLAVNÍCH IDENTIFIKOVANÝCH BARIÉR</u>	61
5.1	SHRNUTÍ ZJIŠTĚNÍ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	61
5.2	BARIÉRY ZAVÁDĚNÍ VYBRANÝCH FOREM FLEXIBILITY	63
5.2.1	BARIÉRY PRO ZAVÁDĚNÍ PRÁCE Z DOMOVA	63
5.2.2	BARIÉRY PRO ZAVÁDĚNÍ PRÁCE NA ZKRÁCENÝ PRACOVNÍ ÚVAZEK.....	64
5.2.3	BARIÉRY PRO ZAVÁDĚNÍ SDÍLENÝCH PRACOVNÍCH MÍST	66
6	<u>VYBRANÁ DOPORUČENÍ V OBLASTI FLEXIBILITY</u>	68
6.1	INSPIRACE PRO ČESKO – DÁNSKÝ MODEL FLEXICURITY	68
6.2	DOPORUČENÍ V OBLASTI LEGISLATIVY	70
6.2.1	DOPORUČENÍ V LEGISLATIVNÍ OBLASTI	70
6.2.2	DOPORUČENÍ VE SPOLEČENSKO-POLITICKÉ OBLASTI	72
6.2.3	DOPORUČENÍ V OBLASTI DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	73
6.3	DOPORUČENÝ POSTUP PŘI ZAVEDENÍ KOMPLEXNÍ FLEXIBILITY V ORGANIZACI	77
7	<u>ZÁVĚR</u>	80

2 Úvod

Studie „Analýza bariér v poskytování flexibilních forem práce v sektoru veřejných služeb“ se zaměřila na tři vybrané sektory: sociální služby, kulturu a školství. Cílem je vystihnout **překážky, které brání aplikaci principů flexibility v těchto oblastech**. Charakteristické pro tyto oblasti je, že jsou vázány více či méně na financování z veřejných prostředků a až do nedávné minulosti odměňování pracovníků patřilo k nejméně uspokojivému v celém národním hospodářství.

Age management nebo problematika rovných příležitostí jsou témata, která získávají stále větší pozornost. Zaměstnavatelé jsou stále více nuceni přistupovat kreativně k řídicím procesům napříč jednotlivými odvětvími. Do pracovního procesu se tak dostávají i ti, kteří byli ještě před několika málo lety, s ohledem na své specifické potřeby, nezaměstnatelní. Pojem flexibilita již našel svůj obsah v odborném žargonu pracovníků pečujících o lidské zdroje a nejen tam. V posledních letech dostává flexibilita nečekaný impulz k rozvoji. Jejím hlavním impulsem byla pandemie související s nemocněním Covid-19, která významně posunula bariéry v rozvoji flexibility stranou a umožnila rozvoj dříve méně využívaných postupů v oblasti zaměstnávání a výkonu zaměstnávání.

V úvodní části se studie věnuje **flexibilitě v širším kontextu**, včetně nástrojů z řad benefitů, tak, jak je mají zaměstnavatelé k dispozici. Vychází přitom z výzev, které přináší myšlenky 4. průmyslové revoluce mající kořeny ve strategickém řízení EU.

V rámci zpracování této studie bylo dále **provedeno dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb v oblasti kultury, v sociálních službách a ve školství**. Výsledky jsou zpracovány prostřednictvím grafů a jejich komentářů v následujících kapitolách. Výsledky tohoto šetření mimo jiné ukázaly, že filozofie rovného přístupu z hlediska věku, pohlaví atd. je klíčovým pilířem základních hodnot organizací. Všechny věkové skupiny a obě pohlaví jsou zastoupeny jak ve vedení, tak na všech klíčových pozicích organizace, pestrá věková struktura a zhruba stejné zastoupení obou pohlaví je pro činnost pracovišť velice přínosné a žádoucí.

Flexibilita znamená pružné a originální přístupy, rychlé reakce na nové situace na trhu práce. Zdá se, že dnes to již není otázka lákání lepší pracovní síly, ale spíše

otázka získání vůbec nějaké pracovní síly. **To, co dříve bylo benefitem, se dnes stává očekávaným standardním přístupem** a postupem v pracovně právních vztazích. V této analýze jako významné nástroje flexibilního zaměstnávání považujeme nejen benefity, ale také flexibilní využívání možností právní úpravy pracovního práva.

Flexibilní pracovní úvazky jsou jedním ze základních nástrojů v celé oblasti flexibility. Tyto speciální úvazky zahrnují všechny pracovní rozvrhy, které si vymykají ustálenému pojetí práce „od – do“. Flexibilní pracovní úvazek se vyznačuje proměnlivostí: kdy zaměstnanec pracuje, anebo dokonce kde, se může měnit a v tom spočívá flexibilita. Z toho plyne, že mezi flexibilní pracovní úvazky spadá opravdu široká oblast pracovních rozvrhů.

3 Úvod do problematiky

Získat pracovníka do některých oblastí je záležitost spíše štěstí než promyšlené strategie personální politika daného zaměstnavatele. **A tak jsou zaměstnavatelé stále více nuceni kreativně řídit své lidské zdroje.** Tato výzva není záležitostí několika osamělých segmentů, ale je to úkol personální politiky zaměstnavatelů **napříč jednotlivými odvětvími.**

Nízká nezaměstnanost způsobuje, že se do pracovního procesu dostávají i ti, které bychom ještě před několika lety považovali za nezaměstnatelné. Tato změna se nastala proto, že by se tito lidé změnili. Změnila se společnost zaměstnavatelů, kteří se pod tlakem snahy zajistit chod své rozvíjející se činnosti začali více zamýšlet nad otázkou, jak uspokojit potřeby dostupných pracovníků na trhu práce. I přes prvotní skepsi, zda, zejména u některých skupin obyvatel, to vůbec je možné, praxe ukázala, že to možné je. A tehdy se zrodil pojem flexibilita, který již našel svůj obsah v odborném žargonu pracovníků pečujících o lidské zdroje a nejen tam.

3.1 Nové výzvy kladené na zaměstnavatele

Zavádění technologických změn, moderních výpočetních systémů a přístupů (např. umělá inteligence, virtuální a rozšířená realita, automatizace, robotizace atd.) přináší ohromný **potenciál, ale na druhou stranu i velké změny a celospolečenské dopady.** Ty se projeví i na trhu práce, a ovlivní i vlastní pracovní prostředí.

Jaké **základní výzvy jsou před zaměstnavatele a jejich zaměstnance** pokládány je shrnuto v následujícím přehledu:

- neustálé nároky na **zvyšování kvalifikace formou dalšího vzdělávání nebo získávání mezioborových zkušeností** (nutnost zvyšování psychické odolnosti, podpora kognitivních schopností)
- **častější cestování k proškolení** od kvalifikovanějších firem doma i v zahraničí (udržení psychosociálního zdraví, rodinné vztahy)
- **práce s velkým množstvím a různého typu dat** z informačních systémů (zvýšení nároků na koncentraci a kognitivní schopnosti)
- časté změny a nepředvídatost procesů klade **důraz na odolnost** (vůči stresu a syndromu vyhoření, depresi, patologických návykových poruch atd.)

- **práce přímo s digitálními technologiemi** zvyšuje unavitelnost fyzických orgánů, jako jsou oči a nervový systém (riziko rozvoje psychických onemocnění v krátké době, riziko rozvoje chronického únavového syndromu)
- práce s digitálními technologiemi zvýší **potřebu následné mezilidské interakce v pracovní době i mimo pracovní dobu** (důraz na podporu psychosociálního zdraví, zdravé podpůrné sociální sítě, rodinných vztahů)
- zvyšující se nárok na **schopnost přizpůsobení (flexibilitu) a rychlost práce** (zvyšování odolnosti, schopnost zvládat stres)
- **schopnost pracovat v týmu a projektové myšlení** (psychosociální zdraví, dobré pracovní klima a vztahy na pracovišti)
- **nároky na inkluzivní myšlení a zvládání překonávat kulturní a jazykové bariéry** (psychosociální zdraví na pracovišti, otevřená a inkluzivní kultura, prevence šikany)
- **různé formy výkonu práce např. možnosti pracovat z domu a skloubit tak péči například o zdravotně postižené dítě nebo rodiče** (psychosociální zdraví, skloubení rodinných vztahů a práce, řešení problematiky tzv. sendvičové generace)
- **jasné nastavování pracovních pravidel pro oddělení volného času** a tím podporu času odpočinku a regenerace (duševní a psychosociální zdraví)

Jedním z nejdůležitějších témat flexibilních přístupů při zaměstnávání v období 4. průmyslové revoluce by měla být podpora duševního a psychosociálního zdraví.

3.2 Flexibilní pracovní úvazky

3.2.1 Příklady flexibilních pracovních úvazků

Flexibilní pracovní doba: pokud je pracovní doba flexibilní, očekává se od zaměstnance, že ho u jeho stolu šéf nalezne pár určitých, pevně daných hodin, obvykle uprostřed dne. Ovšem zbytek času, který máte odpracovat, je v režii zaměstnance a je jen na něm, zda se rozhodnete pracovat hlavně ráno, nebo zda je noční pták a vyhovuje mu pracovat v tichu noční kanceláře.

Zhuštění pracovních hodin: více hodin práce denně a kratší pracovní týden, i tak může vypadat flexibilní zaměstnání.

Roční počet hodin: zaměstnanec se zaměstnavatelem se může dohodnout na množství hodin odpracovaných za rok. Jejich rozvržení během dnů a týdnů je poté na zaměstnanci

System směn: umožňuje začít a dokončit práci v různých časech. Zaměstnanci si také mohou vzít volno nebo na nějakou dobu přerušit kariéru.

Sdílení pracovní pozice: je další formou flexibilního pracovního úvazku. Jde o případ, kdy je práce rozdělena mezi dvě či více osob, které mohou pracovat střídavě polovinu týdne, obden, či ob týden. Dokonce se může zadanému úkolu věnovat jeden člověk ráno a jiný odpoledne.

Všechny uvedené případy jsou příkladem flexibilního pracovního úvazku, protože se **vyznačují proměnlivostí, kterou nenajdete u běžných pracovních rozvrhů.** Jejich součástí může být dokonce i **práce z domova, či z jiného místa mimo kancelář.**

3.2.2 Flexibilní pracovní úvazky a zaměstnavatelé

Ve většině případů bývá už v popisu pracovní pozice uváděno, zda je nabízen flexibilní pracovní poměr. Nicméně, je možné se na možnost takového pracovního úvazku svého zaměstnavatele zeptat až po nástupu na dané pracovní místo.

Nabídka flexibilního pracovního úvazku může být ideálním řešením, pokud zaměstnanec potřebuje studovat, či se potýká s nějakými výjimečnými okolnostmi. Tento krok může být výhodný pro zaměstnavatele také v případě, že firma zažívá těžké časy a je třeba snížit finanční zátěž a udržet společnost nad vodou.

Přechod na flexibilní pracovní úvazek by měl být řízený a promyšlený proces. **Pokud zaměstnavatel žádost o flexibilní pracovní úvazek schválí, může to s sebou přinést některé právní změny.** Například v případě, že se sjednává zkušební doba, během které se ověří, zda navržený systém funguje. Tato změna by měla být zasmluvněna, aby zájmy obou stran nebyly ohroženy. Změnit se může i počet pracovních hodin a ve smlouvě by měl být uveden také nová výše platu i nárok na dovolenou. **U všech flexibilních pracovních úvazků je vždy třeba myslet na to, že vyžadují oboustrannou důvěru.**

Kromě toho, že při flexibilním pracovním úvazku lze snáze vyvážit pracovní a osobní život, čas ušetřený díky práci z domova bez nutnosti dojíždění lze využít pro vzdělávání či další zájmy. **Využívání flexibilní pracovní doby může dokonce zvýšit produktivitu práce. Výzkumy ukázaly, že 91 % zaměstnanců, kterým byl flexibilní pracovní úvazek nabídnut, nabídku využilo.**

3.3 Benefity, jako nástroje flexibilního zaměstnávání

Benefity, jako nástroje flexibilního zaměstnávání jsou důležité z několika úhlů pohledu. V první řadě **motivují zaměstnance, posilují jeho loajalitu a pracovní výkon a snižují fluktuaci.** Mají také přesah mimo pracovní prostředí, protože pomáhají **sladovat práci a rodinu, a mají pozitivní vliv na kvalitu života zaměstnance i jeho rodiny.** Zaměstnanci mají oprávněně pocit, že se o ně firma stará, má zájem nejen o jejich pracovní výsledky, ale i o ně samotné.

Zaměstnanecké benefity mohou být prakticky cokoli, co zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci nad rámec platu/mzdy, resp. nad rámec zákoníku práce a je to zaměstnancem vnímáno jako hodnota. U zaměstnavatele jde z velké části o daňově uznatelný náklad a zaměstnanec vždy získá něco navíc.

V základním rozměru lze zaměstnanecké benefity rozdělit do dvou skupin:

Finanční benefity – mezi nejznámější patří asi 13. a 14. plat nebo kvartální či půlroční odměny, které se odvíjejí od zisku společnosti. Je dobré vědět, že tyto benefity si zaměstnanec může nárokovat, pokud je má přímo uvedené v pracovní smlouvě. Pokud tam definované nejsou, je na dobré vůli zaměstnavatele (nebo spíše na jeho ekonomickém výsledku), aby tyto bonusy vyplatil.

Nefinanční benefity – v této oblasti je opravdu z čeho vybírat. Společnosti mohou zaměstnancům zprostředkovat nejrůznější slevy, poukazy, výhody či služby, které se dají v rámci firemní nabídky využívat. Tato nabídka by se v ideálním případě měla odvíjet od preferencí samotných zaměstnanců a může zahrnovat oblast zdraví, gastronomie, kultury, sportu nebo třeba rekreace a dnů volna navíc.

3.3.1 Nejběžnější zaměstnanecké benefity

Mezi nejrozšířenější benefity patří **nepeněžní příspěvky na stravování**. Jedná se zejména o **příspěvek na stravenky**. Pro zaměstnavatele je daňově uznatelný náklad 55 % z ceny stravenky. Zaměstnanec zpravidla platí 45 % hodnoty stravenky, někdy ale zaměstnavatel přispívá více nebo plnou cenu stravenky. Cena nad 55 % je v tomto případě daňově neuznatelným nákladem. Stravování může být také zajištěno přímo na pracovišti, což přináší časovou úsporu.

Dalším hojně využívaným a oblíbeným benefitem je **příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění**. Uvedené příspěvky jsou osvobozeny od daně do výše 30.000,- Kč ročně.

Dalšími benefity mohou být **dovolená nad rámec stanoveným zákonem, sick days nebo home office**. Dovolenu nad rámec zákona může zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům od prvního dne nástupu do práce nebo ji může poskytnout až po určité době trvání pracovního poměru. Sick day například umožňuje vzít si v průběhu roku několik dní volna navíc bez nutnosti dokládat konkrétní důkaz o zdravotní indispozici a také patří mezi žádané zaměstnanecké benefity. Práce z domova byla asi nejvíce dotčena v době tzv. lockdownů během pandemie onemocnění Covid-19. Z často nedostíženě chtěných benefitů se náhle a bez přípravy stala každodenní povinnost. V současné době se stále více hovoří o variantě práce z domova, která se nazývá „**Hybridní práci**“. To znamená, že část týdne je zaměstnanec přítomen na pracovišti a část týdne pracuje z domova. Podle některých zástupců personálních oddělení je tento princip na vzestupu zájmu jak mezi zaměstnanci, tak i zaměstnavateli.

Používání služebního vozidla i k soukromým účelům a poskytnutí mobilního telefonu zaměstnance zpravidla něco stojí, ale považují se téměř za standardní zaměstnaneckou výhodu. V případě služebního vozidla se zaměstnanci k základu daně a k základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění přičítá 1% z pořizovací ceny automobilu a zaměstnanec z tohoto 1% zaplatí daň i pojistné. Částka za ujeté soukromé kilometry může být zaměstnanci stržena ze mzdy.

Příspěvek na kulturní a sportovní akce, použití zdravotnických, vzdělávacích a rekreačních zařízení poskytuje zaměstnavatel z fondů tomu určených a jedná se o nepeněžní plnění. U zaměstnance se jedná o příjmy osvobozené od daně, jen při

poskytnutí rekreace a zájezdu je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20.000,- Kč ročně.

3.3.2 Další zaměstnanecké benefity

Když už zaměstnavatel poskytuje benefity, snaží se vyhovět potřebám a zájmům všech zaměstnanců. Společnost vytvoří portfolio poskytovaných výhod podle předmětu své činnosti, svých možností a potřeb zaměstnanců tak, aby bylo co nejpřínosnější pro obě strany.

Výše uvedené benefity jsou nejobvyklejšími typy využívanými tuzemskými zaměstnavateli. Mezi dalšími zaměstnaneckými výhodami je možné uvést například následující:

- dorovnání mzdy za období pracovní neschopnosti a ošetřování člena rodiny,
- dary k životním i pracovním jubileím,
- příspěvek na dopravu a ubytování,
- zvýhodněné zaměstnanecké půjčky,
- zaměstnanecké akcie,
- vzdělávací kurzy na pracovišti i mimo něj, školení,
- použití zařízení péče o děti předškolního věku,
- sociální výpomoc zaměstnanci v přímé souvislosti s překlenutím jeho mimořádně obtížných poměrů,
- poskytnutí výrobků za zvýhodněné ceny,
- zkrácená pracovní doba bez snížení mzdy,
- Přizpůsobení pracoviště věku/zdravotnímu stavu zaměstnance,
- Firemní/společenské akce, teambuildingy,
- pružná pracovní doba.

V posledních letech je rovněž na straně zaměstnavatelů zaznamenávána změna týkající se nabízených benefitů. Řada společností nabízí svým zaměstnancům de facto **celou pestrou firemní kulturu, jejíž součástí jsou i konkrétní zaměstnanecké benefity**. Je například sledována změna myšlení v oblasti zdraví a wellness. Některé návyky, které byly dříve považovány za nekonvenční, se dostávají rychle do popředí. Za všechny je možné uvést např. rostlinnou stravu (vegetariánství), meditaci a jógu, důraz na udržitelnost nebo například skupinové terapie. I nabízené zaměstnanecké

benefity se vyvíjejí v souladu s touto změnou. Ve firmách se tak začínají objevovat **příspěvky na duševní zdraví, příspěvky na plodnost či kreativní volno.**

3.4 Benefity v příspěvkových organizacích

Benefity v příspěvkových organizacích jsou v těchto organizacích financovány z **Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP)**, který je vytvářený ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy/platy a náhrady mezd/platů a odměny za pracovní pohotovost. O přidělu do tohoto fondu a o jeho čerpání rozhoduje zaměstnavatel spolu s odborovou organizací.

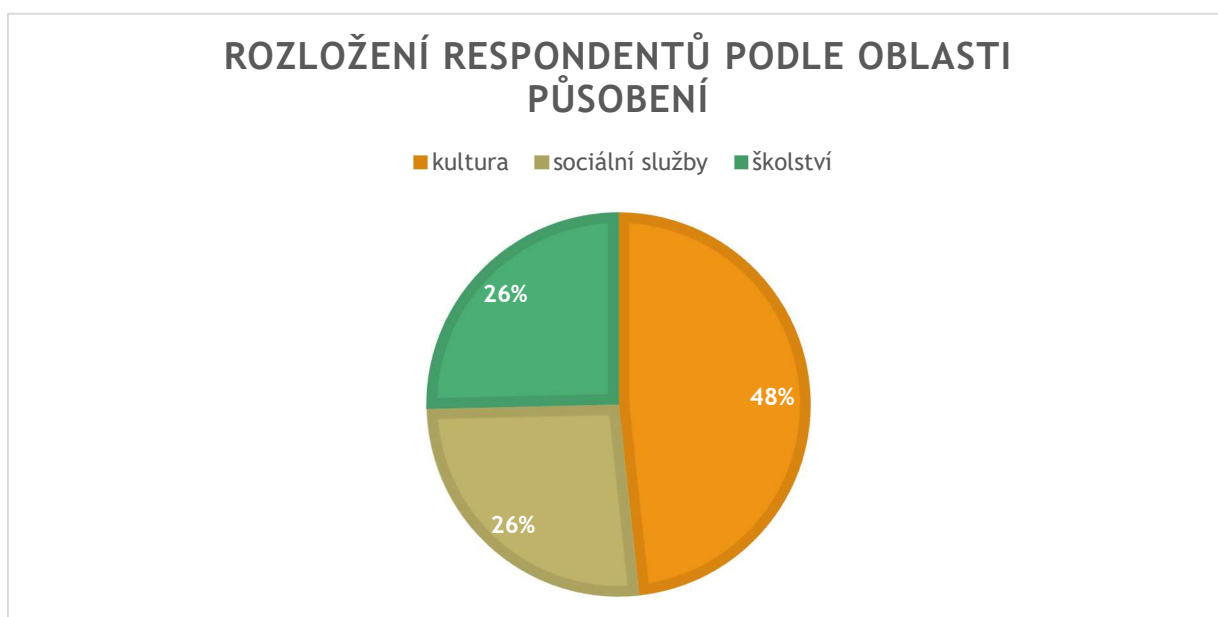
FKSP je vytvářen povinně u zaměstnavatelů, kteří jsou organizační složkou státu, státní příspěvkovou organizací a příspěvkovou organizací zřízenou územními samosprávnými celky, **tedy obecně řečeno zaměstnavatelé veřejné sféry.** Tito zaměstnavatelé nesou za hospodaření s FKSP odpovědnost a rozhodují o přidělu do fondu a čerpání prostředků z něj (za spolupráce případné odborové organizace, je-li u příslušného zaměstnavatele zřízena). Vyhláška 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb specifikuje, co je možné konkrétně z FKSP poskytovat, hradit či na jaké účely je možné zaměstnancům ve veřejné sféře z FKSP přispívat.

4 Výsledky kvantitativního šetření

4.1 Výsledky šetření na téma flexibilita v kultuře

V rámci dotazníkové šetření v oblasti kultury bylo odevzdáno **celkem 99 dotazníků**. To bylo v rámci celého šetření k problematice flexibility v oblasti kultury 48 % všech respondentů.

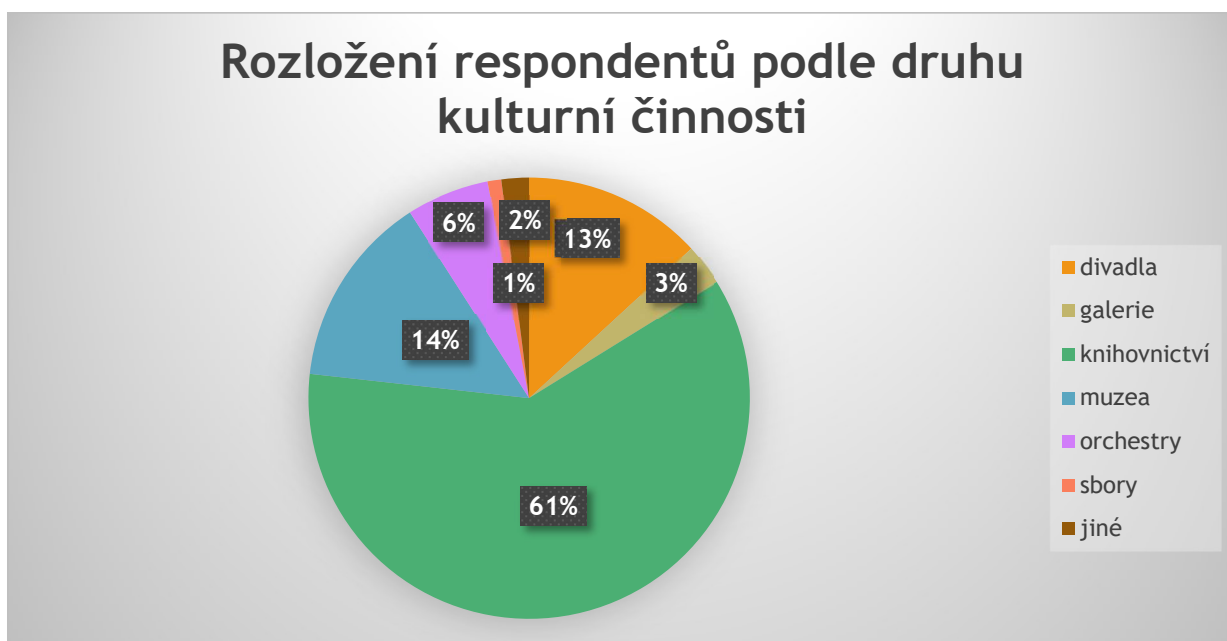
OBRÁZEK 1 ROZLOŽENÍ RESPONDENTŮ PODLE OBLASTI PŮSOBNÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

Pokud se zaměříme na rozložení zástupců jednotlivých odvětví kultury, pak se nejvíce účastnilo zástupců z oblasti **knihovnictví**. Knihovny tvořily celých 60 % všech respondentů z oblasti kultury. Na pomyslném druhém místě s poměrně velkou ztrátou pak byla muzea s 14 %, následována divadly s 13 %.

OBRÁZEK 2 ROZLOŽENÍ RESPONDENTŮ PODLE DRUHU KULTURNÍ ČINNOSTI



Zdroj: dotazníkové šetření

Z hlediska právní formy kulturních organizací zapojených v šetření, vypadalo rozložení respondentů následovně.

OBRÁZEK 3 STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE PRÁVNÍ FORMY ORGANIZACE



Zdroj: dotazníkové šetření

Celých 66 respondentů (67 %) se rekrutovalo z řad příspěvkových organizací krajů a obcí. Zcela to koresponduje s rolí, kterou obce a kraje v oblasti české kultury hrají. Pokud spojíme toto číslo s 14 % reprezentující organizační složky územních samosprávných celků, pak vidíme, že v rámci provedené sondy odpovídalo **více než 80 % kulturních institucí zřízených municipalitami.** Pouze 10 % reprezentovaly státní příspěvkové organizace a 7 % pak organizace pocházející z kategorie „neziskový sektor“. Korporátní sektor byl zastoupen jedním zástupcem, reprezentujícím 1 % respondentů.

Podle počtu zaměstnanců lze konstatovat, že se dotazníkového šetření zúčastnili zaměstnavatelé v širokém rozptylu, od 1 zaměstnance až po velké zaměstnavatele mající přes 1300 zaměstnanců. Průměrně měla respondující organizace 17 zaměstnanců. 64 organizací mělo do 50 zaměstnanců, naopak jen 5 organizací udávalo nad 250 zaměstnanců.

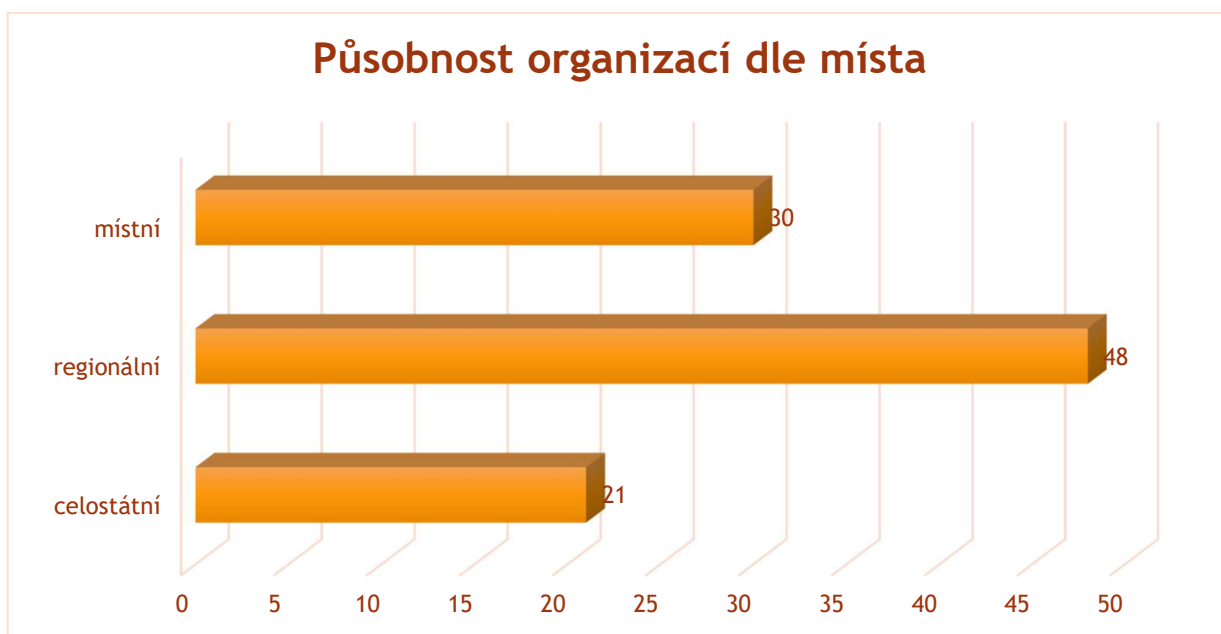
OBRÁZEK 4 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACE



Zdroj: dotazníkové šetření

Co se týká působnosti, 49 % respondentů reprezentovalo **kulturní organizace regionálního charakteru**, 30 % místní kulturní instituce a naopak 21 % organizace s celostátní působností.

OBRÁZEK 5 PŮSOBNOST ORGANIZACÍ DLE MÍSTA

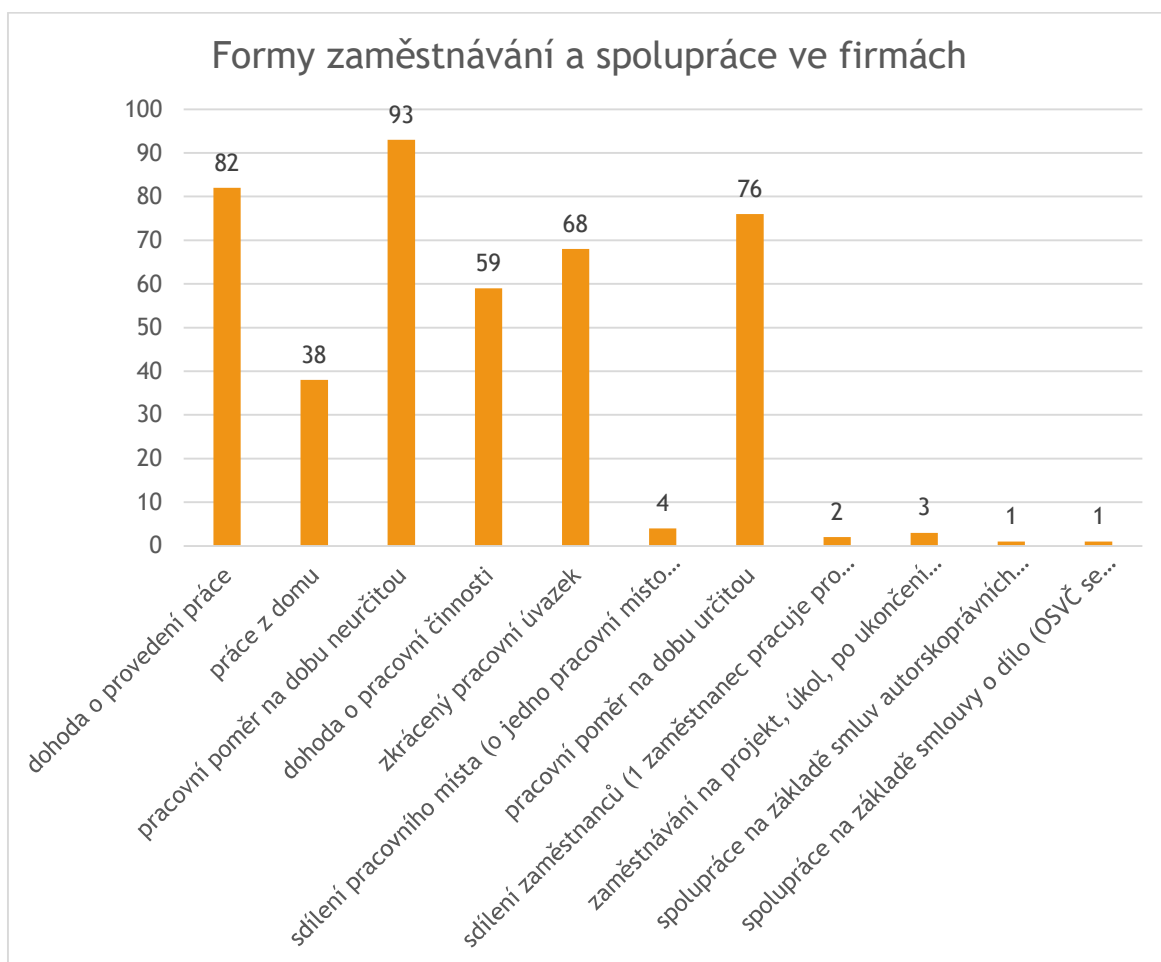


Zdroj: dotazníkové šetření

Základem pro deskripci problematiky flexibility je **zmapování forem zaměstnávání a spolupráce, které jsou pro dané respondenty charakteristické**. Respondenti měli za úkol uvést všechny formy zaměstnávání a spolupráce, které ve své organizaci využívají.

Ze získaných výsledků vyplynulo, že dominantním uplatňovaným nástrojem je **pracovní poměr na dobu neurčitou**. Jen o málo méně byly u respondujících organizací uváděny dohody o pracovní činnosti a provedení práce a také pracovní poměr na dobu určitou. Významné je, a to zejména s ohledem na situaci ve všech odvětvích ČR, v šetřených organizacích používán zkrácený pracovní úvazek. 38 organizací uvedlo, že využívá tzv. **Home working, tedy práce z domu**. Zde je ale nutné zkonstatovat, že v oblasti kultury, zejména té tzv. „živé“, je využití práce z domu více než problematická, jak ostatně potvrdily nedávné zkušenosti z krize v souvislosti s výskytem nákazy covid-19. Naopak výsledky šetření potvrdily, že nástroje jako jsou zaměstnávání na projekt či úkol, kdy po ukončení projektu pracovní poměr končí, nebo sdílení pracovního místa (o jedno pracovní místo se dělí 2 nebo více zaměstnanců), nebo sdílení zaměstnanců (1 zaměstnanec pracuje pro více zaměstnavatelů), nebo portfoliová práce (jedna práce pro více firem, zaměstnavatelů) jsou využívány sporadicky.

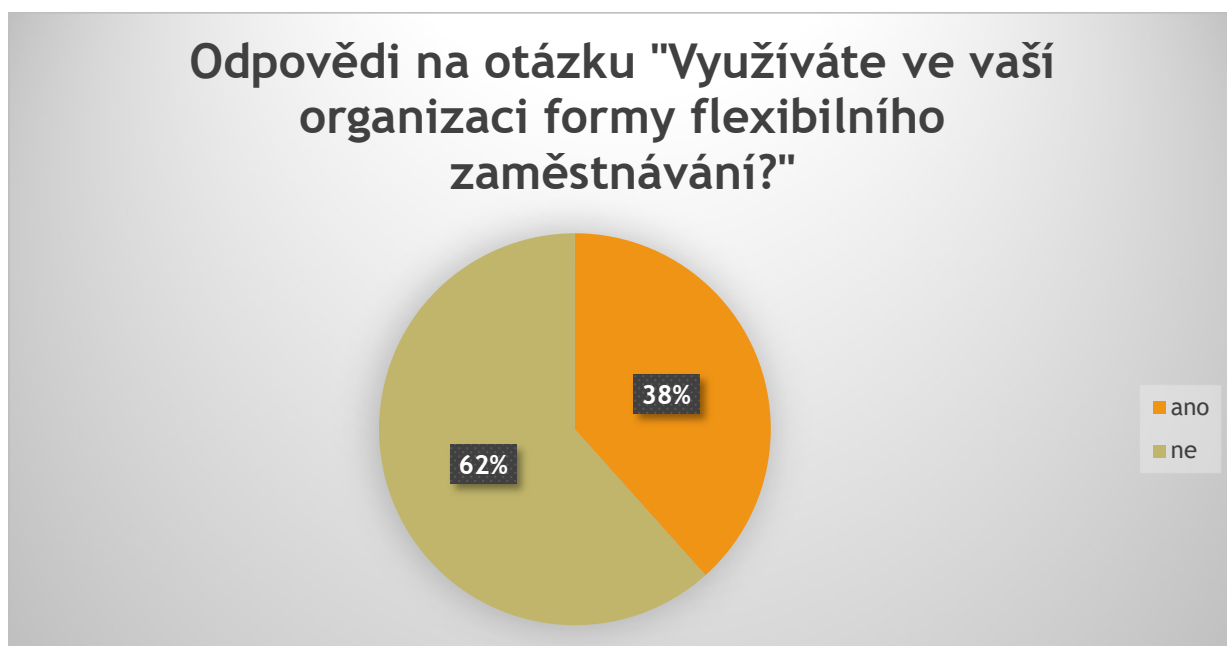
OBRÁZEK 6 FORMY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ A SPOLUPRÁCE VE FIRMÁCH



Zdroj: dotazníkové šetření

Respondentům byla také položena otázka, zda využívají ve své organizaci formy flexibilního zaměstnávání? Tato otázka se mimo jiné zabývá i náhledem organizace na sebe sama, tedy zda se flexibilitou zabývají. V tuto chvíli se k uplatňování principů flexibility přihlásilo 38 % respondentů.

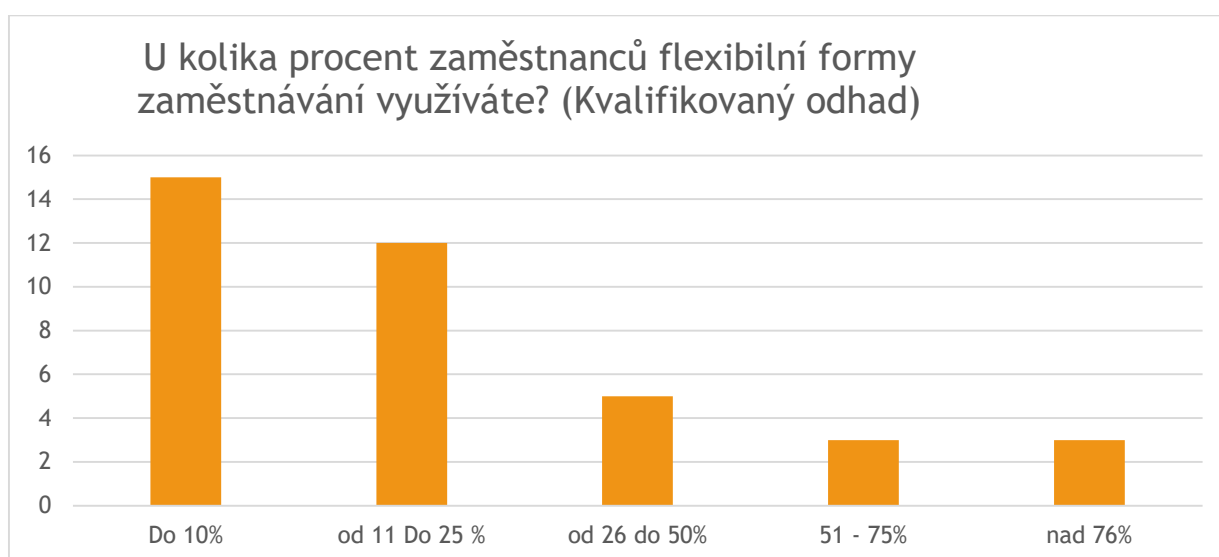
OBRÁZEK 7 VYUŽÍVÁTE VE VAŠÍ ORGANIZACI FORMY FLEXIBILNÍHO ZAMĚŠTNÁVÁNÍ?



Zdroj: dotazníkové šetření

V oblasti kultury bylo zjištěno, že u jednoho zaměstnavatele nemají k flexibilním formám práce přístup všichni zaměstnanci. **U necelých 40 % zaměstnavatelů je flexibilita dostupná pro méně než 10 % zaměstnanců organizace.** Tuto skutečnost konstatovali, resp. potvrdili také respondenti v kvalitativní části šetření.

OBRÁZEK 8 U KOLIKA PROCENT ZAMĚŠTNANCŮ FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ VYUŽÍVÁTE?



Zdroj: dotazníkové šetření

Respondenti také hodnotili zkušenosti ze svých organizací s flexibilní formou zaměstnávání. **Celkové hodnocení vychází pro flexibilní formy pozitivně.** Při aplikaci „školního známkování“ převládají jedničky a dvojky. Průměrná známka v tomto hodnocení je 1,8, tedy „lepší dvojka“.

OBRÁZEK 9 JAK HODNOTÍTE ZKUŠENOST VAŠÍ FIRMY S FLEXIBILNÍ FORMOU ZAMĚSTNÁVÁNÍ?

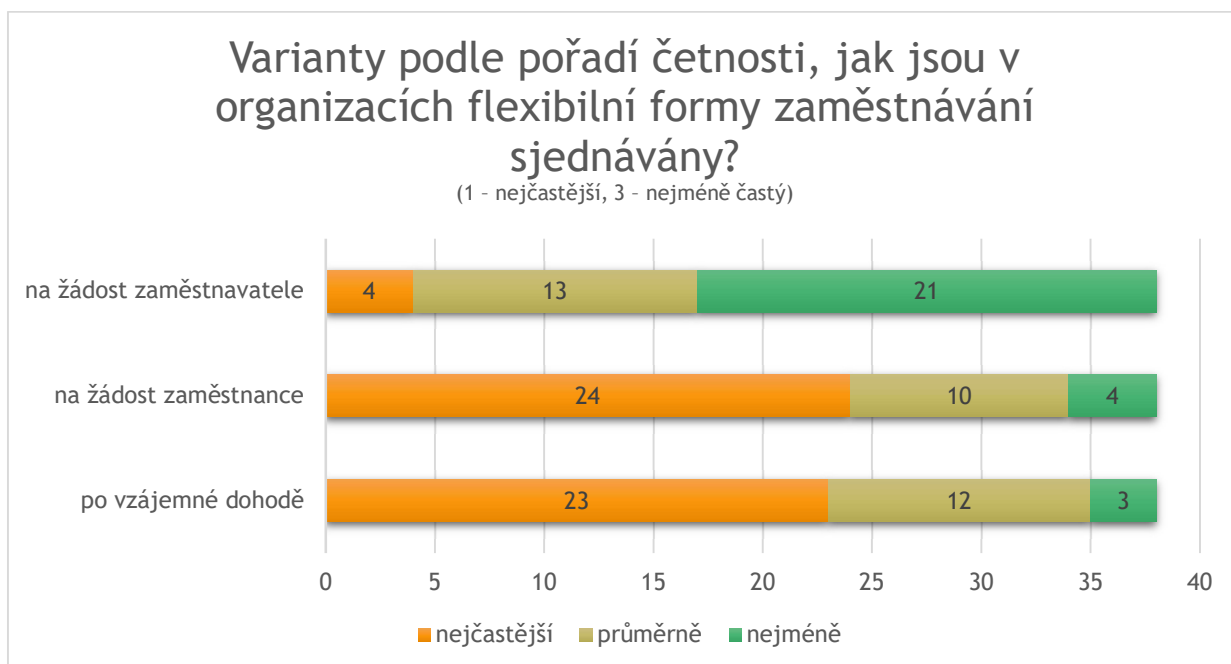


Zdroj: dotazníkové šetření

V oblasti kultury jsou nejčastěji flexibilní formy zaměstnávání sjednávány **na základě žádosti samotného zaměstnance**. To označilo jako nejčastější variantu nejvíce respondentů (63 %). Společnou dohodu obou stran, tedy zaměstnavatele a zaměstnance, označilo jako nejčastější způsob sjednávání jen o jednoho respondenta méně (60 %).

Znamená to tedy, že někteří respondenti v různých otázkách označili jako nejčastější **tyto dvě varianty společně**. Domníváme se, že je to způsobeno zejména tím, že prvotní impulz sice vychází od zaměstnance, ale konečná dohoda je dílem společné dohody. Z tohoto pohledu pak dávají odpovědi respondentů smysl. Je zřejmé, že iniciativa sjednání flexibilních forem zaměstnávání ze strany zaměstnavatelů je jednoznačně nejméně častá. Zdá se, že to vychází z nízkého pocitu potřeby sjednat takovéto formy zaměstnávání ze strany zaměstnavatelů.

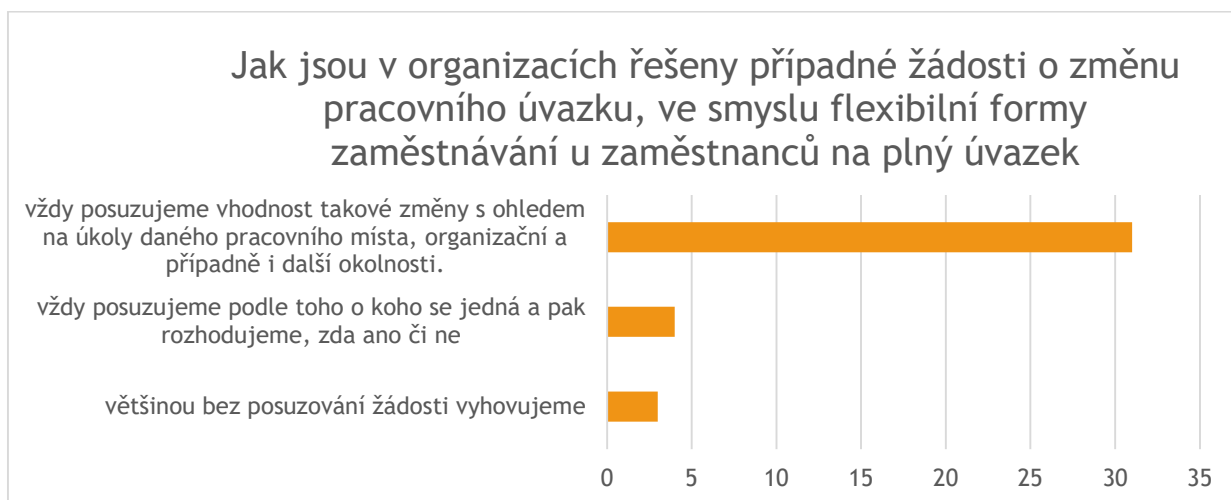
OBRÁZEK 10 VARIANTY PODLE POŘADÍ ČETNOSTI, JAK JSOU V ORGANIZACÍCH FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ SJEDNÁVÁNY?



Zdroj: dotazníkové šetření

Případné žádosti o změnu pracovního úvazku ve smyslu flexibilní formy zaměstnávání u zaměstnanců na plný úvazek jsou podle respondentů nejčastěji posuzovány podle vhodnosti takové změny s ohledem na úkoly daného pracovního místa, organizační situaci ve společnosti a případně i další okolnosti.

OBRÁZEK 11 JAK JSOU V ORGANIZACÍCH ŘEŠENY PŘÍPADNÉ ŽÁDOSTI O ZMĚNU PRACOVNÍHO ÚVAZKU



Zdroj: dotazníkové šetření

Jen u 10 procent respondentů je rozhodující osoba zaměstnanec . V 8 % pak zaměstnavatel na návrh sjednání flexibilní formy zaměstnávání vždy přistupuje. Možnosti automatického odmítnutí flexibilní práce se v reakcích respondentů nepromítly.

Více než polovina respondentů využívajících flexibilní formy práce (53 %) vnímá podle zkušenosti ze svých organizací, že administrace a řízení zaměstnanců na flexibilních pracovních místech je náročnější než u zaměstnanců, kteří mají plný pracovní úvazek.

Z hlediska posílení mezilidských vztahů zavedením a používáním flexibilních forem práce význam respondentů nevidí. Podle některých respondentů jsou zaměstnanci spokojenější, pokud mohou např. využít možnosti zkráceného pracovního úvazku, eventuálně částí úvazku pracovat z domova.

Zaměstnanci považují flexibilní pracovní podmínky za klíčový „benefit“. **Problém občas způsobí, že každá pozice umožňuje různou míru flexibility a obzvláště starší zaměstnanci občas vnímají poskytnutí flexibilní formy pracovního úvazku jako "nespravedlivé"**. Zaměstnavatel konkrétně konstatuje „ale pro nás je důležitější udržet mladé a progresivní zaměstnance, kterým flexibilita vyhovuje. A vědí, že každý má maximální možnosti v rámci své pozici a je jen na každém, na kolik je využívá.“

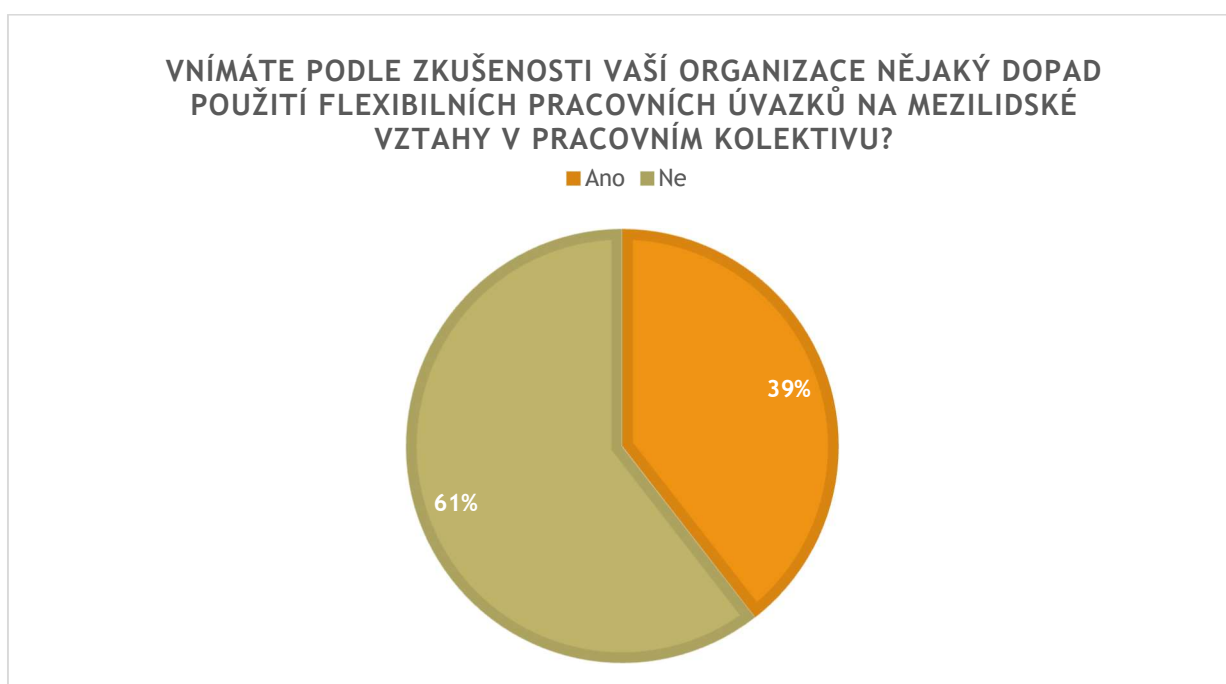
Je zřejmé, že flexibilní přístup může způsobit i neshody na pracovišti, částečně zde hraje závist a vztahy na pracovišti jsou narušeny, například i odtrhnutím od kolektivu. Náročnost personálního řízení se může také projevit situací, že více práce dopadá na kmenové zaměstnance (kteří nemají flexibilní pracovní podmínky). S náročností řízení koreluje také problém spojený s výkonem - „malý objem odvedené práce“.

Náročné pro vedení je také střídání zaměstnanců při zajištění práce na jednom pracovním místě. Zajímavé také bylo konstatování v souvislosti s pandemií covid-19: „Já Home office vnímám jako výhodu pro toho, kdo by ho mohl čerpat, oproti těm, kteří z hlediska své náplně by ho využít nemohli.“ Problematické je také skládání úvazku na pracovním místě, a to ve smyslu nalezení vhodného uchazeče na trhu práce (s požadovaným sníženým pracovním úvazkem). Z šetření vyplynulo, že se v některých

lokality hůře hledají návazné zkrácené úvazky, pokud je nutné doobsadit pracovní místo, kde je nutný 1,0 úvazek. Důvodem je zejména skutečnost, že většina zájemců o tuto formu má zájem o snížení max. 0,2 pracovního úvazku.

Pozitivní dopady flexibilních forem práce na mezilidské vztahy v šetření uvedlo pouze 39 % organizací využívající flexibilitu ve své personální práci.

OBRÁZEK 12 VNÍMÁTE PODLE ZKUŠENOSTI VAŠÍ ORGANIZACE NĚJAKÝ DOPAD POUŽITÍ FLEXIBILNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ NA MEZILIDSKÉ VZTAHY



Zdroj: dotazníkové šetření

Respondenti v šetření odpovídali také na otázku, **v čem spatřují výhody flexibilních forem zaměstnávání**. Respondenti ze svých zkušeností považují flexibilitu výhodnou pro obě strany. Zejména v době nízké nezaměstnanosti je významná jako **motivační prvek pro stabilizaci pracovníků** – udržení si již zapracovaných zaměstnanců díky možnosti lepšího sladění pracovního a osobního života. Spokojený a motivovaný zaměstnanec lépe vykonává své pracovní povinnosti, je iniciativní, nezávisle plní úkoly a obecně přispívá k operativnějšímu řešení aktuální situace u zaměstnavatele. Zaměstnanec může například pečovat o nemocné dítě a zároveň odvést svoji práci.

Z pohledu organizace práce je možné zaměstnat více fyzických osob, které pak lépe zajišťují služby veřejnosti. Jak ale uvádí jeden z respondentů, flexibilita je využitelná „u lidí, kteří sami jsou schopni s tím správně naložit a nezneužít to.“ Zaměstnanci mohou lépe sladit své pracovní a osobní potřeby, zvláště mladí lidé s rodinami, s malými dětmi. „Máme v týmu mnoho velmi šikovných lidí s potenciálem, a protože nemůžeme nabídnout vyšší plat, **bývá flexibilita jedním z mála velmi kladně hodnocených benefitů.** Provoz organizace, která pořádá mnoho akcí po večerech, o víkendech, by s neflexibilní pracovní dobou ani nebylo možné zvládnout“, uvádí další respondent.

Úspora na straně zaměstnavatele je realizována například tím, že nemusí stále zaučovat nové zaměstnance. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr mohou zajistit pomoc organizaci, kdy není náplň na celé místo nebo při řešení „nárazových věcí“. V rámci flexibilního přístupu lze také zaměstnat seniory, využít ještě jejich zkušenosti a konzultace.

Pro zaměstnance je určitě výhoda, pokud si o flexibilní formu sám požádá např. z **rodinných nebo zdravotních důvodů a zaměstnavatel mu vyhoví.** Matky (rodiče) s dětmi se mohou více věnovat rodině. Objevil se také názor, že **fenomén flexibility je důležitý obecně na trhu práce, jako možnost zapojení zaměstnanců, kteří by jinak pracovat nemohli.**

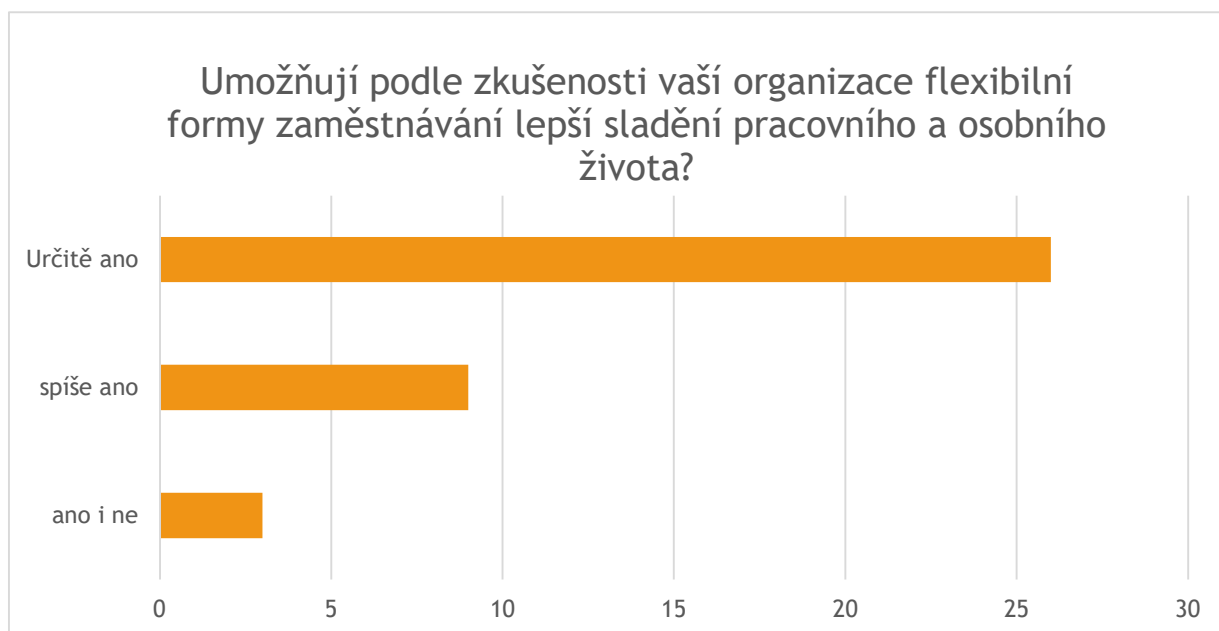
Na otázku „V čem spatřujete nevýhody flexibilních forem zaměstnávání?“ reflektovali respondenti šetření několik oblastí, obdobně jako tomu bylo v pozitivěch. Zapojení flexibilních forem zaměstnávání přináší nutnost větší koordinace kolektivní práce. **Vzdálená komunikace někdy přináší delší dobu řešení situace a může chybět zpětná vazba.** To potvrzují i respondenti kvalitativní části průzkumu. Snaha tyto problémy eliminovat s sebou přináší větší náklady a nároky na administrativu. Flexibilní formy práce mohou být také zneužity nezodpovědnými zaměstnanci, na což se nemusí vždy rychle přijít. **Je zde totiž obtížnější kontrola zaměstnance při práci z domova.** Umožněním flexibilní práce dojde k přenesení velké odpovědnosti na samotné zaměstnance.

Zaměstnavatel je v souvislosti s flexibilitou občas nucen řešit vztahy na pracovišti, protože flexibilní doba vyžaduje vysokou schopnost vzájemné domluvy, spolupráce a respektu, a té se nemusí vždy na všech úrovních dostávat.

Při zkrácených úvazcích se objevuje jako **problém skutečnost, že zaměstnavatel má povinnost odvádět minimální částku na zdravotní pojištění**, kterou při nízkých úvazcích musí zaměstnanec zaměstnavateli dorovnávat (pokud nepracuje současně u jiného zaměstnavatele ...).

Z oblasti knihovnictví respondentka například sděluje: „Neosvědčily se nám poloviční úvazky v práci se čtenářem, pokud je na jednom úseku takových úvazků víc. Příklad: Oddělení pro děti mají na starosti dva zaměstnanci na poloviční úvazek – je složitější organizace práce, protože se kolegyně v podstatě jen míjejí.“ Jiný respondent potvrzuje zkušenost se zájmem o flexibilní formu zaměstnání ze strany rodičů malých dětí: „Většina žádostí o flexibilní formu vychází od rodičů s malými dětmi. Jinak valná většina – díky výši platu – raději volí plné úvazky.“

OBRÁZEK 13 UMOŽŇUJÍ PODLE ZKUŠENOSTI VAŠÍ ORGANIZACE FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LEPŠÍ SLADĚNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA?

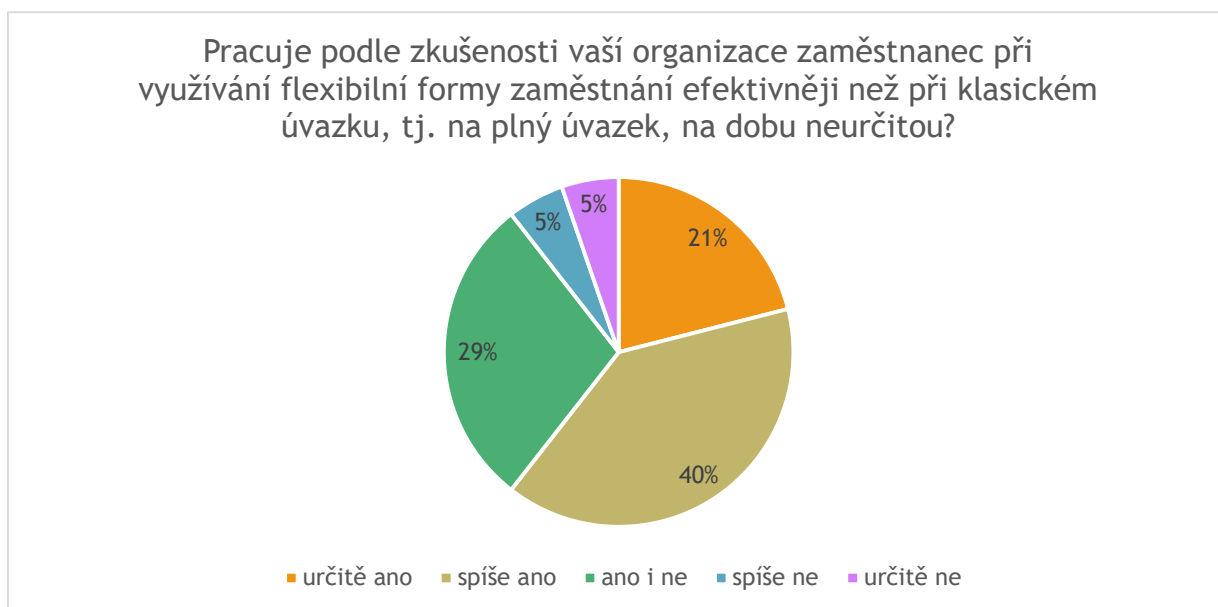


Zdroj: dotazníkové šetření

Z výsledků šetření je zcela jasné, že podle zkušenosti většiny organizací flexibilní formy zaměstnávání přinášejí lepší sladění pracovního a osobního života. Všechny

organizace, které mají s flexibilitou zkušenosti, s výjimkou tří se shodují, **že flexibilní formy zaměstnávání přináší lepší sladění pracovního a osobního života.**

OBRÁZEK 14 PRACUJE PODLE ZKUŠENOSTI VAŠÍ ORGANIZACE ZAMĚSTNANEC PŘI VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁNÍ EFEKTIVNĚJI NEŽ PŘI KLASICKÉM ÚVAZKU

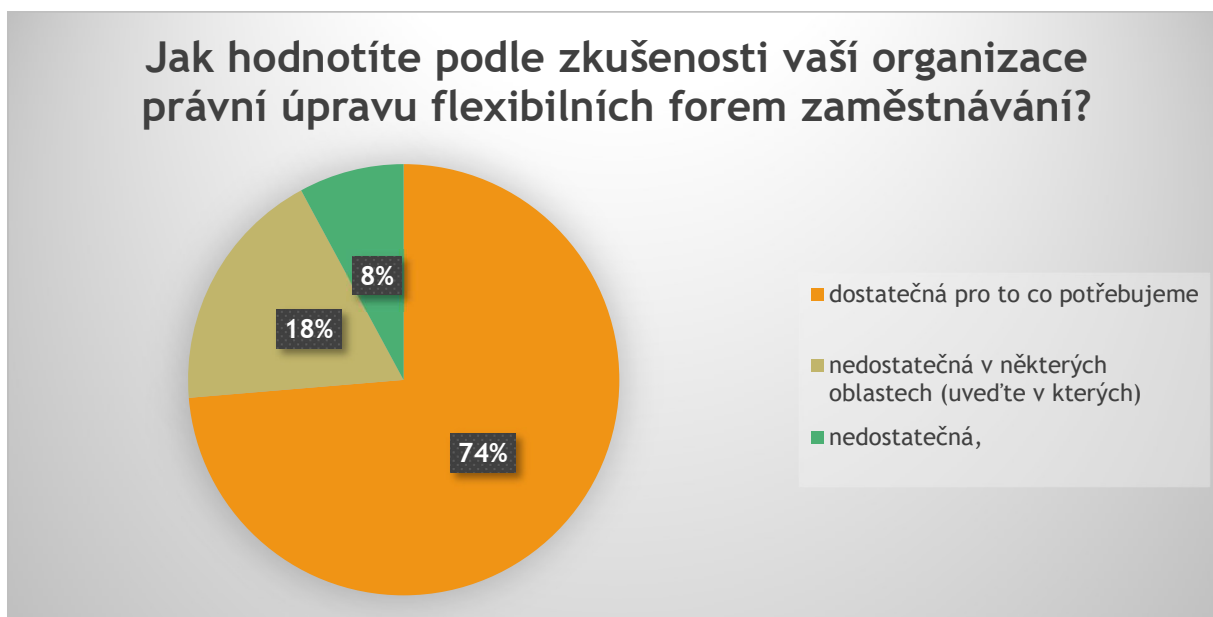


Zdroj: dotazníkové šetření

Podle 61 % respondentů šetření pracuje zaměstnanec při využívání flexibilní formy zaměstnání efektivněji než při klasickém úvazku. Oproti tomu 10 % zaměstnavatelů si to nemyslí. Necelá třetina (29 %) si v této otázce není jistá a vidí jak pozitiva, tak i negativa.

Určitým překvapením je **poměrně vysoká spokojenost s právní úpravou flexibilních forem zaměstnávání.** Nespokojenost projevila čtvrtina respondentů. Naopak za dostatečnou, považuje právní úpravu flexibilních forem zaměstnávání 74 % respondentů.

OBRÁZEK 15 JAK HODNOTÍTE PODLE ZKUŠENOSTI VAŠÍ ORGANIZACE PRÁVNÍ ÚPRAVU FLEXIBILNÍCH FOREM ZAMĚŠTNÁVÁNÍ?



Zdroj: dotazníkové šetření

Jako nedostatky respondenti nejčastěji uváděli následující okruhy nebo konkrétní problémy:

- nevyjasněnost otázky nároku na stravenky při práci doma,
- otázky prokazatelné evidence pracovní doby,
- otázky případného úrazu v domácnosti při vykonávání činnosti pro zaměstnavatele,
- nedořešení odvodů u kratších pracovních úvazků v pracovním poměru,
- „komplikovaná je úprava u práce z domu a příliš složité až téměř nereálné je dodržování pravidel pružné pracovní doby s určením "pevné" části. Musíme mít mnoho různých režimů a pevnou část není možné mít sjednocenou.“
- „měly by se upravit limity výše výdělku pro odvody sociálního a zdravotního pojištění a měly by se odvíjet od výše minimální nebo průměrné mzdy. Tyto limity se se zvýšením mezd vůbec nezvýšily, a proto nás to omezuje při uzavírání nových smluv nebo při možnosti dodržet zákoník práce a nařízení vlády o výši platu.“
- kumulování pracovní doby.

52 % respondentů ze své zkušenosti s flexibilitou se domnívá, že využívání flexibilních forem práce pomáhá při zajišťování pracovní síly na trhu práce. Konkrétně uvádějí výhodu při získávání odborných zaměstnanců. Je tím myšlen větší výběr odborníků, například maminek, důchodců, lidí pečujících o blízké osoby nebo částečně pracujících v jiné organizaci.

Také s ohledem na stanovenou systemizaci umožňuje flexibilita její efektivnější využití. Díky skutečnosti, že flexibilita je vnímána jako významný benefit, jsou zaměstnavatelé v kultuře schopni za málo peněz udržet schopné lidi. Je také možné zaměstnat více lidí na nižší úvazky. **To v poslední době reflektuje také zvýšenou poptávku po zkráceném úvazku.** Někteří respondenti uváděli, že mohou zaměstnat lidi, kteří jsou kreativní, těžko svázatelní pevným plným úvazkem. Flexibilita umožňuje využít služeb lidí jen po omezenou dobu nebo na určitý projekt. Nabízí také řešení při nízké nezaměstnanosti, rozšiřuje výběr uchazečů na volná pracovní místa.

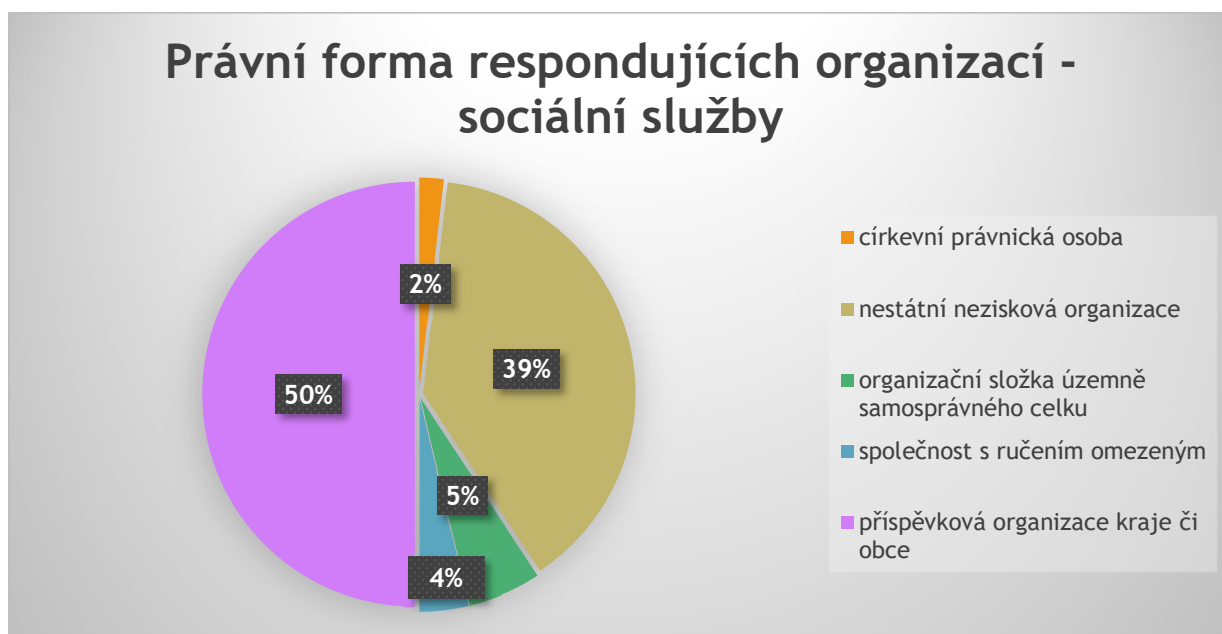
Pokud se ovšem vrátíme ke všem respondentům, tedy i těm, kteří flexibilní formy nevyužívají, a ptáme se jich, zda by pomohlo využívání flexibilních forem práce při zajišťování pracovní síly na trhu práce, zjišťujeme, že si to myslí 34 % z nich. **Necelých 80 % respondentů se domnívá, že flexibilní formy práce jsou využitelné u pracovních pozic „duševního“ charakteru.** Manuálně pracující vidí jako vhodnější jen 17 % a 3 % se domnívá, že je možné využít flexibilitu bez rozdílu, zda se jedná o duševně pracujícího či manuálně pracujícího člověka.

4.2 Výsledky šetření na téma flexibilita v sociálních službách

V rámci dotazníkové šetření v oblasti sociálních služeb bylo odevzdáno **54 dotazníků**. To představovalo v rámci celého šetření k problematice flexibility 26 % všech respondentů.

Z hlediska právní formy se polovina respondentů rekrutovala z příspěvkových organizací krajů a obcí. Druhou největší skupinu (21 organizací) tvořili respondenti reprezentující nestátní neziskové organizace.

OBRÁZEK 16 PRÁVNÍ FORMA RESPONDUJÍCÍCH ORGANIZACÍ - SOCIÁLNÍ SLUŽBY



Zdroj: dotazníkové šetření

Státní příspěvkové organizace, organizační složky územně samosprávného celku a obchodní korporace byly reprezentovány dohromady pouze 6 organizacemi (11 % všech respondentů).

Z pohledu počtu zaměstnanců v jednotlivých organizacích byla největší část respondentů ze skupiny zaměstnavatelů majících mezi 51 až 250 zaměstnanci, a to polovina všech respondentů.

OBRÁZEK 17 ROZLOŽENÍ ORGANIZACÍ PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ



Zdroj: dotazníkové šetření

Nad tento počet byly zastoupeny pouze dvě organizace. Do 25 zaměstnanců pak bylo sledováno zastoupení 10 organizací, což činí necelých 19 % respondentů.

Z hlediska působnosti organizací poskytujících sociální služby byly nejvíce zastoupeny organizace s regionální působností (67 %), na druhém místě pak byly organizace poskytující své služby místním komunitám. Celostátní organizace tvořily přibližně 5 % všech respondentů.

OBRÁZEK 18 ROZLOŽENÍ ORGANIZACÍ PODLE PŮSOBNOSTI



Zdroj: dotazníkové šetření

Z hlediska flexibilních přístupů je důležité znát, jaké formy zaměstnávání organizace běžně využívají v praxi. Nejčastější formou, která je v respondujících organizacích používána, jsou **pracovní poměr na dobu neurčitou** (využíván ve všech organizacích) a pracovní poměr na dobu určitou (využíván v 94 % organizací). V podobné četnosti (používá 85 % organizací) je také organizacemi využíván institut kratšího pracovního úvazku. Organizace také často využívají dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (okolo 80 % organizací).

Naopak moderní formy zabezpečení personálního obsazení pracovišť, jako je sdílené pracovní místo nebo portfoliová práce, je respondenty uváděno pouze okolo 10 % organizací.

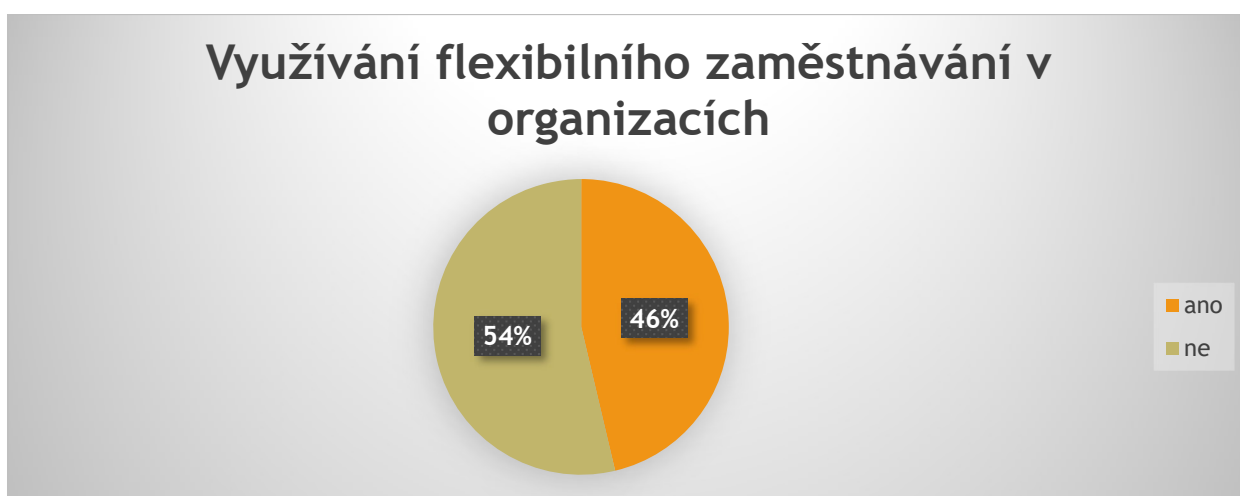
OBRÁZEK 19 ČETNOST FOREM ZAMĚŠTNÁVÁNÍ A SPOLUPRÁCE



Zdroj: dotazníkové šetření

Práce z domu je organizacemi zapojenými v průzkumu používána v 35 % případů. V tomto případě je to ovšem, s ohledem na osobní charakter výkonu poskytování sociálních služeb, číslo spíše překvapivé.

OBRÁZEK 20 VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍHO ZAMĚŠTNÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH

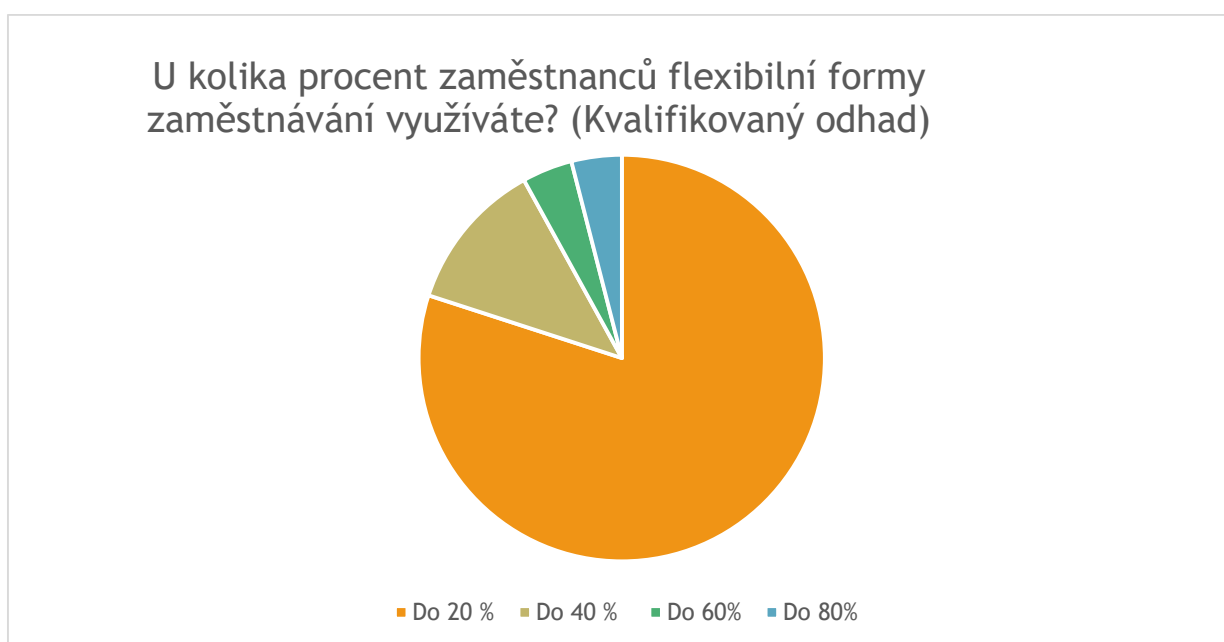


Zdroj: dotazníkové šetření

25 respondentů se přihlásilo k tomu, že využívají ve své organizaci formy flexibilního zaměstnávání. To je necelá polovina všech respondentů.

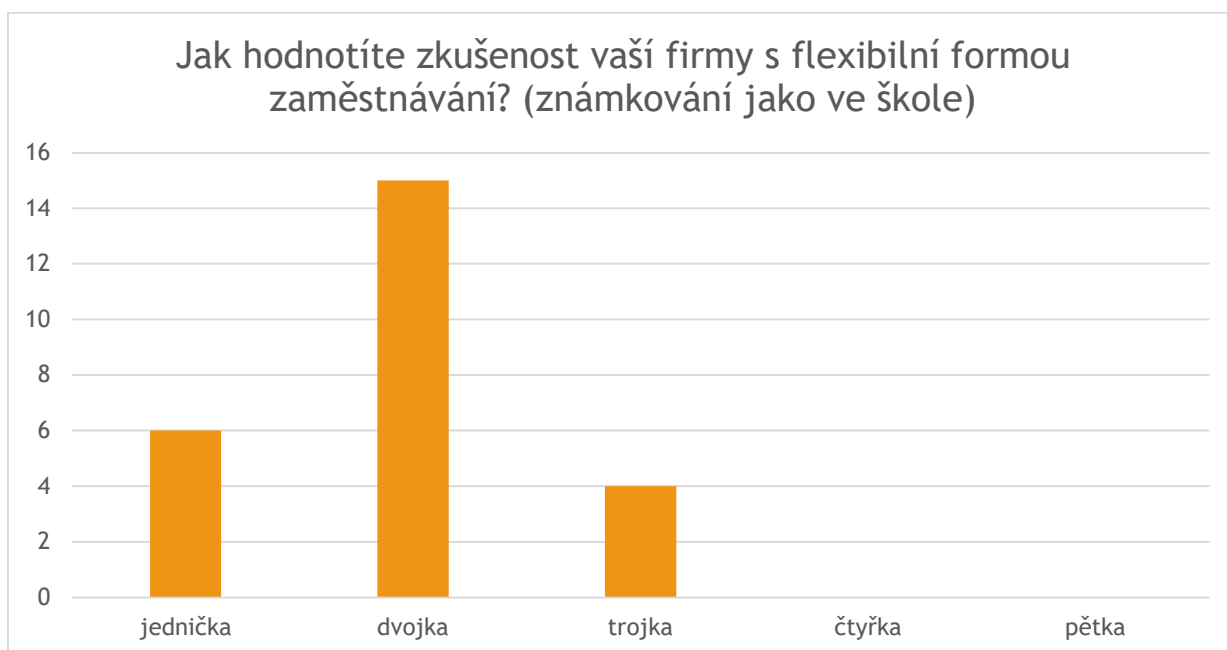
Jak je již zmíněno výše, poskytování sociálních služeb ve většině přídech vyžaduje osobní interakci mezi pracovníkem sociálních služeb a uživatelem. To samozřejmě zaměstnavatele z hlediska využití některých flexibilních forem (Home office například) limituje. V rámci sondy byli zaměstnavatelé tázáni, u kolika procent zaměstnanců flexibilní formy zaměstnávání využívají. V zadání byl požadován kvalifikovaný odhad stavu u daného zaměstnavatele. Není tedy překvapením, že 80 % těch, kteří používají flexibilní formy zaměstnávání, tyto formy využívají u méně než 20 % zaměstnanců. Více než 40 % všech zaměstnanců pak flexibilní formy nabízí jen dva zaměstnavatelé.

OBRÁZEK 21 U KOLIKA PROCENT ZAMĚSTNANCŮ FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁVÁNÍ VYUŽÍVÁTE?



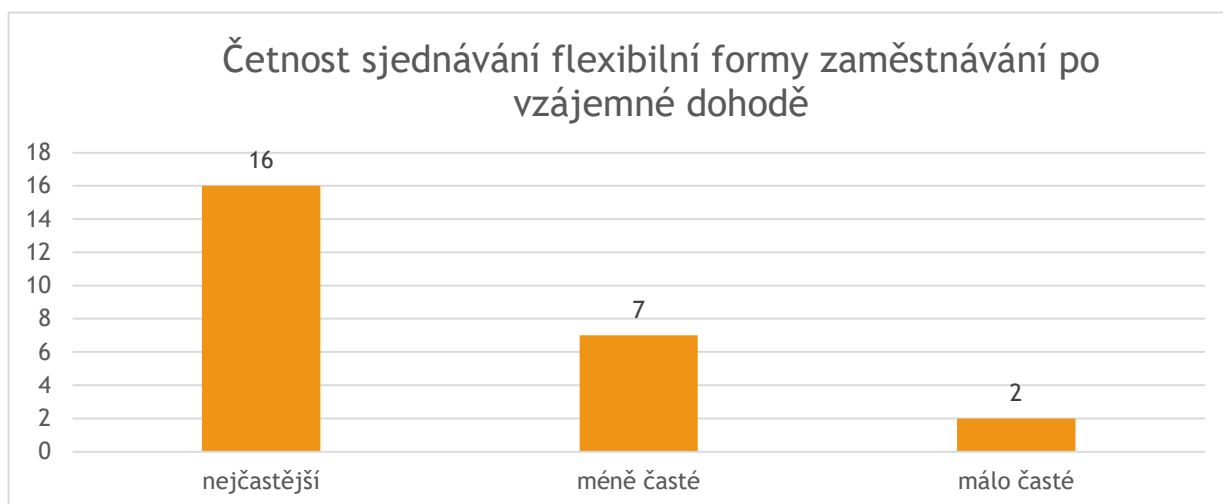
Zdroj: dotazníkové šetření

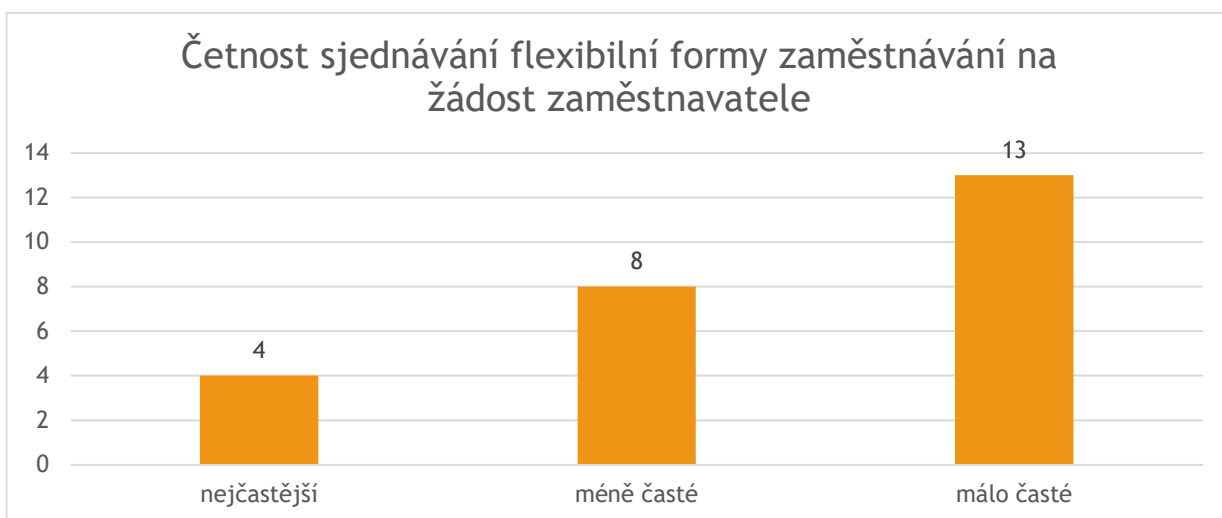
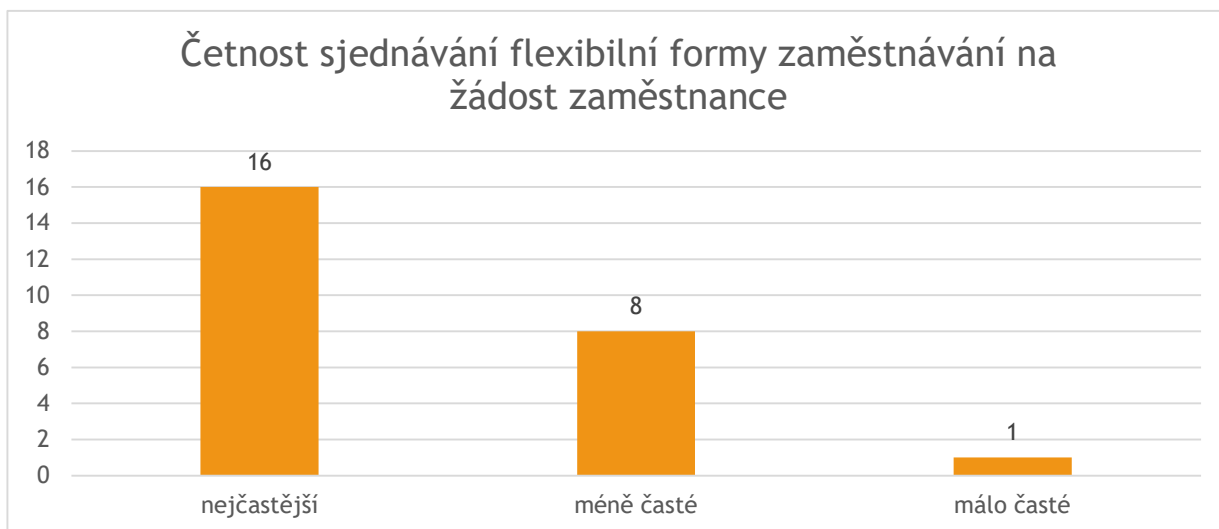
Šedesát procent organizací, které mají zkušenost s flexibilní formou zaměstnávání, hodnotí s pomocí školní stupnice známek své zkušenosti **známkou chvalitebně, tedy dvojkou**. Výborně své zkušenosti s využitím flexibilních forem zaměstnávání hodnotí jen 24 % organizací. Zbývající organizace pak hodnotí své zkušenosti známkou „dobrá“. Čtyřku a pětku nikdo z respondentů nepoužil.

OBRÁZEK 22 JAK HODNOTÍTE ZKUŠENOST VAŠÍ FIRMY S FLEXIBILNÍ FORMOU ZAMĚSTNÁVÁNÍ?

Zdroj: dotazníkové šetření

Flexibilní formy jsou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem **nejčastěji sjednávány na základě žádosti zaměstnance a posléze tedy po vzájemné dohodě mezi smluvními stranami**. Lze dovodit, že iniciativa je tedy na straně zaměstnance a z podstaty smluvního vztahu je pak příslušná pracovní smlouva uzavírána po vzájemné dohodě. Z odpovědí vyplývá, že v této oblasti na straně zaměstnavatele iniciativa většinou není, i když není zcela vyloučená (odpovědi respondentů ji v 15 % uvedly).

OBRÁZEK 23 ČETNOST SJEDNÁVÁNÍ FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁVÁNÍ PO VZÁJEMNÉ DOHODĚ

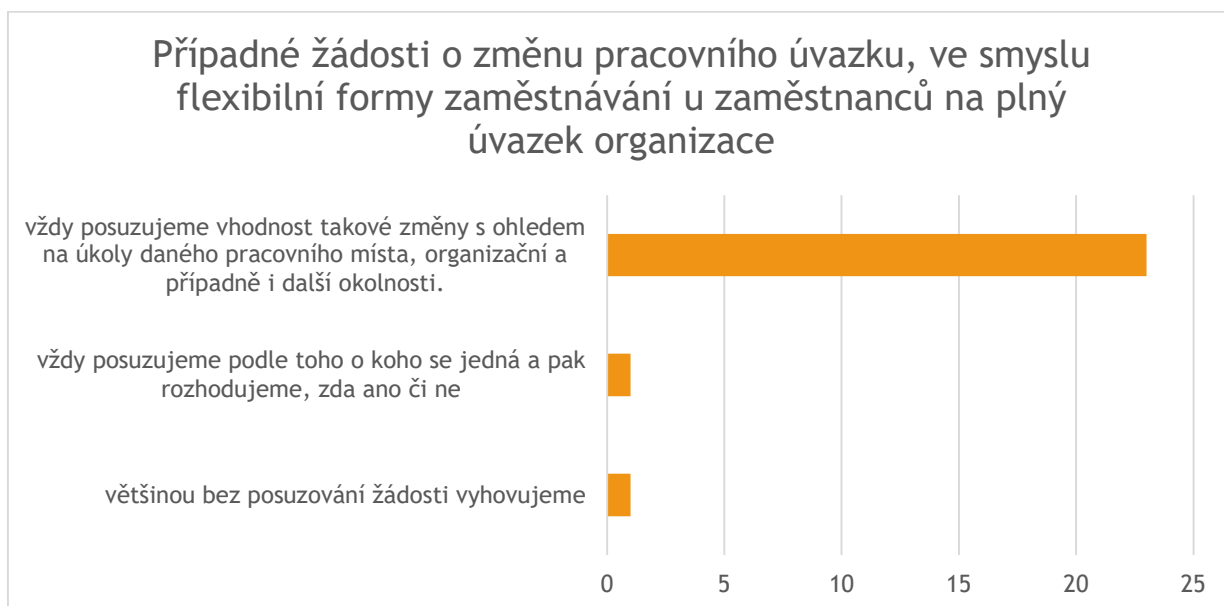


Zdroj: dotazníkové šetření

Případné žádosti o změnu pracovního úvazku, ve smyslu flexibilní formy zaměstnávání, u zaměstnanců na plný úvazek většina respondentů posuzuje s ohledem na vhodnost takové změny podle úkolů daného pracovního místa, organizačních a případně dalších okolností.

V žádném případě nedochází k automatickému zamítnutí takovýchto žádostí a není také většinovou praxí posuzovat takovéto žádosti podle toho, o koho se jedná. Ovšem ani automatická akceptace takovýchto žádostí bez posuzování žádosti není v praxi respondentů obvyklá.

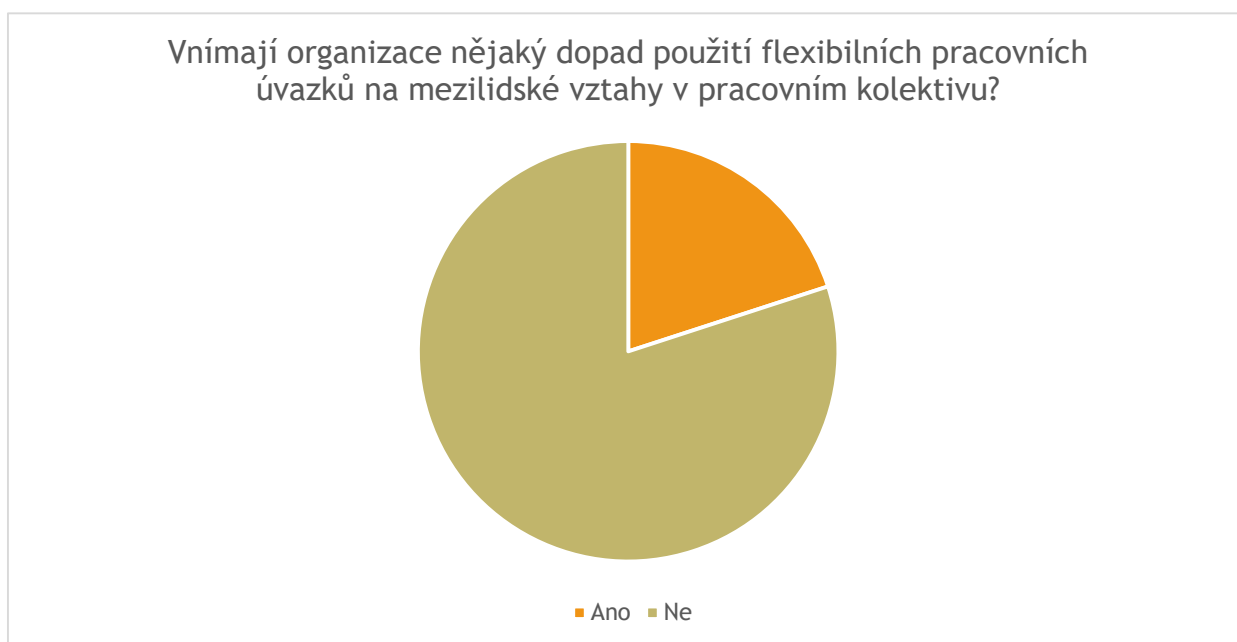
OBRÁZEK 24 PŘÍPADNÉ ŽÁDOSTI O ZMĚNU PRACOVNÍHO ÚVAZKU, VE SMYSLU FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁVÁNÍ U ZAMĚSTNANCŮ NA PLNÝ ÚVAZEK ORGANIZACE



Zdroj: dotazníkové šetření

60 % zaměstnavatelů se také domnívá, vycházejíc ze svých zkušeností, že administrace a řízení zaměstnanců na flexibilních pracovních místech je náročnější než u zaměstnanců, kteří mají plný pracovní úvazek.

OBRÁZEK 25 VNÍMAJÍ ORGANIZACE NĚJAKÝ DOPAD POUŽITÍ FLEXIBILNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ NA MEZILIDSKÉ VZTAHY V PRACOVNÍM KOLEKTIVU?



Zdroj: dotazníkové šetření

20 % organizací vnímá, že použití flexibilních pracovních úvazků v personální práci zaměstnavatele má dopad na mezilidské vztahy v pracovním kolektivu. Tyto dopady jsou jak pozitivní, tak i negativní. Respondenti uváděli jako pozitivní dosažení spokojenosti v pracovně právním vztahu, ale také komplikace při vytváření směn a čerpání benefitů, nebo dopady do týmové spolupráce a fungování multidisciplinárního týmu – kdy pracovník „má méně směn než ostatní, není tolik spjatý s kolektivem, předávání informací mezi pracovníky není tak úzké“. V některých případech dochází na dopad do osobní roviny, kdy respondent uvedl jako dopad „podezírání mezi kolegy ohledně kvality práce“.

Jako výhody flexibilních forem zaměstnávání vidí respondenti možnost zaměstnávat kvalitní zaměstnance, kteří nemohou z různých důvodů vykonávat práci "klasickou formou" - **např. z důvodu péče o rodiče, děti, časové náročného dojíždění z místa bydliště.** Použitím flexibilních forem práce reagujících na akutní potřeby zaměstnanců se dá dosáhnout „spokojenějšího zaměstnance bez další zátěže zaměstnavatele“. **Zaměstnanci jsou podle respondentů ve větší pohodě, mají lepší výkonnost, spokojenost a práce je baví.**

Zaměstnavatel zaměstnancům umožní lepší sladění pracovního a rodinného života, a docílí se tím také prevence proti syndromu vyhoření, který v pomáhajících profesích je významný. Pro organizaci práce přináší flexibilita možnost využití „zaměstnanců pouze v exponovaných časech“. **Personální práci přináší flexibilita také snížení fluktuace pracovníků a nové možnosti** – širší nabídka uchazečů při výběru nových zaměstnanců. To je výhoda zejména v době, kdy na trhu práce není dostatek vhodných uchazečů.

Do pracovně právních vztahů flexibilita také přináší „operativní jednání a postupy zaměstnanců ohledně potřeb organizace“, **sladění pracovního a osobního života umožňuje zaměstnancům pracovat i tehdy, kdy by si jinak museli vzít volno, nebo dokonce museli zaměstnavatele opustit.** S odkazem na nízké procento zaměstnanců, kteří mají flexibilní úvazky k dispozici, používají zaměstnavatelé flexibilní úvazky na doplnění běžného provozu ve smyslu standardních úvazků. V některých druhích sociálních služeb a zejména u některých pozic a činností lze práci vykonávat z domova (např. práce na dokumentech) bez nutnosti dojíždět na pracoviště. To přináší

lepší work-life balance s pozitivními efekty popsanými výše. Zaměstnanci také možnost flexibilních pracovních úvazků vnímají jako benefit.

Z hlediska nevýhod flexibilních forem zaměstnávání je to zvýšená náročnost na management. Respondenti uvádí větší potřebu kontroly zadaných úkolů i plánování například společných porad. **Náročnější je také skládání směn ve směnném provozu.** Je horší koordinace se standardním harmonogramem prací, větší náročnost na předávání informací a byrokratizace postupů.

Ne na každé pracovní místo je možné každou formu využít. Akutní problémy není nemožné řešit face-to-face hned, ale až s odstupem. Jiný respondent uvedl i problém s horším zajištěním zaměstnanců např. na DPP při situaci jako je covid-19. Problémy s využitím ve směnném provozu se v odpovědích respondentů opakovaly. Objevil se například i názor, že ve směnném provozu poloviční úvazek "zabírá" pracovní místo pro toho, kdo by mohl pracovat na více směn, tj. celý úvazek. Při zkrácených úvazcích je také v některých případech komplikovaná administrativa ve smyslu doplacení zdravotního pojištění do stanovené minimální platby, což zaměstnavateli navyšuje náklady. **Problematické je také organizační zajištění vzdělávací povinnosti,** kterou mají zaměstnavatelé ze zákona o sociálních službách. Pomalejší a komplikovanější je i zaškolování.

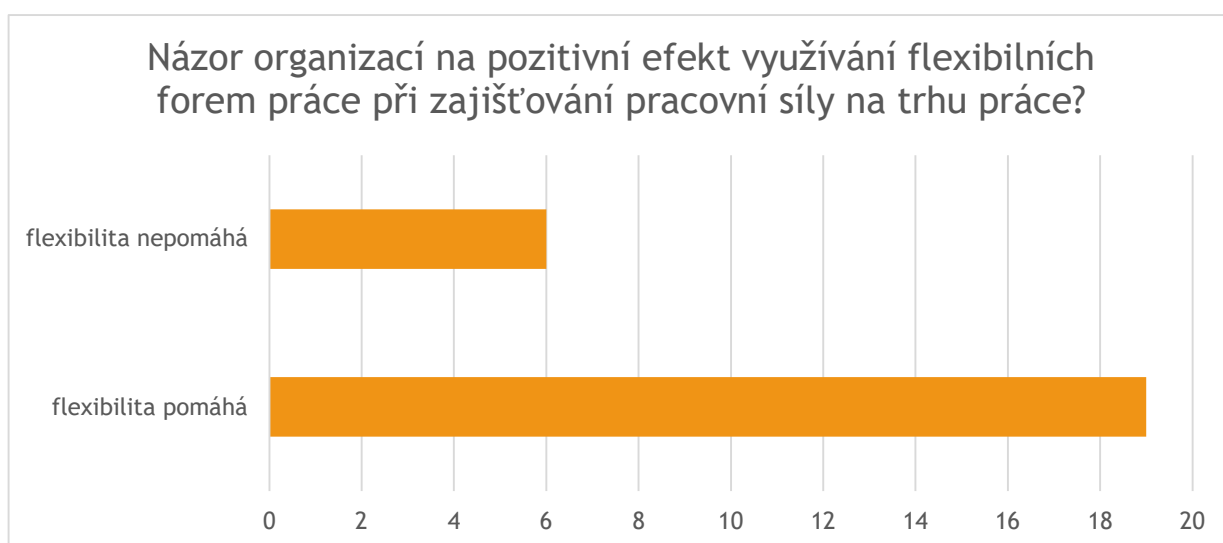
I přes uvedené nevýhody se ovšem respondenti prakticky shodují, že flexibilní formy zaměstnávání umožňují lepší sladění pracovního a osobního života. Určitě ano odpovědělo 60 % respondentů, 32 % si myslí, že spíše ano. Jen zbylých 8 % vidí pozitiva i negativa vedle sebe. Zvýšená efektivita u zaměstnanců využívajících flexibilní formy zaměstnání na rozdíl od klasického úvazku (plného úvazku na dobu neurčitou) již tak jasně zaměstnavateli vnímána není. Lepší pracovní výsledky u těchto zaměstnanců spíše nevnímá 20 % respondentů (5). Vidí je naopak 44 % respondentů (8 spíše ano a 3 určitě ano) a 36 % respondentů (9) odpovědělo ano i ne.

Navzdory obecně panujícímu názoru o nedostatečné, resp. nevyhovující úpravě pracovního práva je podle většiny respondentů právní úprava v oblasti flexibilních forem práce dostatečná (necelých 90 % respondentů). Jako nedostatečnou ji hodnotí 3 respondenti (přes 10 %). Výtky směřují na úpravu dohod

konaných mimo pracovní poměr a zkrácených pracovních úvazků. Například je požadováno zvýšit počet hodin u DPP nebo zvýhodnit sdílené úvazky.

Z organizací používající flexibilní formy zaměstnávání se jich 76 % domnívá, že **využívání flexibilních forem práce jim pomáhá při zajišťování pracovní síly na trhu práce.**

OBRAZEK 26 NÁZOR NA POZITIVNÍ EFEKT VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE



Zdroj: dotazníkové šetření

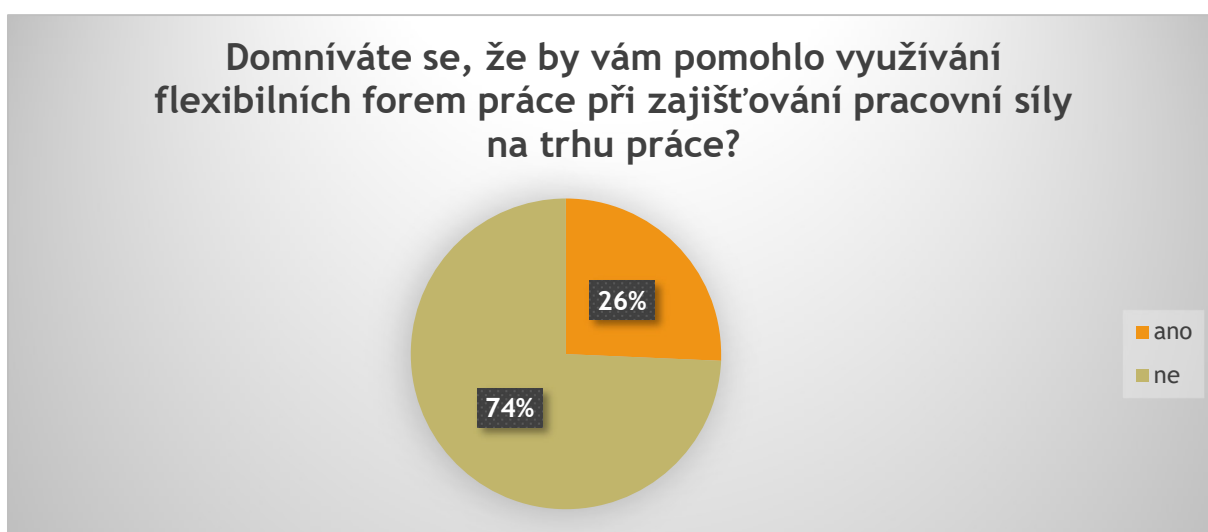
Organizace oceňují zejména pomoc v situaci při nedostatku pracovních sil na trhu práce, kdy lze zaměstnat i ty, které z důvodů individuálních požadavků jinak nenajdou uplatnění např. ve zdravotnictví. Další skupinou, která je podle zkušenosti respondentů lépe zaměstnatelná, jsou studenti. Jeden respondent uvedl: „V době, kdy je poptávka po odborných zaměstnancích, tak naše flexibilita je výhodou.“

Nabídka flexibilního zaměstnávání přináší také větší ochotu nových zaměstnanců zkusit v sociálních službách pracovat. Jsou to například lidé studující při zaměstnání, zaměstnanci s dětmi, nemocnými rodiči, prarodiči apod. Využívat flexibilní formy práce, jak vyplývá z formulace některých odpovědí, „donutil“ zaměstnavatele až nedostatek zaměstnanců na trhu práce. V upřesnění odpovědí uvedli například: „... bychom nebyli schopni obsadit některé pozice, kdybychom nevyšli vstříc pracovním k jejich potřebě zkráceného úvazku – malé děti, nástup po rodičovské dovolené, zdravotní problémy pracovníků apod.“. Některé uchazeče, kterým zaměstnavatelé přizpůsobují pracovní dobu, tato opatření vrací na trh práce. Jak

konstatoval jeden z respondentů, „patrně by někteří zaměstnanci vůbec nepracovali (pečují o blízké, malé děti)“.

V další části dotazníku se pozornost zaměřila na respondenty, kteří nemají s flexibilními formami zaměstnávání zkušenosti. I oni byli dotazováni, zda se domnívají, že by jim v jejich praxi pomohlo využívání flexibilních forem práce při zajišťování pracovní síly na trhu práce. Z této 35členné skupiny se čtvrtina domnívala, že ano. 74 % respondentů si naopak myslí, že flexibilní formy zaměstnávání jim nepomohou.

OBRÁZEK 27 DOMNÍVÁTE SE, ŽE BY VÁM POMOHLA VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE PŘI ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY NA TRHU PRÁCE?

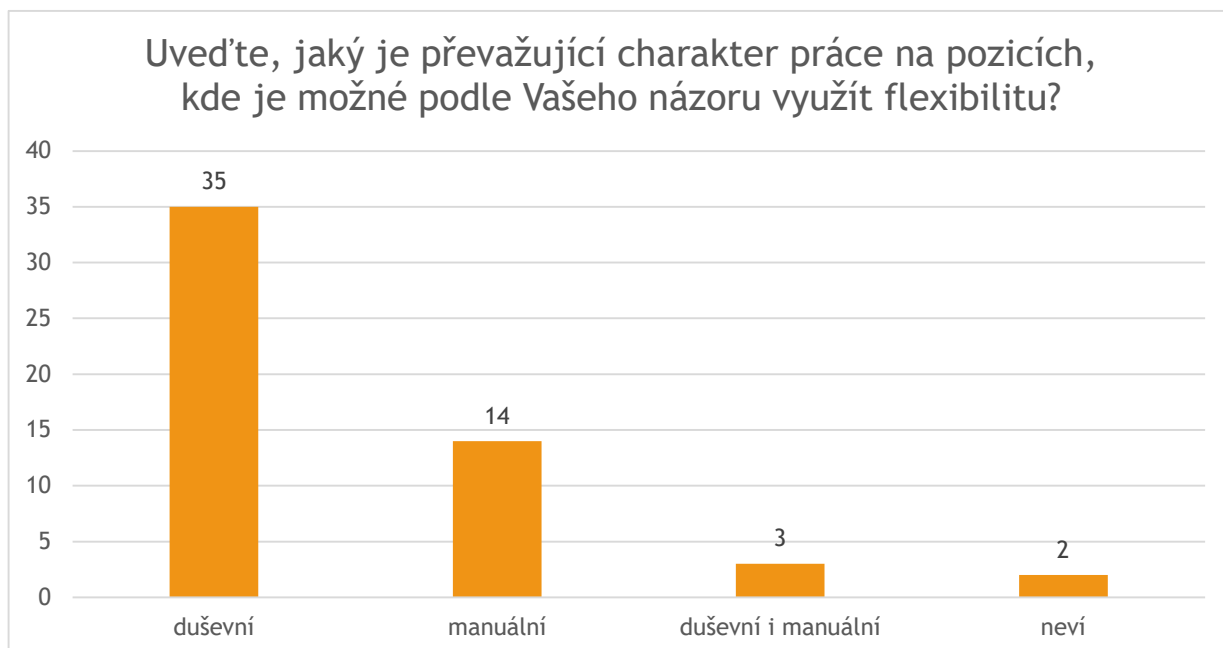


Zdroj: dotazníkové šetření

Poslední otázka se zaměřila na všechny respondenty a zjišťovala názor respondentů na převažující charakter práce na pozicích, kde je možné podle jejich názoru využít flexibilitu.

Dvě třetiny respondentů se domnívá, že flexibilní formy zaměstnávání lze aplikovat především na duševní práci. Čtvrtina se domnívá, že je to především manuální práce, která je vhodná pro flexibilitu. Jen 3 respondenti se domnívají, že flexibilita je uplatnitelná jak u duševní, tak i manuální práce.

OBRÁZEK 28 UVEĎTE, JAKÝ JE PŘEVAŽUJÍCÍ CHARAKTER PRÁCE NA POZICÍCH, KDE JE MOŽNÉ PODLE VAŠEHO NÁZORU VYUŽÍT FLEXIBILITU?



Zdroj: dotazníkové šetření

4.3 Výsledky šetření na téma flexibilita ve školství

Šetření s tématem flexibility se z oblasti školství účastnilo **52 organizací**. Z tohoto počtu bylo nejvíce zastoupeno příspěvkových organizací krajů (63 %) a státních příspěvkových organizací (27 %).

OBRÁZEK 29 PRÁVNÍ FORMA ORGANIZACÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

Z hlediska velikosti organizací, poměřováno počtem zaměstnanců, se šetření účastnily organizace zaměstnávající od pěti zaměstnanců až po 150 zaměstnanců. Do 25 zaměstnanců to bylo 14 organizací, od 26 do 50 zaměstnanců to bylo 16 organizací, od 51 do 100 zaměstnanců to bylo 17 organizací a 101 až 150 zaměstnanců to bylo 5 organizací.

Z hlediska působnosti jednotlivých institucí zapojených do šetření bylo nejvíce organizací s místní působností, a to 32 organizací, 16 organizací bylo s regionální působností a jen čtyři organizace byly s celostátní působností.

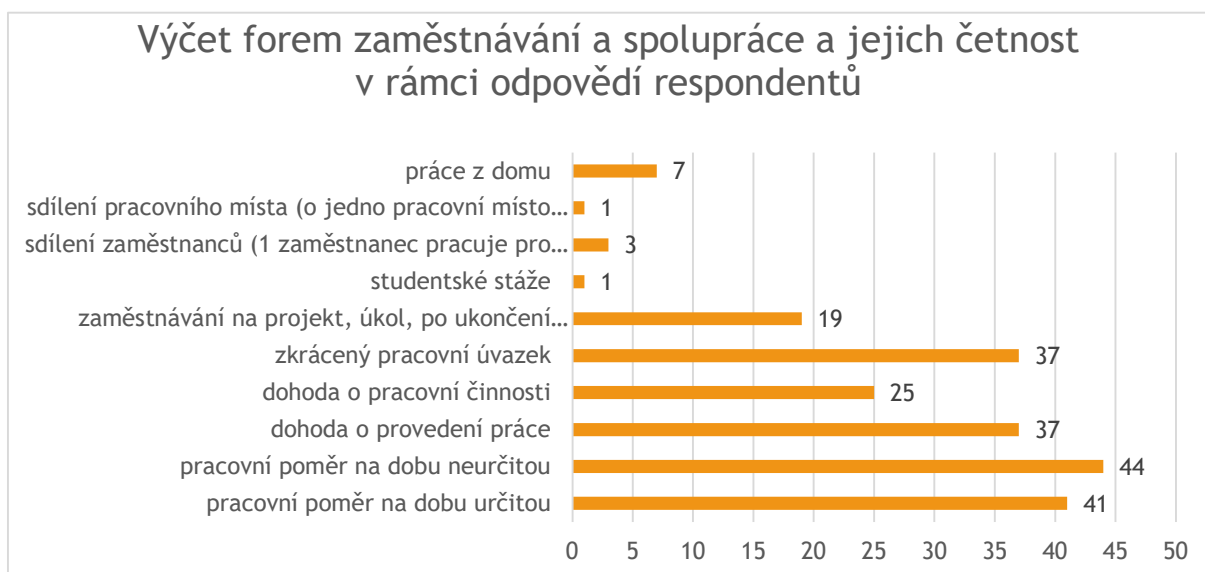
OBRÁZEK 30 ROZDĚLENÍ ORGANIZACÍ PODLE PŮSOBNOSTI



Zdroj: dotazníkové šetření

Respondenti nejprve uvedli, jaké všechny formy zaměstnávání a spolupráce ve svých organizacích využívají. Nejčastější formou, která je v oblasti školství využívána, je **pracovní poměr na dobu neurčitou**. Poté následuje s malým odstupem pracovní poměr na dobu určitou. Na třetím místě následovala forma kratšího pracovního úvazku společně s formou dohoda o provedení práce. S větším odstupem pak byly uvedeny dohody o pracovní činnosti.

OBRÁZEK 31 FORMY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ A SPOLUPRÁCE A JEJICH ČETNOST



Zdroj: dotazníkové šetření

Formy jako je „práce z domu“, „zaměstnávání na projekt, úkol, po ukončení projektu pracovní poměr končí“ nebo „sdílení pracovního místa (o jedno pracovní místo se dělí 2 nebo více zaměstnanců)“ nebo „sdílení zaměstnanců (1 zaměstnanec pracuje pro více zaměstnavatelů)“ a „portfoliová práce (jedna práce pro více firem, zaměstnavatelů)“ jsou využívány jen velmi málo, v řádu jednotlivých případů.

Tyto výsledky již napovídají, jaká byla odpověď na otázku, zda respondenti využívají ve svých organizacích formy flexibilního zaměstnávání.

OBRÁZEK 32 VYUŽÍVÁTE VE VAŠÍ ORGANIZACI FORMY FLEXIBILNÍHO ZAMĚŠTNÁVÁNÍ?

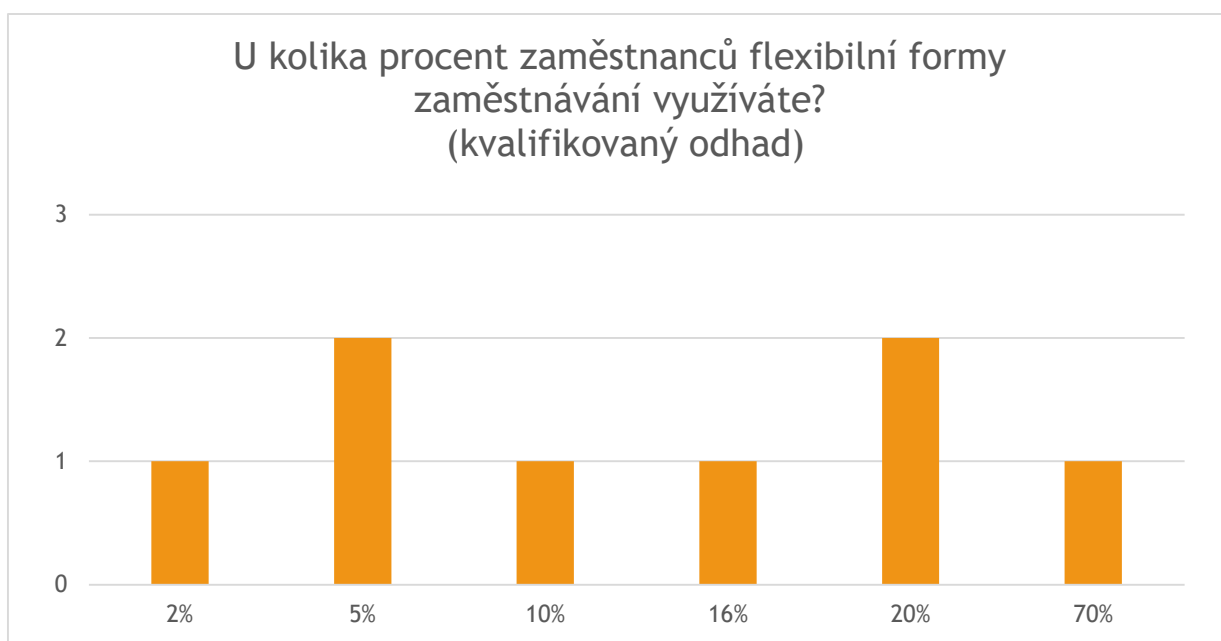


Zdroj: dotazníkové šetření

Významná většina organizací (44) uvedla, že tyto formy nevyužívá. Pouze v osmi organizacích flexibilní formy zaměstnávání využívají.

Další otázka se zaměřila na procento zaměstnanců, u kterých flexibilní formy zaměstnávání v organizaci využívají. Zadání očekávalo kvalifikovaný odhad v procentech. Až na jednu organizaci, která uvádí, že flexibilní formy využívá u 70 % zaměstnanců, **využívají organizace tyto formy u malého procenta všech zaměstnanců** (od 2 % do 20 %).

OBRÁZEK 33 U KOLIKA PROCENT ZAMĚSTNANCŮ FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁVÁNÍ VYUŽÍVÁTE?



Zdroj: dotazníkové šetření

Respondenti byli také dotazováni na hodnocení zkušenost své organizace s flexibilní formou zaměstnávání. Metodou bylo zvoleno známkování, podobně jako ve škole. Z tohoto hodnocení vzešla průměrná známka 2,25.

Flexibilní formy zaměstnávání v jednotlivých organizacích se sjednávají výhradně po vzájemné dohodě. Variantu, že by návrh vzešel od zaměstnavatele, označili respondenti za nejméně pravděpodobnou. Případné žádosti o změnu pracovního úvazku, ve smyslu flexibilní formy zaměstnávání u zaměstnanců na plný úvazek respondenti nejčastěji posuzují podle vhodnosti takové změny s ohledem na úkoly daného pracovního místa, organizační a případně i další okolnosti. Jen jedna

organizace většinou bez posuzování žádosti vyhovuje a jedna posuzuje podle toho, o koho se jedná a pak rozhoduje, zda ano či ne.

OBRÁZEK 34 ZPŮSOBY SJEDNÁVÁNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM ZAMĚŠTNÁNÍ NA PRACOVÍŠTI



Zdroj: dotazníkové šetření

Pět organizací z osmi vnímá s ohledem na zkušenosti z praxe, že administrace a řízení zaměstnanců na flexibilních pracovních místech je náročnější než u zaměstnanců, kteří mají plný pracovní úvazek.

OBRÁZEK 35 NÁROČNOST ADMINISTRACE A ŘÍZENÍ ZAMĚŠTNANCŮ NA FLEXIBILNÍCH PRAC. MÍSTECH



Zdroj: dotazníkové šetření

Respondující organizace, až na jednu výjimku, nejsou přesvědčeny, že by použití flexibilních pracovních úvazků mělo nějaký dopad na mezilidské vztahy v pracovním kolektivu. Pozitivní dopad identifikovala jedna organizace, a to posílení psychické pohody u rodičů menších dětí.

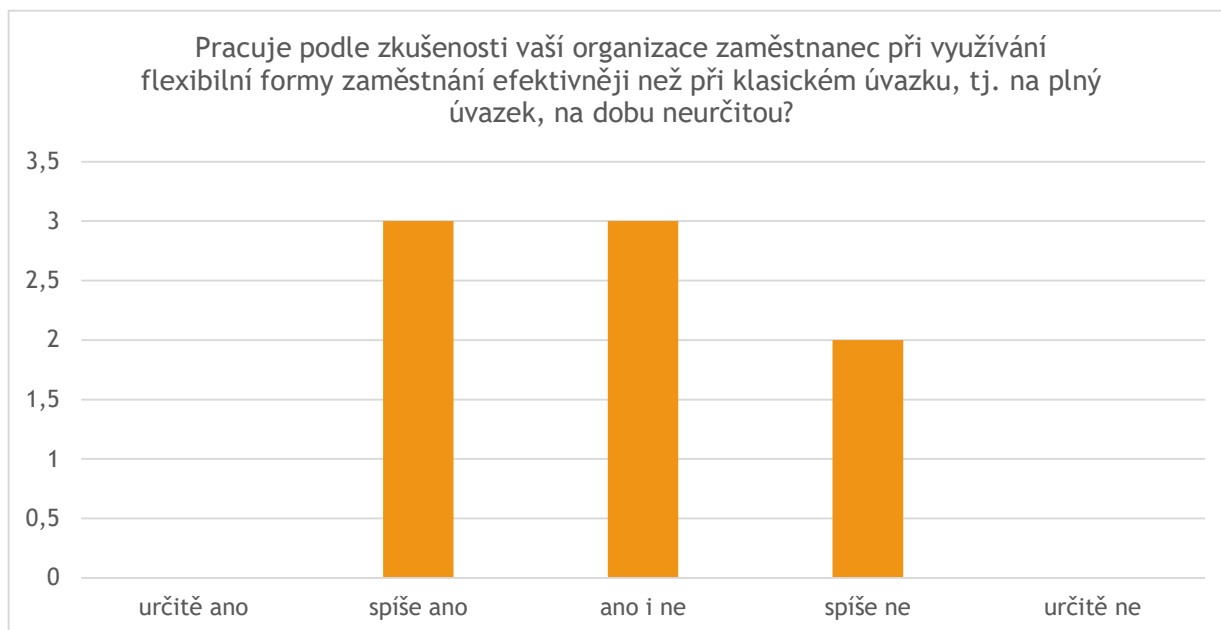
Respondenti byli tázáni, v čem spatřují výhody flexibilních forem zaměstnávání. Tyto formy vyhovují například zaměstnancům, kteří preferují práci brzo ráno nebo později večer (skřivan, sova). Zaměstnavatel má možnost společně se zaměstnancem najít vhodný model zaměstnávání, aby šel lépe naplňovat rozvrh hodin. Flexibilita přináší výhodu rychlé potřebné změny a řešení aktuálních situací. Pracovní tým se lépe stabilizuje a aktivací některých skupin, které by bez flexibilního přístupu nepracovaly, dochází ke kvalifikovanějšímu obsazení pracovních pozic. Nabídka flexibilní práce přináší podle respondentů motivaci k optimálnímu výkonu a spokojenost jednotlivých zaměstnanců. Dostavuje se také zlepšení pracovního prostředí.

Z nevýhod flexibilních forem zaměstnávání respondenti uváděli **administrativně náročnější a "dražší" dělené úvazky**. S tím souvisí i větší nárok na celkové sestavení pracovního týmu. Umožnění flexibilní pracovní formy, například home work, **snižuje trochu sepjetí se školou**. Náročnější a nutná je kontrola plnění úkolů a organizace práce, zejména se zvyšují nároky na řízení vedoucími pracovníky.

Šest z osmi respondentů si myslí, že flexibilní formy zaměstnávání umožňují lepší sladění pracovního a osobního života.

Názor respondentů, zda zaměstnanec při využívání flexibilní formy zaměstnání pracuje efektivněji než při klasickém úvazku (na plný úvazek, na dobu neurčitou), není jednoznačný. Rozložení výsledků naznačuje, že respondenti pozitivní dopad na zvýšení efektivity spíše nevnímají, respektive zvýšení efektivity v jedné oblasti výkonu je kompenzován zhoršením v oblasti jiné.

OBRÁZEK 36 PRACUJE PODLE ZKUŠENOSTI VAŠÍ ORGANIZACE ZAMĚSTNANEC PŘI VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁNÍ EFEKTIVNĚJI



Zdroj: dotazníkové šetření

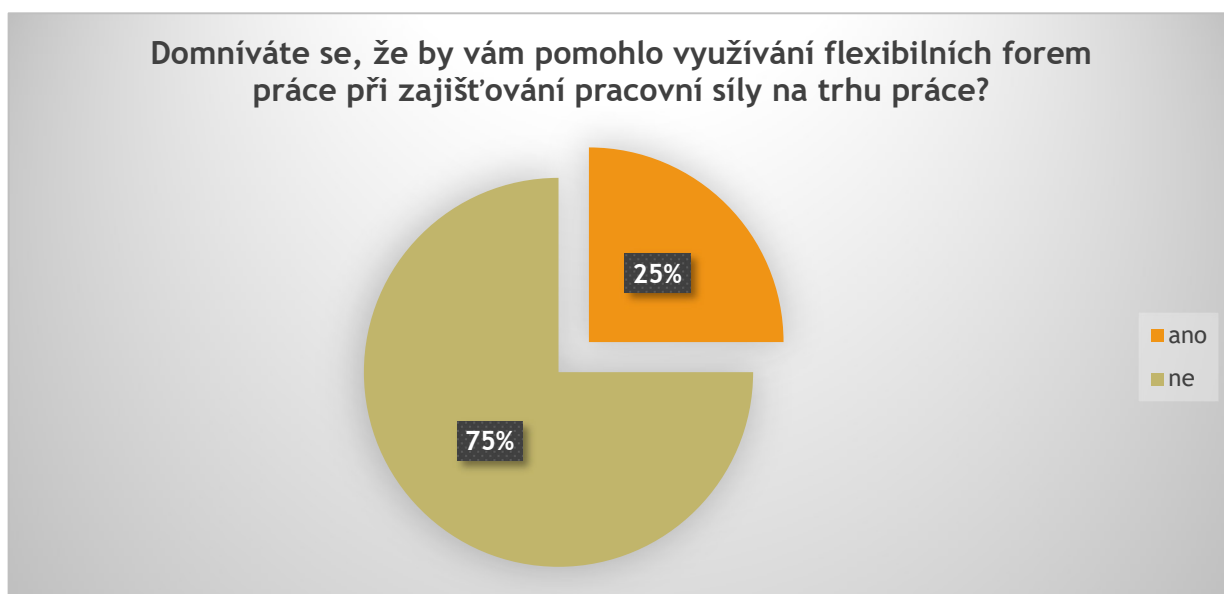
Další otázka se věnovala hodnocení, dle zkušenosti jednotlivých organizací, právní úpravy flexibilních forem zaměstnávání. 75 % respondentů v této souvislosti uvedlo, že právní úprava je „dostatečná pro to, co potřebujeme“. **Nedostatečnou právní úpravu spatřují respondenti v 25 %, jmenovitě v oblasti BOZP a PO při práci z jiného místa.**

Otázka, zda organizacím se zkušeností s flexibilitou pomáhá využívání flexibilních forem práce při zajišťování pracovní síly na trhu práce, rozdělila respondenty na dvě poloviny. Čtyři organizace se domnívají, že ano, stejný počet, že nikoliv.

Ty organizace, které výhodu na trhu práce vnímají, uvedly jako výhody „možnost vyhovět zaměstnanci při sladění pracovního a osobního života“, „větší motivace pro přijetí práce v naší škole“ a skutečnost, že nabídku flexibilních úprav pracovního poměru **vnímají zaměstnanci jako benefit**. Dalším pozitivem je, že „nejsme vázáni, my jako zaměstnavatel, ani zaměstnanec, na konkrétní pracovní dobu.“

Na závěr byly všechny organizace bez ohledu na své zkušenosti dotázány, zda se domnívají, že by jim pomohlo využívání flexibilních forem práce při zajišťování pracovní síly na trhu práce. Na otázku odpovědělo 48 respondentů, z toho 12 se domnívá, že ano. Ostatní se domnívají, že ne.

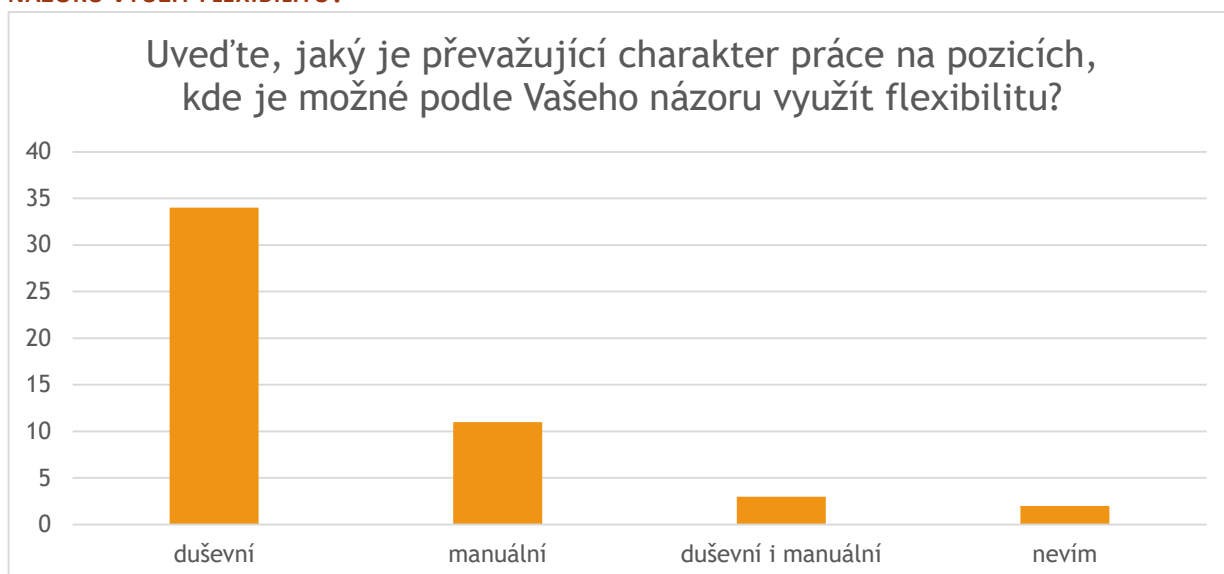
OBRÁZEK 37 DOMNÍVÁTE SE, ŽE BY VÁM POMOHLA VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE PŘI ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY NA TRHU PRÁCE?



Zdroj: dotazníkové šetření

Poslední otázka šetření se pak zaměřila na názor respondentů, jaký je převažující charakter práce na pozicích, kde je možné využít flexibilitu – flexibilní formy práce. Z padesáti respondentů se 34 domnívá, že převažuje duševní charakter. 11 si naopak myslí, že převažuje manuální charakter práce. Pouze tři respondenti se domnívají, že mohou být obě formy, tedy duševní i manuální. Dva respondenti odpověděli, že neví.

OBRÁZEK 38 JAKÝ JE PŘEVAŽUJÍCÍ CHARAKTER PRÁCE NA POZICÍCH, KDE JE MOŽNÉ PODLE VAŠEHO NÁZORU VYUŽÍT FLEXIBILITU?



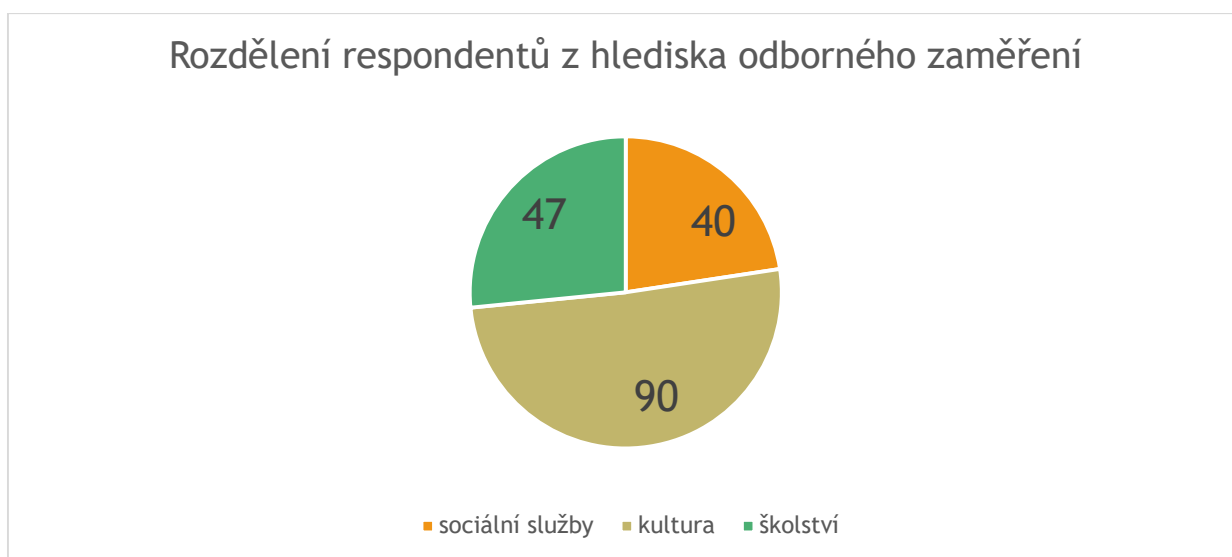
Zdroj: dotazníkové šetření

4.4 Výsledky šetření - téma age management a mentoring

4.4.1 Age mentoring

V rámci šetření bylo odevzdáno 177 vyplněných dotazníků. Z toho bylo 40 dotazníků odevzdáno z oblasti sociálních služeb, 90 dotazníků z oblasti kultury a 47 z oblasti školství.

OBRÁZEK 39 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA ODBORNÉHO ZAMĚŘENÍ

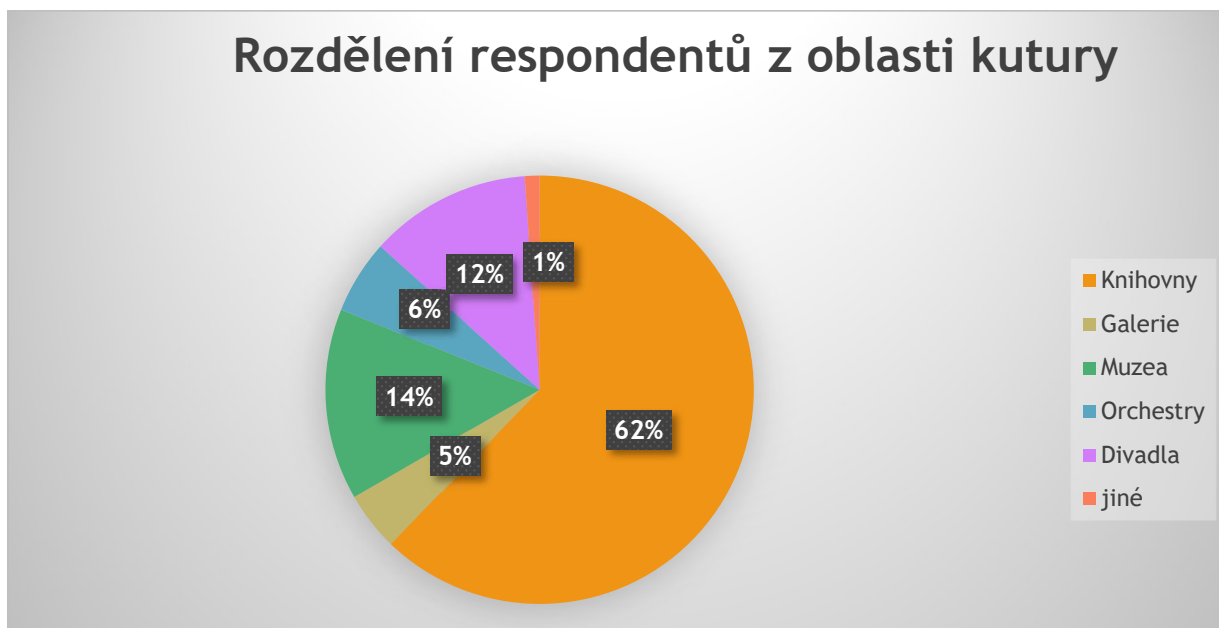


Zdroj: dotazníkové šetření

Z hlediska právní formy byly nejčastěji zastoupeny příspěvkové organizace kraje či obce, a to 66,1 %. Druhou nejčastější formou pak byly státní příspěvkové organizace, a to v podílu 12,4 %. Na třetím místě byly organizace, které jsou organizačními složkami státu (8,5 %) a na čtvrtém místě pak nestátní neziskové organizace s 6,8 %. Zbýlých 6,2 % připadá na ostatní formy, jako například neziskové organizace zřizované městy a podnikatelské subjekty (s.r.o. a obchodní korporace).

Pokud se jednalo o organizaci z oblasti kultury (N=90), byli respondenti žádáni o zpřesnění oblastí, ve které jejich organizace v oblasti kultury působí. Nejčastější oblastí byla oblast knihovnictví s 62 %. Druhou nejčastější oblastí byla muzea s 14 %. Poté následují divadla s 12 %, orchestry s 6 % a galerie 5 %. Jeden respondent uvedl do kolonky jiné „kultura a sport“ (1 %).

OBRÁZEK 40 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ Z OBLASTI KUTURY

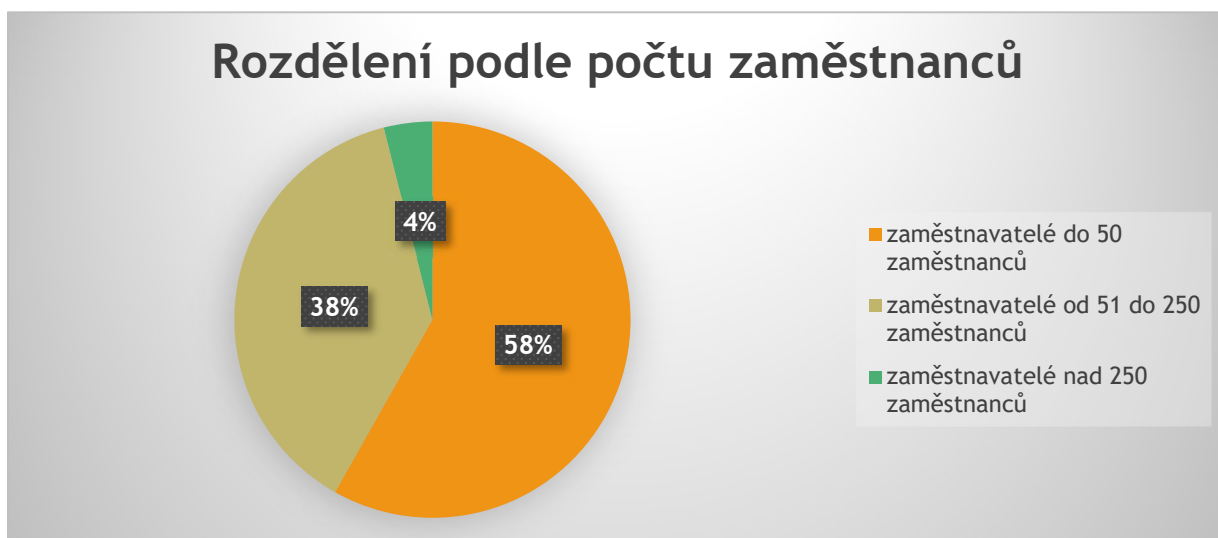


Zdroj: dotazníkové šetření

Pokud se podíváme na šetřený soubor respondentů (N=177) z pohledu počtu zaměstnanců v organizaci, zjišťujeme, že jsou zastoupeni jak zaměstnavatel s jedním zaměstnancem (místní knihovna), tak i velké divadlo s 1308 zaměstnanci.

Průměrný počet zaměstnanců představovat 80 osob, nicméně s ohledem na široký rozptyl je lépe rozdělit respondenty do několika skupin. V tomto případě byly zvoleny tři skupiny, a to zaměstnavatelé do 50 zaměstnanců, dále pak zaměstnavatelé od 51 do 250 zaměstnanců a zaměstnavatelé nad 250 zaměstnanců. Do první skupiny zaměstnavatelů do 50 zaměstnanců patří 103 respondentů. Do skupiny zaměstnavatelů zaměstnávajících od 51 do 250 zaměstnanců spadá 67 respondentů a do skupiny zaměstnavatelů nad 250 zaměstnanců pak pouhých 7 zaměstnavatelů.

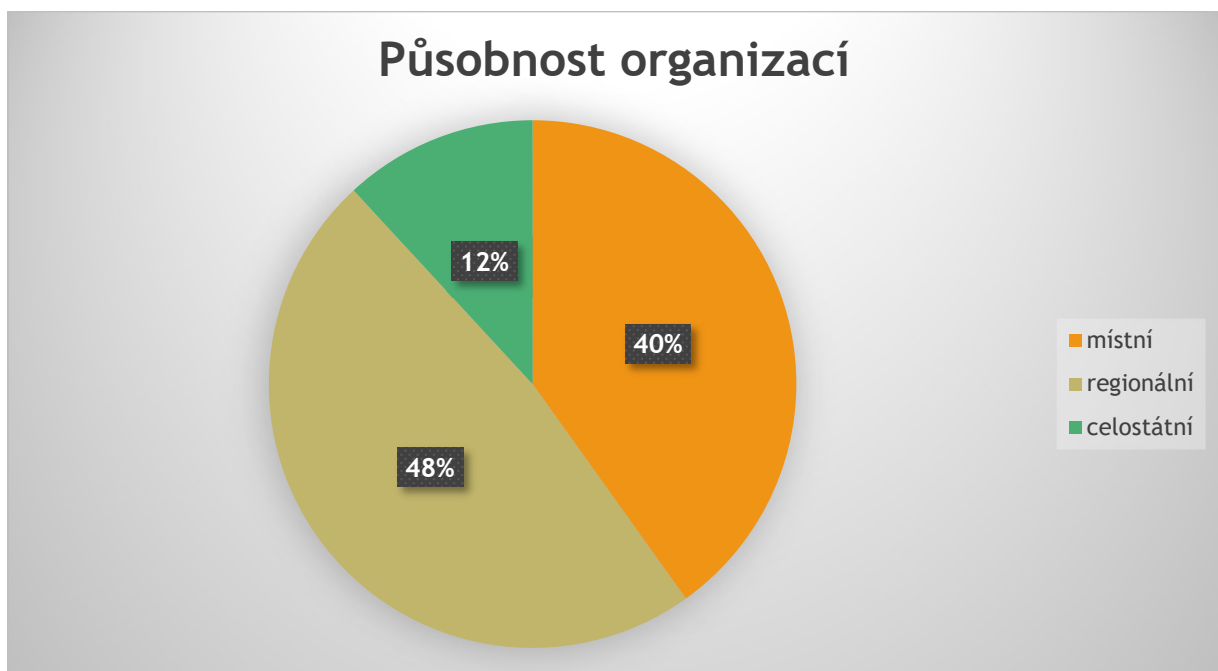
OBRÁZEK 41 ROZDĚLENÍ PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ



Zdroj: dotazníkové šetření

Z hlediska působnosti respondující instituce bylo zvoleno dělení na místní, regionální a celostátní. Nejméně byly v šetřeném souboru zastoupeny organizace s celostátní působností - 21 organizací. Naopak nejvíce bylo zastoupeno regionálních organizací – 85 organizací. Z místních organizací bylo zastoupeno 71 organizací.

OBRÁZEK 42 PŮSOBNOST ORGANIZACÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

V otázkách zaměřených na předmět zkoumání bylo nejprve sledováno **povědomí o pojmu age management** – „Znáte pojem „Age management?““. Pojem Age management jako známý označilo celkem 130 organizací (73,4 %). Naopak **žádné povědomí o pojmu Age management přiznalo 47 organizací (26,6 %)**, z toho nejvíce z oblasti kultury – 23 organizací, z oblasti školství pak 16 organizací a z oblasti sociálních služeb 8 organizací.

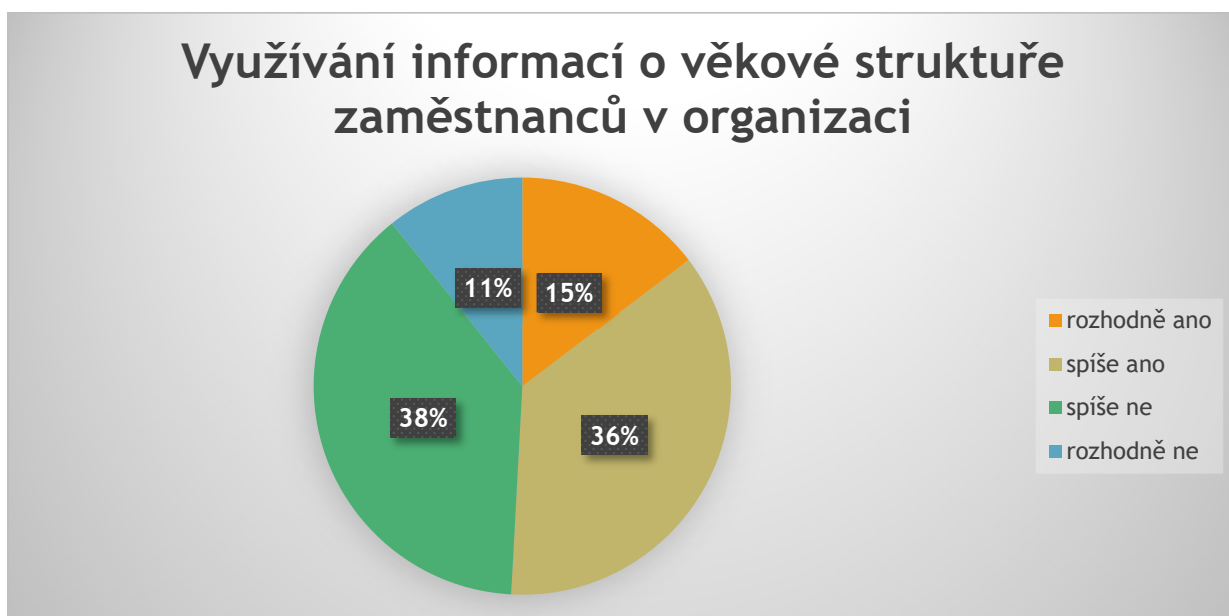
OBRÁZEK 43 ROZLOŽENÍ NEZNALOSTI POJMU "AGE MANAGEMENT" PODLE OBLASTI PŮSOBNÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

Zajímavý pohled na analyzovaný soubor organizací poskytla odpověď na otázku „Využíváte při své práci informace o věkové struktuře zaměstnanců v organizaci?“. Z celkového počtu 177 odpovědí 49,1 % odpovědělo, že tyto informace spíše či vůbec nepoužívá. 50,9 % naopak uvedlo, že je využívá, z toho skoro patnáct procent uvedlo, že rozhodně ano.

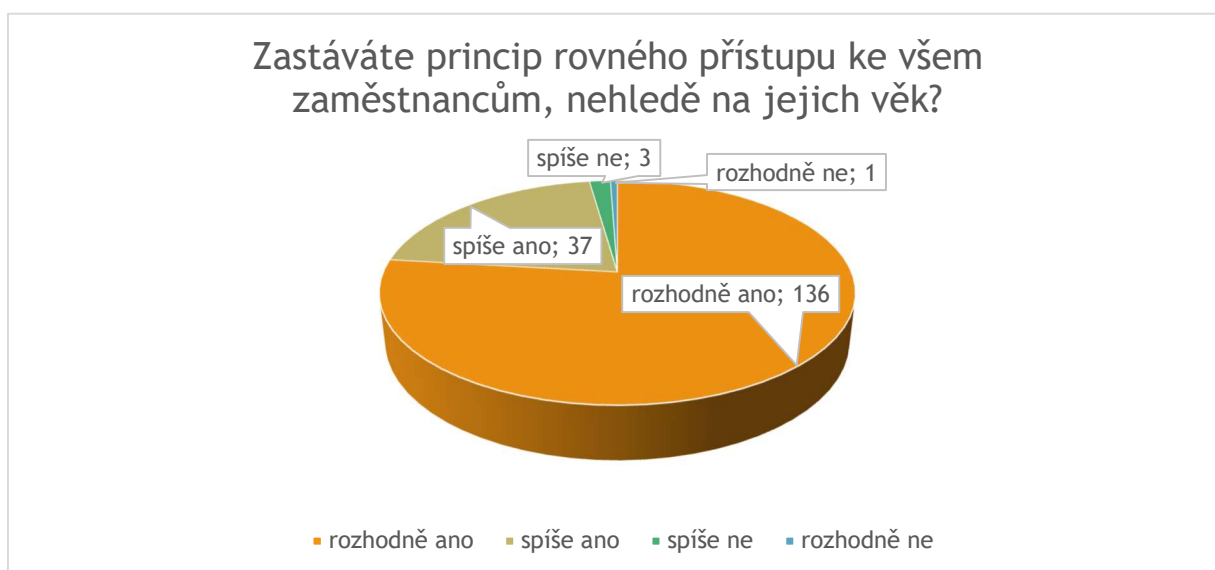
OBRÁZEK 44 VYUŽÍVÁNÍ INFORMACÍ O VĚKOVÉ STRUKTUŘE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI



Zdroj: dotazníkové šetření

76,8 % organizací uvedlo, že zásadně zastává princip rovného přístupu ke všem zaměstnancům, nehledě na jejich věk. 20,9 % uvedlo, že tento princip spíše zastává. Pouhé čtyři respondující organizace uvedly, že tento princip nezastávají, tři spíše a jedna rozhodně ne.

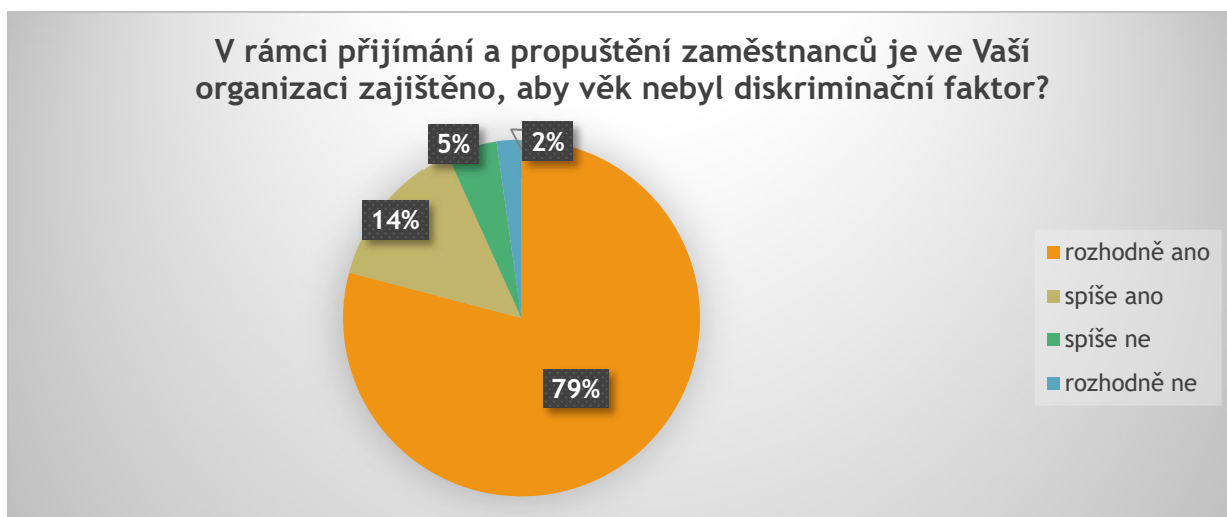
OBRÁZEK 45



Zdroj: dotazníkové šetření

Další otázka se zaměřila na **přijímání a propouštění zaměstnanců v organizaci s ohledem na zajištění, aby věk nebyl v tomto procesu diskriminačním faktorem**. Jako zásadní princip označilo tvrzením „rozhodně ano“ garanci nediskriminace z důvodu věku 140 do průzkumu zapojených organizací. 25 organizací uvedlo, že v jejich organizaci věk při přijímání a propouštění zaměstnanců diskriminačním faktorem spíše není. Naopak 12 organizací vnímá, že eliminace diskriminace kvůli věku u nich není vyloučena, 8 odpovědělo, že spíše není a 4 organizace uvedly, že rozhodně není. Jedná se o organizace z oblasti kultury a školství a jednu z oblasti sociálních služeb.

OBRÁZEK 46 V RÁMCI PŘIJÍMÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚŠTNANCŮ JE VE VAŠÍ ORGANIZACI ZAJIŠTĚNO, ABY VĚK NEBYL DISKRIMINAČNÍ FAKTOR?



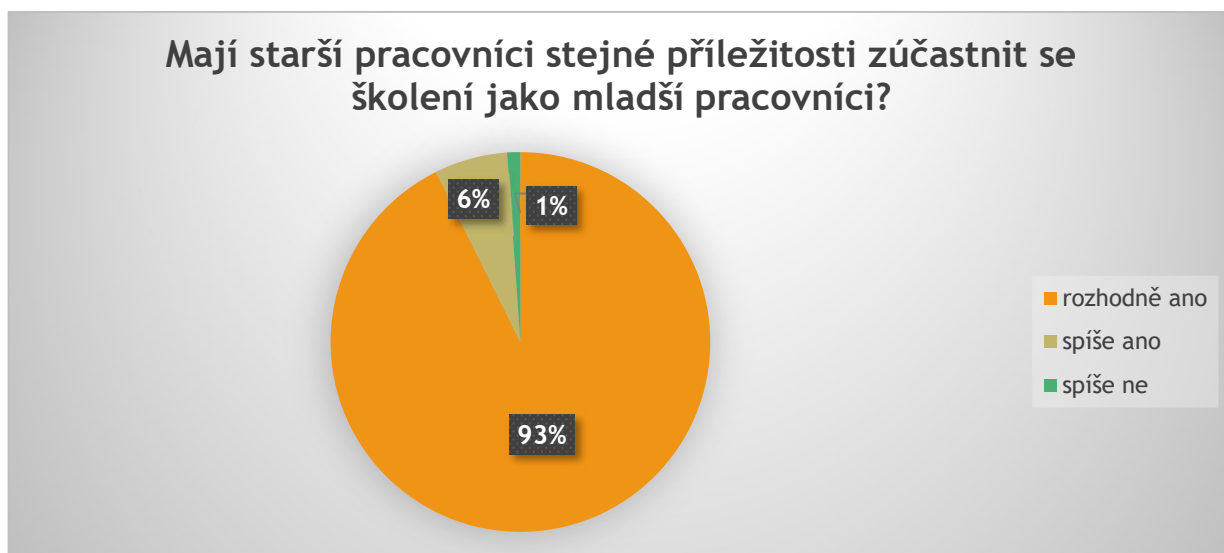
Zdroj: dotazníkové šetření

Flexibilita je moderní přístup v oblasti práce s lidskými zdroji. Zejména současná situace ve společnosti přináší výzvy k větší flexibilitě, a to nejen z důvodu **nedostatku vhodných pracovních sil na trhu práce, ale také jako potřeba změny konceptu práce v době pandemie**.

V organizacích zapojených do šetření mají přístup k flexibilním formám zaměstnávání všichni zaměstnanci bez ohledu na věk v 86 % případů. Z této významné většiny 121 organizací uvedlo, že rozhodně ano. Naopak „rozhodně ne“ uvedlo na dostupnost flexibilních forem zaměstnávání 12 organizací. Stejný počet uvedl „spíše ne“.

Jednou ze zásadních oblastí, ve kterých může docházet k diskriminaci, je **oblast školení zaměstnanců**. Přístup zaměstnanců ke školení může být determinován z několika úhlů pohledu. První otázka na toto téma směřovala na téma, zda není v organizaci diferencován přístup ke školení z důvodu věku. Souhrn odpovědí je z tohoto ohledu velmi pozitivní. Z výsledků šetření je zřejmé, že starší pracovníci mají stejné příležitosti zúčastnit se školení jako mladší pracovníci. Celých 99 % organizací uvedlo, že z hlediska věku nedochází v této oblasti k žádnému omezování. Pouze dvě organizace odpověděly „spíše ne“, žádná pak „rozhodně ne“. Je ovšem nutné uvést, že v obou případech se jedná o místní knihovnu s jedním zaměstnancem, tudíž zde položená otázka není příliš relevantní.

OBRÁZEK 47 MAJÍ STARŠÍ PRACOVNÍCI STEJNÉ PŘÍLEŽITOSTI ZÚČASTNIT SE ŠKOLENÍ JAKO MLADŠÍ PRACOVNÍCI?



Zdroj: dotazníkové šetření

Druhá otázka se zaměřila na **rovnost mužů a žen**, tedy zda mají ženy stejné možnosti a příležitosti zúčastnit se školení jako muži. Zde byla odpověď zcela jasná. Celých 97,2 % respondentů odpovědělo, že rozhodně mají. Jen dvě organizace vnímaly, že ženy v přístupu ke školení stejné možnosti nemají.

4.4.2 Mentoring

Další část dotazníku se věnovala **fenoménu mentoringu v organizaci**. Zaměřovala se na skutečnost, zda jsou či nejsou v organizaci nastaveny konkrétní postupy, jejichž cílem je přenos klíčových znalostí a dovedností starších zaměstnanců na mladší. Ze 176 odpovědí odpovídajících v 30,1 % uvádí, že tyto postupy nastaveny mají, a celých

46,6 % respondentů uvádělo, že tyto postupy spíše mají. 23,3 % naopak uvádělo, že je nemají, i když celých 21 % si s touto skutečností nebylo zcela jisto (spíše ne).

OBRÁZEK 48 JAK JSOU VE VAŠÍ ORGANIZACI NASTAVENY ZPŮSOBY ŘEŠENÍ MENTORINGU



Zdroj: dotazníkové šetření

Zajímavé je, že na otázku, která směřovala za těmi, kteří ve svých organizacích mentoring využívají, odpovědělo 168 respondentů. Odpovídalo tedy minimálně 33 respondentů, kteří uváděli, že mentoring v organizaci spíše nepoužívají.

Vnímání mentoringu jako klíčové metody pro podporu zvyšování dovedností jednotlivých zaměstnanců bylo potvrzeno u 22,6 % respondentů. Více respondentů, konkrétně 28,6 %, vnímalo mentoring jako důležitý, ale s určitou výhradou, charakterizovanou nabízenou odpovědí „spíše ano“. 33,3 % zaměstnavatelů považuje mentoring za nástroj, který je vhodný selektivně pouze pro některé zaměstnance.

Necelých 5 % zaměstnavatelů naopak mentoring jako klíčovou metodu nepovažuje a necelých 11 % zaměstnavatelů ji pak považuje za pouhý doplněk jiných metod personálního managementu.

OBRÁZEK 49 POVAŽUJETE MENTORING ZA KLÍČOVÝ V OBLASTI ZVYŠOVÁNÍ DOVEDNOSTÍ?



Zdroj: dotazníkové šetření

Další otázka se zaměřovala na **případné preference zaměstnavatelů při obsazování pozic stejné úrovně**. Téměř 77 % zaměstnavatelů uvedlo, že žádnou preferenci nemá. 23 % zaměstnavatelů naopak uvedlo, že ji má.

OBRÁZEK 50 PREFERENCE OSOB NA PRACOVNÍ POZICE

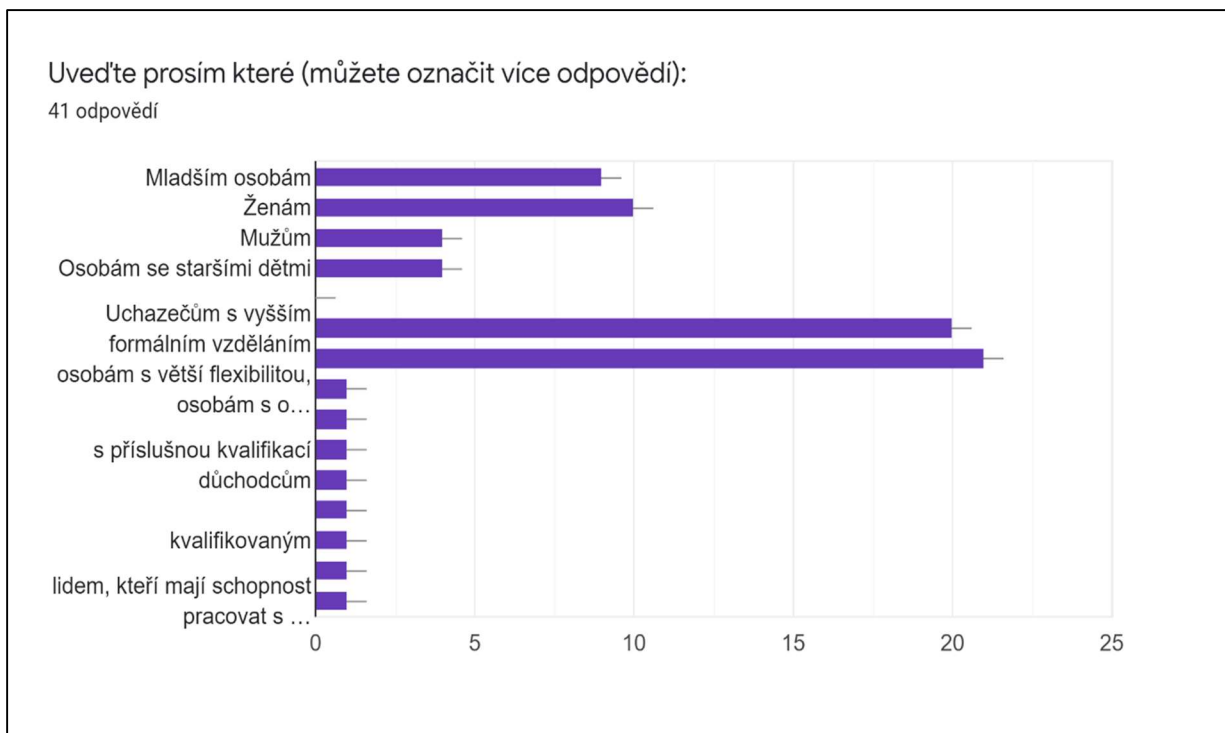


Zdroj: dotazníkové šetření

Preferované skupiny jsou **zaměřeny například na vyšší vzdělání, ale také podle stáří dětí uchazečky, podle věku uchazečů a uchazeček, nebo podle pohlaví**. Z výčtu v grafu výše je zřejmé, že některé preference jsou zjevně problematické. Nicméně z šetření nevyplýval dostatek údajů, aby mohla být špatná praxe jasně identifikována.

V každém případě by nemělo docházet v rámci přístupu k uchazečům k diskriminaci v celé šíři jejich projevů.

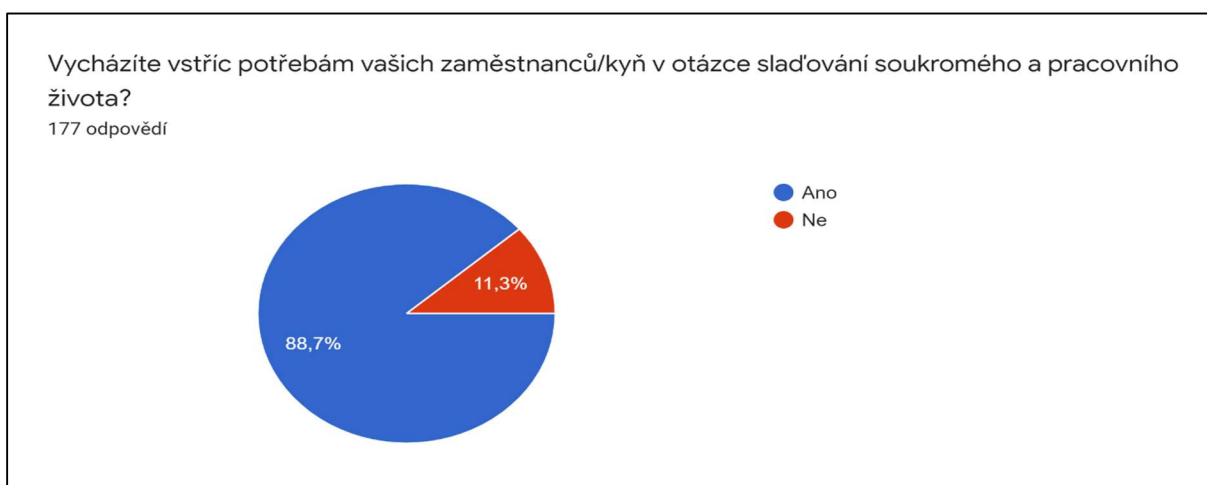
OBRÁZEK 51 KTERÉ SKUPINY JSOU PREFEROVÁNY



Zdroj: dotazníkové šetření

Necelých 89 % respondujících organizací se také hlásí k vstřícnému přístupu k potřebám svých zaměstnanců a zaměstnankyň v otázce sladování soukromého a pracovního života.

OBRÁZEK 52 VYCHÁZÍTE VSTŘÍC ZAMĚSTNANCŮM V OTÁZCE SLAĎOVÁNÍ PRÁCE A SOUKROMÍ?



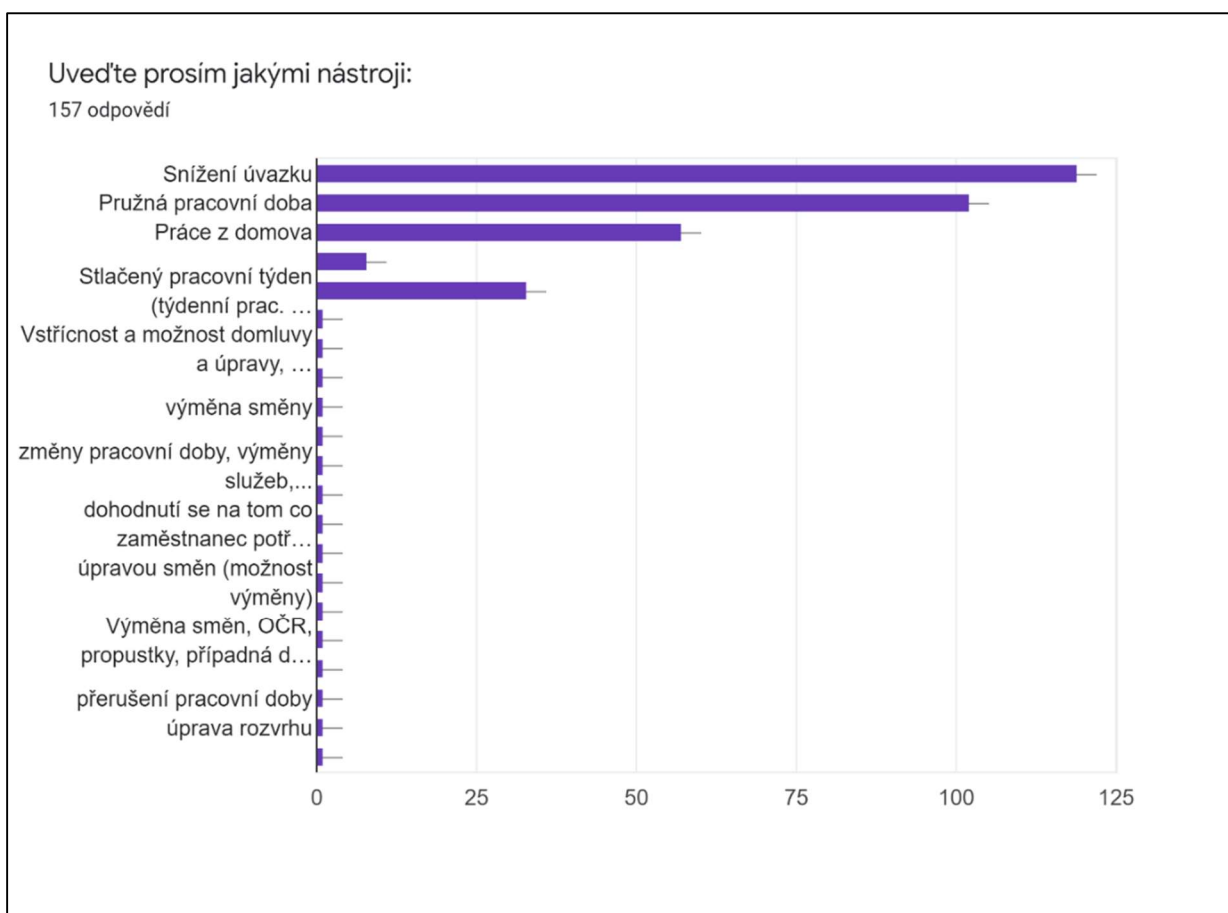
Zdroj: dotazníkové šetření

Jedná se nejčastěji o:

- snížení pracovního úvazku,
- zavedení pružné pracovní doby,
- dále pak umožnění určitého rozsahu práce z domova.

V rozhovorech s respondenty ovšem byl tento stav zpochybňován s tím, že oficiální deklarace v konkrétních případech „kulhá“. V rámci flexibility jsou na pracovištích zaváděna sdílená pracovní místa, upravuje se pracovní týden do tzv. stlačených pracovních týdnů a je operativně poskytováno náhradní volno s možností napracování si této doby. **Použití zmíněných nástrojů je ovšem významně ovlivněno charakteristikou daného pracovního místa.** Ne na všechny pozice lze uplatnit například tzv. Home Office.

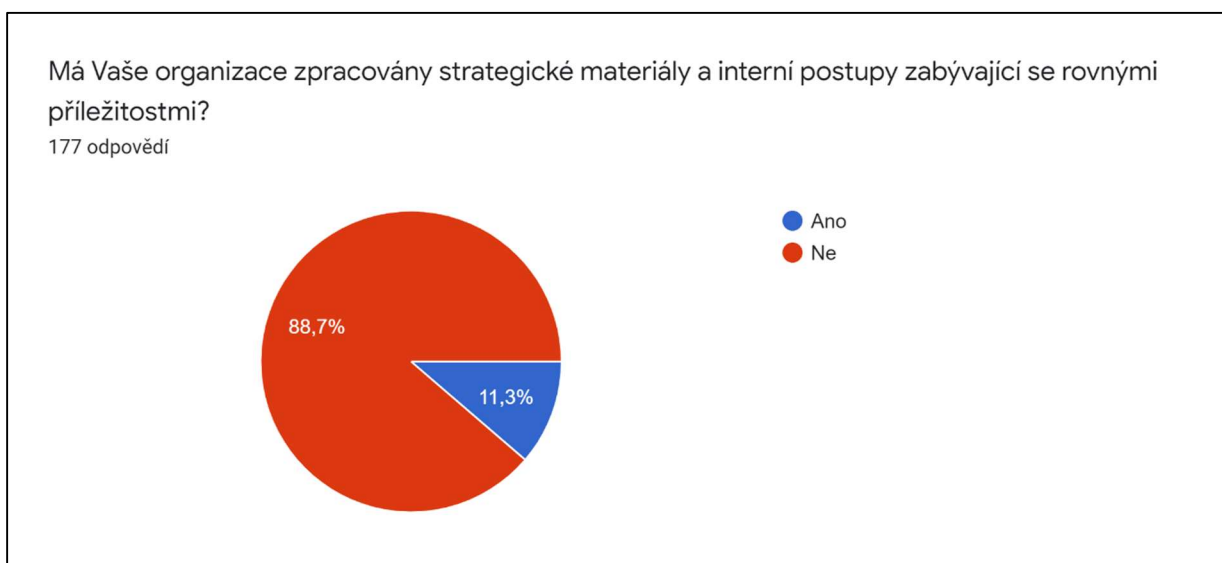
OBRÁZEK 53 JAKÝMI NÁSTROJI VYCHÁZÍTE VSTŘÍC ZAMĚSTNANCŮM V OTÁZCE SLAĎOVÁNÍ PRÁCE A SOUKROMÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

Zaměstnavatelé mohou pro dosažení jakési standardizace rovných podmínek **zpracovat pravidla nediskriminace a rovných příležitostí do vnitřních předpisů organizace**. Na otázku, zda má organizace zpracovány strategické materiály a interní postupy zabývající se rovnými příležitostmi ovšem kladně odpovědělo pouze 11 % respondentů. Necelých 89 % organizací rovné příležitosti a jejich aplikaci na pracovišti samostatnými vnitřními předpisy neupravuje.

OBRÁZEK 54 MÁTE DO VNITŘNÍCH MATERIÁLŮ ZAPRACOVÁNO TÉMA ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ?



Zdroj: dotazníkové šetření

Pokud ovšem organizace rovné příležitosti upravuje vnitřními předpisy, jedná se o vnitropodnikové (interní, vnitřní) směrnice, strategie rozvoje, etické kodexy, organizační a provozní řády, pracovní řád, interní mzdové předpisy nebo materiály vytvářené v rámci implementace zákonných standardů kvality pro oblast sociálních služeb.

V rámci personální práce řeší zaměstnavatelé také fenomén, který je poměrně mladý. **Jedná se o tzv. sendvičovou generaci**. Jsou to lidé, kteří se stále starají o nezletilé děti, ale zároveň jsou postaveni před povinnost starat se o své často náhle nemohoucí rodiče. Velmi důležitou otázkou je, zda v případě, kdy nastane tato situace a po využití zákonného volna mají zaměstnanci možnost čerpat volno nad rámec zákona. Jak se ukazuje z odpovědí na příslušnou otázku, **přes 76 % zaměstnavatelů s tímto benefitem pracuje a svým zaměstnancům takové volno poskytuje**. V rámci kvalitativního šetření respondenti potvrzovali, že řešení péče o děti a staré rodiče je

významným problémem, který je nutné řešit, a proto podporují vznikající právní úpravu dlouhodobého ošetřovného.

OBRÁZEK 55 MOŽNOST ČERPAT VOLNO NA PÉČI O ZÁVISLÉ OSOBY



Zdroj: dotazníkové šetření

V závěrečné otázce pak byli respondenti vyzváni k případnému doplnění sděleného nebo k novému sdělení, o kterém jsou přesvědčeni, že má být v šetření uvedeno.

Respondenti zde také poukazovali na **stále trvající znevýhodnění pracovníků starších ročníků** (dříve narození cca 1960 -197x) v platových tabulkách (platné tabulky se řídí novým školským systémem, kdy vznikl Bc. stupeň) - lidé se střední odbornou školou s maturitou či gymnáziem a odbornou nástavbou s maturitou mají lepší vědomosti z oboru oproti mladším s bakalářským titulem, jsou dle vzdělání v tabulkách zařazeni do nižších tříd nebo mají odečty let z praxe. Tento systém je nespravedlivý i ve vztahu mezi absolventy VOŠ a bakalářského studia. Jiný respondent narážel na problém určité diskriminace mladších a mnohdy šikovnějších pracovníků díky současnému nastavení platové tabulky, kdy za stejnou či i lépe odvedenou práci mají nižší plat než starší kolegové. Nenárokové složky jsou tak nízké, že rozdíl nemohou dorovnat.

Dalším tématem nastoleným na závěr respondenty je **téma odchodu do starobního důchodu**. Citujeme celou poznámku bez komentáře: „Odchod žen do důchodu v 65 letech věku je nelogický a neefektivní s ohledem na rodiny – děti se toulají

z kroužku do kroužku – dříve byly po škole u babiček. Nejstarší příslušníky rodiny jsme nuceni "odkládat" do různých ústavů, protože musíme být v práci – dříve se staraly dcery a snachy v důchodu (odchod byl podle dětí od 52- 57let).“

Z dalších reakcí je zřejmé, **jak důležitá je osobní zkušenost s konkrétními lidmi**. Někdo preferuje zaměstnance mladé, jiný starší, vždy s náležitým odůvodněním osobní zkušenosti. V některých provozech je imperativem zajistit provoz a na principy popisované jako Age management, rovné příležitosti nebo flexibilita už vedoucím pracovníkům nezbyvá čas. **Cílem je přemýšlet v rámci personálního managementu** i o rozměrech mezigenerační spolupráce a také s vědomím, že diskriminace může být i velmi nenápadná. Nebezpečí se skrývá také v osobách manažerů. Syndrom vyhoření, rezignace na některá témata, mohou být právě tím prostorem pro diskriminaci a nerovné zacházení v práci. Nenaplníme poznámku, kterou učinil jeden z respondentů tohoto šetření: „Rovné příležitosti jsou zaručeny zákonem, skutečnost bude vždy někdy jiná.“

5 Shrnutí hlavních identifikovaných bariér

V následující části jsou shrnuta témata, která lze v současných podmínkách označit na **problematická, tedy vyžadující řešení na úrovni odpovídajících legislativních předpisů či metodických doporučení, pokynů apod.**

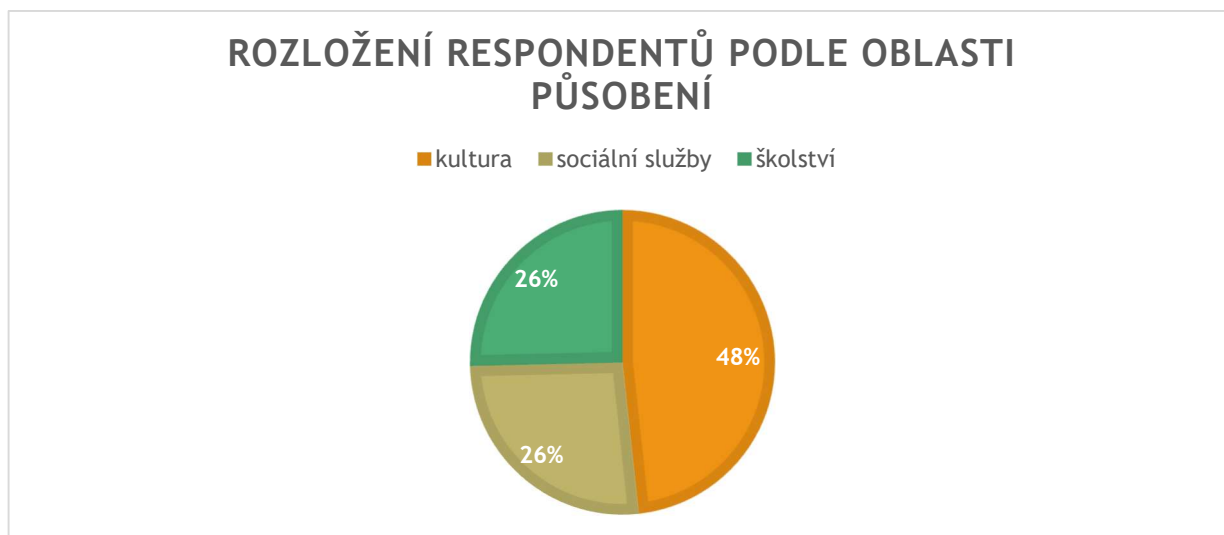
V první části jsou shrnuty zjištěné hlavní bariéry a souvislosti s negativním průmětem do oblasti zavádění flexibilních forem práce ve veřejných službách dle výsledků provedeného dotazníkového šetření.

V další části jsou pak uvedeny další identifikované souvislosti a problémy vážící se k tématu zavádění flexibilních forem zaměstnání v sektoru veřejných služeb.

5.1 Shrnutí zjištění z dotazníkového šetření

Výsledky z provedeného šetření jsou popsány souhrnně za všechny tři zkoumané oblasti. V následujícím grafu je zobrazeno poměrné zastoupení všech tří oblastí zahrnutých do šetření.

OBRÁZEK 56 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ V RÁMCI ŠETŘENÍ DLE OBLASTÍ PŮSOBNOSTI



Zdroj: dotazníkové šetření

Absolutní počty získaných dotazníků byly následující:

- **Oblast kultury – 99 vyplněných dotazníků**
- **Oblast sociálních služeb – 54 vyplněných dotazníků**

➤ **Oblast školství – 52 vyplněných dotazníků**

Flexibilita jako nespravedlivost - problém občas způsobí, že každá pozice umožňuje různou míru flexibility a obzvláště starší zaměstnanci občas vnímají poskytnutí flexibilní formy pracovního úvazku jako "nespravedlivé" vůči sobě samým.

Potenciální neshody mezi zaměstnanci na pracovišti - flexibilní přístup k zaměstnávání může způsobit i neshody na pracovišti, částečně zde hraje roli závist a vztahy na pracovišti jsou narušeny, například i odtrhnutím od kolektivu. Zaměstnavatel je v souvislosti s flexibilitou občas nucen řešit celou řadu vztahů na pracovišti, protože flexibilní doba vyžaduje vysokou schopnost vzájemné domluvy, spolupráce a respektu, a té se nemusí vždy na všech úrovních dostávat.

Náročnější přístup ze strany vedení organizace - pro vedení instituce je střídání zaměstnanců při zajištění práce na jednom pracovním místě nebo jiné formy flexibility také náročnější z pohledu procesu celkové organizace práce. Problémem je i skládání směn ve směnném provozu (týká se zejména oblasti sociálních služeb).

Složitější obsazování některých pracovních pozic - problematické může být také skládání úvazků na sdíleném pracovním místě, pokud je v organizaci zavedeno, a to ve smyslu nalezení vhodného uchazeče na trhu práce (s požadovaným sníženým pracovním úvazkem).

Nutnost větší koordinace (kolektivní) práce - zapojení flexibilních forem zaměstnávání do chodu organizace zpravidla přináší vyšší nároky pro řídicí pracovníky z pohledu organizace práce.

Vyšší nároky na odpovědnost zaměstnance / zneužití ze strany zaměstnance – nezodpovědní zaměstnanci, kteří (např. home office) zneužívají k prokrastinaci či jiným než pracovním činnostem, mohou takto činit i poměrně dlouhou dobu. Je zde totiž obtížnější kontrola při práci z domova. Umožněním flexibilní práce dojde k přenesení velké odpovědnosti na samotné zaměstnance.

Komunikační problémy / komunikační šumy - vzdálená komunikace někdy znamená delší dobu pro řešení konkrétní situace a může chybět zpětná vazba. To

potvrdili také respondenti v provedeném průzkumu. Snaha tyto problémy eliminovat s sebou přináší větší náklady a nároky na administrativu.

Povinnost odvádět minimální částku na zdravotní pojištění - při zkrácených úvazcích se objevuje jako problém i povinnost zaměstnavatele týkající se odvodů, kdy při nízkých úvazcích musí zaměstnanec zaměstnavateli dorovnávat (pokud nepracuje současně u jiného zaměstnavatele ...).

Omezení flexibilních forem u některých profesí – například při poskytování sociálních služeb je ve většině přídech vyžadována osobní interakce mezi pracovníkem sociálních služeb a uživatelem. To samozřejmě zaměstnavatele z hlediska využití některých flexibilních forem (např. home office například) limituje.

Organizační / časové komplikace při zajištění povinného vzdělávání - problematické je také organizační zajištění vzdělávací povinnosti, kterou mají zaměstnavatelé ze zákona o sociálních službách. Pomalejší a komplikovanější je i zaškolování, což de facto platí pro všechny šetření oblasti veřejných služeb.

Náročnější a "dražší" dělené úvazky - jednou z nevýhod flexibilních forem zaměstnávání může být i vyšší náročnost při sestavení pracovního týmu v případě dělených úvazků. Umožnění flexibilní pracovní formy, například home work, snižuje trochu sepejetí s pracovištěm. Náročnější a nutná je proto kontrola plnění úkolů a organizace práce, zejména se zvyšují nároky na řízení vedoucími pracovníky.

5.2 Bariéry zavádění vybraných forem flexibility

V následující kapitole jsou uvedeny některé významné bariéry týkající se zavádění vybraných flexibilních forem zaměstnání. Společným specifickým pro všechny je samozřejmě to, že pro některé pracovní pozice je zavedení flexibility snazší a s řadou možností. Naopak pro některé pozice je např., možnost práce z domova velmi obtížně využitelnou formou práce.

5.2.1 Bariéry pro zavádění práce z domova

- Zvládnutí pracovních úloh je obvykle dáno týmovým přístupem, ve kterém by měl mít každý zaměstnanec jasně definovaný podíl. **Dlouhodobým místním odloučením i jediného zaměstnance týmu či odborného útvaru může být**

nastavený proces deformován. Procesy v organizaci jsou vzájemně propojeny a průběžně přetvářeny a nelze je ad hoc měnit.

- **Osobní komunikace** probíhající trvale mezi zaměstnanci na společných pracovištích podporuje fungování pracovních procesů a potřebné průběžné změny. Podpora IT řešení formou videokonferencí, telekonferencí, Skype a dalších nástrojů dále poroste. I nyní tato řešení, kromě jiného, snižují potřebu fyzické přítomnosti na pracovišti a dávají prostor flexibilitě práce.
- **Kreativita a prosazení nových myšlenek** je ovlivněna nejen odborností či individuálními schopnostmi zaměstnance, nýbrž i **přítomností mezi kolegy**, vyhodnocováním jejich názorů a vzájemnou interakcí.
- U zaměstnance, který by se ocitl v řádu několika týdnů mimo kolektiv prací v domácí kanceláři, obvykle může **docházet k útlumu v orientaci kultury firmy**. Ať už je vývoj firmy pozitivní či negativní, může zaměstnanec brzy ztrácet zároveň sociální vazby se svým pracovním okolím.
- **Zaměstnanci se chtě nechtě od sebe „učí“**, ať už jde o odbornost či obecné návyky. Soustřeďují se při denním vzájemném osobním kontaktu na to, co skutečně přispívá rozvoji firmy i zaměstnanci samotnému.

5.2.2 Bariéry pro zavádění práce na zkrácený pracovní úvazek

Česká republika je jednou ze zemí, kde se zaměstnávání na částečné pracovní úvazky jen velmi pomalu rozbíhá. Tradiční pro naši zemi je práce na plný pracovní úvazek. Za hlavní bariéry rozšíření práce na částečný úvazek jsou v podmínkách České republiky považovány následující oblasti:

1) Kulturní a strukturální faktory:

- **Legislativní bariéry** (právní předpisy mohou představovat v mnoha ohledech spíše brzdu pro rozvoj flexibility na trhu práce. Je proto potřeba pružně reagovat na vyvíjející se podmínky a legislativu vhodně upravovat. Existuje v tomto ohledu řada zajímavých zahraničních inspirací – např. dánský model flexicurity, kterými se lze inspirovat).
- **Historická tradice** (překonat zavedené postupy a osvědčené nástroje je samozřejmě výzvou a současně velkým problémem, který vyžaduje jednak

odvahu a jednak součinnost a zodpovědnost z obou stran, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnanců).

2) Bariéry na straně zaměstnanců:

- **Finanční ohodnocení** (zkrácený pracovní úvazek samozřejmě zpravidla znamená omezení příjmů oproti příjmům plynoucím z úvazku celého a může tak být jedním ze zásadních limitů zaměstnance pro volbu takového úvazku).
- **Kvalita částečných úvazků** (není to sice pravidlem, ale často se stává, že částečné úvazky jsou spojeny s méně atraktivními typy práce, rovněž tento fakt může být negativním stimulem pro zaměstnance při případné volbě této formy zaměstnání).
- **Dostupnost zařízení péče o děti** (provázanost sociální oblasti – zajištění péče o předškolní děti a trhu práce je dlouhodobě známým faktem, například v aglomeracích větších měst, kde vzniká přirozená spádovat dojížděky za prací, službami občanské vybavenosti nebo za vzděláváním, je typický vznik problémů se zajištěním péče o předškolní děti)
- **Nastavení sociálního systému, náklady ušlých příležitostí** (jedná se o jednu z výzev pro české legislativní prostředí, kde lze inspiraci opět hledat např. v dánském modelu Flexicurity).

3) Bariéry na straně zaměstnavatelů:

- **Organizační a administrativní** (obecně platí, že s vyšším počtem zaměstnanců se zvyšuje administrativní náročnost i náklady na pracovní sílu - z hlediska organizace práce může tento systém přinášet problémy, které jsou spojeny například s organizováním směn – potřeba vykrytí směny více zaměstnanci a nutnost skombinovat jejich časové možnosti nebo odborné dovednosti pro zajištění daného místa).
- **Ekonomické** (pro zaměstnavatele Zmůže tato forma organizace zaměstnanců přinášet zvýšené náklady, které se mohou projevit např. v oblasti bezpečnosti práce, zejména se jedná o povinnost hradit náklady s ní spojené).

4) Mezi další nevýhody částečných pracovních úvazků patří např.:

- Zaměstnavatelé častěji **nabízejí částečné pracovní úvazky ženám**, které jsou stereotypně vnímány jako pečovatelky. Zkušenosti ze zemí EU varují před nerovným využíváním částečných pracovních úvazků pouze ženami. Opakovaně totiž dochází k situaci, kdy zanikne potřeba využívat částečný pracovní úvazek z důvodu péče o dítě nebo potřebného člena rodiny, a zaměstnavatelé odmítají zaměstnat ženy na plný pracovní úvazek. Tím jsou ženy vytlačovány ze sféry práce na plný pracovní úvazek, pobírají menší mzdu, ze které je jim vypočítávány nižší důchodové dávky než mužům
- nižší příjem se může promítnout do závislosti ženy na výdělku manžela,
- částečný úvazek pro ženy z důvodu péče o děti, zdravotně postižené či seniory může prohlubovat genderové stereotypy,
- má celoživotní dopady na finanční zabezpečení ženy. Nižší výdělek se promítne do nižšího důchodu. Skutečnost, že muž pracoval na plný úvazek, včetně přesčasů a s plnou možností rozvíjet svou pracovní kariéru, se promítne ve vyšších výdělcích i do výše jeho důchodu. V případě rozpadu manželství, zejména ve vyšším věku, pak tato skutečnost dopadne negativně na ženu, které zůstanou pro důchod započteny jen její nízké výdělky.
- zaměstnanci na částečný pracovní úvazek mají **často omezený přístup k benefitům jako jsou stravenky, možnost funkčního postupu, zahraniční pracovní cesty, zvýšení osobního ohodnocení (příplatku)**,
- vzhledem k faktu, že práci na částečný úvazek vykonávají převážně matky s malými dětmi, studenti, imigranti, důchodci a zdravotně postižené osoby a pod, bývá vnímána jako méně kvalifikovaná práce.

5.2.3 Bariéry pro zavádění sdílených pracovních míst

Sdílená pracovní místa představují jednu z dalších významných forem flexibility na pracovišti. Pro tuto formu flexibilního zaměstnávání a částečného pracovního úvazku není výslovná právní úprava. Jde o situaci, kdy zaměstnavatel má vytvořené místo na plný pracovní úvazek, ale obsadí jej více zaměstnanci, kteří se na tomto místě střídají např. dva zaměstnanci po 4 hodinách, jeden dopoledne, druhý odpoledne. U zaměstnanců jde o práci na částečný úvazek.

Hlavní bariéry pro další rozvoj konceptu sdílených pracovních míst v podmínkách ČR jsou následující:

- Potřeba dvojího příjmu z plných pracovních úvazků v rodině.
- Daňové zatížení práce je v ČR velmi vysoké.
- Konzervativní myšlení, respektive zvykovost zaměstnavatelů zaměstnávat na plné úvazky a na druhé straně fenomén DPP a DPČ.
- Nedostatečná sociální ochrana flexi-pracovníků zaměstnaných (nejen) na částečný úvazek.
- Nízká politická priorita a malá informovanost veřejnosti.
- Zaměstnavateli vznikají administrativní náklady navíc, např. při vedení personální evidence, zpracování výplat, zasílání výplat na účet zaměstnance, odvodů pojistného na sociální zabezpečení, odvod pojistného za veřejné zdravotní pojištění apod.

Možnými návrhy opatření pro rozvoj konceptu sdíleného pracovního místa mohou být například následující:

- **Slevy na dani pro zaměstnávání osob s dítětem do 6 let:** 3 % pro zaměstnavatele a 2,5 % zaměstnance (není vysoká, v souladu s EU standardy, motivační, dopad do státního rozpočtu bude ve výsledku kladný).
- **Dotace formou projektů jako pilotní podpora:** poptávka po finanční (i metodické) podpoře je vysoká, podpora by však neměla přesáhnout 20 – 30 mil. Kč za rok. Taková projektová podpora je pak z hlediska státního rozpočtu rentabilní, standardní i vysoce efektivní.
- **Legislativní ukotvení:** pokud dojde k finančnímu zvýhodnění sdíleného místa, je vhodné jej legislativně zakotvit (obdobně jako v Německu či na Slovensku), je připraven návrh legislativní úpravy především definice sdíleného pracovního místa (SPM), zastupitelnosti zaměstnanců a zániku SPM.

6 Vybraná doporučení v oblasti flexibility

6.1 Inspirace pro Česko - dánský model Flexicurity

Dánský trh práce má ve srovnání s českým mnohá specifika. Ačkoliv je jedním z **nejdůkladněji organizovaných na světě (míra sdružování se do odborů je kolem 80 %)**, nepředstavuje to pro zaměstnavatele bariéru v možnosti snadno přizpůsobit svou poptávku po pracovní síle hospodářskému cyklu, resp. svým aktuálním potřebám.

Je to umožněno **léty budovanou souhrou aktivní politiky zaměstnanosti** (zvyšování úrovně kvalifikací), funkčního nastavení systému sociálních dávek (zajištění správných ekonomických pobídek k hledání zaměstnání) a účinné hospodářské politiky zaměstnanosti (vytváření pracovních míst). Lidé se po zkušenostech jednoduše nebojí, že by pro ně ukončení pracovního poměru znamenalo citelnou ztrátu příjmu (životní úroveň) a problém se získáním dalších pracovních příležitostí.

Klíčovým rysem dánského trhu práce je tripartitní spolupráce. Spolupráce mezi odbory, organizacemi zaměstnavatelů a státem je v Dánsku velmi intenzivní a přirozená. Navíc je, mnohem více než na nařízeních, založená na dohodách. Stát je spíše v roli pozorovatele a tím, kdo nastavuje mantinely. Většinou se totiž daří regulovat mzdy, pracovní podmínky a problematiku s tím spojenou bez jeho zásahů, tj. konsensem mezi odbory a zaměstnavateli.

Odbory a zaměstnavatelé participují i na tvorbě legislativy a politiky zaměstnanosti. Jejich stanoviska jsou zohledňována i v oblastech, které jsou primárně regulovány právními předpisy, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní umístění a pojištění v nezaměstnanosti. V mnoha oblastech jsou politická rozhodnutí přijímána ústředními nebo místními radami, v nichž jsou odbory i zaměstnavatelé rovněž zastoupeni.

Jedním z nejdůležitějších rysů dánského trhu práce je **jednoduchost najímání a propouštění zaměstnanců.** Stupeň ochrany zaměstnance před propuštěním je zde mnohem nižší, než například ve Švédsku nebo v Německu. I proto má Dánsko oproti jiným zemím **poměrně vysoký podíl zaměstnanců, kteří za určité časové období vystřídají svá pracovní místa.** V průměru 25-35 % dánské pracovní síly každoročně

mění svou práci, což odpovídá přibližně číslu 800 tis. lidí. Mobilita zde existuje jak v nízko, tak ve vysoko postavených pozicích.

Flexibilita práce v dánských společnostech (pohyblivost pracovní doby, organizace pracovní doby a přesčasů nebo podmínky pro práci na částečný úvazek apod.) je dána především **výsledkem kolektivního vyjednávání a nikoli právními předpisy, na rozdíl od většiny ostatních zemí**. To dává větší prostor variabilitě oproti podmínkám upraveným zákonem. Dánští zaměstnavatelé kladou důraz na funkční flexibilitu zaměstnanců, tedy na jejich schopnost ovládat hned několik specializací. Dosahují toho například pomocí **rotací pracovních míst a dalším vzděláváním tj. neustálým budováním variability kompetencí svých lidí**. Ve srovnání s jinými zeměmi je v Dánsku také **větší mzdová flexibilita**.

Flexibilitu zaměstnávání podporují jak **efektivní systém sociálního zabezpečení, tak i aktivní politika zaměstnanosti**. Přestože je dánský trh práce charakteristický relativně snadným a flexibilním propouštěním a délka pracovního poměru na jedné pozici je zde ve srovnání s jinými evropskými zeměmi relativně nízká, studie potvrzují, že se **dánští zaměstnanci necítí ohroženi ztrátou zaměstnání**. Nabídek práce je totiž dostatek a vlivem efektivního systému sociálního zabezpečení a vysoké výše podpory v nezaměstnanosti jim nehrozí ani ztráta životní úrovně. Převážná většina nezaměstnaných, **kteří jsou pojištěni pro případ nezaměstnanosti, obdrží částku ve výši 90 % svých předchozích příjmů po dobu až dvou let od vzniku nezaměstnanosti**.

Dánským specifikem je také tzv. **kombinované zabezpečení - možnost kombinace placeného zaměstnání a různých typů dovolených – např. vzdělávacích, vědeckých nebo rodičovských**. Důležitým stimulantem flexibility trhu práce v Dánsku je dále **aktivní politika zaměstnanosti**. Především pak důraz na neustálé zdokonalování dovedností nezaměstnaných, aby byli snadno a rychle uplatnitelní u jiných zaměstnavatelů nebo v jiných profesích.

Dánský model Flexicurity je ukázkou **funkčního a úspěšného modelu spolupráce státních institucí, firem a zaměstnanců**. Dánský model sice vychází z jiného kulturního a hodnotového prostředí, ale může být dobrou inspirací pro systematickou podporu a rozšíření flexibility českého pracovního trhu. Flexibilita neznámá pouze

zkrácené či částečné úvazky – jak často bývá v ČR mylně vykládáno. Flexibilita představuje legislativní systém, umožňující zaměstnancům i zaměstnavatelům lépe pracovat s časem, prostředím, respektovat životní a osobní situaci lidí, i priority a strategické plány firem ke spokojenosti všech.

6.2 Doporučení v oblasti legislativy

Tato kapitola sumarizuje několik vybraných doporučení týkajících se potenciálních změn v oblasti práva, sociálního zabezpečení, pracovního práva či podzákonných předpisů v kontextu vyššího prosazení prvků flexibility na trhu práce a různých flexibilních forem práce.

V ČR jsou zaměstnanci považováni za slabší stranu pracovního poměru a jejich zákonná ochrana je na relativně vysoké úrovni. Zákon totiž taxativně vymezuje důvody, kdy je možné se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr a zároveň určuje přesnou výši odstupného při skončení pracovního poměru za dodržení zákonem stanovených podmínek.

Aby mohly být flexibilní formy práce dostupné pro všechny zaměstnavatele, **měl by pro ně stát vytvářet takové podmínky, které jim flexibilní formy práce umožní nabízet bez rozdílu jejich velikosti a zaměření.** Podmínky by měly být i motivační a měly by tvořit klíčové zásady prosazování politiky a principů tzv. work life balance.

6.2.1 Doporučení v legislativní oblasti

S cílem implementovat principy flexicurity, pokud jde o dimenzi ochrany pracovních míst, lze uvažovat například o **možnosti ukončit pracovní poměr bez udání důvodu** (např. s vyšší finanční kompenzací), případně o zkracování, resp. vyšší diferenciaci délky výpovědní lhůty či odstupného nebo o diferenciaci zkušební doby podle profesního zařazení.

Větší volnost při rozvazování pracovní smlouvy se zaměstnancem chybí zejména v případě kvalifikovaných pracovních míst. Pokud totiž zaměstnavatel není spokojen s výkonem práce zaměstnance na takové pozici, je obtížné s tímto zaměstnancem rozvázat pracovní poměr v souladu se zákonem vymezenými důvody. Pracovní místa daného charakteru jsou totiž jen zřídka rušeny z důvodu restrukturalizace či organizační změny. **Tento problém by mohlo vyřešit prodloužení**

zákonem stanovené maximální délky zkušební doby. Ta by mohla být případně odstupňována podle profesního zařazení pracovníka.

Uvolňování jistot v oblasti standardních pracovních poměrů by mělo jít v případě ČR ruku v ruce se zvyšováním ochrany a záruk pro zaměstnance pracující na základě atypických pracovních kontraktů, případně pracujících pod agenturami práce. Jako příklad lze uvést **institut práce na zavalanou, který pomáhá zvyšovat externí numerickou flexibilitu firem.** Tato forma zaměstnávání se v současnosti v ČR téměř nepoužívá, avšak podle trendů v ostatních evropských státech lze počítat s jejím postupným rozšiřováním. S ohledem na tuto skutečnost by měla být přijata odpovídající legislativa, která by lépe chránila zaměstnance pracující v daném režimu (např. dostatečné informování o časovém rozvrhu práce, finanční kompenzace v případě nečinnosti apod.). Práce na zavalanou je jen jedním z příkladů.

Pracovně právní legislativa by rovněž měla reagovat na **měnící se priority mladých zaměstnanců.** Ukazuje se totiž, že **mladší zaměstnanci vyžadují flexibilitu jako zásadní atribut svého zaměstnání,** resp. pracovního vztahu. Ten nemusí nutně znamenat závislou práci pro jednoho zaměstnavatele na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou. V době ekonomického boomu zejména mladí zaměstnanci upřednostňují flexibilitu a možnost uspořádat si pracovní povinnosti podle svého časového harmonogramu. Zároveň mají možnost odejít za lepší pracovní nabídkou. Současná legislativa nabízí takové instituty, aby si jednotlivé strany upravily vzájemné vztahy podle svých preferencí. Většinou se tak děje prostřednictvím **práce se živnostenským oprávněním nebo práce konané mimo pracovní poměr (DPP a DPČ).**

V současné době se v souvislosti s flexibilizací trhu práce hovoří i o **fragmentaci životní dráhy jednotlivce,** která nemá jasně lineární směr. Etapy života jednotlivce již nejsou jednoznačně definovány a řazeny jako v minulosti. V české pracovně právní legislativě není tento koncept flexibility vázané na životní dráhu jednotlivce dále rozpracován. S výjimkou narození dítěte nezohledňuje česká legislativa možnost přerušit kariéru např. za účelem vzdělávání (volno na vzdělávání), či dalšího rozšiřování životních zkušeností – dlouhodobé neplacené volno (tzv. sabbatical). Někteří zaměstnavatelé dlouhodobé neplacené volno mají v nabídce benefitů. **Například Dánsko v rámci svého modelu Flexicurity má však tyto instituty normativně**

zakotveny v maximální délce 52 týdnů s tím, že uvolněný zaměstnanec dostává podporu v nezaměstnanosti. Zaměstnavatel může v případě dlouhodobého neplaceného volna přijmout dočasně na uvolněné pracovní místo osobu v evidenci nezaměstnaných.

Nízké časové i finanční dotace věnované dalšímu vzdělávání na straně firem i jednotlivců jsou mimo jiné důsledkem skutečnosti, že České republice chybí komplexní systémové prostředí pro oblast dalšího vzdělávání, které by zahrnovalo efektivní podporu a systémy motivace pro zainteresované subjekty.

6.2.2 Doporučení ve společensko-politické oblasti

Jelikož česká společnost řeší velmi často **problémy se zneužíváním sociálních dávek**, je zřejmé, že tyto hodnoty nestojí v případě pracující populace v ČR příliš vysoko. Přijímaná opatření týkající se náhrady příjmu musí být tedy zároveň doplněny osvětou a snahou budovat u občanů pocit veřejné odpovědnosti. Tyto snahy samozřejmě musí být vzájemně provázány a občanům se musí práce vyplatit.

Sociální partneři, jako zásadní nositelé informací a zkušeností z reálného světa práce, by měli **rozšiřovat své kapacity a být zapojeni do rozhodování o většině opatření, která se trhu práce a navazujících sociálních oblastí týkají**. Sociální partneři mohou čerpat inspiraci ze zahraničí – např. od dánských kolegů a pracovat zejména na kultivaci sociálního dialogu, tj. jednat s větší vzájemnou důvěrou a respektem s cílem o dosažení konsensu, který je ve veřejném zájmu. Všechny zainteresované strany by se měly snažit o budování vzájemné důvěry a odborové organizace by se měly **zbavit strachu z možného zneužití flexibilních opatření**. Pokud je dosaženo konsensu na bipartitní úrovni vyjednávání, vláda by měla tento konsensus respektovat a snažit se ho podpořit formou tvorby politik a souvisejících opatření.

Česká republika patří mezi země s nejnižšími náklady práce (práce s nízkou přidanou hodnotou). Vláda by se měla pomocí systémových opatření snažit **podpořit taková odvětví, kde bude potřeba kvalifikovaný a specializovaný lidský kapitál a kde bude práce produkovat služby a výrobky s vysokou přidanou hodnotou**. Transformace tímto směrem je však velmi náročná na kapitál a na kvalifikační úroveň pracovní síly. Změny proto musejí být provázané a musí při tvorbě vzdělávacích

programů docházet k úzké spolupráci firem a vzdělávacích institucí. Zatím jsou služby a výrobky s vysokou přidanou hodnotou doménou zemí původní Evropské unie, které je dokáží zajistit a profinancovat.

6.2.3 Doporučení v oblasti dalšího vzdělávání

Další vzdělávání zatím stále nemá dostatečné zastoupení ani v celé EU. Následující základní charakteristiky tuto skutečnost potvrzují:

- 34 % podniků v EU nenabízí svým zaměstnancům žádné další vzdělávání (Evropská komise, 2020).
- členské státy EU vydávají odhadem méně než 0,5 % HDP na vzdělávání dospělých (Evropská komise, 2021)
- 49 % dospělých v zemích OECD neparticipuje nebo nechce participovat na dalším vzdělávání (OECD 2019)

Dospělí mají mnoho povinností (pracovních, rodinných, soukromých), které musejí vzít v úvahu, když přemýšlejí o účasti na dalším vzdělávání. **Největšími bariérami pro účast na dalším vzdělávání** (vyjádřeno procenty osob mezi 25–64 v zemích EU) jsou:

- pracovní vytížení (39,9 %),
- rodinné povinnosti (32,5 %),
- cena dalšího vzdělávání (28,4 %) a
- chybějící podpora zaměstnavatele nebo státu (20,9 %) (Eurostat 2019).

Svou roli dále hrají: kvalita dalšího vzdělávání, motivace se dále vzdělávat (zejména u osob s nízkou kvalifikací) nebo provázanost dalšího vzdělávání s kariérovým poradenstvím (dokážu si odpovědět na otázku: proč se vzdělávám).

Česká republika stále nedosahuje evropské referenční úrovně dospělých, kteří se mají účastnit dalšího vzdělávání. Jedním z hlavních úkolů pro další období je vytvořit účinné nástroje, které napomohou zvýšit motivaci dospělých k celoživotním vzdělávacím aktivitám. **Další vzdělávání z pohledu potřeb trhu práce je podporováno především v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, a to prostřednictvím rekvalifikací a poradenství.**

Základními bariérami rozšíření účasti české populace na dalším vzdělávání jsou finanční omezení, a to jak na straně zaměstnavatelů, tak na straně jednotlivců, a obecně nízká motivace k dalšímu vzdělávání. Podle statistik Českého statistického úřadu – šetření AES (z roku 2016, další probíhá na konci roku 2022) se **většina neformálního vzdělávání v České republice odehrává v pracovní době a na popud zaměstnavatele**. Zaměstnanci u téměř 70 % svých pracovních aktivit neformálního vzdělávání uvedli, že účast v daném vzdělávání vyžadoval jejich zaměstnavatel.

Největší zájem o další vzdělávání je mezi vysokoškolsky vzdělanými osobami. Dosavadní míru svého zapojení naopak nemají, oproti ostatním, potřebu navyšovat lidé s nižším vzděláním a kvalifikací. Tzn., že ti, u kterých je potřeba dalšího vzdělávání nejvyšší, mají zároveň nejnižší motivaci se ho účastnit.

V současnosti většina celonárodních strategií ČR pracuje s konceptem Společnosti 4.0¹, což znamená, že **celoživotní vzdělávání je chápáno jako nutný předpoklad adaptace pro rychle se měnící podmínky digitalizování společnosti**. Zároveň se předpokládá, že v budoucnu dojde k turbulentní a radikální proměně skladby zaměstnání na trhu práce, kde **řada pracovních míst v důsledku digitalizace zanikne a naopak se objeví řada nových, dosud neexistujících povolání**.

Vláda společně se sociálními partnery vnímají shodně skutečnost, že propracovaný systém celoživotního vzdělávání bude **klíčový pro udržení hospodářského růstu a nízké nezaměstnanosti**, jelikož bude čím dál těžší předvídat kvalifikační potřeby. Jejich proměny budou navíc častější: základní kvalifikační dovedností bude adaptabilita a schopnost rychle se učit nové věci.

Naproti tomu možnosti kvalitního a cíleně orientovaného dalšího vzdělávání včetně efektivního systému rekvalifikace jsou považovány za základní prvky pilíře ochrany pracovníka v modelu flexicurity. **Systém celoživotního vzdělávání společně s aktivní politikou zaměstnanosti pomáhají zvyšovat zaměstnatelnost disponibilní**

¹ A dříčnými strategiemi Průmysl 4.0, Práce 4.0, Vzdělávání 4.0 atd.

pracovní síly, tudíž působí preventivně proti nezaměstnanosti, a zároveň se podílí na řešení již vzniklé nezaměstnanosti s důrazem na rizikové skupiny nezaměstnaných.

Shrnutí hlavních zjištění a doporučení v oblasti rozvoje dalšího vzdělávání v ČR:

Hlavní problém související s oblastí dalšího vzdělávání v ČR představuje samotný **fakt neexistence jeho funkčního systému**. Do této doby není jednoznačně ustanovený výkonný orgán, který by měl systém celoživotního vzdělávání ve své gesci, byl za něj ze zákona odpovědný a vykonával kontrolu plnění cílů. Problematika celoživotního učení je tak většinou rozdrobena v dílčích projektech pod kontrolou MŠMT nebo MPSV. Zákonem dané povinnosti dalšího vzdělávání jsou orientovány pouze na specifické sektory (např. školství či zdravotnictví), případně tematicky (oblast BOZP).

Výsledkem je nízká účast dospělých osob na dalším vzdělávání, která je navíc kritická u těch, kteří doplňování kvalifikace potřebují nejvíce, tj. u osob s nízkým vzděláním a osob nezaměstnaných.

Finanční důvody se objevují na předních místech žebříčku nejzávažnějších omezení, s nimiž se jednotlivci a zaměstnavatelé při svém zájmu o další vzdělávání potýkají. Za potenciálně vhodná opatření, která by pomohla zmírnění finančních bariér, lze v ČR jmenovat např. **vzdělávací vouchery, daňové úlevy nebo placenou studijní dovolenou**. Parametry těchto opatření umožňují krátkou dobu jejich případné implementace, minimalizaci administrativní zátěže, efektivní kontrolu využívání podpory a minimalizaci rizika zneužití.

Dalším aspektem je **zmírnění či odstranění časových bariér dalšího vzdělávání**, jejichž cílem je optimalizovat časové a kvalifikační nároky studia dospělých studentů a zaměstnavatelů. Absence uceleného systému celoživotního vzdělávání má za následek, že jednotlivci i firmy jsou dezorientovaní a nemají dostatečně kvalitní informace k rozhodování ohledně kariérového poradenství i kvality nabízeného vzdělání, respektive kvality vzdělávacích institucí, které toto vzdělávání zajišťují.

System potenciálnímu účastníkovi dalšího vzdělávání ve většině případů nenabízí možnost ověřit si, které kurzy a vzdělávací programy jsou vhodné v jeho situaci

(kariérové poradenství), případně zda jsou lektori v kurzech dostatečně kvalifikovaní. **Chybí rovněž propracovaný systém hodnocení kvality vzdělávacích institucí.** V případě, že by měla dospělá osoba zájem o uznání kvalifikace v systému uznávání výsledků dalšího vzdělávání, je nutné, aby si byla jistá, jaké konkrétní znalosti může získat a jaké znalosti po ní budou u zkoušek požadovány. Tuto jistotu však praxe ne vždy nabízí.

Systém uznávání kvalifikací a jeho podpůrné prvky jsou vhodným startovacím nástrojem pro budování uceleného konceptu a agendy dalšího vzdělávání v ČR. I tento systém však má svá omezení a bylo by vhodné iniciovat aktivity k jejich eliminaci. Je nutné, aby **systém uznání kvalifikací byl pro klíčové aktéry (občany a zaměstnavatele) důvěryhodný a transparentní.** Pro zajištění personálních kapacit je pro zaměstnavatele důležité, že prostřednictvím konkrétního školení získá zaměstnanec kvalifikaci, kterou pro výkon práce potřebuje, a zároveň vědět, že předloží-li zájemce o práci osvědčení o profesní kvalifikaci, dává to záruku, že tento člověk disponuje kompetencemi uvedenými v osvědčení.

Zájem o další vzdělávání zaměstnanců by měl být společný všem sociálním partnerům především na lokální úrovni. **Pro růst funkční flexibility jako prevence nezaměstnanosti a předpokladu vysoké produktivity a konkurenceschopnosti firem by měly být aktivity dalšího odborného vzdělávání tvořeny lokálními aktéry a vzdělávacími institucemi podle potřeb místního trhu práce.**

Nabídky vzdělávání a rekvalifikací musí být ze strany veřejných služeb zaměstnanosti **plánovány a zajišťovány permanentně,** a to v souladu s aktuálními potřebami trhu práce a s využitím informační podpory systému Národní soustavy kvalifikací. Zahájení realizace vzdělávání a rekvalifikací tak musí být dostatečně pružné, aby skutečně vedly k uspokojení potřeb trhu práce.

Vzdělávací a rekvalifikační kurzy musí splňovat nároky na kvalitu, kterou je nezbytné kontrolovat a vyhodnocovat. Délka kurzů musí být odpovídající, aby jejich absolvování vedlo k získání potřebných znalostí a dovedností, které jsou vyžadovány od pracovníků s danou kvalifikací. Obsah musí odpovídat reálným nárokům a potřebám zaměstnavatelů, proto je vhodné, aby nabízené vzdělávací a rekvalifikační kurzy obsahovaly **výraznou praktickou část, nejlépe uskutečněnou přímo u**

zaměstnavatele. Tento aspekt je podstatný u oborů s technickým zaměřením. Možnost získání praktických zkušeností, které jsou vyžadovány zaměstnavatelem, a to v konkrétním rozsahu a kvalitě, zvyšuje znalostní vybavenost a připravenost na okamžitý výkon zaměstnání.

Realizace rekvalifikačních kurzů pro uchazeče a zájemce o zaměstnání musí být **finančně podpořena tak, aby stanovená výše nelimitovala vstup potenciálních účastníků do vzdělávacího procesu** a umožnila potřebnou změnu kvalifikace pro vstup na trh práce s dlouhodobější perspektivou.

6.3 Doporučený postup při zavedení komplexní flexibility v organizaci

Plán zavedení funkčních prvků interní flexibility je individuální záležitostí každé jednotlivé firmy. Měl by však v ideálním případě zahrnovat minimálně následující kroky (či tyto oblasti zvážit):

1) Vybudování kontextu pro flexibilitu organizaci – faktory úspěšnosti:

- Budujte povědomí ve vedení společnosti;
- Vytvořte společnou vizi flexibility společně se zaměstnanci;
- Napojte flexibilitu na strategické cíle instituce a popište přínosy;
- Získejte osobní zapojení členů vedení a opinion makers – vytvořte koalici, která zastane vůdčí roli v tomto směru napříč celou strukturou organizace;
- Získejte názory lidí, potřeby, představy, očekávání – porozumějte potřebám lidí.
- Posbírejte příklady stávajícího stylu práce (dobré i špatné):
 - produktivita, absence, vytíženost stolů/strojů, retence zaměstnanců, nedostatek zaměstnanců, přesčasy, nemocnost, využití technologií pro řízení flexibilní práce, jednotlivé lokality/pobočky/výrobní linky,
- Získejte benchmarkingová data pro srovnání a prezentaci;

2) Rozklíčování jednotlivých prvků flexibility za účelem maximalizace efektivity a současně eliminace rizik při jejím zavádění:

- Časové možnosti pro flexibilní formy práce v rámci instituce: částečný úvazek, sdílené pozice, flexibilní plánování směn apod.;

- Místní možnosti pro flexibilní formy práce v rámci instituce: práce z domova, práce z jiné pobočky, práce odkudkoliv apod.;
- Flexibilita prostřednictvím formy spolupráce se zaměstnanci: DPČ, DPP, práce na živnostenský list apod.;
- Co organizace potřebuje, aby mohla nabízet více forem flexibility – potřebné změny uvnitř firmy, její organizační struktury atd.
- Jaké jsou dopady zavedení prvku flexibility z hlediska potřeb plánování kancelářských/pracovních prostor?
- Jakých zaměstnanců (z hlediska typologie/hierarchie) se bude změna týkat?
- Byly zváženy nejvhodnější technologické nástroje z pohledu zaměstnanců?
- Jak se může flexibilita konkrétně uplatnit v rámci benefitů a jiných interních nastavení (např. firemní školka, prodloužená dovolená, apod.)?

3) Nastavení základního schématu zavedení flexibility ve společnosti:

- Nastavte si jasné cíle a priority v rámci procesu zavádění flexibility.
- Připravte programy na podporu řízení změny.
- Definujte pilotní projekty, jejichž pomocí budete flexibilní formy práce do organizace zavádět.
- Nastavte detailní strategii.
- Nastavte samostatné aktivity v různých částech organizace, s různými konkrétními řešeními pro daná oddělení, úseky apod. – respektujte přitom jejich specifika a konkrétní požadavky zaměstnanců.

4) Přeměna firmy směrem k flexibilní firemní kultuře:

- Trénink managementu – na managementu leží velký díl zodpovědnosti za úspěch procesu změny, protože manažeři jsou ti, kteří úkolují, delegují, prosazují zavádění změny atd.;
- Změna kultury, myšlení a hodnot napříč celou organizací – nejen na úrovni managementu nebo vybraného úseku organizace, důležitá je akceptace změny na všech úrovních;
- Nastavení nových principů práce a spolupráce na všech úrovních společnosti;
- Trénink všech zaměstnanců s cílem osvojení si nových dovedností - styl práce, nástroje, rutiny, vnitřní pravidla firmy apod.;

- Tvorba nových směrnic a manuálů – snaha o definování stručných a jasných pravidel pro aplikaci prvků flexibility ve společnosti a z nich vyplývajících povinností pro všechny zaměstnance;
- Přestavba kanceláří, ergonomie pracovního prostředí a související činnosti.

5) Proces učení se flexibilitě:

- Sběr zpětných vazeb;
- Zvážení zavedení nástrojů jako např. koučink;
- Vnitřní podpora zaměstnanců na všech úrovních;
- Komunikace;
- Otevřenost;
- Dlouhodobý rozvoj a dodržování strategie.

7 Závěr

Určitou formu flexibility lze zavést v jakékoli organizaci, bez ohledu na sektor, odvětví či velikost. Její zavedení ale vyžaduje systémové změny – lepší propojení činnosti Úřadů práce formou aktivní podpory uchazečů o zaměstnání, zvyšování jejich kvalifikací atd. MPSV formou změn v sociálním zabezpečení, organizací ve způsobu práce a jako takový je nutno jej správně plánovat, řídit a být připraven učit se novým postupům.

V rámci využívání flexibilních forem práce patří České republice spodní příčky žebříčku zemí v rámci EU. Nízká flexibilita českého pracovního trhu vytváří bariéry jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Typicky například pro rodiče s malými dětmi – zejména matky – nebo naopak pro lidi ve věku 50+. Jeden ze závěrů měření Age Managementu, které uskutečnila aliance odpovědného podnikání Byznys pro společnost, mezi téměř 50 velkými i malými výrobními i nevýrobními společnostmi, konstatuje, že **čeští zaměstnavatelé mají malé zkušenosti s flexibilitou práce, stále pro ně představuje jakousi bariéru, nikoliv příležitost** na pracovním trhu a potřebují v této sféře výrazně podpořit.

Česká republika se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovní síly a **nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců pro specifické profese.** Současně musí reagovat na demografické změny způsobené především **stárnutím obyvatelstva, měnící se styl života a požadavky na jeho kvalitu.** Zaměstnanci volají po lepším sladění osobního a pracovního života. Na pracovním trhu jsou také dlouhodobě opomíjené skupiny – ženy, matky malých dětí, lidé 50+, absolventi škol atd., kteří by díky flexibilitě mohli naplno využít své schopnosti a dovednosti.

Využití flexibilních forem zaměstnávání patří také mezi **klíčové prvky genderově vyváženého přístupu k zaměstnancům v rámci organizace.** Nestandardní formy práce bývají pro zaměstnance zajímavým benefitem. Většina zaměstnanců má zájem o využití práce z domova, ta ale samozřejmě není možná pro všechny typy zaměstnaneckých pozic. Měly by tedy být vytipovány pracovní pozice, které mohou home office využívat. Jde nejčastěji o zaměstnance, jejichž přítomnost není potřebná na určitém místě (např. práce na přepážce). Zaměstnanci, jichž se bude moci uvesti

benefit týkat (i do budoucna – v případě změny pracovní pozice), budou muset být náležitě proškoleni o pravidlech využívání tohoto benefitu.

V rámci některých organizací poskytujících veřejné služby nebo úřadů veřejné správy **je tento zaměstnanecký benefit využitelný spíše u větších úřadů**. Na větších úřadech je vyšší možnost zastupitelnosti. Na malých úřadech výpadek jakéhokoli zaměstnance znamená výrazný nárůst agendy pro ostatní. Naopak u některých poskytovatelů služeb (zejména v oblasti poskytování sociálních služeb) je zavedení některých prvků flexibility problematické, neboť práce má svá specifika (např. je vyžadován dlouhodobý intenzivní osobní kontakt mezi poskytovatelem služby a klientem).

Nástroje pro sladování by měly reflektovat, že **každý má trochu jiné představy či požadavky na harmonizaci svých životních rolí, které se navíc proměňují v čase** (např. závazky vůči rodině se mění podle toho, jak rostou děti či stárnou rodiče). Na druhou stranu je potřeba také **vycházet z organizační struktury řešené organizace**, struktury poskytovaných služeb a cílové klientely – ne vždy lze všechny existující formy flexibilních forem zaměstnávání v dané organizaci či úřadě aplikovat.

Všechny výše uvedené skutečnosti platí ve větší či menší míře jak pro výrobní sféru, tak pro **sektor veřejných služeb, tedy i zkoumané oblasti kultury, sociálních služeb a školství**. Tento sektor má samozřejmě svá specifika, nicméně problémové oblasti vyžadující reakci zodpovědných institucí včetně změn na úrovni legislativy naznačené v tomto materiálu, platí i pro tuto oblast.

Seznam obrázků:

Obrázek 1	Rozložení respondentů podle oblasti působení	13
Obrázek 2	Rozložení respondentů podle druhu kulturní činnosti	14
Obrázek 3	Struktura respondentů podle právní formy organizace	14
Obrázek 4	Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců organizace	15
Obrázek 5	Působnost organizací dle místa	16
Obrázek 6	Formy zaměstnávání a spolupráce ve firmách	17
Obrázek 7	Využíváte ve vaší organizaci formy flexibilního zaměstnávání?	18
Obrázek 8	U kolika procent zaměstnanců flexibilní formy zaměstnávání využíváte?	18
Obrázek 9	Jak hodnotíte zkušenost vaší firmy s flexibilní formou zaměstnávání?	19
Obrázek 10	Variety podle pořadí četnosti, jak jsou v organizacích flexibilní formy zaměstnávání sjednávány?	20
Obrázek 11	Jak jsou v organizacích řešeny případné žádosti o změnu pracovního úvazku	20
Obrázek 12	Vnímáte podle zkušenosti vaší organizace nějaký dopad použití flexibilních pracovních úvazků na mezilidské vztahy?	22
Obrázek 13	Umožňují podle zkušenosti vaší organizace flexibilní formy zaměstnávání lepší sladění pracovního a osobního života?	24
Obrázek 14	Pracuje podle zkušenosti vaší organizace zaměstnanec při využívání flexibilní formy zaměstnání efektivněji než při klasickém úvazku	25
Obrázek 15	Jak hodnotíte podle zkušenosti vaší organizace právní úpravu flexibilních forem zaměstnávání?	26
Obrázek 16	Právní forma respondujících organizací - sociální služby	28
Obrázek 17	Rozložení organizací podle počtu zaměstnanců	28
Obrázek 18	Rozložení organizací podle působnosti	29
Obrázek 19	Četnost forem zaměstnávání a spolupráce	30
Obrázek 20	Využívání flexibilního zaměstnávání v organizacích	30
Obrázek 21	U kolika procent zaměstnanců flexibilní formy zaměstnávání využíváte?	31
Obrázek 22	Jak hodnotíte zkušenost vaší firmy s flexibilní formou zaměstnávání?	32
Obrázek 23	Četnost sjednávání flexibilní formy zaměstnávání po vzájemné dohodě	32
Obrázek 24	Případné žádosti o změnu pracovního úvazku, ve smyslu flexibilní formy zaměstnávání u zaměstnanců na plný úvazek organizace	34
Obrázek 25	Vnímají organizace nějaký dopad použití flexibilních pracovních úvazků na mezilidské vztahy v pracovním kolektivu?	34
Obrázek 26	Názor na pozitivní efekt využívání flexibilních forem práce	37
Obrázek 27	Domníváte se, že by vám pomohlo využívání flexibilních forem práce při zajišťování pracovní síly na trhu práce?	38
Obrázek 28	Uveďte, jaký je převažující charakter práce na pozicích, kde je možné podle Vašeho názoru využít flexibilitu?	39

Obrázek 29	Právní forma organizací.....	39
Obrázek 30	Rozdělení organizací podle působnosti.....	40
Obrázek 31	formy zaměstnávání a spolupráce a jejich četnost	41
Obrázek 32	Využíváte ve vaší organizaci formy flexibilního zaměstnávání?.....	41
Obrázek 33	U kolika procent zaměstnanců flexibilní formy zaměstnávání využíváte?.....	42
Obrázek 34	Způsoby sjednávání flexibilních forem zaměstnání na pracovišti.....	43
Obrázek 35	Náročnost administrace a řízení zaměstnanců na flexibilních prac. místech.....	43
Obrázek 36	Pracuje podle zkušenosti vaší organizace zaměstnanec při využívání flexibilní formy zaměstnání efektivněji	45
Obrázek 37	Domníváte se, že by vám pomohlo využívání flexibilních forem práce při zajišťování pracovní síly na trhu práce?	46
Obrázek 38	Jaký je převažující charakter práce na pozicích, kde je možné podle Vašeho názoru využít flexibilitu?	46
Obrázek 39	Rozdělení respondentů z hlediska odborného zaměření.....	47
Obrázek 40	Rozdělení respondentů z oblasti kultury.....	48
Obrázek 41	Rozdělení podle počtu zaměstnanců	49
Obrázek 42	Působnost organizací	49
Obrázek 43	Rozložení neznalosti pojmu "Age management" podle oblasti působení	50
Obrázek 44	Využívání informací o věkové struktuře zaměstnanců v organizaci.....	51
Obrázek 45	51
Obrázek 46	V rámci přijímání a propuštění zaměstnanců je ve Vaší organizaci zajištěno, aby věk nebyl diskriminační faktor?	52
Obrázek 47	Mají starší pracovníci stejné příležitosti zúčastnit se školení jako mladší pracovníci?.....	53
Obrázek 48	Jak jsou ve vaší organizaci nastaveny způsoby řešení mentoringu.....	54
Obrázek 49	Považujete mentoring za klíčový v oblasti zvyšování dovedností?	55
Obrázek 50	Preference osob na pracovní pozice	55
Obrázek 51	Které skupiny jsou preferovány	56
Obrázek 52	Vycházíte vstříc zaměstnancům v otázce sladování práce a soukromí?	56
Obrázek 53	Jakými nástroji vycházíte vstříc zaměstnancům v otázce sladování práce a soukromí	57
Obrázek 54	Máte do vnitřních materiálů zapracováno téma rovných příležitostí?	58
Obrázek 55	Možnost čerpat volno na péči o závislé osoby	59
Obrázek 56	Rozdělení respondentů v rámci šetření dle oblastí působnosti	61