

# DŮSTOJNÉ PRACOVÍŠTĚ

ČMKOS

Informační  
brožura



MOTIVACE  
zaměstnanců  
a zaměstnavatelů



---

# DŮSTOJNÉ PRACOVISTĚ



Informační brožura

prosinec 2017

**Materiál byl realizován v rámci „§ 320a ZP II. – Motivace zaměstnanců a zaměstnavatelů k vzájemnému respektu“, který je financován z prostředků státního rozpočtu ČR prostřednictvím MPSV ČR.**

© Českomoravská konfederace odborových svazů  
nám. Winstona Churchilla 2  
130 00 Praha 3

ISBN: 978-80-86809-20-5

**sondy**, s. r. o.

Praha, prosinec 2017

# OBSAH

1. Důstojná práce .....	4
2. Tvorba pracovních míst .....	8
2.1 Pracovní doba a organizace práce .....	16
2.2 Pracovní tempo a množství práce .....	21
2.3 Pracovní podmínky a právo .....	24
3. Stres na pracovišti .....	30
4. Vztahová patologie na pracovišti a její souvislosti .....	43
5. Sociální zabezpečení a jistoty .....	51
5.1 Sociální dialog, kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy .....	54
5.2 Sociální integrace .....	57
5.3 Rovné příležitosti a rovné zacházení pro všechny .....	61
5.4 Sledování rodinného a pracovního života .....	67
6. Přístupy ke vzdělání .....	72
7. Závěr .....	78
8. Slovníček pojmů .....	79
9. Zdroje, inspirace a doporučená literatura .....	81

# 1. DŮSTOJNÁ PRÁCE

Vývoj a situace v jednotlivých oblastech konceptu Důstojné práce mapuje od roku 1999 Mezinárodní organizace práce (ILO – International Labour Office). Ta se zasazuje o prosazování spravedlnosti a mezinárodně uznávané pracovní právo. V České republice připravil výzkumný tým VÚPSV v roce 2008 zprávu pro ILO, ze které v této práci také vycházíme. O zahájení implementace konceptu Důstojného pracoviště se pokusila v roce 2014 také Unie zaměstnavatelských svazů, která zřídila tematický webový portál a byla realizována společenská kampaň zaměřená na představení konceptu decent work. Měl být vytvořený manuál, jak by se daly přenést a v praxi realizovat koncepty důstojné práce. K realizaci však nedošlo.

V roce 2017 se Českomoravská konfederace odborových svazů rozhodla realizovat sérii vzdělávacích aktivit týkajících se implementace důstojného pracoviště v praxi a prevence a eliminace vztahové patologie na pracovištích v rámci Projektu ČMKOS: § 320a ZP II. – Motivace zaměstnanců a zaměstnavatelů k vzájemnému respektu. Jako první v České republice společně s Mobbing Free Institutem (MFI) pracují na konceptu Důstojného pracoviště v ČR a snaží se zajistit vhodné a především důstojné pracovní podmínky. Dalším projektem, jenž byl v roce 2017 schválen a jeho realizace odstartovala ke konci roku 2017 je „Důstojné pracoviště ve veřejné správě“. Realizuje ho Fond dalšího vzdělávání, na kterém se podílí také Mobbing Free Institut.

Tento projekt navazuje na záměry Koncepce ministerstva práce a sociálních věcí pro období 2015–2017. **Základní strategické ukotvení projektu však tkví v bodě 3.4** Koncepce s aktuálním názvem Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, podle kterého má MSPV „usilovat o rozšíření a začlenění preventivních opatření čelících negativním zdravotním a psychosociálním účinkům v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“.

Mobbing Free Institut, z. ú., byl založen v roce 2016. Aktivně se však zakladatelé věnovali prevenci a eliminaci vztahové patologie již od roku 2011, kdy byl zřízen internetový informační portál [www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz). Zájmem Mobbing Free Institutu je především všeobecná osvěta, edukace, prevence a eliminace šikany na pracovišti. Podporuje zaměstnance i zaměstnavatele, aby se dokázali postavit sami za sebe, věděli jak postupovat a sami nečelili náročnému procesu šetření a řešení vztahové patologie. Cílem je především smířčí cesta, která umožňuje lepší výchozí podmínky pro krizovou intervenci a sociální dialog. MFI centralizuje další subjekty, které se zabývají danou problematikou z oblasti právního, psychologického či mediačního poradenství, protikorupčních a dalších významných institucí.

*Cílem tohoto dokumentu* je seznámení s konceptem důstojného pracoviště a nastížení problematiky v České republice. Dokument je rozšířen o seznámení s tematikou jednotlivých sekcí a případným doporučením v dané oblasti.

V této práci vycházíme z průzkumů a informací předložených Mezinárodnímu úřadu práce v Národní zprávě pro ILO - Důstojná práce v ČR?, která byla zpracována výzkumným týmem VÚPSV pod vedením Tomáše Soukupa v roce 2008.

## Úvod do konceptu Důstojné práce

Vznik konceptu důstojné pracoviště podnítily negativní efekty trhu práce, jako je nedostatečné ohodnocení pracovního výkonu, nedodržování bezpečnosti práce, rizikové pracovní podmínky, nelegální zaměstnávání, stres při práci, nedostatečné sociální jistoty a nemožnost skloubit pracovní a rodinný život.

Koncept je založen na všeobecných základních hodnotách a principech. Cílem je vyvážit systém tak, aby byly základní podmínky vyrovnané a nevylučovaly participaci vybraných rizikových skupin, mezi které patří například nekvalifikovaní pracovníci, nelegálně zaměstnávání pracovníci včetně cizinců, agenturní pracovníci, dlouhodobě nezaměstnaní a zdravotně postižení.

**„Důstojná práce tedy zahrnuje příležitosti pro práci, která je produktivní a zajišťuje férový příjem, zabezpečuje jistotu zaměstnání a sociální zabezpečení pro pracovníky a jejich rodiny. Důstojná práce poskytuje příležitosti pro osobní rozvoj, posiluje sociální integraci, umožňuje vyjádřit svobodně své námítky, skloubit rodinný a pracovní život a garantuje rovné příležitosti a rovné zacházení pro všechny.“** Definice konceptu důstojné práce, Mezinárodní organizace práce (ILO), ILO Toolkit, 2007.

## Koncept důstojné práce definovaný ILO kombinuje čtyři hlavní pilíře:

1. Tvorba pracovních míst a rozvoj podnikání
2. Sociální zabezpečení
3. Pracovní podmínky a právo
4. Vláda a sociální dialog

Jde o takovou práci, která probíhá v podmínkách svobody, spravedlnosti, jistoty a lidské důstojnosti, při které jsou chráněna práva pracovníků a za niž dostávají odpovídající odměnu spolu se sociálním zabezpečením. Zajištění důstojné práce pro všechny se tak stává jedním z neúčinnějších způsobů boje s globální chudobou a s ní spojenými problémy. V praxi jsou však tyto principy často porušovány, a to zejména v rozvojových zemích, kde vládou špatné pracovní podmínky.

Mezi práva pracovníků patří například svoboda organizovat se a kolektivně vyjednávat o podmínkách své práce včetně odpovídající odměny. Patří sem i právo na ochra-

nu proti diskriminaci, nucené práci či proti zneužívání dětské práce. Důležitá je také mzda pokrývající základní životní potřeby.

Kombinace pilířů musí být provázána. Je třeba nastavit opatření tak, aby se vztahovala nejen k poptávce a nabídce trhu, ale také v rámci rozvoje podnikání, kvantitativním i kvalitativním spektrům zaměstnání. Je vyžadován integrovaný přístup přijatelný všemi subjekty. Jednotlivé strategie tak musí být cíleny především na rizikové skupiny a faktory, jako je například age management, genderová rovnost, osoby znevýhodněné na trhu práce z nejrůznějších důvodů, např. osoby zdravotně postižené, dlouhodobě nezaměstnatelní, pracovníci v šedé ekonomice, zemědělství apod. Koncept důstojné práce vyžaduje integrovaný přístup všech subjektů.

## ČMKOS a důstojná práce

Českomoravská konfederace odborových svazů se zasazuje o důstojné pracoviště především v následujících oblastech.

### Zaměstnanost:

- spravedlivé příjmy zajišťující důstojný život;
- rovnost zacházení a šancí pro všechny;
- dobré pracovní podmínky;
- zdraví a bezpečnost při práci;
- přístup ke smysluplné a produktivní práci;
- perspektiva v osobním rozvoji.

### Práva pracujících ve vztahu k zaměstnání:

- právo na svobodné zakládání odborů;
- právo na svobodu slova;
- právo žen a mužů, aby se účastnili rozhodování, která se jich týkají;
- právo na kolektivní vyjednávání;
- právo nebýt obětí diskriminace;
- právo nebýt obětí nucené práce;
- právo na respektování mezinárodně uznaných zaměstnaneckých a odborových práv a možnost odvolání se v případech jejich porušování;
- existence právního státu a řádného pracovního zákonodárství.

### Sociální ochrana:

- důležitost vazby mezi produktivní prací a zabezpečením těch, kteří jsou z různých důvodů bez zaměstnání;

- ochrana při ztrátě nebo snížení příjmů z důvodů nezaměstnanosti, nemoci, mateřství, otcovství, stáří nebo v obtížných životních situacích;
- role spravedlivé a soudržné společnosti.

### **Sociální dialog:**

- zaměstnanci a zaměstnavatelé mají právo a prostředky na to, aby byli zastupováni prostřednictvím svých organizací;
- nejlepší a nejtrvalejší řešení jsou dosažena prostřednictvím spolupráce, která je jádrem sociální stability, udržitelného růstu a rozvoje;
- existují nástroje a způsoby, s jejichž pomocí mohou být projednávány a řešeny konflikty.



## 2. TVORBA PRACOVNÍCH MÍST

Kvalitní utváření pracovních míst umožní nastavit základní podmínky pro důstojnou práci, začlenit nekvalifikované, nelegálně zaměstnávané, zdravotně znevýhodněné apod. Nastavení optimálních pracovních podmínek, mezd, pracovní doby v souvislosti s požadavky zaměstnanců i zaměstnavatelů může napomoci dojít ke společenské spokojenosti a zvýšení efektivity práce i příjmů pracujících.

### Vývoj trhu práce

V počátečním období transformace ekonomiky šlo o institucionalizaci prostředí, avšak urychlená privatizace a řešení náhlých problémů ekonomického vývoje vedly k nutné obnově růstu a řešení příčin recese. Vývoj na trhu práce byl odrazem uplatňovaných opatření k řešení aktuálních problémů ekonomického vývoje. K otázkám zaměstnanosti se Česká republika dostávala až při vstupu do Evropské unie, a to především díky pravidelnému zpracovávání Národních akčních plánů zaměstnanosti. Tyto evropské strategie a smlouvy přispívají k zajištění rovného přístupu k zaměstnání, především volbou vhodných nástrojů na podporu znevýhodněných skupin obyvatelstva (nízce kvalifikovaných, absolventů, zdravotně postižených, dlouhodobě nezaměstnaných, etnických menšin apod.).

Český trh práce se v uplynulém období vyznačoval relativně nízkou mírou registrované nezaměstnanosti – až do roku 1996 jen kolem 3% (VŠPS). Například v období 1990–1993 se snížil počet pracovních míst cca o 500 tisíc, což je asi o 10%. Mezi nezaměstnané přešla jedna třetina z celkového počtu nuceně nezaměstnaných, ovšem část začala postupně pracovat ve skryté ekonomice (neregistrované činnosti, práce v zahraničí, nelegální práce apod.). Další vývoj byl po krátkém nárůstu v první polovině devadesátých let charakterizován opět poklesem zaměstnanosti v období recese ekonomiky a zastavením pohybu. Až v letech 2003–2004 nastal pokles a následně stagnace zaměstnanosti. Na to měl vliv výraznější vstup zahraničního kapitálu a s tím spojená začínající restrukturalizace ekonomiky. K obnovení růstu zaměstnanosti došlo až v roce 2005, kdy se jedná o nárůst cca 1% ročně. V letech 1999–2007 se pohybovala míra nezaměstnanosti kolem 8%, v roce 2006 – 7%, koncem roku 2007 – 5% a v roce 2016 – 5,5%. V roce 2017 činí průměrná míra nezaměstnanosti mírně přes 4%. V meziročním srovnání míra nezaměstnanosti klesla o 1,3 procentního bodu a statistika potvrzuje, že v české ekonomice trvá poptávka zaměstnavatelů po pracovní síle.

Jedním z hlavních problémů zahraničních firem pronikajících na český trh je najít vhodné kvalifikované pracovní síly. Nezaměstnaní v regionech nejsou vždy dostatečně kvalifikovaní nebo nejsou ochotni pracovat za relativně nízké mzdy, které firmy nabízejí, a dávají přednost sociálním dávkám. Práci tak získávali pracovníci z Polska, Slovenska, Mongolska a Vietnamu. Šedou ekonomiku a nedeklarovanou práci cizinců i českých občanů je třeba vhodnými opatřeními postupně přeměňovat na řádnou pracovní činnost.

Jednou ze strategií pro zlepšení kvality pracovních míst a snížení nezaměstnanosti je flexikurita, jež označuje rovnováhu mezi pružným pracovním trhem a sociálním zabezpečením. Je založena na sociální politice a jistotách pracovního místa. Tato strategie je reakcí na vývoj současné ekonomiky a potřeby růstu flexibility trhu práce. Poukazuje také na potřebu reformy, ochranu práv pracovníků a sociálního zabezpečení pracovníků. Zatím se uplatňuje především v Dánsku.

Ochrana pracovních míst, zaměstnanosti a příjmu nezaměstnanosti je charakterizována v rámci dvou pilířů flexikurity:

- Působení na odlišnost zaměstnání na trhu práce. Jde hlavně o jistotu pracovního místa, délky trvání zaměstnání, finanční ohodnocení a výhody vyplývající z práce. V druhém případě jde o kvalifikovanost, věk a pohlaví osob. Určité striktní dodržování stereotypního zaměstnávání zpomaluje růst trhu práce. Následně pak zvedá míru nezaměstnanosti. Systém flexikurity vyrovnává tyto dva charaktery dopadu ochrany pracovních míst a snaží se snížit poměr mezi prvním a druhým atributem zpomalování trhu práce a zvyšováním míry nezaměstnanosti. Přesto bere ohled na ochranu pracovních míst a flexibilitu trhu práce.
- Centrálně by se měla ochrana zaměstnanosti týkat funkčního systému, což znamená aktivní politiku zaměstnanosti, vytváření nových pracovních míst pomocí investičních pobídek, zavádění efektivnějších rekvalifikačních kurzů pro nezaměstnané a přímou přípravu na dané pracovní místo. Při ztrátě zaměstnání systém zajišťuje garanci příjmů a pomoc při hledání jiného vhodného zaměstnání bez dalších rizik. Tento systém funguje stejně bez rozdílu pro všechny osoby.

Podle Jany Veselé, jsou **základní prvky dánské flexikurity** následující:

- Poměr rovných mezd mezi různými obory.
- Snížení nezaměstnanosti a vytvoření plné zaměstnanosti. Každá osoba schopná pracovat má své zaměstnání.
- Soubor podpůrných programů sociální politiky, které zajistí pomoc náhrady mezd, pomoc v nezaměstnanosti a kvalitní a efektivní rekvalifikační kurzy.
- Odbory, které spolupracují na systému trhu práce, sociální politiky a zajištění práv zaměstnanců.
- Státem garantované příjmy a vytváření nových pracovních míst s minimálním rizikem přestoupení na nové pracovní místo.

## Principy tvorby pracovního místa z pohledu podniku

Předpokladem úspěšné firmy je účelné vymezení úkolů jednotlivých pracovních pozic, jejich náplň, úkoly a pravomoci. K optimálnímu utváření pracovních míst by mělo docházet trvale, nejen v souvislosti s tvorbou nových pracovních pozic, ale i v důsledku technologických a organizačních změn ve snaze zvýšit výkon zaměstnanců či posílit jejich spokojenost a motivaci. Strukturování pracovního místa patří z pohledu produktivity práce k nejdůležitějším podnikovým úkolům. Důležitými faktory jsou při tvorbě či modifikaci pracovních míst propojení požadavků týkajících se nákladů, kvality, zákaznické orientace a pracovní motivace, konkretizace výkonových kritérií jak kvantitativních, tak kvalitativních, s jejichž pomocí jsou zaměstnanci hodnoceni.

Základní povinnosti pracovních míst tvoří činnosti a úkoly, které je držitel místa v zájmu dosažení cíle povinen provádět a za jejichž výkon je odpovědný. Mají-li zaměstnanci dosáhnout cílů svých pracovních pozic, musí se součástí strukturování pracovních pozic stát i stanovení podmínek, za kterých jsou úkoly vykonávány. K těm patří především přidělení odpovídajících pravomocí, jež umožňují samostatné provádění určitých rozhodnutí vztahujících se k pracovnímu postupu, použití firemních zdrojů apod.

### Vymezování pracovních míst:

- Úzké – větší možnost zjednodušit práci a tím usnadnit zapracování, případně získání dalších odborných předpokladů pro její vykonávání, nižší pracovní náklady z důvodů snadněji vykonávané práce nepřilíší kvalifikovanými osobami s nízkými mzdami. Úzké vymezení pracovních míst má pro firmu ekonomický význam v případě vysokých objemů a nízkých nákladů výroby.
- Širší – nutné pro porozumění podstatných úkolů a zjištění priorit. Jsou však možné časově z důvodu přecházení od jednoho úkolu ke druhému či od specializovaného pracovníka ke druhému, který čekáním na daný úkol nemůže vykonávat svoji pracovní činnost.

Rozšiřování pracovních míst je podmíněno také nákladovými důvody, především rostoucí cenou lidské práce. Souvisí také se snahou poskytnout kvalifikovaným zaměstnancům zajímavější a rozmanitější práci, nabízející různorodější skladbu pracovních úkolů a větší prostor pro odbornou seberealizaci. Zvýšení výkonu, resp. snížení pracovních nákladů spojené s rozšiřováním pracovních pozic prokázala řada výzkumů i firemní praxe.

### Problematika nezaměstnanosti

Nezaměstnanost je pokládána za stav, kdy dochází k nerovnováze na trhu práce. Nabídka převládá poptávku nebo neodpovídá poptávce. Existence nezaměstnanosti je fenomén svobodné společnosti, založené na tržním mechanismu a demokracii. Svobodná volba zda přijmout zaměstnání, či nikoliv, nebo zda být existenčně závislí na příjmech ze sociálních dávek.

Nezaměstnanost není problém, pokud není masová, což je dáno ekonomickou depresí, jež vede k poklesu produkce zaměstnanosti, kupní síly a zpětně i odbytu.

Nezaměstnaným je člověk, jenž nemá pracovní místo, je schopen pracovat, chce vykonávat práci za odměnu a aktivně hledá místo. Podle ILO je obsahem a vymezením nezaměstnanosti také schopnost práce (věkem, zdravotním stavem, osobní situací), chtít být aktuálně zaměstnán, ale skrze tuto snahu je v daný okamžik bez zaměstnání, tzn. není možné nalézt přiměřené zaměstnání.

Rozlišujeme **nezaměstnanost frikční**, což jsou osoby, jež jsou bez práce krátkou dobu, než naleznou vhodné zaměstnání. **Strukturální nezaměstnanost**, k níž dochází vlivem rozpadů podniků a institucí, které nejsou konkurenceschopné, a nezaměstnaní pracovníci jsou pak na trhu práce „nežádanými“ z důvodů kvalifikace a praxe zaměřené na určitý typ práce. Dále pak **nezaměstnanost cyklickou a sezónní**, která je důsledkem nevyužití kapacit a nedostatečné poptávky, např. sezónní nezaměstnanost viz zemědělské a stavební profese. **Skrytá nezaměstnanost** se vyznačuje tím, že se nezaměstnaní neregistrují na úřadech práce – např. ženy na mateřské dovolené, zdravotně postižení – a opatřující si prostředky na živobytí jiným způsobem.

V rámci **šedé ekonomiky** a vstupu dlouhodobě nezaměstnaných praktikují někteří občasně tzv. **dualistický přístup**, tzn. pobírají sociální dávky a přivydělávají si. V ČR je také hojně podporován tzv. švarcsystém, kde je mnoho propuštěných zaměstnanců zpětně nabíráno původním zaměstnavatelem jako OSVČ. Pro podnikatele je toto řešení obvykle levnější kvůli vysokým odvodům ze mzdy.

**Rizikové skupiny uchazečů o zaměstnání** viz zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., § 33 Zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání:

- fyzické osoby se zdravotním postižením,
- fyzické osoby do 25 let věku,
- absolventi vysokých škol po dobu 2 let po úspěšném ukončení studia, nejdéle však do 30 let věku,
- fyzické osoby starší 50 let věku,
- fyzické osoby pečující o dítě do 15 let věku,
- fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 6 měsíců,
- fyzické osoby, které potřebují zvláštní pomoc (osoby společensky nepřizpůsobené).

Schopnosti získat a zachovat si zaměstnání jsou pro rizikové skupiny z různých důvodů omezeny. Obvykle je potřeba individuální dlouhodobé podpory poskytované před i po nástupu do zaměstnání.

V rámci důstojného pracoviště je třeba poskytnout podporu rizikovým skupinám na trhu práce. Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti byly vyčleněny Národním plánem zaměstnanosti České republiky v roce 1999 a Operačním programem Rozvoje lidských zdrojů.

**Podpora pro jednotlivé rizikové skupiny** je poskytována státním a neziskovým sektorem. Zaměstnavatelům jsou poskytovány příspěvky na zapracování, úlevy na dani z příjmu, zvýhodnění firmy při ucházení se o veřejné zakázky, motivaci uchazečů prostřednictvím rekvalifikací, dotaci na zřízení společensky účelného pracovního místa či provozovny, vyplácení mzdových nákladů po stanovenou dobu, zavedení speciálních projektů – viz „Zkušení“, kdy Evropský sociální fond umožnil pomocí internetové aplikace uchazečům nad 50 let zveřejnit svůj životopis a zvýšil šance při hledání nového zaměstnání. Dále také tvorba nových míst například pro osoby společensky nepřizpůsobené, podpora ze strany neziskových organizací například v oblasti odborného poradenství lidem v nepříznivé sociální situaci. Existují programy, jež mají dotační charakter pro OZP: společensky účelné pracovní místo, chráněná pracovní dílna, chráněné pracovní místo, podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením, doprava zaměstnancům apod.

Úřad práce zavádí pro rizikové skupiny cílové programy a individuální plány. Programy jsou zaměřeny na konkrétní rizikové skupiny a začlenění těchto osob na pracovní trh je úspěšnější než v minulosti. Zvýšenou péči poskytují také agentury práce, které zprostředkovávají pracovní místa a poskytují poradenské a informační služby. Dochází však také ke zneužívání pronajímání pracovníků na bázi ziskového principu.

Z pohledu zaměstnavatelů je vyhýbání se rizikovým skupinám do jisté míry racionálním snížením rizika, jež se týká produktivity práce. Tento ekonomický postoj je nutno zohlednit při hledání nástrojů politiky zaměstnanosti a docílit přirozené změny tohoto praktického hlediska zaměstnavatele využitím systému pobídek a motivačních opatření; viz aktivity úřadů práce apod.

Nezastupitelnou úlohu mají také odbory a neziskové organizace, byť jsou kapacitně omezeny, ale poskytují řadu služeb a pomoc včetně ochrany a podpory zaměstnanců v rámci rovného zacházení, právní odbornosti, poradenství apod. Dále nabízí odborné kurzy, programy zaměřené k získání dovedností a návyků, jež mohou výrazně zvýšit šance uchazečů o práci či si práci dlouhodobě udržet.

## **Návrhy na prevenci a eliminace problému ve vztahu ke konceptu Důstojné pracovní místo:**

- Integrace rizikových skupin do společnosti a úsilí o snížení rozdílů mezi nimi a většinou společností.
- Spolupráce rizikových skupin s úřady práce.
- Rozšíření počtu speciálně proškolených konzultantů zaměřených na práci s rizikovými cílovými skupinami na jednotlivých úřadech práce, na personálních odděleních podniků a v odborech.
- Osvětové vzdělávací programy a projekty zaměřené na rizikové cílové skupiny – právní zodpovědnost, praktická příprava na zaměstnání, specifika komunikace s rizikovými skupinami apod.

- Individuální přístup. Zhodnocení aktuálních možností a momentální situace uchazeče a zaměstnance.
- Kariérní poradenství a další poradenská činnost zaměřená na volbu povolání, zaměstnání a další výdělečnou činnost.
- Vytváření vhodných podmínek v zaměstnání a dalších výdělečných činnostech.
- Vytvoření antimobbingových opatření, která by zamezila nerovnému zacházení a šikaně rizikových cílových skupin.
- Pracovní rehabilitace OZP (viz zákon o zaměstnanosti, § 69 až § 74; OZP mají právo na pracovní rehabilitaci, již zabezpečuje úřad práce v místě bydliště osoby ve spolupráci s pracovně rehabilitačními středisky).
- Podporované zaměstnávání v rámci usnadnění vstupu rizikových skupin na trh – alternativa k tradičním službám pro osoby např. s mentálním postižením; viz pracovní aktivity, chráněné dílny apod.
- Flexibilní pracovní doba, práce na jasně vymezených projektech s danou zodpovědností a časovým ohraničením.
- Právo na pracovní uplatnění.
- Více příležitostí pro znevýhodněné na trhu práce.
- Práce musí být posilována před pobíráním sociálních dávek.

## Nelegální práce

Nelegální zaměstnávání v ČR existuje, je však obtížně jej kvalifikovat. Podle hrubých odhadů nelegálně pracuje cca 50–150 tis. pracovníků (tj. cca 3–7% pracovní síly). SÚIP, který v roce 2016 provedl 9308 kontrol, odhalil 2290 nelegálně zaměstnávaných osob. Mezi nimi bylo 760 českých občanů, 193 lidí ze zemí EU a 1337 cizinců mimo EU. Nejčastěji zaměstnávání byli lidé z Ukrajiny, Moldavska, Slovenska a Vietnamu.

Mezi českými nelegálními pracovníky najdeme převážně oficiálně nezaměstnané, osoby pracující bez dokladu či na živnostenský list (švarcsystém). Nelegální práce se většinou vykonává ve stavebnictví, v obchodu, zemědělství, v opravách motorových vozidel či ve službách (hotely, restaurace, osobní služby apod.)

Motivy jsou nejčastěji ekonomického a administrativního rázu (vysoké zdanění práce, nerovnoměrné rozložení práce v průběhu roku, práce bez dokladu – převážně u cizinců, akumulace příjmů ze sociálního systému a nezdanění příjmů ze zaměstnání apod.) a je nutno podotknout, že nelegální práce je vždy nedobrovolná. Pro řadu zaměstnanců může být nelegální zaměstnávání ekonomicky výhodné, neuvědomují si však riziko, kterému jsou vystaveni v případě odpovědnosti za škodu, pracovní úraz, neplacení sociálního pojištění apod.

## Pracovní podmínky mladistvých

Mladistvými zaměstnanci jsou zaměstnanci mladší 18 let. Obdobně jako u úpravy zvláštních pracovních podmínek zaměstnankyň také zvláštní pracovní úprava podmínek mladistvých respektuje biologický a společenský faktor této sociální skupiny. Zaměstnavatel je povinen vytvářet příznivé podmínky pro všestranný rozvoj tělesných a duševních schopností mladistvých zaměstnanců. Smí je zaměstnávat pouze pracemi, které jsou přiměřené jejich fyzickému a rozumovému rozvoji.

K povinnostem zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají mladistvé, patří i zabezpečení vyšetření poskytovatelem pracovnělékařských služeb:

- před vznikem pracovního poměru,
- před převedením na jinou práci,
- pravidelně podle potřeby, nejméně však jedenkrát ročně.

Povinností mladistvého zaměstnance je podrobit se těmto lékařským vyšetřením.

Zaměstnavatel musí v souvislosti se zaměstnáváním mladistvých respektovat určitá omezení stanovená v rámci obecné úpravy pracovního poměru, zejména:

- svéprávnost zaměstnance k uzavření dohody o odpovědnosti za svěřené hodnoty,
- povinnost poskytnout mladistvým vždy přestávku v práci po 4,5 hodinách práce v trvání nejméně 30 minut,
- možnost zkrátit za stanovených podmínek nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami zaměstnanci staršímu 18 let,
- nepřetržitý odpočinek v týdnu mladistvého zaměstnance v rozsahu nejméně 48 hodin,
- odchýlné poskytování nepřetržitého odpočinku v týdnu za stanovených podmínek zaměstnancům starším 18 let,
- zajistit mladistvým dostatečné a přiměřené informace a pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

## Práce zakázané mladistvým

Mladistvé zaměstnance se zakazuje zaměstnávat pracemi:

- pod zemí při těžbě nerostů nebo při ražení tunelů a štol,
- které se zřetelem k anatomickým, fyziologickým a psychickým zvláštnostem v tomto věku jsou pro ně nepřiměřené, nebezpečné nebo škodlivé jejich zdraví. Jejich konkrétní vymezení stanoví ministerstvo zdravotnictví vyhláškou v dohodě s ministerstvem průmyslu a obchodu a ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, která určuje i podmínky, za nichž mohou mladiství výjimečně konat takové práce z důvodu přípravy na povolání (viz [vyhláška č. 180/2015 Sb.](#)). Zákazy některých prací mohou být vyhláškou rozšířeny i na zaměstnance ve věku do 21 let,
- při nichž jsou vystaveni zvýšenému nebezpečí úrazu,
- při jejichž výkonu by mohli vážně ohrozit bezpečnost a zdraví ostatních zaměstnanců nebo jiných fyzických osob.

## Zákaz práce přesčas a práce v noci

Mladistvé zaměstnance se zakazuje zaměstnávat práci přesčas a práci v noci. Výjimečně mohou mladiství zaměstnanci starší 16 let konat noční práci nepřesahující 1 hodinu, jestliže je to třeba pro jejich výchovu k povolání, a to pod dohledem zaměstnance staršího 18 let, je-li tento dohled pro ochranu mladistvého zaměstnance nezbytný a noční práce bezprostředně navazuje na jeho práci připadající podle rozvrhu pracovních směn na denní dobu.

Pokud je zakázáno zaměstnávat mladistvého zaměstnance práci, pro kterou se mu dostalo výchovy k povolání, protože její výkon je mladistvým zakázán nebo proto, že podle lékařského posudku ohrožuje jeho zdraví, je zaměstnavatel povinen do doby, než bude mladistvý moci tuto práci konat, poskytnout mu jinou přiměřenou práci odpovídající pokud možno jeho kvalifikaci.

Zaměstnavatel je povinen vést seznam mladistvých zaměstnanců, kteří jsou u něj zaměstnáni. Seznam obsahuje jméno, popřípadě jména, příjmení, datum narození a druh práce, který tento zaměstnanec vykonává.

Nedodržením zákonných ustanovení vztahujících se na mladistvé zaměstnance se zaměstnavatel dopustí správního deliktu – § 31 zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.

## Dětská a nucená práce

Dětská práce má v rámci důstojného pracoviště vysokou prioritu. V ČR se však jako problém nejeví, neboť všechny děti mají povinnou školní docházku a pracovní právní vztahy je zakázáno uzavírat před dosažením věku 15 let dítěte nebo před ukončením povinné školní docházky. Výjimkou jsou pouze sportovní, kulturní, reklamní či umělecké činnosti dítěte. O povolení musí požádat rodič příslušný úřad práce.

V rámci prevence a boje proti nucené práci vznikají interdisciplinární pracovní skupiny pro podporu a ochranu obětí s obchodováním s lidmi. Členy této skupiny jsou zástupci ministerstva vnitra, složek policie a nevládních organizací. Ke zlepšení situace jsou podnikány kroky, jako je průběžné analyzování možných dopadů a optimálních opatření či analýzy stávajících předpokladů pro implementaci navrhovaných kroků. Dále také vyšší intenzita kontrolní činnosti v oblasti pracovního trhu a důsledné uplatňování sankcí za nelegální zaměstnávání především v rizikových sektorech, zajišťování podmínek pro sociální dialog mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, aby se pracovníci vůči zaměstnavateli neocitali ve znevýhodněné pozici. Dalším krokem by mělo být zjednodušení pracovního práva a snížení tlaků, jež vedou některé zaměstnavatele k nelegálnímu zaměstnávání jako jednoho z předpokladů nucené práce.



## 2.1 Pracovní doba a organizace práce

### Historie

Historik L. Fasor ve svém díle uvádí, že na přelomu 70. a 80. let 19. století se délka pracovní doby pohybovala v rozsahu 12 až 14 hodin denně včetně přestávek, někdy i dvouhodinových. V zemědělství byla však pracovní doba rolníků velmi dlouhá, většinou od východu do západu slunce. V domácí výrobě při návalu zakázek stoupala až k 20 hodinám denně, především se to týkalo neprovdaných žen. Kolem roku 1906 se v nejbohatších oblastech habsburské monarchie pracovalo nejvýše 9–10 hodin denně.

Na konci 19. století měla pracovní doba klesající tendenci. Stejně jako dnes docházelo k diferenciaci pracovní doby podle odvětví. Například ve strojírenství byla pracovní doba asi o hodinu kratší než v textilním průmyslu a potravinářství. V některých regionech se však uvádí průměrná práce 13 hodin denně a více. K tomu se připočítávaly ještě přesčasy. Maximální pracovní řád nesměl překročit 84 hodin týdně, což někteří vnímali jako jejich poškozování.

Pracovní doba byla ze strany státu postupně regulována a byl zařazen i den pracovního klidu – neděle. Omezení pracovní doby nebylo všude bráno na zřetel, jinde bylo vyvažováno požadavkem na vyšší intenzitu práce. Státní statistika zachycuje změny pracovní doby od roku 1904. Skutečnou průměrnou délku pracovní doby nelze s přesností určit, neboť byla často proměnlivá podle přizpůsobování poptávce spotřebitele.

Někteří zaměstnanci chtěli naopak pracovat déle, než byla předepsaná pracovní doba. Tato tendence však souvisí s dobou, ve které žijí, s množstvím zboží, službami a potřebami, které nejsou pokryty. Volný čas měl pro tehdejší pracující často menší hodnotu než zboží a služby, na které si mohli vydělat práci. Zatímco v dnešní době je to právě naopak. Zboží a služeb je dostatek, většina základních potřeb je uspokojena a volný čas získává u většiny obyvatel daleko větší hodnotu a prioritu než samotná práce.

### Civilizační vlny

Rozvoj pracovních podmínek v souvislosti s vývojem civilizace:

- První civilizační vlna vznikla 3000 let př. n. l. jako externalizace – tehdy lidé začali žít zemědělským životem. V této etapě vývoje se management projevil pouze v armádě nebo církvi.
- Druhá civilizační vlna (průmyslová revoluce v 18. století) byla pro rozvoj společnosti významným milníkem. Pro socializaci přinesla mnoho významných změn, zejména externalizaci manuálních funkcí člověka. Management se rozrůstá o dělbu práce, specializace a standardizace, vznikají pyramidální organizace.
- Třetí civilizační vlnou je označována 1. polovina 20. století jako informační věk. V té době dochází k externalizaci funkcí lidské hlavy. V rámci managementu vznikají strategické informační systémy. Informace se sdružují do potřebných úrovní, dochází k reengineeringu a zeštíhlování procesů a systémů.

- Čtvrtá civilizační vlna se projevuje externalizací kreativity. Management se soustředí na síťové struktury, klade se důraz na znalostní management a učící se organizace. Lze začít aplikovat také důraz na využití kybernetiky a přenos jejího využití do managementu.

<i>Průmyslová společnost</i>	<i>Společnost znalostí</i>
Většina lidí chce být v životě ekonomicky úspěšná, takže způsobem jejich motivace je ekonomická odměna.	Jakmile byly splněny základní existenční potřeby, pro motivaci většiny lidí není dostatečná ekonomická odměna.
Pro většinu lidí musí být práce rutinní, opakovaná a standardizovaná.	Pro většinu lidí musí být práce rozmanitá, neopakovaná a zodpovědná, musí představovat výzvu individuálním schopnostem vlastního úsudku, vyhodnocení a rozhodnutí.
Čím je podnik větší, tím je lepší, silnější a ziskovější.	Jak pro korporace, tak pro vládní organizace existuje horní mez úspor z rozsahu výroby.
Primárními výrobními faktory jsou práce, suroviny a kapitál.	Primárními výrobními faktory jsou informace a znalosti.
Produkce standardizovaných výrobků a služeb je efektivnější než individuální produkce, při níž je každá výstupní jednotka jiná.	Produkce přizpůsobených výrobků a služeb pro zákazníka, založená na informaci a vyspělé technologii, je efektivnější než hromadná produkce.
Nejefektivnější organizací je byrokracie, v níž má každá organizační jednotka stálou a jasně definovanou roli v hierarchické struktuře. Byrokracie je „organizační stroj“, který produkuje standardizovaná rozhodnutí.	Nejlepším způsobem organizace není byrokracie, ale adhokracie. V ad hoc (k určitému účelu vystavěné) organizaci je každá organizační složka modulární a disponibilní, každá laterálně interaguje s mnoha jinými jednotkami.
	Rozhodnutí jsou přijímána podle okolností, nikoli standardizovaně.
Technologický vývoj podporuje standardizovanou produkci a vede k pokroku.	Technologický vývoj nemusí nutně vést k pokroku, dokonce může, není-li pod kontrolou, zničit pokrok, jehož už bylo dosaženo.

## Průmyslová revoluce a její vliv na společnost

Během první průmyslové revoluce došlo k rozvoji výroby, zejména strojírenství, chemie a dopravy. Velmi se rozvíjel obchod. Rozvoj průmyslu vedl k sociálním důsledkům. Výrazný je nárůst obyvatel. Od poloviny 18 století do roku 1830 se počet obyvatel v Anglii zdvojnásobil. Obživu obyvatel zajistila agrární revoluce, průmyslová revoluce zase zajistila práci. Díky rozvoji sociální a zdravotní péče, zdokonalení hygieny a menšímu hladu se snížila úmrtnost lidí. Za zmínku stojí urbanizace, která lidi přiváděla do měst, dochází ke změnám společenské struktury a vzniku průmyslového proletariátu. Postupně se kvůli těmto okolnostem začíná utvářet dělnické hnutí, jehož hlavním cílem je zabránit vykořisťování pracujících. Jak již bylo zmíněno výše, právě průmyslová revoluce vedla k nastavení pravidel dětské práce. Z hlediska sociologie a psychologie je dítě až po roce 1920 vnímáno jako lidská bytost. Do této doby nebylo velmi často považováno za plnohodnotnou lidskou bytost se všemi svými právy.

## Souvislosti psychologie práce

Hugo Münsterberg v roce 1912 použil poprvé pojem psychotechnika v publikaci *Psychologie und Wirtschaftsleben*. V roce 1914 vyšla publikace *Grundzüge der Psychotechnik*, která široce využívá psychotechniku jako řešení sociálních, zdravotních, národohospodářských, právních, výchovných, uměleckých i pracovních problémů. Podle Sterna je psychotechnika praktická věda o poznávání lidských vlastností a způsobu jednání z hlediska nejvhodnějšího použití v hospodářském, pracovním a zaměstnaneckém životě. Psychotechnika (dnes nese označení psychologie práce a řízení) vzniká na základě požadavků z praxe.

První a druhá světová válka měly významný vliv na vývoj psychotechniky. Ve Spojených státech při 1 SVV vznikly testy inteligence ArmyAlfa a ArmyBeta, v Německu psychotechnické zkoušky pro piloty a řidiče. V Československu vznikl v roce 1921 Ústřední psychotechnický ústav, jehož hlavním cílem byla tvorba vlastních metod pro maximální produkci a kvalitu, vhodný výběr pracovníků a učňovské školství.

Druhá světová válka si vyžádala nutnost sladit nové válečné stroje s vysokými požadavky na psychické a fyziologické možnosti člověka. Vzniká obor ergonomie, který se zabývá vztahem člověk – stroj, a inženýrská psychologie, jež je nadřazena ergonomii. Jejím hlavním cílem není prosté srovnání dvou možných návrhů nějakého zařízení a výběr lepšího, ale specifikace možností a mezi lidského činitele a na tomto základě volba vhodnějšího návrhu. Zahrnuje v sobě také kognitivní psychologii.

## Současnost

Na začátku 90. let 20. století byla běžná pracovní doba od 6.00 do 14.30 hodin. Dnes se čas strávený na pracovišti přizpůsobuje potřebám zaměstnanců a regionálním potřebám.

Podle Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) činila průměrná pracovní doba v roce 2016 na plný úvazek 40,3 hod., průměrný týdenní počet obvykle odpracovaných hodin u mužů činil 41,7 hod. a u žen 38,4 hod. Od roku 1995 se obvyklá pracovní doba spíše snižuje, nicméně je nutno vzít v potaz pauzu na oběd, která se do pracovní doby nezapočítává.

Délka pracovního týdne je podle Eurostatu (Romans, Haradson 2006) v ČR ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie (EU) nadprůměrná a Češi pracují téměř o 3,5 hod. více než průměrně v EU. Nejvíce hodin týdně vedle Čechů odpracují lidé v ostatních postkomunistických zemích. Lehce nadprůměrně pracují také Portugalci a Španělé, průměrně pak Finové. Podprůměrně pracují Francouzi, Belgičané, Švédové, Němci, Britové, Dánové a Norové. Rozdíly jsou dány odlišnou pracovní legislativou a podílem částečných úvazků na celkové zaměstnanosti. Země s vyšším zastoupením částečných úvazků se dostávají na nižší hodinu odpracovaných hodin než země, kde částečné úvazky téměř neexistují. V ČR nejsou částečné pracovní úvazky natolik rozšířené. Bývají především ženskou doménou a jejich nízký podíl na zaměstnanosti je dán především chybějící nabídkou snížených pracovních úvazků ze strany zaměstnavatelů a také tím, že v postkomunistických zemích je daleko nižší úroveň mezd a rodiny potřebují dva plnohodnotné příjmy, aby dosáhly uspokojivého životního standardu. Poptávka po částečných úvazcích je menší než v západní Evropě.

Odpracované hodiny se liší také podle jednotlivých profesí. Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci pracují kolem 48 hodin týdně, řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci 45 hodin, pomocní a nekvalifikovaní pracovníci 43 hodin, vědečtí a odborní duševní pracovníci 43 hodin a nižší administrativní pracovníci 42 hodin. Délka pracovní doby je také determinována charakteristikami zaměstnání, například velikostí podniku a typem firemního kapitálu. Čím menší podnik, tím vyšší je pracovní nasazení. Ve středních firmách (31–300 zaměstnanců) pracují zaměstnanci o 3 hodiny týdně více než zaměstnanci velkého podniku (nad 300 zaměstnanců).

Práci na večer nebo na víkend si v dnešní době bere domů více než 27% mužů a 23% žen, přičemž práce doma po pracovní době se týká především odborných nemanuálních profesí – vědeckých a odborných duševních pracovníků, vedoucích a řídicích pracovníků, technických, zdravotních a pedagogických pracovníků.

Přesčasy byly v roce 1995 zaznamenány cca u 24% zaměstnanců, zatímco v roce 2006 u pouhých 11% zaměstnanců. Průměrný počet přesčasových hodin však vzrostl, a to z 8 hodin týdně (v roce 1995) na 12 hodin v roce 2006. Byly proplaceny přibližně 2/3 přesčasových hodin. Přesčasy se týkají více mužů než žen a osob s vyšším vzděláním (obvykle nemají přesčasy zaplacené). Manažeři mají práci přesčas zahrnutou již v základním platě. V soukromém sektoru jsou přesčasy běžnější než ve veřejném sektoru.

## Organizace práce a flexibilita

V organizacích je v dnešní době trendem stále větší flexibilita. Mezi základní formy pracovní flexibility patří flexibilita časová, prostorová a flexibilita pracovních podmí-

nek. Pružnost pracovní doby, flexibilita plánování pracovního rozvrhu a možnosti typů pracovních úvazků souvisí také s jistotou, stabilitou práce a samotným zaměstnáním.

K uspořádání pracovní doby lze využít pružnou pracovní dobu, tzn. není stanoven začátek a konec pracovní doby. Pokud posouvá čas pracovní doby sám zaměstnanec, jedná se o tzv. pozitivní flexibilitu, pokud ji mění zaměstnavatel podle svých potřeb, jde o tzv. negativní flexibilitu.

V České republice převažuje především nepružná pracovní doba. Více než 22% zaměstnanců využívá pozitivní pracovní dobu, zatímco přes 19% zaměstnanců se musí přizpůsobit zaměstnavateli. Z hlediska genderu využívají flexibilní pracovní dobu více muži než ženy a sami si mohou určovat čas, který tráví na pracovišti. Charakter pružnosti pracovní doby souvisí s dalšími sociálními charakteristikami, jako je úroveň dosaženého vzdělání, kdy jsou zvýhodněni lidé s vyšším odborným vzděláním, zatímco lidé s neúplným či úplným základním vzděláním nemají příležitost o své pracovní době tolik rozhodovat. Jedná se především o nekvalifikované zaměstnance a dělnické profese. Ti se musí více přizpůsobovat potřebám zaměstnavatele.

Plánování pracovního rozvrhu a přizpůsobování pracovního režimu i pracovní doby je 61,2% žen přesně dáno, zatímco u mužů je to jen 35,1%.

Při organizaci pracovní doby, jako je směnný provoz, práce přesčas, práce v nesoциální pracovní době (večer, v noci, o víkendech), se vyvíjí snaha přizpůsobit se změnám trhu práce a rychle reagovat na měnící se poptávku zaměstnanců, týkající se harmonizace pracovních a rodinných povinností, pracovního, rodinného a soukromého života (viz VÚPSV 2004).

Práce na směny využívá v ČR přibližně 30% zaměstnanců. V posledních letech však tento počet narůstá, což také souvisí s hospodářským růstem a vznikem nových pracovních míst. Podle výsledků VŠPS z roku 2004 nevadila práce na směny 81% pracovníků, přičemž ženám vyhovovalo pracovat na směny méně než mužům. Nejméně vyhovovaly práce na směny ženám ve zpracovatelském průmyslu, tedy v oborech, kde je práce na směny nejčastější.

Částečné pracovní úvazky nejsou v ČR příliš rozšířené. Důvodem je především nízká úroveň mezd a platů. Většinou je využívají ženy než muži a průměrná pracovní doba na částečný úvazek činí 22,9 hod. Ženy s částečným úvazkem pracují v porovnání s muži v plných úvazcích průměrně o 1 hodinu týdně déle. Skutečná pracovní doba je nižší v průměru o 2 hodiny.

## Prostorová flexibilita

Nejčastěji je využívána práce na jednom místě mimo domov, dále u sebe doma či jejich kombinace. Hojně využívána je také práce na různých místech. Mobilita úzce souvisí s flexibilitou pracovních podmínek a druhem pracovní smlouvy. OSVČ a lidé se smlouvou na konkrétní práci mění své místo podle potřeby a obvykle nemají jedno stabilní pracoviště. Větší ochotu k mobilitě mají spíše muži než ženy, rozdíl je také ve svazcích, zda je muž ženatý, žena vdaná či nikoliv.

Kvalifikace, intenzita a produktivita v České republice jsou srovnatelné jako v mateřských společnostech.

## 2.2 Pracovní tempo a množství práce

Tržní ekonomika přinesla zvyšující se požadavky na kvalitu, servis, krátké dodací lhůty a minimalizaci materiálových zásob. Dochází k přesunu pracovních sil do sektoru služeb, k rozšíření nových technologií a změnám řízení, organizačních struktur i organizace práce, časové náročnosti i tlaku na výkon. Stupňuje se potřeba flexibility a rostou nové požadavky na pracovní sílu, jako je odbornost, časová náročnost, mobilita, zvýšení psychosociálních rizik, organizace práce a nevyváženost pracovního, rodinného i osobního života, zdraví i fyzické a duševní pohody.

### Práce ve vnuceném pracovním tempu

V nařízení vlády č. 178/2001 Sb. jsou stanoveny podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Mezi faktory psychické zátěže související s prací náleží práce ve vnuceném tempu, kterou se rozumí takový způsob práce, při němž si zaměstnanec nemůže volit pracovní tempo a jeho činnost je podřízena rytmu strojního zařízení nebo jiných osob. Vnucené pracovní tempo může být vyvoláno i rytmem zadávaného úkolu. Ve vnuceném pracovním tempu musí být zohledněny bezpečnostní přestávky v trvání alespoň 5 až 10 minut po každých 2 hodinách nepřetržité práce nebo musí být zajištěno střídání činností či zaměstnanců. Velmi nepříznivá je kombinace vnuceného pracovního tempa a vysoké frekvence pracovních úkonů.

Pro činnost s vnuceným pracovním tempem, rytmem vykonávaných úkonů či operací je charakteristickým znakem přímá závislost na technologických podmínkách. Jde o striktní podřízenost zaměstnance technologickému procesu – zaměstnanec nemůže své místo opustit bez vystřídaní, čas limitovaný na pracovní operaci je nutno vždy dodržet, na každém kuse je nutno vykonat stanovenou operaci. Dále jsou to činnosti prováděné na technologicky propojených pracovních stanovištích časově na sobě závislých, kdy je nutné po provedení operací přesunout (postoupit) polotovary na technologicky navazující pracovní místo.

Podle Eurofondu, který provedl zjišťování mezi 44 tis. pracovníky ve 35 zemích, existují značné strukturální nerovnosti a rozdíly mezi muži a ženami v oblasti zaměstnaneckého statusu a povolání. V posledních deseti letech bylo u některých aspektů kvality pracovních míst dosaženo omezeného pokroku. Průběžně byl zaregistrován nárůst počtu pracovníků udávajících vysokou intenzitu práce, měřenou souhlasem s nutností pracovat vysokou rychlostí podle náročných termínů (Forth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007). Pracovat vysokou rychlostí muselo podle výzkumu v ČR 47% pracovníků v roce 2001 a v roce 2005 téměř 60% pracovníků. Práci pod tlakem uvádělo až 71% pracovníků. Ženy zmiňovaly vedle vysoké rychlosti také přerušovanost práce vlivem vnějších okolností a méně možností ovlivnit svoji pracovní dobu. Práce mužů

byla častěji ovlivňována termíny, nicméně mohli mít větší vliv na pracovní dobu, přestávky v práci i čerpání dovolené. I přes tento fakt uvedlo až 83 % pracovníků v roce 2001 a 60 % pracovníků v roce 2005, že měli dost prostoru na to, aby přidělenou práci provedli kvalitně.

Pokud se zvyšuje intenzita práce a vede ke zvýšenému výkonu a následně pracovnímu stresu, je nutné zvážit, zda je dostatečně efektivně využívána pracovní doba nebo zda nejsou zaměstnanci chronicky přetěžováni.

Můžeme tedy konstatovat, že zvýšení výkonu je možné v krátkodobém daném termínu, kdy zaměstnanci svoji rychlost ještě navýší, ale jejich následná produktivita práce v dalším období o to více klesá. Nemalý dopad je i na psychický i zdravotní stav pracovníků a zvyšování stresu na pracovišti.

Hnilica (2002) sledoval vazbu mezi výskytem psychických a tělesných obtíží v souvislosti s autonomií práce – tj. možností stanovení metod, pořadí úkolů, tempa práce a rozložení pracovní doby při práci, vedoucím postavením, prací podle náročných termínů a ve velké rychlosti. Dále zkoumal souvislost mezi monotónností a rutinou při práci. Nejčastěji podléhali stresu a psychickým problémům pracovníci, jejichž práce probíhala ve velké rychlosti a podle náročnosti termínů. U práce rutinní povahy více převládaly fyzické zdravotní problémy. Nízký výskyt zdravotních problémů se vyskytoval tam, kde byla vyšší autonomie práce. Stres projevující se u mužů i žen byl zaznamenán bez velkých rozdílů, kromě těch žen, jež pracovaly na přesčasy a měly proměnlivou pracovní dobu. Souvislost můžeme vnímat především díky konfliktu mezi pracovní a rodičovskou rolí. Z toho vyplývá, že řada žen je vystavena dvojí zátěži, kdy vedle starosti o rodinu, domácnost a nutnost udržení určitého životního standardu pracuje na plný úvazek. Částečné úvazky a hledání cest a programů, jež by umožnily snadnější sladění rodičovských a pracovních povinností, se v dnešní době nastavují a společensky ukotvují. Stále však převládají všeobecné předsudky a hodnocení, které ženám ne vždy vycházejí vstříc. Zaměstnavatelé se také díky iniciativám neziskového sektoru, odborů i nových právních ustanovení snaží ženám práci přiblížit například pracovní dobou, stlačeným pracovním týdnem, prací z domova, teleworkingem, podnikovou školkou nebo zakomponováním rodinného života do toho firemního, podnikovou aktivitou pro rodiče s dětmi, zaváděním kojících a dětských koutků, organizují team-buildingové a výjezdní zasedání včetně rodin.

Překážky jsou vnímány především u zaměstnavatelů ohledně investic do programů, jež se projeví až v dlouhodobějším horizontu, také v oblasti organizaci práce, kdy je nutný směnný provoz nebo má firma nepravidelný přísun zakázek a její charakter práce se přizpůsobuje poptávce. Nedostatečná je také podpora v zákonných normách a předpisech – kvůli vysokým požadavkům na hygienické normy a předpisy včetně kvalifikačních kritérií a administrativní náročnosti na personál, např. při hlídání dětí zaměstnavatelé tyto investice raději vypouštějí. Některé podmínky však postupně zjednodušuje třeba novela živnostenského zákona nebo také zákoník práce a rámcové dohody EU.

## Normování

Pracovní normy zahrnují všechny předpisy a pravidla, jakým způsobem se má určitá práce hospodárně vykonávat, jaké kvalifikace je k tomu zapotřebí a jakého množství pracovního času je za určitých podmínek třeba k jejímu vykonání. Za pracovní normy jsou pokládány normy technologického a pracovního postupu, normy kvalifikační a normy spotřeby práce. Ty jsou pak měřítkem práce, jež bude potřeba vynaložit na vykonání pracovního úkolu. Při sestavování je nutné přihlídnout k požadované přesnosti a kvalitě, hospodárnosti výpočtu, technickým možnostem a ekonomické účelovosti stanovení pracovního či technologického postupu.

V některých případech může posuzovat adekvátnost nastavení množství práce a pracovního tempa také soud, a to na základě příslušného oznámení ze strany zaměstnance, zaměstnavatele nebo kontrolního subjektu. Soud si může pro bližší posouzení nechat expertním subjektem vypracovat posouzení adekvátnosti.

Postup kontrolního subjektu v podnikové praxi a řešení podnětů ohledně nevhodného nastavení množství práce a pracovního tempa u konkrétní pracovní pozice je dán:

- vstupním sběrem podkladů k dané pracovní pozici, obsahem pracovních činností, vysvětlením ze strany odpovědného zástupce zaměstnavatele,
- zaměstnavatel doloží potřebnou dokumentaci, poskytne součinnost pro zpracování posouzení ze strany expertní skupiny, zavede změny a úpravy na základě vydaného rozhodnutí kontrolního subjektu nebo pravomocného rozhodnutí soudu,
- posouzením podnětu k prověření kontrolnímu subjektu a soudního řízení,
- pověřením expertního subjektu ke zpracování posouzení nastavení a předání dokumentace,
- vlastním šetřením a vyhodnocováním dat, zpracováním zprávy a předáním kontrolnímu subjektu,
- vyhodnocením zprávy o kontrole a vydáním rozhodnutí,
- na základě požadavku soudu doloží vydané rozhodnutí a související podklady.

## Postupy při určování množství práce a pracovního tempa

Zaměstnavatel zajistí činnosti k určování množství práce a pracovního tempa u jednotlivých pracovních pozic. Pokud má experty v dané problematice, zajistí je vlastními silami, nemá-li je, může využít externích služeb a expertů v dané problematice. Dalším krokem je specifikace pracovní náplně činnosti zaměstnance a doby trvání jejich složek, popis množství, rozsahu, náročnosti a návaznosti jednotlivých činností u dané pracovní pozice. Následně jsou vymezeny obecně nutné přestávky a podmíněčně nutné přestávky. Další nutností je vymezení organizačních a technických předpokladů – jaké pomůcky a zařízení jsou třeba, jaká je provázanost s dalšími pracovními pozicemi a pracovními podmínkami. Následuje ověření, kontrola a nastavení – výskyt zbytečných činností



a ztrát času v práci, chybějící činnosti, organizační a technické zabezpečení. Nakonec přijde finální návrh u dané pracovní pozice, související dokumentace a evidence změn. Externí subjekt zpracovává odborné posouzení na žádost kontrolního subjektu a z jednotlivých posouzení vede příslušnou databázi.

## 2.3 Pracovní podmínky a právo

*Všeobecné právo na uspokojivé pracovní podmínky* upravuje pracovní podmínky spojené s pracovním procesem a pobytem zaměstnance na pracovišti. Toto hospodářské a sociální právo je zakotveno například v článku 7 Mezinárodního paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech a v článku 28 Všeobecné deklarace lidských práv.

### Mezinárodní právní ukotvení

Článek 7 Mezinárodního paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech vymezuje právo každého člověka na spravedlivé a uspokojivé podmínky, které zajišťují zaměstnancům zejména:

1. Odměnu, kterou poskytují jako minimum všem pracovníkům: spravedlivou mzdu a stejnou odměnu za práci stejné hodnoty bez jakéhokoli rozlišování (zvláště ženám jsou zaručeny pracovní podmínky ne horší, než mají muži, se stejnou odměnou za stejnou práci) a slušný život pro ně a jejich rodiny
2. Bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní podmínky.
3. Stejnou příležitost pro všechny dosáhnout v zaměstnání povýšení na odpovídající vyšší stupeň (uplatňovaná kritéria jsou délka zaměstnání a míra schopnosti).
4. Odpočinek, zotavení a rozumné vymezení pracovních hodin, pravidelnou placenou dovolenou a odměnu ve dnech veřejných svátků.

### Česká právní úprava

Toto právo je upraveno na ústavní úrovni v nejobecnější rovině v čl. 28 Listiny základních práv a svobod, kde se stanovuje právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Související čl. 31 Listiny základních práv a svobod dále rozvádí právo na ochranu zdraví a na zdravotní péči.

Na zákonné úrovni upravuje právo na uspokojivé pracovní podmínky hlava první zákoníku práce (pracovní podmínky zaměstnanců). Zde se píše o vytváření bezpečných a příznivých pracovních podmínek. Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a to zejména:

1. Zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance.
2. Zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť.

3. Vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců.
4. Závodní preventivní péči.

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu zejména:

1. Při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru pro přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí práva na starobní důchod.
2. Za poskytnutí pomoci při předcházení požárům, při živelních událostech (jejich likvidaci, odstraňování následků) nebo při jiných mimořádných událostech, kde může být ohrožen život, zdraví či majetek.

Z právní úpravy vyplývá, že zaměstnavatelé mají především povinnost vytvářet podmínky, které zajistí bezpečný výkon práce. Další pravidla je možné sjednat v pracovní smlouvě, v kolektivní smlouvě či je stanovit ve vnitřním předpisu.

## Kazuistika

### Dotaz č. 1:

*Pracuji v obchodě, který nemá vlastní sociální zařízení, kuchyňku atd. K dispozici máme pouze sklad, kde si můžeme mezi zbožím nechat osobní věci, potraviny atd. Existuje nějaký zákon, předpis či vyhláška, které řeší, co všechno je zaměstnavatel povinen poskytnout svým zaměstnancům pro nerušený výkon práce?*

### Odpověď:

Právo na uspokojivé pracovní podmínky zaručuje Listina práv a svobod ve svém článku č. 28. Zákoník práce v § 224 odst. 1 ukládá zaměstnavatelům povinnost vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a za tím účelem zejména zajišťovat zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance, zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť, vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců a zajišťovat závodní preventivní péči. To znamená, že jde o povinnost vybavit pracoviště odpovídajícím hygienickým a sociálním zařízením a zlepšovat estetickou úroveň pracovního prostředí, které působí na psychiku zaměstnance. Mezi povinnosti zaměstnavatele podle § 226 zákoníku práce patří také zajištění bezpečné úschovy svršků a dalších osobních věcí, které se obvykle nosí do práce.

### Dotaz č. 2:

*Jsem zaměstnán ve firmě, kde se pracuje na složitých CNC strojích ve směnném provozu, často při vysokých teplotách, bez možnosti posadit se, odejít na WC apod. Zaměstnavatel zavedl kamerový systém, který zdůvodnil mimo jiné i péčí o bezpečnost zaměstnanců. V poslední době tento systém rozšiřuje i do kanceláří, aby kamery pečlivě snímaly monitory počítačů. Kam až může zaměstnavatel s tímto postupem zajít?*

### Odpověď:

Na konci července dala novela zákona o inspekci práce kontrolorům novou pravomoc – mohou pokutovat zaměstnavatele za nepřiměřený zásah do soukromí zaměstnan-

ců. Před účinností novely mohla inspekce kontrolovat firmy kvůli podezření z narušení ochrany soukromí a chtít po nich, aby napravily zjištěné chyby, avšak zaměstnavatele nic nenutilo, aby tak skutečně učinili. Problém je hlavně v tom, jak si zaměstnavatelé vykládají zákon.

V zákoníku práce je uvedeno, že firma nesmí bez závažného důvodu spočívajícího ve zvláštní povaze její činnosti narušovat soukromí zaměstnanců na pracovištích a ve společných prostorách tím, že je sleduje kamerami, odposlouchává nebo zaznamenává jejich telefonické hovory nebo čte jejich poštu.

Žádný předpis už ale neupřesňuje, co je to závažný důvod, který může sledování ospravedlnit. Ačkoliv současná legislativa nestanoví co „zvláštní povaha činnosti“ znamená, jedná se především o práci s velmi citlivými informacemi, utajovanými skutečnostmi, nakládání s penězi, know-how a podobně.

Při instalaci kamerového systému by si měl každý zaměstnavatel položit otázku, zda míra zásahu do soukromí „sledovaných“ zaměstnanců nepřevyší míru majetkového či bezpečnostního rizika, jež se zaměstnavatel touto cestou snaží omezit.

Zda je umístění kamer na pracovišti po právní stránce v pořádku, to ovlivňuje řada faktorů. Např. může jít o specifika prostor, jež kamera zabírá, účel, se kterým zaměstnavatel kamery instaluje, nebo o to, zda kamera pořizuje záznam či nikoli.

Kamerový systém by měl sloužit k zabezpečení majetku zaměstnavatele či života a zdraví zaměstnanců. Instalaci kamerového systému může dále odůvodnit i zvláštní povaha činnosti zaměstnavatele (např. provoz banky nebo směnárny). Používání kamerového systému pro účely sledování pracovní výkonnosti zaměstnanců je však z hlediska práva nepřiměřené.

Monitoring musí vždy probíhat s vědomím zaměstnanců. Zaměstnanci musí být seznámeni s důvodem, rozsahem a způsobem, jakým je monitorování prováděno.

Při monitorování pracoviště logicky dochází k určité míře narušování soukromí zaměstnanců. Podstatné je, zda je takovýto zásah přiměřený a zda nelze stejného efektu docílit jinými prostředky. Pokud zaměstnavatel instaluje kamery např. do výrobních prostor, ve kterých zaměstnanci pracují se složitými a drahými stroji a přístroji, bude instalace kamer pravděpodobně přiměřeným zásahem (avšak i zde by bylo třeba zhodnotit konkrétní podmínky a detaily plánovaného monitoringu).

Umísťování kamer do kancelářských prostor je však problematictější. Zaměstnavatel by musel své jednání podložit skutečně silným argumentem, ale i tak by musel míru narušování soukromí zaměstnanců co možná nejvíce omezit. V žádném případě však nebude oprávněn snímat monitory počítačů nebo obličje zaměstnanců.

#### Shrnutí

Z vašeho dotazu vyplývá, že váš zaměstnavatel používá kamerový systém nejen k ochraně svého majetku a zajištění bezpečí na pracovišti, ale také ke sledování pracovní výkonnosti zaměstnanců, čímž nepřiměřeně narušuje jejich soukromí a překračuje zákon.

Doporučujeme zaměstnavatele nejprve upozornit na jeho protiprávní jednání a situaci vyřešit „po dobrém“. Pokud odmítne, doporučujeme obrátit se s podnětem buď na úřad inspekce práce, nebo přímo na Úřad pro ochranu osobních údajů.

**Dotaz č. 3:**

*V pracovní době potřebuji navštívit lékaře. Nevím ale, jak se mám dohodnout se šéfem. Musí mě zaměstnavatel z práce uvolnit, nebo si musím vzít neplacené volno?*

**Odpověď:**

Pokud jde o návštěvu lékaře, máte právo na poskytnutí placeného volna, ale jen na nezbytně nutnou dobu. V praxi to znamená dvě věci. Za prvé: vždy byste se měl snažit naplánovat návštěvu lékaře tak, aby do pracovní doby nezasahovala vůbec nebo jen minimálně. Za druhé: zdravotnické zařízení, které navštívíte, by mělo být co nejbližší vašemu bydlišti nebo zaměstnání, abyste strávil co nejméně času na cestě. Pokud byste navštívil jiné zdravotnické zařízení, za čas strávený nad rámec nezbytně nutné doby nedostanete zaplacen.

Zaměstnavatele byste měl o plánované nepřítomnosti informovat s dostatečným předstihem. Pokud se na návštěvu lékaře nebude „tvářit“, měl byste mu vysvětlit, proč nemůžete pochůzku zařídit mimo pracovní dobu. Pokud vám nebude věřit, lze očekávat, že si tuto informaci pokusí ověřit přímo u lékaře.

Pouze pokud bude návštěva lékaře urgentní a nepředvídatelná, přichází v úvahu, že byste se například nedostavil do práce a místo toho zamířil na vyšetření, aniž byste se zaměstnavatele předem dovolil. V takovém případě musíte zaměstnavatele v co nejkratší možné době o důvodu své nepřítomnosti informovat a tento důvod mu dodatečně doložit.

Přitom je třeba zdůraznit, že zaměstnavatel nemá právo vyžadovat bližší informace o vašem zdravotním stavu nebo proč jste se rozhodl vyhledat lékaře. Tyto informace jsou chráněny jako součást vašeho soukromí. Lékař může zaměstnavateli na požádání sdělit například jen to, zda jste ho skutečně navštívil a zda vaše návštěva byla nutná, všechny ostatní detaily si však musí nechat pro sebe.

Bez ohledu na výše uvedené však platí, že pokud budete v pracovní době navštěvovat lékaře častěji, u zaměstnavatele to s největší pravděpodobností vzbudí nevoli. Zaměstnavatel vám nemůže dát výpověď z důvodu časté nepřítomnosti v práci, neboť na návštěvy u lékaře máte právo. Vaše odchody se nicméně mohou projevit například na odměně (třeba na výkonnostních bonusech) a v praxi se může stát i to, že zaměstnavatel při příštím snižování stavů zacílí právě na vaši pozici (byť by správně z pohledu práva takto uvažovat neměl). Nepříliš časté docházky k lékaři, respektive návštěvy lékaře mimo pracovní dobu mohou být i ve vašem zájmu.

**Dotaz č. 4:**

*Mám dotaz ohledně zákonem stanovených přestávek při 12hodinové pracovní době. Vím, že kdysi bývaly 2 půlhodinové pauzy. Prý ale nastala nějaká úprava. Ve firmě jsme měli v sobotu plánovanou 12hodinovou směnu. Nadřízený tvrdí, že jako zaměstnanci máme nárok pouze na jednu pauzu v délce trvání 30 minut a druhou v délce 15 minut. Na více není zákonný nárok. Je tomu tak?*

**Odpověď:**

Zákoník práce zná dva typy přestávek v práci. První jsou na jídlo a oddych a druhé jsou bezpečnostní.

Pravidla pro přestávky na jídlo a oddych:

- Zaměstnavatel je povinen přestávku na jídlo a oddych zaměstnanci poskytnout nejdéle po šesti hodinách práce, nezletilému za 4,5 hodiny.
- Přestávku je možné poskytnout vcelku, nebo i po částech.
- Celkově musí přestávka trvat (po šesti hodinách) nejméně 30 minut, může tedy být i delší, třeba celou hodinu.
- Pokud by došlo k dělení přestávek na kratší úseky, tak jeden musí trvat vždy alespoň 15 minut (další mohou být i kratší, například deset a pět minut).
- Stanovit délku přestávky a čas jejího čerpání je právem zaměstnavatele.
- Přestávku není možné poskytnout na počátku a na konci pracovní doby. Pracuje-li někdo jen šest hodin, nemusí přestávku čerpat, není-li stanovena třeba po čtyřech či pěti hodinách nepřetržité práce.
- Zaměstnanec má právo na přestávku na jídlo a oddych a zaměstnavatel má povinnost mu ji poskytnout, jinak porušuje zákon.
- Přestávka je součástí odpočinku zaměstnance.
- Poskytnuté přestávky se nezapočítávají do pracovní doby.

Určité specifikum se týká prací, které nemohou být přerušeny (třeba nepřetržitá pásová výroba), pak musí být zajištěna alespoň přiměřená doba na oddych a jídlo, byť by trvala jen několik minut. Tato doba je součástí pracovní doby, takže je zaměstnancům zaplacená. Nezletilým je třeba i v takových případech vždy zajistit přestávku na jídlo a oddych.

Bezpečnostní přestávky je nutné poskytnout v případě výkonu práce v nuceném pracovním tempu či výkonu monotónní práce, při práci s počítači, při řízení motorových vozidel a při podobných činnostech.

Například bezpečnostní přestávky (lze nahradit změnou činnosti) při vysokém zatížení zraku nebo nepřerušované práci s vysokou zatížeností pohybového ústrojí trvají od pěti do deseti minut a jsou poskytovány po dvou hodinách práce – u řidičů 30 minut jednou za 4,5 hodiny řízení, nebo po 15 minutách v době řízení do 4,5 hodiny. Do pracovní doby se započítávají, takže zaměstnanci za ně přísluší mzda či plat.

Není však vyloučeno, že bezpečnostní přestávky se budou částečně překrývat s přestávkami na jídlo a oddych. Pak za dobu čerpání bezpečnostní přestávky zaměstnanci náleží mzda či plat a i v takovém případě se tato přestávka započítává do pracovní doby.

**Dotaz č. 5:**

*Jak mohu zákonně postupovat v případě, že mě náhle začne bolet v krku, nebo se ohlásila migréna? Je možné využít „sick day“, tedy krátkodobé volno na vyléčení, či zdravotní volno? Jaké jsou podmínky a důsledky jeho využití?*

**Odpověď:**

Sick days a free days patří mezi nejčastější benefity, které firmy poskytují nad rámec zákoníku práce. Patří mezi ně též delší dovolená, stravenky, příspěvky na dopravu, jazykové kurzy, vzdělávací pobyty apod. Stále rozšířenějším benefitem je také hrazení

volno pro „zařizování“ (free days). Zaměstnanec má možnost navštívit potřebné úřady či lékaře, aniž by si po kouskách zkracoval pracovní dobu.

#### **Sick days:**

- Princip tohoto benefitu vychází z úvahy, že kratší léčení je pro obě strany výhodnější než dlouhodobá nemoc. Necítí-li se zaměstnanec ve své kůži nebo bojuje s počínajícím nachlazením, je lepší, když stráví dva tři dny v posteli a poté se čilý vrátí do práce. Může tak zůstat doma bez lékařského potvrzení nebo vystavení „neschopenky“. Sick days se mu neodečítají z dovolené a hlavně za ně dostává mzdu.
- Na rozdíl od nemocenského, kdy zaměstnanec za první tři dny nemoci nedostává náhradu mzdy, sick days nároky zaměstnance neumenšují. V klasickém případě nemocný zaměstnanec nedostane první tři dny nemoci žádnou odměnu. Teprve od čtvrtého dne začne zaměstnavatel vyplácet její náhradu, jež však činí pouze 60 procent průměrného výdělku. Vybráním si sick days se dá překlenout právě doba prvních tří dnů dočasné pracovní neschopnosti.
- V zákoníku práce ani souvisejících předpisech se pojem zdravotní volno nevyskytuje. Jde tedy pouze o smlouvenou výhodu poskytovanou zaměstnavatelem, je to tedy právě zaměstnavatel, kdo určuje konkrétní podmínky sick days (délka, způsob označování, výše peněžité náhrady a podobně).

#### ***Co s nevyčerpanými sick days?***

Podle posledních průzkumů v ČR nabízí tento benefit již třetina velkých společností. Obvyklá doba zdravotního volna činí 3 až 5 dnů za kalendářní rok. Nevyčerpané dny se do dalšího roku nepřevádějí a neproplácují se jako nevybraná dovolená. Pokud tedy zaměstnanci na konci roku zůstanou sick days nevyužité, opět záleží jen na zaměstnavateli, jestli nechá nárok jen tak uplynout nebo zaměstnanci nabídne jiný bonus.

#### ***Další možnosti v době nemoci***

Pokud zaměstnavatel neposkytuje zdravotní volno, existují i další možnosti jak vyjít nemocnému zaměstnanci vstříc. Kromě osobní domluvy, kdy je zaměstnanci dovoleno zůstat určitý čas doma, se dá využít i možnost práce z domova (pokud to její povaha umožňuje). Stejně jako u sick days zde hraje podstatnou roli vztah a vzájemná důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

## 3 STRES NA PRACOVÍŠTI

Podle rámcové směrnice EU č. 89/391 mají všichni zaměstnavatelé zákonnou povinnost chránit bezpečnost a zdraví zaměstnanců. **Tato povinnost se vztahuje rovněž na problémy stresu spojeného s prací za předpokladu, že představuje riziko pro zdraví a bezpečnost.** Všichni zaměstnanci mají obecnou povinnost dodržovat ochranná opatření stanovená zaměstnavatelem.

Vymezení stresu na pracovišti podle rámcové dohody EU zní následovně: Stres je stav, který je doprovázen fyzickými, psychickými či sociálními potížemi nebo dysfunkcemi, a který je výsledkem toho, že se člověk necítí schopen vyrovnat se s požadavky či očekávanými do něj vkládanými.

Eustres – v přiměřené míře stimuluje jedince k vyšším nebo lepším výkonům. Stanovování reálných cílů, odstranění překážek v práci a omezení pracovní nejistoty.

Distres – nadměrná zátěž, která jedince poškozují a vyvolává onemocnění, či dokonce smrt.

### Psychosociální rizika a stres

Psychosociální rizika mají významný dopad na ochranu zdraví a bezpečnost práce. Psychosociální riziko je takové, kde působením psychických, sociálních nebo fyzických aspektů dochází ke zhoršení zdravotního stavu a mezilidských vztahů pracovníka, a to jak v pracovním, tak i soukromém životě. Psychosociální rizika nesou velký dopad nejen na firmu, ale i na celkový hospodářský systém. (Cox and Griffiths, 2005)

Psychosociální rizika, pracovní stres, sexuální harašení nebo šikana na pracovišti jsou v současné době prioritní oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Dle údajů až 40 miliónů jedinců v EU trpí nepřiměřeným dlouhodobým pracovním stresem (European Social Partners, 2007). Na základě výzkumu, který provedla EU-OSHA s názvem ESENER 2, vyplynulo, že stres je druhým nejčastějším důvodem, který způsobuje dlouhodobé zdravotní potíže. Na základě výsledků lze vyčíst, že 50–60% zameškaných pracovních dnů lze přičíst stresu. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 72% respondentů má obavy o ztrátu zaměstnání, 66% zaměstnanců je přetěžováno a 59% zaměstnanců se potýká se šikanou na pracovišti. Celkem 4 respondenti z deseti se přitom domnívají, že řízení psychosociálních rizik a redukce stresu nejsou na jejich pracovišti vhodně řešeny. (EU-OSHA, ©2016). Další výsledky ESENER 2 dokládají, že pouze 6% organizací využívá podnikového psychologa pro BOZP. V severních zemích, například jako je Finsko,

je v 62 % organizací vyhledávána pomoc podnikového psychologa. Ředitelka agentury EU-OSHA přitom zmiňuje, že nejčastější důvod, proč zaměstnavatelé obhajují absenci hodnocení rizik je ten, že rizika znají a nemají pocit, že by měli vážné problémy. Přitom psychosociální rizika jsou jedna z nejnáročnějších a téměř každý pátý podnik uvádí, že jejich pracovníci pracují pod tlakem. Jsou přetíženi, ale nemají vhodné nástroje a informace pro správné odhalování a práci s psychosociálními riziky (tzb-info.cz, 2015). Richter a kolektiv (2010) uvádí nutnost podporující podnikové politiky, která nejen předchází vzniku nevhodných podmínek, ale také eliminuje psychosociální rizika. Zdraví zaměstnanci tak mohou nejen podávat lepší výkony, ale také se snižuje jejich nemocnost. Psychosociální aspekty, které působí na zaměstnance, se dále promítají zejména do úrazovosti, pracovní neschopnosti, fluktuace a snižování kvality. Velký význam má analýza psychosociálních rizik zejména ve zdravotnictví, školství, sociálních organizacích a dále ve výrobních organizacích. Pracovníci České lékařské komory a Psychiatrické kliniky I. LF UK a VFN v Praze provedli v roce 2013 výzkum stresové zátěže a syndromu vyhoření u lékařů v ČR. E-mailovým dotazníkovým formulářem bylo osloveno na 30 000 lékařů (aktivních členů ČLK). Odpovědělo jich 13 500 a nakonec bylo zpracováno více než 7400 validních odpovědí. Na otázku „Cítíte se ohroženi syndromem vyhoření?“ odpovědělo „ano“ a „spíše ano“ 83 % lékařů. Z tohoto výzkumu vyplývá i snaha zavést analýzu psychosociálních rizik do zdravotnických oborů a snížit tak pravděpodobnost výskytu syndromu vyhoření. Stres a zátěž se týkají tedy nejen zdravotních oborů, ale veškerých jiných organizací. Na stále zvyšující se procento lidí, kteří se potýkají s psychickými problémy, reaguje i ministerstvo práce a sociálních věcí, které v současné době navrhuje novelizaci zákoníku práce. Tato novelizace se bude týkat zejména oblastí:

- Změny v úpravě dovolené – první varianta mění základní koncepci dovolené, druhá varianta navrhuje zásadní změnu ve vzniku práva na dovolenou a její čerpání. Dovolená se již nepočítá na odpracované dny, ale na základě týdenní pracovní doby zaměstnance.
- Větší propojení pracovního a rodinného života, tzv. *homeworking* – dochází ke zpřesnění podmínek pro *homeworking*.
- Další změny, které se budou týkat zejména přeložení pracovníka, prevence před stresem a obtěžováním (mpsv.cz, 2016).

Poslední bod návrhu novelizace je v současné době velmi diskutovaným tématem, jelikož v České republice zatím chybí vhodné metodiky a odborníci pro analyzování a optimalizaci snižování pracovního stresu. V současnosti se Česká republika řídí rámcovou směrnicí 89/391 – O bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, kde se zaměřuje také na snižování stresu při práci a na vhodné ergonomické podmínky (resourcecentre.etuc.org, ©2016).

## **Analýza psychosociálních rizik**

V současné době existuje několik metodik pro analýzu psychosociálních rizik. Metody se odvíjí od jednotlivých přístupů, systémů, ale také od zemí. Velmi často zmiňovaným nedostatkem je nesoulad terminologie, která zatím není obecně v psychologii zcela přesně ujasněná.



Ve světě existuje několik metod pro řízení psychosociálních rizik. První metody vznikly ve Velké Británii v roce 2011 – PAS1010: Pokyny pro řízení psychosociálních rizik na pracovišti. Jejich vývojem se zabývala instituce British Standards ve spolupráci s odborníky a Světovou zdravotnickou organizací EU-OSHA. V Kanadě v roce 2013 vznikla druhá metodika: Psychické zdraví a bezpečnost na pracovišti – prevence a propagace. Mezi další metody a přístupy pro řízení psychosociálních rizik patří:

- CoPsoQ – Metoda Iastas21 – Kadaň
- ISTAS – Španělsko
- HSE – Velká Británie
- BKK – Německo
- UIPOT – Španělsko
- Sobane – Belgie (Leka et. Kol, 2008)

Stresová reakce probíhá na základě individuálního emočního vyhodnocení organismu na danou stresovou situaci. Tato stresová reakce zajišťuje přežití a připravuje nás buď k úniku, boji nebo paralizaci. Projevuje se zrychleným tepem, dechem, rozšířením cév, zvýšením krevního tlaku apod.

Symptomy:

- tělesné – únava, poruchy zažívání, bolesti hlavy, nevolnost, bušení srdce,
- emocionální – podrážděnost, úzkost, přecitlivělost, otupělost,
- duševní – nerozhodnost, porucha soustředění, pocity neschopnosti a sníženého sebevědomí.

V chování se projevuje stres nespavostí, nechutenstvím, závislostmi a izolací.

V pracovním prostředí se může odrážet stres nejen na pracovním výkonu, chybovosti, zvýšení kontrolních mechanismů, bezpečnosti práce, vyšší úrazovosti, nemocnosti i fluktuaci, snížení zisků, snížení inovací, zhoršení pověsti a neschopnosti konkurovat.

Příčin stresu může být velmi mnoho. V dnešní době je člověk ve stresu dlouhodobě především z velkého pracovního vytížení, nejistoty či strachu ze ztráty zaměstnání, výskytu vztahové patologie nebo jako reakce na pracovní prostředí a styl řízení. Chronický stres tak přispívá k opakujícím se podobným stresovým reakcím včetně dopadu na imunitní systém, který je potlačován a není možná regenerace a uvolnění.

V evropské populaci trpí v průběhu života nějakým duševním problémem, nejčastěji depresí a úzkostí, až 25% osob. Světová zdravotnická organizace (WHO) odhaduje, že po roce 2020 budou duševní problémy nejčastější příčinou pracovní neschopnosti a druhou nejčastější příčinou odchodu do předčasného důchodu. Jediněům s duševními problémy, převážně těm, kteří nejsou odolní vůči stresu, by pak hrozilo vyřazení ze společnosti. Je proto potřeba nastavovat pracovní prostředí tak, aby se tato prognostika nenaplnila a zaměstnavatel i zaměstnanci vzájemně spolupracovali a nastavovali pracovní prostředí, které bude oboustranně přijatelné a výhodné.

## Prevence stresu v rámci podniku

- Nastavení zdravého pracovního prostředí a zlepšení organizace práce
- Prevence při výběru a umístění pracovníků
- Zamezení vztahové patologie na pracovišti a průběžné mapování pracovního klimatu a spokojenosti
- Přizpůsobení stylu řízení a tlaku na výkon
- Zlepšení využití pracovní doby
- Pravidelná kontrola pracovních procesů a organizace pracoviště z hlediska psychické zátěže pracovníků – pracovní tempo, monotónní práce, požadavky na výkon, vyváženost pracovních sil i pozic, mnoho přesčasových hodin apod.
- Manažerská a komunikační opatření. Otevřená a průběžná komunikace mezi zaměstnanci i vedením, průběžné vztahové audity. Dostatečná manažerská podpora jednotlivcům i týmům
- Jasně stanovené role, cíle a rozdělení kompetencí
- Vymezení pracovní náplně, požadavků, pravomocí, odpovědnosti a informačních nároků
- Úprava pracovního režimu a pracovní doby. Vyvážení pracovního i osobního života
- Vyvážené odměňování a výkonu, oceňování pracovníků, další vzdělávání, motivační programy, pracovní postupy a podmínky
- Možnost autonomie práce – zaměstnanec má možnost ovlivnit stanovování metod, pořadí úkolů, tempa práce a rozložení pracovní doby
- Rovné zacházení
- Vyrážený pracovní i osobní život
- Přípravení plánů postupů – krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé, založené na výpočtech užiteků a nákladů v rámci stanovených cílů
- Průběžná edukace týkající se stresu, duševního zdraví a preventivní péče. Integrace technik zvládnání stresu na pracovišti
- Nastavení vhodných opatření korespondujících s daným pracovištěm – vybízet zaměstnance k upozorňování vedení a všímání si duševního zdraví spolupracovníků. Doporučování návrhů změn a úprav v případě potřeby. Dodržování správných pracovních návyků
- Zvolení vhodného způsobu hodnocení výsledků a dosažení cílů
- Udržování zdravých vztahů a kolegiality na pracovišti

### *Indikátory stresu:*

1. Zvýšením únavy klesá celková energie
2. Zvýšené tělesné i duševní napětí
3. Pocit zátěže a bolesti
4. Nárůst či snížení hmotnosti

5. Snížení výkonu
6. Snížená schopnost udržet pozornost a soustředění
7. Nesoustředěnost, podrážděnost
8. Zhoršení krátkodobé i dlouhodobé paměti
9. Uznat, že se nacházím ve stresové situaci
10. Nepředvídatelnost reakcí
11. Neschopnost efektivní organizace práce a dlouhodobého plánování, nepředvídatelnost následků rozhodování
12. Zvyšování chybovosti
13. Úzkosti, deprese, bezmoc, skepse
14. Výskyt přeludů a poruch myšlení
15. Mizí zájem a nadšení
16. Častá pracovní absence
17. Užívání léků, vznik závislosti (kouření, alkohol)
18. Spánková absence
19. Přesouvání odpovědnosti na druhé
20. Změna osobnosti
21. Psychosomatická onemocnění
22. Povrchní řešení problémů
23. Vyhrožování sebevraždou

## **Psychosociální rizika v organizaci**

Schopnost efektivní práce a zavádění analýzy a řízení psychosociálních rizik bude pro organizace v budoucnu nejen nutnou potřebou pro konkurenceschopnost, ale také pro splnění požadavků legislativy a norem.

Psychosociální rizika jsou taková, která vytváří nepřiměřené sociální nebo psychické prostředí a mají dopad na lidské zdraví. Velmi častou otázkou zůstává, jak je v organizaci možné analyzovat rizika a jakým způsobem je snižovat a řídit. Důležité je uvědomit si, že psychosociální rizika se liší od organizace a poté zejména od oboru, ve kterém se organizace pohybuje.

### **Ideální postup pro zmapování rizik:**

- Analýza psychosociálních rizik v daném oboru
- Kontext organizace – co naše organizace dělá, jaká je hlavní pracovní náplň a smysl naší práce
- Jaké pracovní pozice máme ve firmě, jakou činnost vykonávají a jaká jsou zde psychosociální rizika

- Identifikace rizikového chování pro pracovní pozice – na určitých pracovních pozicích existuje vyšší míra vzniku rizikového chování (od závislosti přes neznalost hospodaření s financemi až po krádeže)
- Psychosociální audit rizik se zaměřením na danou oblast podnikání, možnost anonymního sběru dat
- Analýza personálních dat – fluktuace, nemocnost, úrazovost
- Analýza rizikového chování – jaký dopad má dané rizikové chování na pracovní náplň
- Vyhodnocení psychosociálních rizik
- Vytvoření programu pro snižování a prevenci interních psychosociálních rizik
- Sledování a kontrola účinnosti
  - Kvalitativní – dotazníky spokojenosti, stížnosti, nápady na zlepšení
  - Kvantitativní – fluktuace, nemocnost, Brand

## **Základní rozdělení interních psychosociálních rizik dle EU-OSHA:**

- Nadměrné nároky nebo vystavení fyzickému nebezpečí
- Nedostatek osobního vlivu
- Nedostatečná podpora
- Špatné vztahy
- Konflikt rolí nebo jejich nejasné vymezení
- Špatné řízení změn
- Slovní a fyzické násilí ze strany třetích osob

## **Podle našeho uvážení lze psychosociální rizika rozdělit také na tyto oblasti:**

- Kultura a kontext organizace
  - Kultura a řízení lidských zdrojů
  - Řízení změn
- Pracovní prostředí
  - Fyzikální rizika – osvětlení, hluk, vibrace, teplota
  - Ergonomická rizika – poloha těla, vizualizace
    - Pracovní náplň
    - Psychická únava
- Nedostatek osobního vlivu, nadměrné nároky
  - Psychická zátěž

- Emocionální zátěž, míra kognitivního rozhodování a odpovědnost
  - Stres
- Charakter práce
  - Směnnost
  - Finanční ohodnocení, benefity
  - Vzdělávání a rozvoj pracovníků
  - Motivační systém
- Vztahy na pracovišti
  - Mezilidské vztahy, psychické nebo fyzické násilí
  - Komunikační proces v rámci organizace (ztráty informací, přenos informací porady...)
  - Konflikt rolí
  - Mezikulturní rozdíly v porozumění
- Psychosociální rizika Industry 4.0
  - Kyberpsychosociální rizika
  - Stres z kyberprostředí, kyberšikana, kyberkomunikace
  - Ztráta osobních dat a ochrana soukromí

## Psychosociální rizika podle odvětví a pracovní pozice

Každé odvětví je unikátní a je různě citlivé na určitou oblast psychosociálních rizik. Zde je důležité si uvědomit, že při srovnání automotive organizace a sociální organizace budeme nacházet jiný poměr výskytu psychosociálních rizik. Dalším důležitým faktem je porozumění, že každá pozice s sebou přináší jinou míru stresu. Organizace se tedy jako první musí dívat na sebe jako na určitý sektor oboru, ve kterém podniká a v němž se vytváří určitý typ psychosociálních rizik. Při druhém kroku je důležité si uvědomit, jak vypadá naše organizační struktura a jaká rizika jsou definovaná pro určité typy práce.

Zdravotnictví a sociální organizace jsou typické svým tlakem na vysokou míru odpovědnosti a psychické zátěže, mezi které patří zejména emocionální zátěž. Velmi často se zde také můžeme setkat s problémy se vztahy na pracovišti a s nevhodnou ergonomií. Z důvodu nedostatku personálu a zvykového systému pracovníci velmi často uvádí nadměrné nároky a nedostatek osobního vlivu. Podle výsledků má až 83 % lékařů spíše pocit, že je ohroženo syndromem vyhoření.

Sektor automotive je specifický svým tlakem na výkon, kvalitu a včasnost svých dodávek. Cílem je optimalizace systému a procesů s dopadem na snižování nákladů a zvyšování kvality. V managementu se můžeme setkat s psychosociálními riziky, zejména nadměrnými nároky, časovým tlakem a vztahovou patologií. Na pozicích operátorů se velmi často setkáváme s nevhodným pracovním řízením, špatným změnovým řízením a vztahovou patologií.

## Psychosociální rizika a kultura země

Občas se můžeme setkat s názorem, že co funguje v jiné zemi, může fungovat také u nás. Tento názor občas panuje i v akademické sféře, je však mylný. Každá země má svou unikátní kulturu, která ovlivňuje myšlení a chování lidí. Každá kultura se také vyznačuje vlastním sociálním chováním a psychickými prožitky. Z psychologického hlediska je jisté, že každá kultura má své specifické psychické poruchy, které se nemusí jinde vyskytovat. Například japonská kultura má zcela unikátní psychické poruchy, které v našem prostředí nenajdeme. Z toho důvodu není vhodné ani doporučené využívat univerzální postupy pro mapování a analýzu psychosociálních rizik, která nejsou tvořena a testována na české nebo slovenské populaci. Pozor, i zde již můžeme zaznamenávat určité rozdíly v sociálním a psychickém vnímání.

## Sick Building Syndrome

Jedná se o soubor příznaků, jež vykazují lidé, kteří pracují v nevhodných prostorách. Studie WHO v roce 2002 uvedla, že až 60 % lidí trpí příznakem SBS (syndromem nezdravých budov). Hlavní příznaky jsou podráždění očí, horních cest dýchacích, podráždění kůže, bolesti hlavy, únava, alergie, ale také se objevuje úzkost nebo deprese. Tyto příznaky mohou být jak krátkodobé, tak i dlouhodobé, nebo dokonce trvalé. Velmi často se můžeme setkat s názorem např. na open office jako SBS, kde se rychleji šíří nemoci. Panuje zde nižší míra soukromí, zhoršená regulace teploty a zimy, problémy se vzduchotechnikou.

Na pracovištích v halách se často setkáváme s nevhodným tepelným prostředím, nevhodným osvětlením a silnými pachy.

## Externí psychosociální rizika pracovníka

Organizace, která se chce rozvíjet a mít pozitivní dopad na lidské zdroje ve své organizaci, by se měla zabývat nejen interními psychosociálními riziky, ale také vytvářet vhodnou strukturu pro řízení externích psychosociálních rizik a jejich prevenci. Právě externí psychosociální rizika mohou mít výrazný dopad na rizikové chování zaměstnanců, pracovní výkon nebo nemocnost.

### Externí psychosociální rizika:

- Psychosociální rizika vyplývající z aktuální situace
  - Finanční situace rodiny, neschopnost finančně hospodařit
  - Dlouhodobá nemocnost člena rodiny
  - Psychické potíže z dlouhodobě trvající životní situace
  - Drogové a jiné závislosti
- Psychosociální rizika vyplývající z mimořádné situace

- Nečekané úmrtí blízkého člena rodiny
- Mimořádná tragická událost
- Mimořádná nehoda/havárie

Externí psychosociální rizika se také promítají do organizace, ať již do soustředění pracovníka, do jeho pracovního tempa, nebo dokonce do jeho nemocnosti či fluktuace.

V praxi se velmi často setkáváme s dotazem, jak může organizace efektivně zajistit vliv externích psychosociálních rizik a zda opravdu mají reálný dopad na firmu a také přínos pro firmu. Ve chvíli, kdy se organizace rozhodne pro vytvoření programu řízení psychosociálních rizik, ať již externích, nebo interních, musí zvážit následující kroky:

1. Kontext organizace – co naše organizace dělá, jaká je hlavní pracovní náplň a smysl naší práce
2. Jaké pracovní pozice máme ve firmě, jakou činnost vykonávají a jaká jsou zde psychosociální rizika
3. Identifikace rizikového chování pro pracovní pozice – na určitých pracovních pozicích existuje vyšší míra vzniku rizikového chování (od závislosti přes neznalost hospodaření s financemi až po krádeže)
4. Analýza rizikového chování – jaký má dopad dané rizikové chování
5. Hodnocení rizikového chování
6. Vytvoření programu pro snižování a prevenci externích psychosociálních rizik
7. Sledování a kontrola účinnosti
  - a) kvalitativní
  - b) kvantitativní

## Důstojné a štíhlé pracoviště

Moderní metody řízení jsou nedílnou součástí konkurenceschopnosti podniků. Ve chvíli, kdy se organizace začne zabývat metodami, nástroji a jejich aplikací v podniku bez jakékoliv vlastní strategie implementace do vlastní kultury, dosahuje spíše negativních výsledků. Mnohdy přílišná snaha dosáhnout vytyčeného cíle vede k úspěchosti a demotivaci lidí nejen v týmu, ale také v celé kultuře organizace. Přitom kultura organizace je hlavním z pilířů schopnosti vytvářet zisk. Bez správné strategie a hodnot v podniku nejsme schopni ani správně identifikovat cesty pro náš růst, ani dosazovat na správná místa správné lidi. Jedním z nových nástrojů, který odstraňuje neefektivitu zavádění univerzálních metod, je využití podnikové psychologie a budování důstojného pracoviště. Velmi často právě aplikace lean managementu může u pracovníků zvyšovat psychosociální rizika, může docházet k vyšší psychické náročnosti, vyšší náročnosti monotonie nebo může mít vliv na psychickou zátěž.

V praxi se můžeme velmi často setkat názorem, že pro zlepšování procesů není potřebná psychologie, ale technické dovednosti a znalosti. Jak tedy správně využijeme technické dovednosti a znalosti pro implementaci do prostředí, které není přátelské, lidé se obávají změn, mají strach, není nalezena shoda na stejnou věc? Velmi často obtížně,

proto se i ve své práci setkávám s častým fenoménem variabilní mzdy, která je formou odměny cukr a bič, auditů a demotivujících celodenních školení na téma – jak si uklidit pracoviště podle pěti kroků. Veškeré tyto postupy mnohdy vedou ke zhoršení firemní kultury nebo k odlivu potřebných lidí.

## Využívala se dříve v organizacích psychologie?

Psychologie stála u zrodu vědních disciplín, jako je ergonomie, bezpečnost práce a řízení, personální psychologie, inženýrská psychologie, psychologie organizace a řízení, psychologie dopravy, trhu a ekonomická psychologie. Zejména v letech 1921 až 1951 se rozvíjela psychotechnika, která se zabývala rozmachem techniky a zvyšováním produktivity a kvality. V České republice je velmi známý systém řízení Baťa, který stavěl na propojení a implementaci psychologie do práce. Baťa velmi aktivně spolupracoval se Svazem československých průmyslníků v Bratislavě a využíval jejich psychotechnickou pomoc pro zvyšování kvality a produktivity. Napříč historií posledních desetiletí se psychologie významně rozvíjí a více než kdy jindy zasahuje do oblastí podniků a organizací.

## Proč při zlepšování využívat psychosociální znalosti?

Pokud chce člověk změnit svět, musí změnit sám sebe. Převedeme-li tuto myšlenku na organizace, dostaneme úžasnou hlavní podstatu lean psychology managementu. Jinými slovy, chce-li organizace změnit prostředí kolem sebe, jako první musí změnit sama sebe, tedy svoji kulturu a své vzorce chování a jednání. Kultura se poté odráží v přístupu ke změnám, ke strategickému řízení a k formování a budování pracovišť, která jsou nejen štíhlá, ale také důstojná.

V praxi se často můžeme setkat s tím, že majitelé a ředitelé firem chtějí co nejrychleji zvýšit produktivitu a kvalitu svých výrobků. Za co nejkratší dobu odstranit plýtvání, zavést 5S, vytvořit standardy a nastavit normy a auditovat. Ve své práci, kdy pracuji také jako psychosociální pracovník, jsem se na průmyslové problémy dívala i jinými očima a řešení jsem hledala novými inovativními způsoby. Setkala jsem se s řadou výrobních, obchodních a také zdravotnických firem, jejichž klíčovým krokem pro zvyšování produktivity a kvality nebylo narovnání procesů, ale vztahů, pochopení a naslouchání napříč strukturou firmy.

*Výrobní společnost požadovala v co nejkratším čase zavést průmyslové inženýrství a lean management s cílem snížit pozdní dodávky zákazníkům o 90 dní. Hlavní problém podle vedení tkvěl v malé kapacitě pracoviště, proto se rozhodli o jeho rozšíření. Byrokratické reakce pracovníků na můj příchod byly značně negativní, jelikož měli zkušenosti s neadekvátně zavedeným ISO 9001, které před auditem způsobovalo zastavení výroby, dodělávání dokumentů, úklid na oko a značný stres. Již z prvních reakcí bylo zřejmé, že hlavním úkolem mojí práce bude naslouchat pracovníkům, být moderátorem pro pracovníky a vedení a vést praktické kroky, které budou mít pozitivní dopad jak na pracovníky, tak i na vedení. S vedením jsme navrhli novou strategii projektu. Jako*



*hlavní se stala práce s lidmi, komunikace, zjišťování problémů a pomoc při prosazování změn, které jsou příznivé i pro ně. Navrhli jsme nové interaktivní školení kvůli pochopení, proč se musejí snížit dodávky a jak se práce zaměstnanců odvíjí od chodu firmy. S vedením se komunikoval přístup k zaměstnancům a směřovalo se ke změně vzorců chování. Výsledkem půlročního projektu byla analýza problému, který netkvěl v malé kapacitě, ale v absenci měření kvality pro první pracoviště, tím pádem neseděly normy, plánování, narůstal stres apod. Nekvalita spočívala v první řadě v nekvalitních surovinách, špatném stavu přípravků, špatných návodech pro přípravky, nedostatečné údržbě strojního zařízení, nesystematizovaném pracovišti a až v poslední řadě v lidské chybovosti. Pracovníci věděli, že by bylo vhodné zapisovat zmetky, ale ze strachu raději mlčeli a dělali vše podle dřívějších zvyků. Ve firmě se zavedly metody lean psychology managementu s cílem minimalizovat kontroly a audity, aby pracoviště byla autonomní a samostatná.*

Výše uvedená kazuistika je velmi zkrácena. Práce ve firmě byla velmi rozsáhlá a jednalo se o pomalé změny v myšlení majitele, vedení a v přípravě nového pracovního místa. Vedení a pracovníci byli koučováni a soustavně byla vytvářena strategie organizace.

## **Zavádění štíhlého a důstojného pracoviště**

V současné době se organizace musejí zaměřit na vhodnost a odbornost konzultanta, který pomáhá zavádět nové metody. Organizace by měla volit takového člověka, který má odbornost nejen v optimalizaci procesů, ale také v práci s lidmi a praktické zkušenosti a dovednosti v této oblasti. Lean psychology management je odborná a dlouhodobá cesta, která posouvá firmu na vyšší úroveň, její hlavní myšlenkou je integrovat jednotlivé obory v synergický efekt.

Při zavádění lean psychology managementu může firma očekávat:

1. Analýzu kultury organizace
2. Analýzu kritických oblastí
3. Zaměření se na vyznačená úzká místa jak v procesech, tak v lidských vazbách
4. Pohled na současnou situaci z několika úhlů
5. Vytvoření vlastních projektivních metod, postupů a interaktivních školení
6. Nastavení projektového plánu
7. Implementaci
8. Zpětnou vazbu a náhled

## **Metoda 5S pomocí lean psychology managementu**

Tato metoda je velmi rozšířená a populární mezi organizacemi, ovšem její opravdový dopad na efektivitu práce a motivaci zaměstnanců je spekulativní. Jak je parné z mé práce, zejména pro pracovníky je demotivující školení o tom „jak si uklidit pracoviště“,

dále audity, kontroly, nadbytečné popisy, které vedou k pocitu, že nedovedou sami přemýšlet, a mnoho dalších. Díky veškerým zkušenostem využívám v praxi místo metody 5S systematizaci pracoviště, která má podstatu v následujících krocích:

1. Vytvoření postupu pro systematizaci pracoviště podle toho o jaké pracoviště se jedná z hlediska:
  - a) typu pracoviště (operátoři, administrativa, zdravotnictví...),
  - b) typu složení kolektivu na pracovišti (smíšené, muži, ženy...),
  - c) specializace pracoviště (handicapovaní, nemocní, hygienické pracoviště, hluk...),
  - d) firemní kultury na pracovišti (odpovědnost, naslouchání, fluktuace...),
  - e) vztahů na pracovišti.
2. Komunikace s pracovníky pro zjištění informací:
  - a) o jejich představě příznivého dopadu mé práce na ně,
  - b) o ujasnění si svých rolí, o vytvoření prostoru pro naslouchání,
  - c) o jejich dosavadních zkušenostech a problémech, se kterými se potýkají,
  - d) zda rozumí, jaké dopady má kvalita a nekvalita jejich práce na organizaci,
  - e) o zmapování vztahů na pracovišti.
3. Komunikace s vedením a vytvoření postupu:
  - a) vyhodnocení současných poznatků a navrhnutí cest pro systematizaci pracoviště,
  - b) komunikace s vedením o současných problémech, jejich názoru, náhledu a využití psychologického řízení rozhovoru,
  - c) nastavení projektu, procesu.
4. Zapojení pracovníků do systematizace pracoviště:
  - a) brainstorming pracovníků,
  - b) interaktivní výcvik v komunikaci,
  - c) zapojení pracovníků do aktivní změny pracoviště,
  - d) vytváření mapového toku ve spojení s pracovníky, vysvětlení podstaty, naslouchání a navrhování – koučování a usměřování týmu,
  - e) koučování pro systematizaci pracoviště, vizualizaci pro přínos pracovníkům a zajištění systematizace pracoviště,
  - f) naslouchat, vést, jednat.
5. Finalizace systematizace:
  - a) zpětná vazba pracovníků vedení,
  - b) naslouchání,
  - c) nastavení kontrol, lze propojit s ISO 9001, či vytvořit vlastní metodiku kontrolování (vytváří aktivně i pracovníci).

Zavádění metody 5S je zejména o práci s lidmi, jejich vedení, naslouchání a správném moderování. V praxi jsem zaváděla 5S do společnosti a mým úkolem bylo zavést pouze 5S. Po dohodě s vedením se přistoupilo na 5S podle lean psychology managementu. Závěry poukázaly na to, že největším problémem současnosti není nesystematizované pracoviště, jako pracoviště, kde je umělé osvětlení, stísněný prostor, zápach a je kladen důraz na přesnost. Tyto všechny vlivy způsobují u pracovníků úzkost, stres a napětí, což vede nejen ke zvýšené fluktuaci, ale také k poklesu výkonu a zejména asi ke 25 pracovním úrazům měsíčně při počtu 100 lidí a manuálně jednoduché práci.

## Technolog jako psycholog?

Organizace disponují mnoha pozicemi pro zlepšování kvality, produktivity a optimalizace procesů od lean manažera, technologa, kvalitáře, průmyslového inženýra přes personalisty apod. V dnešní době je důležité, aby lidé, kteří se zabývají zlepšováním procesů, také měli povědomí o psychologii a byli schopni optimálně řešit dané situace. Minimálně by měli být schopni vést lidi, trénovat a zejména naslouchat. Schopnost vyhledávat úzká místa v procesech není pouze o technických dovednostech, ale také o lidském přístupu a otevřenosti k lidem a pracovníkům.

Dnešní doba je velmi hektická, náročná a klade vysoké nároky na jednotlivce, ale také na organizace. Tento tlak se pak projeví nejen v její organizaci, ale také v dílčích částech. Musíme si uvědomit, že zejména v organizaci je součet dílčích částí více než celek.

Motivace pracovníků a zlepšování práce mnohdy souvisí nejen s tím, jak nastavíme procesy, ale zejména jak nastavíme firemní kulturu, komunikaci s lidmi a přístup k nim. Organizacím se v současné době otevírá možnost pro podporování pracovníků nejen pomocí peněz, vzdělávání, ale také pomocí vytváření sociálního prostředí.

## 4. VZTAHOVÁ PATOLOGIE A JEJÍ SOUVISLOSTI

Šikana mezi zaměstnanci je projevem narušených pracovních vztahů. V České republice má podle průzkumů expandující rozměry. Podle průzkumů STEMMARK a UPOL z roku 2015 a 2016 bylo šikanovaných více než 20% zaměstnanců, z toho více než 17,91% mužů a 20,7% žen. Nejvíce viktimizovaných osob působilo ve státním sektoru, dále pak v soukromém a neziskovém. Šikana se nejčastěji vyskytovala u vysokoškolských pracovníků (více než 41,39%) a středoškoláků s maturitou (33,91%).

Naše zákony pojem šikany, mobbingu a bossingu blíže nedefinují, a tak se můžeme opírat pouze o antidiskriminační zákon, občanský zákoník, zákoník práce a v některých případech též trestní zákoník. K ochraně zaměstnanců také přispívají základní právní předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které zaměstnavateli ukládají povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnance včetně preventivních opatření, jež mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik spojených s ohrožením bezpečnosti nebo újmy na zdraví pracujících. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu, která mu vznikne při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním porušením právních povinností nebo úmyslným jednáním proti dobrým mravům.

Občanský zákoník reguluje hmotněprávní podmínky – výkonnost a ochrana osobnosti, zatímco základní přirozená práva zaručuje a chrání Ústava ČR. V této souvislosti odkazujeme na zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník:

- právo na ochranu života, zdraví, svobody, cti, důstojnosti a soukromí,
- osobnost člověka je chráněna včetně všech jeho přirozených práv včetně práva na svobodné rozhodnutí žít podle svého, na život v příznivém životním prostředí, na vážnost, čest, soukromí a projevy osobní povahy,
- psychické násilí na pracovišti jednoznačně zasahuje do osobnosti člověka a jeho práv a ten, jehož osobnost byla dotčena, má právo domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek.

Občanský zákoník poskytuje ochranu osob prostřednictvím žalob zdržovacích, kdy oběť může požádat útočníka, aby se zdržel šikanování, nebo žalob na finanční náhradu nemajetkové újmy.

Další právní oblastí je správní právo, kde se prioritně řeší oblast přestupků, zejména pomocí zákona o přestupcích, zákona o zaměstnanosti a zákona o inspekcii práce.

Zákon o přestupcích č. 200/1900 Sb. reguluje právní odpovědnost za přešupek včetně útočného jednání mobbera, které zákon kvalifikuje jako přešupek ohrožující zájem společnosti a zároveň nejde-li o jiný správní delikt postižitelný podle zvláštních právních předpisů anebo o trestný čin. Jako přešupek proti občanskému soužití se považuje chování, které jinému způsobuje újmu v podobě urážek, posměchu, vyhrožování, dále pak nepravdivým obviněním, schválnostmi nebo jiným drobným jednáním. Chování šikanujícího může být označeno jako přešupek proti občanskému soužití, když šikanující jiného urazí nebo vydá v posměch, úmyslně naruší občanské soužití vyhrožováním, drobným ublížením na zdraví, nepravdivým obviněním z přešupku apod.

Zákon o zaměstnanosti se liší od zákoníku práce v tom, že upravuje přešupek porušení zákazu diskriminace nebo rovného zacházení před uzavřením zaměstnaneckého vztahu. Porušení zákazu diskriminace nebo rovného zacházení ze strany fyzické osoby se řeší jako přešupek, porušení ze strany právnické osoby pak jako správní delikt, v obou případech však v souladu se zákonem a dalšími pracovněprávními předpisy.

Zákon o inspekcii práce řeší stejné situace, avšak v uzavřeném pracovněprávním vztahu, kdy zaměstnavatel nebo fyzická osoba nezajistí rovné pracovní podmínky, odměňování, odbornou přípravu a další podmínky, které povedou k diskriminaci zaměstnance. Za přešupek lze podle zákona uložit zaměstnavateli pokutu do výše 1 000 000 korun, zatímco za neprojednání stížnosti ohledně šikany na pracovišti mu může být uložena pokuta do výše 400 000 korun.

V rámci trestního zákoníku lze určité formy mobbingu vnímat jako skupinu trestných činů proti svobodě a právům na ochranu osobnosti, soukromí a listovnímu tajemství. Dále proti omezování nebo zbavení osobní svobody, vydírání, útisku a pomluvě.

Vydírání a útisk tvoří další skupinu trestných činů omezování osobní svobody ve sféře individuálního rozhodování. Vydíráním pachatel vyhrožuje oběti a nutí ji, aby jednala mimo vlastní vůli, zatímco při útisku zneužívá submisivní postavení oběti a formy citové manipulace.

Pomluva je trestný čin směřující k ohrožení pověsti nebo cti člověka pomocí sdílení nepravdivých obsahů. Primárním cílem pomluvy mobbera je personální, sociální a profesní stigmatizace zaměstnance, nevyjímaje způsobení dalších rodinných a zdravotních potíží.

Ohrožení lidské důstojnosti v sexuální oblasti zahrnuje trestné činy sexuálního nátlaku a znásilnění. Méně závažným deliktem je sexuální nátlak za účelem sebeukájení, obnažování a další obdobné projevy směřující k souloži.

Za šikanu na pracovišti považujeme především systematické agresivní jednání, uskutečňované s cílem získat pocit převahy či výhod, namířené proti jednotlivci či skupině, kteří se nemohou situaci vyhnout nebo se bránit. Jde o perzistentní, negativní společenské chování s projevy diskriminace a nerovného zacházení, jež přechází

ve viktimizaci daných osob. Má dopady na zaměstnance včetně jeho osobního a rodinného života, zaměstnavatele, celkové pracovní prostředí, výkon i bezpečnost práce. Představuje riziko pro duševní a fyzické zdraví.

Šikana zahrnuje všechny formy vytváření dlouhodobých nepřátelských a ponižujících vztahů na pracovišti, jako je bossing, staffing a mobbing.

**Doba trvání šikanózního chování** by měla probíhat **přibližně 6 měsíců 1x týdně**, aby byly vyloučeny další působící vlivy (př. nesnadná životní situace, náhlé řešení firemní krizové komunikace a zvýšení tlaku, úmrtí v rodině a následná reakční podrážděnost apod.). Neznamená to však, že nemůže být šikana rozpoznána dříve.

**Rozlišujeme dvě hlavní kategorie šikany:** šikana vztahující se k výkonu práce (work-related bullying) a šikana osobního charakteru (personal bullying).

**1. kategorie** zahrnuje negativní chování, které **zaměstnancům brání plnit pracovní povinnosti**, jako jsou například nereálné uzávěrky, přidělování nesmyslných a nedůstojných pracovních úkolů, excesivní monitorování práce, zatajování důležitých informací či vystavování nezvladatelné pracovní zátěži.

**2. kategorie** zahrnuje **útoky osobní povahy**, mezi které patří například urážení, posměch, pomlvy, ponižování, zastrašování a sociální izolace (Einarsen et al., 2003).

Dále se rozlišuje šikana **vědomá** a **nevědomá**. Oběti v počátcích nevnímají, zda je šikanózní chování úmyslné, či neúmyslné, avšak dopady na psychiku i osobnost jsou stejné. Když je šikana nevědomá, je větší pravděpodobnost rychlejší nápravy a zamezení dalšího neetického chování. Oběť se dokáže se situací snadněji vyrovnat a projít procesem uzdravení. V druhém případě, kdy je šikana vědomá a patologická, jsou postupy eliminace naprosto odlišné a kladou velký důraz na důslednost a jasné stanovení antimobbingových opatření. Zda se jedná o vědomou, či nevědomou šikanu, můžeme rozlišit na základě vztahových auditů a prvními komunikačními kroky.

**Mezi formy šikanózního chování patří:**

- **Diskriminace** z důvodů rasových, náboženských, politických přesvědčení, pohlaví, věku nebo jiné odlišnosti.
- Jakékoliv **vědomé, cílené a záměrné** znevažování, manipulace, nerespektování, poškozování důstojnosti, pokořování, sprostoty a nadávky, pohrdání, nátlaky, urážky, psychické a fyzické násilí, pomlvy a intriky, poškozující zacházení.
- Pomlvy, fámy, tajuplné narážky, zákeřné šuškání, zlomyslné osočování, šíření dezinformací, poškozující košilaté poznámky, opakovaná imitace projevů toho kterého člověka.
- **Útok prostřednictvím organizačně-administrativních postupů:** přeřazení na jiné pracoviště, zadávání nevhodných či víceméně ponižujících úkolů, hledání chyb, kterým se člověk při práci nevyhne, a jejich tvrdé postihování.
- Neustálé **zadávání nových, nesmyslných, ponižujících či žádných úkolů** a prací, na které postižený svými schopnostmi a odbornými znalostmi nestačí. Zároveň vy-

konávání prací, které jsou postiženému, jak je všeobecně známo, velmi nepříjemné, nebo dokonce zdraví škodlivé (např. navzdory tomu, že postižený má potíže s páteří, jsou mu přidělovány vždy ty nejtěžší náklady).

- **Sociální, pracovní a prostorová izolace** – spolupracovník není informován o důležitých změnách, je vylučován z porad, jeho názoru není přikládána žádná váha nebo je mu se špatným úmyslem přidělena odlehlá pracovna, která neumožňuje žádný kontakt s kolegy.
- **Opakovaná kontrola** činností a přítomnosti na pracovišti **nad běžný rámec podniku**.
- Rozhodování týkající se postiženého bez jeho vědomí a systematicky oklešťovaná sféra jeho působnosti.
- **Nepřetržitá kritika** jak pracovního výkonu, tak soukromého života a opakované přiřazování smyšlených či vlastních chyb šikanované osobě.
- Neustálé nedovolené otevírání či zadržování pošty.
- Očerňování u nadřízeného.
- **Trvalé odvádění řeči od podstaty věci**, neustálé změny témat, hovory v hádankách, mlhavé a dvojsmyslné řeči včetně vyhýbání se přímým odpovědím. Řeč může působit zdánlivě logicky, ale její forma je zvláštní a zavádějící. Lze z ní vycítit projevy pohrdání a posměchu, byť není nic takového vysloveno. Provokace, negace vlastních tvrzení a nucení postiženého přemýšlet, zda není vina na jeho straně.
- **Časté vyhrožování** ztrátou zaměstnání, odebráním dovolené v termínu, který je pro postiženého důležitý apod. Hrozby nepřímé a skryté, kdy je těžké rozpoznat, že se něco děje.
- Vyhrožování fyzickým násilím (jednou či vícekrát).
- **Sexuální obtěžování**. Narážky na soukromý život či sexuálně podbarvené řeči. Eroticky podbarvené chování či výzvy jedné strany, které nejsou druhou osobou opětovány, je odmítáno a vnímáno jako urážející a ponižující. Chování překračuje vymezené hranice postižených nebo je takové, při němž musí ženy či muži, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.

Psychoteror s následným nepřetržitým stresem zatíží organismus a prokazatelně se projeví na zdraví jednotlivce i kolektivu. Pro oběť jsou typické tři formy důsledků patologických jevů, a to jsou psychické, psychosomatické a sociální důsledky.

Pro všechny poškozené shodně platí, že jejich odolnost se v průběhu působení mobingu mění a postupně se vyčerpává veškerá jejich psychická síla.

Důsledky šikany na pracovišti se objevují pomalu, ale vyvíjejí se v závažnější a zjevnější onemocnění. Mezi psychické důsledky lze dle Svobodové (2008) zařadit neklid, nervozitu, úzkost, poruchy koncentrace a deprese. K těmto poruchám se připojuje snížené sebehodnocení a sebevědomí. Oběť trpící depresemi je v trvalém pocitu strachu. Obává se hrozeb a útoků, které mohou gradovat, a toho, kam až útočník zajde. Z oprávněných či neoprávněných obav dochází ke ztrátě energie a vzniku únavy, čímž

klesá výkonnost oběti. Emočně vyčerpaná oběť se cítí být zranitelná a zbytečná. Nastupuje sklíčenost, kolísavá špatná nálada, apatie, až ztráta chuti do života. Poškození, nacházející se ve zdánlivě bezvýhodné situaci, mohou myslet i na sebevraždu, jen aby se vymanili z útočnickova vlivu.

Není pochyb o tom, že když šikana poškozuje jedince i pracovní kolektiv, odráží se to i na firmě samotné. Málomocný podnik si uvědomuje vážnost šikany na pracovišti a její dalekosáhlé důsledky, raději si mobbing nepřiznává, skrývájí jej, tváří se, že neexistuje, nebo tvrdí, že si s problémem neví rady. Většina organizací v České republice ještě stále nepovažuje patologické jevy za problém, kterému by se měla věnovat větší pozornost. Organizace obvykle řeší problém buď propuštěním problémového pracovníka, nebo čekají, až dá sám dobrovolně výpověď. Tím se firma zbavuje jak nepohodlného zaměstnance, tak finančních (odstupné) závazků vůči němu. Bez ohledu na to, zda oběť v organizaci setrvává, nebo odejde, jde o společenský problém, který musí být řešen. Odchod oběti ze zaměstnání však nezaručí, že si útočník nenajde jinou oběť. Naopak, mnohdy útočník vyhledá jiného kolegu z týmu a problém šikany dále pokračuje. Pokud se oběť rozhodne zůstat, je potřeba počítat s tím, že její výkon nebude maximální, tj. nebude odpovídat jejím reálným možnostem. Zaměstnavatelé a organizace by se měli zamyslet nad skutečnou hodnotou práce, podporovat a rozvíjet pozitivní lidský potenciál.

Některé firmy se pokouší problém řešit, často však velmi neefektivně, nebo oběť šikany ještě více poškodí. Problém je zlehčován a vedení firmy nevidí, jaké jí vznikají ztráty, které se negativně projevují i v konkurenci s jinými společnostmi.

## Nejčastější dopady šikany na podnik:

- dopad na hospodářskou činnost podniku, finanční ztráty,
- pokles výkonu, produktivity a efektivity práce,
- častá absence zaměstnanců,
- zhoršení pracovního klimatu, zvýšení stresu,
- zvýšená fluktuace,
- zvyšování chybovosti,
- snížení bezpečnosti práce,
- zvyšování kontrolních mechanismů,
- pokles konkurenceschopnosti,
- neochota inovovat,
- poškození pověsti,
- oslabení společnosti.

„Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani



ho nestrpí! Zaměstnavatel rovněž nesmí přehlížet, že je podle pracovního práva povinen chránit osobnost svých zaměstnanců a pečovat o ně.“ Hans Jürgen Kratz

**Dynamiku šikany** na pracovišti lze pojmut jako proces narušené interpersonální komunikace, která sestává z několika fází. Jedním z důvodů je neřešení konfliktů či jiné příčiny, jež se postupem času vytratila, ale narušený interpersonální vztah zúčastněných stran pokračuje. Postupně se chování stává intenzivnější, rafinovanější a přechází i na další kolegy, kteří se připojují a svými aktivitami poškozují oběť profesně, sociálně, personálně i zdravotně. Terč šikany je postupně vyčleňován z kolektivu a dopady šikany se stále rozrůstají.

V České republice je stále ještě šikana všeobecně tolerována a nejčastěji ze strany zaměstnanců řešena tím, že svému nadřízenému šikanu oznámí, obvykle se však situace nemění, naopak se někdy i zhorší. Na druhé straně se snaží ze strachu ztráty zaměstnání ještě vydržet, neboť útoky se dají snášet. Pokud je však dotyčný šikanován dlouhodobě, odrazí se psychoteror i na jeho zdraví a obvykle ze zaměstnání odchází již s poškozenou osobností a uplatnění v dalším zaměstnání je dosti zhoršeno. Oběti se pak velmi často stávají obětmi i na dalších pracovištích a dostávají se do cyklu, z něhož je velmi náročně vyjít, obzvláště když klíčoví činitelé mobbingu nepůsobí samostatně.

**Za příčinou mobbingu** může být kromě zmíněného neřešeného konfliktu např. také boj o moc a hierarchie, styl řízení, narušená pracovní dynamika, nezdravá organizační kultura a pracovní klima, velký tlak na výkon, citlivější osobnostní konstelace, antisociální charakterové rysy nebo premorbidní osobnost oběti. Velmi často je za mobbingem ukryt únik financí, korupce, nebo manipulace s informacemi či firemními prostředky. Cíle mobbingu mohou tak být zcela záměrné a vědomé, vedoucí k odstranění terče šikany, nebo nevědomé v závislostech na příčinách a motivech jeho vzniku. Důsledky pro oběť i firmu jsou však stejné.

Mezi hlavní **cíle** patří kromě vypuzení oběti z kolektivu také její záměrná degradace, ponížení, ubližování, izolace, dokazování vlastní mocenské pozice a uspokojování kariéřních potřeb mobbera.

Řešení šikany není vždy jednoduché a je potřeba postupovat velmi obezřetně s ohledem na možné negativní důsledky jak pro podnik, tak pro oběť.

V případě šetření šikany je vždy nutné nejdříve zmapovat celkové pracovní klima a souvislosti interpersonálních vztahů. Pomocí vztahového auditu a jeho analýzy může podnik rozkrýt výskyt vztahové patologie, jeho příčiny, rozsah, závažnost, důsledky i míru spokojenosti zaměstnanců, díky nimž je možné nastavit vhodná antimobbingová opatření. Do průzkumů musí být zapojena také oběť i samotný mobber, aby bylo šetření objektivní a celkově efektivní.

Samotné prošetřování i řešení šikany je velmi náročné a zdlouhavé, je vždy doporučeno firmám, aby investovali do preventivních aktivit a zaváděli opatření, která by neumožňovala výskyt jakéhokoliv nerovného zacházení, diskriminace a rozvoj vztahové patologie.

## Prevence a snížení rizik vztahové patologie

- Nastavení firemní kultury podporující partnerský postoj, týmovou spolupráci, společenskou odpovědnost, stabilní vztahy, flexibilitu.
- Zajištění manažerské kompetentnosti, podpora aktivního vedení, např. demokraticko-liberálního či participativního stylu řízení.
- Rozvoj vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci.
- Řešení problémů hned jak se vyskytnou. Nepodceňovat a nezlehčovat situaci. Poskytovat dostatek času pro konzultace, rozhovory a možnosti řešení.
- Pracovněprávní opatření, pracovní smlouvy. Zavedení či doplnění etického kodexu.
- Poskytnutí Mobbing Free manuálu na pracovišti – návody k rozpoznání, předcházení a vypořádávání se s problémy obtěžování a násilí na pracovišti.
- Zavedení interních antimobbingových opatření – poučení, napomenutí, výstraha, důtka, peněžité trest, přeložení, výpověď apod.
- Rámcové dohody o obtěžování, násilí a stresu na pracovišti.
- Využití sociálního dialogu a tripartity v případech potřeby.
- Uzpůsobení pracovního prostředí odpovídajícího kritériím BOZP a pohodě pracovníků.
- Výběr a umístění nových pracovníků – zjistit předpoklady či historii týkající se vztahové patologie, zařazení na základě typologie osobnosti a jejich kvalitativních předpokladů, talentu a potenciálu.
- Rozmísťování pracovníků – jasná kritéria a řádné objasnění pro zařazování pracovníků na pracovní místa, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazení na nižší místo a propuštění.
- Vymezení pracovní náplně, požadavků, pravomocí, odpovědnosti a informačních nároků.
- Možnost autonomie práce, kdy zaměstnanec může ovlivnit stanovování metod, pořadí úkolů, tempa práce a rozložení pracovní doby. Úprava pracovního režimu a pracovní doby s ohledem na vyvážení pracovního i osobního života – zohlednění souvislostí v případech znevýhodněných osob (např. péče o závislé osoby, změna zdravotní způsobilosti apod.).
- Sociální adaptace nových pracovníků v rámci jejich nástupu.
- Pravidelná kontrola pracovních procesů, organizace práce pracoviště z hlediska využití pracovní doby a psychické zátěže pracovníků – pracovní tempo, monotónní práce, požadavky na výkon, vyváženost pracovních pozic i sil, mnoho přesčasových hodin apod.
- Průběžné a objektivní hodnocení pracovníků – obsahy, metody a termíny hodnocení pracovního výkonu, organizace a dokumentace vyhodnocení, návrh a kontrola opatření k závěrům hodnocení. Jasná a srovnatelná kritéria hodnocení s ohledem na náplň pracovní činnosti. Vyvážené odměňování výkonu, oceňování pracovníků, další vzdělávání, motivační programy. Průběžné uznávání a oceňování pracovních dovedností vedoucím pracovníkem.

- Dodržování efektivního time, energy a stress managementu.
- Odměňování pracovníků – adekvátní hmotné i nehmotné odměny a výhody. Motivace pracovníků. Znalost motivačního profilu pracovníka.
- Sociomapování. Průběžné vztahové audity. Průběžné rozhovory, dotazníky mapující situaci.
- Informační osvěta a vzdělávání zaměstnanců – přednášky, workshopy, semináře, zvyšování kvalifikace. Rozvojové aktivity zaměstnanců. Edukace týkající se prevence vztahové patologie, výskytu stresu, syndromu vyhoření, duševního zdraví.
- Nastavení vhodných opatření korespondujících s daným pracovištěm. Vybídnutí zaměstnanců k upozorňování vedení a všímání si duševního zdraví spolupracovníků. Doporučování návrhů změn a úprav v případě potřeby. Dodržování správných pracovních návyků.
- Udržování zdravých vztahů a koležičtosti na pracovišti.
- Supervize, koučing, korektivní a podpůrný mentoring.
- Individuální konzultace s odborníky, psychology, terapeutů apod.
- Speak up, kulatý stůl, pravidelné schůzky s otevřenou komunikací.
- Objasňovací pohovor, mediace, koučing, poradenský servis.
- 360° zpětná vazba – metoda anonymního hodnocení pracovního výkonu jednotlivce pomocí dotazníkového šetření ze strany kolegů, zaměstnavatele, klientů apod.
- Péče o dobré vztahy na pracovišti. Teambuildingové aktivity.
- Dodržování zásad důstojného pracoviště.

## 5. SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ A JISTOTY

Sociálním zabezpečením v širším slova smyslu se rozumí podpora státu občanům při tzv. sociálních událostech. U některých těchto událostí se předpokládá, že jsou dočasné (nezaměstnanost), u jiných je naopak zřejmá jejich dlouhodobost nebo trvalost (stáří, invalidita). Charakter události se zohledňuje ve formě pomoci, případně výši dávky, délce podpůrní doby apod. Stát v sociálních událostech své občany podporuje finančně, věcně nebo službou, aby tak zabránil sociálnímu napětí ve společnosti.

Pokrytí sociálního zabezpečení je v České republice vysoké a z pohledu omezení chudoby i účinné. Míra ohrožení příjmovou chudobou a sociálním vyloučením klesla na 13,3 %, a tak se řadíme mezi evropské země s nejnižší úrovní tohoto ukazatele. Člověk se ocitne v příjmové chudobě, pokud nemá ani 60 procent mediánu příjmu. V roce 2015 odpovídala pro jednotlivce 10 220 Kč, pro dvojici 15 330 Kč, pro jednoho rodiče s dítětem do 13 let 13 286 Kč, pro oba rodiče se dvěma dětmi do 13 let pak 21 461 Kč. Výdělky v roce 2016 v Česku rostly.

Existence sociálního pojištění jako nástroje zajištění sociálních potřeb občanů v případech, kdy se jedná o očekávanou sociální událost spojenou se ztrátou příjmu, je pozitivní a přispívá k důstojným podmínkám zaměstnanců. Objevuje se však také zneužívání sociálního systému a vysoké odvodové zátěže. Udržitelnost současného pojistného systému ohrožuje stárnutí populace.

### Systém sociálního zabezpečení stojí na 3 pilířích:

#### 1. Pojištění:

- je spravedlivé, tzn. pokud si pojištění platíme, můžeme z něho i čerpat,
- v ČR se jedná především o zdravotní a sociální pojištění,
- nemocenské a důchodové pojištění vyřizuje správa sociálního zabezpečení.

**Důchodové pojištění** je v Česku povinné a průběžně financované. Ze základního důchodového pojištění se poskytují důchody: starobní (včetně tzv. předčasného starobního důchodu), invalidní, vdovský, vdovecký a sirotčí.

Důchod se skládá ze dvou složek, a to ze základní výměry (stanovené pevnou částkou stejnou pro všechny druhy důchodů bez ohledu na délku doby pojištění a výši vý-

dělků) a z procentní výměry. Jsou-li současně splněny podmínky nároku na výplatu více důchodů téhož druhu nebo na výplatu starobního důchodu či invalidního důchodu, vyplácí se jen jeden důchod, a to vyšší. Jsou-li současně splněny podmínky nároku na výplatu starobního nebo invalidního důchodu a na výplatu vdovského důchodu nebo vdoveckého důchodu a nebo sirotčího důchodu, vyplácí se vyšší důchod v plné výši a z ostatních důchodů se vyplácí polovina procentní výměry, nestanoví-li zákon o důchodovém pojištění jinak.

O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou k rozhodování příslušné orgány sociálního zabezpečení, ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů).

Míra solidarity je chápána odlišně různými skupinami obyvatel, lišících se podle výše příjmů. Pro nízkopříjmové jedince je důchodový systém relativně výhodnější než pro vysokopříjmové, neboť jim zajišťuje důchod přiměřený zaplaceným příspěvkům, pro vysokopříjmové skupiny působí důchodový systém naopak demotivačně. Vysoké příjmové skupiny motivuje k přesunutí části pracovních aktivit do oblastí šedé ekonomiky. Pomoci by mohla diferenciací důchodů u středních a vyšších příjmových skupiny a snížení stropu pro pojistné. Důchodový systém by měl být co nejvíce matematicky neutrální a neměl by vytvářet motivace k setrvání na trhu práce či k odchodu do důchodu.

## **2. Z nemocenského pojištění zaměstnanců se poskytují 4 dávky:**

- nemocenské,
- podpora při ošetřování člena rodiny,
- vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství,
- peněžité pomoc v mateřství.

## **3. Z nemocenského pojištění osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) se poskytují 2 dávky:**

- nemocenské,
- peněžité pomoc v mateřství.

Dopad nemocenského pojištění na koncept důstojného pracoviště je především v oblasti zneužívání nemocenského. Zainteresovanost zaměstnavatele na finančním zabezpečení zaměstnance, a to prostřednictvím poskytování náhrady mzdy zaměstnancům po dobu prvních dvou týdnů pracovní neschopnosti a možnosti kontroly, je v rámci České republiky nastavena. Systém zvýšení společenské kontroly proti zneužívání je úspěšně využíván také v dalších 20 státech Evropské unie. Nemocnost nemá vliv jen na výdajovou stránku nemocenského pojištění, kdy je za dobu nemoci vypláceno nemocenské, ale má vliv i na příjmy systému, kdy při nemoci dochází k výpadku platby pojistného.

## Podpora

Příspěvek v nezaměstnanosti má v České republice spíše liberální povahu a vzniká na něj nárok předchozí pracovní aktivitou. Člověk je tedy v zátěžových situacích podpořen z daňového systému, do kterého občané s vyššími příjmy přispívají více než občané nemovití. V Česku se jedná o systém dávek státní sociální podpory. Dávky státní sociální podpory vyřizuje úřad práce příslušný podle místa trvalého bydliště žadatele (v Praze úřady městských částí). Příspěvek v nezaměstnanosti umožňuje lidem změnu zaměstnání bez obav o ztrátu příjmů.

### Systém dávek státní sociální podpory

#### **Nezávislé na příjmu:**

- porodné
- pohřebné
- rodičovský příspěvek
- péstounské dávky

#### **Závislé na příjmu:**

- příspěvek na bydlení
- přídavek na dítě
- sociální příplatek

## Pomoc

Jedná se také o solidární pomoc v situacích, kdy nestačí pomoc předchozích dvou pilířů a občan nedokáže situace vyřešit vlastními prostředky.

V České republice se jedná o dávky v hmotné nouzi a dávky sociální péče.

#### **Dávky v hmotné nouzi:**

- doplatek na bydlení
- příspěvek na živobytí
- mimořádná okamžitá pomoc

#### **Dávky sociální péče:**

- příspěvky pro zdravotně postižené
- příspěvek na péči

## Sociální zabezpečení podle právního systému České republiky

V České republice bývá sociálním zabezpečením označováno pouze důchodové a nemocenské pojištění, jak to vyplývá z pojmoslovi zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.

Nárok na sociální dávky ze státní sociální podpory má pouze ten, kdo splní podmínky podle zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře.

## Zdravotní pojištění

Zdravotní pojištění slouží k úhradě základní zdravotní péče. Povinně ho platí všichni zaměstnanci, osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) i osoby bez zdanitelných příjmů (OBZP), které trvale žijí v Česku. Za zaměstnance platí část zdravotního pojiště-

ní zaměstnavatel, část hradí zaměstnanec ze své mzdy. Za nezaopatřené děti, nezaměstnané a důchodce odvádí pojištění stát. Z důvodů častého zneužívání byla provedena reforma, která platí od ledna 2008. Platby na zdravotní pojištění odcházejí do zdravotních pojišťoven, nikoliv státu.

## **Systém státní sociální podpory a pomoci v hmotné nouzi**

Za osobu či rodinu v hmotné nouzi se považuje ten, kdo nemá dostatečné příjmy a celkové sociální a majetkové poměry neumožňují uspokojení základních životních potřeb na úrovni ještě přijatelné pro společnost. Současně si tyto příjmy nemůže z objektivních důvodů zvýšit (uplatněním nároků a pohledávek, prodejem nebo využitím majetku) a vyřešit tak svoji nelehkou situaci vlastním přičiněním.

Systém sociální pomoci se týká především sociálních služeb a sociální péče. Dopad tohoto systému na různé aspekty důstojné práce je omezený.

## **5.1 Sociální dialog, kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy**

Sociální dialog i kolektivní vyjednávání jsou v současné době velmi aktuální jak na úrovni národní, evropské, tak celosvětové.

Z hlediska všeobecného povědomí o sociálním dialogu je tento pojem ve společnosti věcí ne zcela známou. Často je sociální dialog v pojmové rovině zaměňován s termínem kolektivní vyjednávání. Odborníci pohybující se v prostředí sociálního dialogu se však snaží prostřednictvím různých prostředků význam sociálního dialogu značně posílit a tím též laickou veřejnost seznámit s nutností rozvíjení se tohoto institutu. Sociální dialog v podmínkách českého práva je z pohledu efektivnosti fungování limitován několika faktory, a to rámcem právním, ekonomickým a osobním.

### **Definice sociálního dialogu**

Sociální dialog je trvalý a soustavný proces mezi stranami sociálního dialogu, zahrnující dílčí jednání a konzultace především o otázkách souvisejících s hospodářskou a sociální politikou, probíhající na různých úrovních. Vzájemná komunikace mezi zaměstnavateli a zástupci zaměstnanců, vedená na základě jejich spolupráce v rámci pracovních vztahů, za účelem sladění jejich hospodářských, pracovních, mzdových a jiných podmínek vznikajících při pracovním procesu.

## Formy:

- Klasická forma sociálního dialogu má podobu bipartijního jednání, kde na straně jedné vystupují reprezentanti zaměstnanců a na straně druhé zástupci zaměstnavatelů.
- Druhou, speciální formou sociálního dialogu je tripartitní sociální dialog, při kterém je další zúčastněnou stranou stát, resp. zástupce vlády.

## Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání jakožto formalizovaná podoba bipartijního sociálního dialogu se v české právní úpravě zaměřuje pouze na problematiku kolektivní smlouvy, a to prostřednictvím zákona o kolektivním vyjednávání. Tato skutečnost je vnímána jako jeden z faktorů, jež významně ovlivňují sociální dialog v právním prostředí České republiky a o němž bude pojednáno v rámci kapitoly zabývající se limity sociálního dialogu.

## Rozdíl mezi sociálním dialogem a kolektivním vyjednáváním (v české právní úpravě a v rovině mezinárodní)

Rozlišování pojmů sociální dialog a kolektivní vyjednávání je specifikem české právní úpravy. V zákonné úpravě se s pojmem sociálního dialogu nesetkáme, zabývá se pouze pojmem kolektivního vyjednávání, jehož cílem je podle zákona o kolektivním vyjednávání uzavření, změna či plnění kolektivní smlouvy. Sociální dialog je v tomto významu chápán jako kolektivní vyjednávání v užším slova smyslu. Jde tedy o formalizovaný, právem upravený postup bipartijního sociálního dialogu, kde sociálními partnery jsou odborové organizace a zaměstnavatel či jeho sdružení. Sociální dialog v dimenzích mezinárodního práva však sahá i nad rámec tohoto vymezení. V tom nás utvrzuje i ustanovení čl. 2 Úmluvy MOP č. 154, jež kolektivní vyjednávání definuje jako „*všechna vyjednávání mezi zaměstnavatelem, skupinou zaměstnavatelů nebo jednou nebo několika organizacemi zaměstnavatelů na jedné straně a jednou nebo několika organizacemi na straně druhé, jejichž účelem je stanovit pracovní podmínky a podmínky zaměstnávání, upravit vztahy mezi zaměstnavateli a pracovníky nebo upravit vztahy mezi zaměstnavateli a jejich organizacemi a jednou nebo několika organizacemi pracovníků*“. V podmínkách českého práva se takovéto vymezení kolektivního vyjednávání považuje za neformalizovanou podobu sociálního dialogu, pro nějž je příznačné označení kolektivní vyjednávání v širším slova smyslu. S takovým pojetím kolektivního vyjednávání se v České republice můžeme setkat nejčastěji na úrovni jednání tripartity.

Sociální dialog v širším slova smyslu je celosvětový jev uplatňující se pro trvale udržitelný ekonomický a sociální rozvoj v oblasti pracovněprávních vztahů. Přestože je rysem velmi zásadním, dá se říci, že neexistuje žádný univerzální postoj, jenž by jednoznačně vystihoval pojem sociálního dialogu.



## Zásady sociálního dialogu

Sociální partneři účastníci se sociálního dialogu jsou povinni stejně jako ostatní účastníci pracovněprávních vztahů dodržovat obecné zásady plynoucí z vnitrostátních či mezinárodních pramenů práva. Takovými mohou být zásada autonomie vůle stran, zásada koaliční svobody aj.

K tomu, aby však sociální partneři splnili stanovený cíl sociálního dialogu a nastolili příznivé pracovní prostředí, je třeba se řídit určitými pravidly komunikace a vyjednávání, jež se uplatňují při samotném procesu sociálního dialogu. Sociální dialog je založen na čtyřech základních zásadách, a to:

- vyjednávat lze vždy,
- vyjednávat lze o všem,
- vyjednávat lze i neformálně,
- rovné postavení stran.

## Odvětová úroveň sociálního dialogu

V řadě zemí (např. Německo) představuje nejvýznamnější úroveň sociálního dialogu dialog v rámci odvětví.

Rozvoj odvětvové úrovně sociálního dialogu je v současné době v České republice patrný více než kdy jindy. Po vzoru evropského sociálního dialogu a za podpory Evropské unie se sociální partneři snaží o posílení komunikace a tím i nastavení pravidla určitého zavedeného sociálního dialogu v odvětvích. Takový model představuje projekt „Posilování bipartitního dialogu v odvětvích“, který se snaží zejména vytvořit platformu pro vedení sociálního dialogu na této úrovni, zvýšit konkurenceschopnost podniků jednotlivých odvětví a tím i rozšířit samotné povědomí o odvětvovém sociálním dialogu. Důležitým cílem tohoto projektu je též podpořit tvorbu kolektivních smluv vyššího stupně, jelikož i přes určitou úpravu v českém právním řádu nenachází uzavírání kolektivních smluv vyššího stupně takové příznivce, jako je tomu v jiných evropských zemích.

Legislativní zakotvení odvětvového sociálního dialogu v právním řádu České republiky se pohybuje pouze v rámci kolektivního vyjednávání v užším slova smyslu, a to prostřednictvím uzavírání kolektivních smluv vyššího stupně. O kolektivní smlouvě vyššího stupně můžeme hovořit v případě, je-li uzavřena dle § 23 odst. 3 písm. b) zákóníku práce mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací či odborovými organizacemi. Těmito organizacemi jsou zpravidla vyšší odborové orgány (odborové svazy) a organizace (svazy) zaměstnavatelů.

Využíváním institutem na odvětvové úrovni je institut rozšiřování závaznosti kolektivních smluv vyššího stupně, a to na další zaměstnavatele v odvětví, kteří nejsou členy organizace, jež tuto kolektivní smlouvu uzavřela. Samotný proces rozšiřování závaznosti kolektivních smluv vyššího stupně upravuje zákon o kolektivním vyjednávání. Cílem rozšiřování závaznosti kolektivních smluv vyššího stupně je zejména sjed-

notit pracovněprávní podmínky v jednotlivých odvětvích. Nutno zmínit, že kolektivní smlouvy vyššího stupně stanovují spíše obecný rámec minimálních pracovněprávních standardů, který by měl být podkladem pro uzavírání podnikových kolektivních smluv. Z toho je patrná i určitá provázanost jednotlivých úrovní, resp. podnikové a odvětvové.

## Podniková úroveň

V největší míře se můžeme se sociálním dialogem v České republice setkat na podnikové úrovni. I přes snahy sociálních partnerů posílit sociální dialog na vyšších úrovních jde stále o zásadní úroveň sociálního dialogu v českém pracovním právním prostředí. Dominance podnikového sociálního dialogu je dána proto, že největší část vztahující se k úpravě kolektivního pracovního práva směřuje právě k uzavírání podnikových kolektivních smluv. Sociální dialog na úrovni podniků tak probíhá především ve formě kolektivního vyjednávání v užším slova smyslu.

Při bližším hledání úpravy sociálního dialogu na podnikové úrovni lze využít ustanovení § 23 odst. 3 písm. a) zákoníku práce, který vymezuje koncepci podnikové kolektivní smlouvy dle smluvních stran, jimiž jsou zaměstnavatel nebo více zaměstnavatelů a odborová organizace či odborové organizace. Pro proces uzavírání kolektivních podnikových smluv se opět, stejně jako v případě odvětvového sociálního dialogu, použije zákon o kolektivním vyjednávání.

## Subjekty sociálního dialogu

Subjekty jsou předpokladem vzniku právního vztahu. V pracovním právu je za subjekt považován ten, jemuž normy pracovního práva přiznávají právní subjektivitu. Jedná se tedy o právnickou či fyzickou osobu, které právo přiznává být nositelem práv a povinností, vlastním jednáním zakládat právní vztahy, samostatně vystupovat v procesních vztazích a v případě porušení právních vztahů nést vzniklou odpovědnost. Nutno podotknout, že subjekty sociálního dialogu, resp. kolektivního vyjednávání v užším slova smyslu mají zvláštní postavení, jelikož na straně zaměstnance může vystupovat pouze určitá organizovaná skupina lidí, tedy pouze právnická osoba. Z hlediska některých subjektů na straně zaměstnanců nemůžeme hovořit o subjektech v právním slova smyslu. Nespĺňují totiž všechny výše vymezené prvky právní subjektivity. Někteří autoři označují takové subjekty za „nonsubjekty“.

## 5.2 Sociální integrace

**Sociální integrace** je proces rovnoprávného začleňování člověka do společnosti – je tedy něčím naprosto přirozeným a týká se každého člena společnosti. Komplikace však nastávají ve specifických případech některých osob nebo minoritních skupin (etnické menšiny, osoby s postižením apod.), které se od většinové populace výrazně odlišují

a nejsou schopny dosahovat přirozeným způsobem vysoké míry socializace. Potom je nezbytné jejich integraci aktivně podporovat a vytvářet pro ni vhodné podmínky.

Integrace umožňuje soužití minorit a majorit a aktualizuje hodnotové postoje v různých oblastech existence společnosti. Sociální integrace tedy znamená sjednocování, spojování v nový celek, kdy menšinové (minoritní) skupiny a společenská většina (majorita) rozvíjejí společenský systém, který obsahuje součásti hodnot a idejí obou stran. Každý přitom nachází své místo ve společnosti, mezi uvedenými skupinami neexistuje žádná podstatná hranice.

*„Všichni lidé jsou si rovni v důstojnosti a právech.“*

Čl. 1 Všeobecné deklarace lidských práv

Proces začleňování osob do společnosti včetně minority znevýhodněných může být z hlediska důstojného pracoviště nelehký úkol. Pokud není podnik na adaptaci a začleňování připravený a nedisponuje kvalitně proškoleným personálem, může přinést začleňování nových pracovníků nemalé komplikace, především ze strany šíření vztahové patologie.

Být přijat a identifikovat se s majoritní společností může být pro jedince z odlišných skupin velká výzva. Přechod na nové pracoviště a začleňování je náročné samo o sobě, natož pro osoby s postižením, z etnických menšin, přistěhovalce, uprchlíky nebo osoby propuštěné z vězení.

K jejich socializaci nedochází přirozeným způsobem a mnozí z integrovaných jedinců se cítí být diskriminováni a vyčleňováni, což se odráží nejen na pracovištích, ale také v jejich osobním životě. Z toho důvodu je nutné jejich integraci podporovat a přizpůsobit snahu distancovat se od menšiny či poukazování nebo zapírání handicapu.

Důležitou roli hraje správná motivace jak jedince, tak kolektivu. V procesu integrace můžeme využít přístup asimilační – určuje soužití majoritní společnosti a je na daném jedinci, zdali se přizpůsobí. Přístup koadaptační – odlišnost jedince je i problémem společnosti a musí se vzájemně odstraňovat bariéry a vzájemně se přizpůsobovat. Přístup asimilační je pro společnost snazší, nicméně není zcela vhodný, zatímco koadaptační přístup vyžaduje větší náročnost, zato je pro společnost celkově výhodnější. Koadaptační směr však není konečnou fází integračního procesu.

Vývoj v přístupu k začleňování znevýhodněných osob do společnosti přechází k modernímu trendu, který je charakteristický tzv. inkluzivními postupy. Inkluze je vyšším stupněm integrace – znevýhodněné skupiny se zúčastňují běžných aktivit jako lidé z většinové společnosti. Rozdíl je v tom, že integrační postupy zajišťují a vytvářejí znevýhodněným jedincům speciální podmínky, zatímco inkluzivní nikoliv. Pokud je to možné, nejsou využívány žádné speciální prostředky a postupy. Pouze v situacích, kdy je to nezbytně nutné, nastupuje adekvátní pomoc a podpora. V tom můžeme spatřovat zásadní posun od **integračních postupů**, které spočívají v zajištění speciálních prostředků, podpory a péče pro osoby s postižením, aby mohli být tito jedinci následně zapojováni do většiny činností v běžném životě společnosti.

Tento postup je sice pro jedince náročnější, umožňuje však majoritní společnosti snadněji přijmout hlavní myšlenku inkluze, tedy skutečnost, že jsou si všichni rovni.

Inkluze zdravotně postižených je nekončící proces, jehož prostřednictvím se lidé mohou v plné míře zúčastňovat všech aktivit společnosti stejně jako lidé bez handicapů.

## Etnická integrace

U etnických integrací obvykle dochází mezi menšinami k napětí a mezikulturním střetům, u asimilačního procesu se přistěhovalci přizpůsobují nové kultuře, vzdávají se svých tradic a přebírají zvyky většinové společnosti, učí se novému jazyku, novým normám chování či životnímu stylu. U procesu tavicího kotlíku se mísí dominantní kultury, čímž vzniká zcela nové sociální prostředí a kulturní vzorce, ale přistěhovalci se nemusí vzdávat svých obyčejů. U procesu pluralismu je umožněno menšinám žít simultánně s majoritní společností, aniž by byly vyloučeny z politických či ekonomických aktivit země.

## Integrace osob se zdravotním postižením

Začleňování osob se zdravotním postižením se odvíjí od závažnosti jejich handicapu a míry samostatnosti. Handicapovaný člověk se do lidského společenství potřebuje integrovat v řadě oblastí.

Jedna z definic nezávislého života zdravotně postižených uvádí, že nezávislý způsob života je stav, kdy jsme na živu a máme sociální, politické, ekonomické a kulturní možnosti výběru rovnocenné možnostem nepostižených osob. Zdraví je podle organizace WHO definováno jako stav úplné fyzické, psychické a sociální pohody. Za zdravotně postižené považujeme jedince, u nichž v důsledku poškození organismu a porušení jeho funkcí dochází ke snížení některých schopností a výkonnosti a následně k jejich znevýhodnění (handicapu, zdravotnímu postižení) ve srovnání se zdravým intaktním člověkem. Zdravotně postižený je člověk s běžnými i specifickými potřebami v různém vzájemném poměru. Podporovaná zaměstnání a vytváření bezbariérového prostředí jsou nutností pro proces integrace. Stupně integrace u postižených se pohybují od sociálně integrovaných jedinců, kdy se handicapovaný může plně účastnit aktivit, přes inhibované osoby, které mají omezení, či menšenou účast dalších jedinců, kteří nedokážou navazovat kontakty, či mají velké psychické i fyzické omezení, po osoby s narušenými vztahy a společensky izolované osoby, kdy se nedá integrační míra zjistit.

Pomoc při integraci zdravotně postižených osob poskytují občanské iniciativy a neziskové organizace. Osobám s lehčí formou postižení je nabízena pomoc v rámci chráněného bydlení či na podporovaném pracovišti.

## Stupně integrace:

1. Sociálně integrovaný – postižení neomezuje plnou účast při všech společenských činnostech.

2. Účast inhibovaná – postižení vyvolává určitou nevýhodu, která znamená mírné omezení.
3. Omezená účast – osoby se plně neúčastní obvyklých společenských činností, jejich postižení negativně ovlivňuje např. manželství, sexuální život apod.
4. Zmenšená účast – v důsledku postižení nejsou osoby schopné navázat náhodné kontakty a jejich účast ve společenském životě je omezena na přirozené komunitární vztahy – rodina, domov, pracoviště apod.
5. Ochuzené vztahy – jde o omezení ve fyzickém, sociálním či psychickém vývoji bez tendencí ke zlepšení.
6. Redukované vztahy – jedinci jsou schopni udržovat vztahy pouze k vybrané a omezené skupině či k jednotlivci.
7. Narušené vztahy – jedinci nejsou schopni udržovat trvalejší vztahy s ostatními lidmi, změny chování působí negativně i v prostředí přirozené skupiny.
8. Společenská izolovanost – jde o specifické případy segregace, o osoby, jejichž schopnost míry integrace je nejspolehlivější právě pro jejich izolovanost.

Jednou z forem účinné pomoci lidem s postižením je pracovní rehabilitace zaměřená na získání specifické odbornosti a určité zaměstnanecké pozice. Při organizování je potřeba vycházet z potřeb reálných možností těchto osob, nejlépe v běžném pracovním prostředí a podporovaném zaměstnávání. Služby v oblasti sociální integrace poskytuje také ministerstvo práce a sociálních věcí prostřednictvím investiční podpory procesu a zavádění jednotného přístupu v transformaci pobytových zařízení sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, dále poskytuje investiční podporu při zajištění dostupnosti služeb, které umožní návrat příslušníků nejvíce ohrožených sociálně vyloučených romských lokalit zpět na trh práce a do společnosti, a v neposlední řadě investiční podporu poskytovatelům sociálních služeb, zaměstnavatelům a dalším subjektům při prosazování a realizaci nástrojů sociální ekonomiky.

Speciální programy integrace jsou také připravovány pro propouštěné, kde je nabízeno sociálně právní poradenství, terapeutické programy, sociální výcvik, tréninky zvládnutí vlastní agresivity, komunikace apod. U sociální integrace cizinců se situace postupně mění a stále více je vnímána nutnost spolupráce mezi všemi aktéry – státem, obcí, úřady, neziskovými organizacemi, školami, policií apod.

Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci činnosti všech svých pracovních útvarů uplatňuje tzv. integrační mainstreaming, tj. zahrnuje integraci do všech politik ovlivňujících další stránku života cizinců i života společnosti. O podmínkách zaměstnávání a přístupu cizinců k sociálnímu zabezpečení ministerstvo poskytuje zejména cizincům a zaměstnavatelům relevantní informace prostřednictvím svých webových stránek a také dotace na podporu jejich integrace, resp. na podporu cílových skupin, mezi nimiž jsou také imigranti a azytlanti.

## 5.3 Rovné příležitosti a rovné zacházení pro všechny

Právo na rovné zacházení je ustanoveno i v čl. 1 Listiny základních práv a svobod: „*Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcižitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.*“ Společnost tedy nemůže omezovat práva některých lidí na základě pohlaví, barvy pleti, jazyka, náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní menšině nebo i zdravotního postižení. Je třeba mít na zřeteli také to, že některé osoby jsou ohroženy několikanásobnou diskriminací, ať už například vzhledem ke genderu, věku nebo národní či etnické příslušnosti.

### Gender

Rovnost žen a mužů je jednou ze základních hodnot, na nichž je postavena demokratická společnost a zároveň základy lidského práva. Prosazování této rovnosti má nejen lidskoprávní rozměr a je především otázkou spravedlnosti, ale má také zásadní význam pro hospodářský růst, prosperitu a konkurenceschopnost.

Gender odkazuje na sociální rozdíly mezi muži a ženami, které jsou naučené, mění se s časem a významně se liší jak v rámci jednotlivých kultur, tak mezi kulturami. Rozdíly mají biologickou i sociální povahu. V angličtině se vztahuje slovo gender především na kulturně a sociálně určené pohlaví, ne biologické, o čemž svědčí i mnohá usnesení Evropského parlamentu, ale i materiály vypracovávané Evropskou komisí.

Cílem politiky genderové rovnosti je zajistit ženám a mužům stejná práva, povinnosti a možnosti ve všech aspektech a sférách života.

„Genderová rovnost znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života. Genderová rovnost je opakem genderové nerovnosti, nikoliv genderových rozdílů, a jejím cílem je prosazovat plnohodnotnou účast žen a mužů ve společnosti.“ Tuto definici používá Rada Evropy.

Cestou k cíli genderové rovnosti je genderový mainstreaming. Strategie zahrnuje integraci genderového hlediska do každodenních záležitostí a rozhodování a ve všech oblastech politiky. Dosažení rovnosti je možné dosáhnout změnou norem a přerozdělením moci, zdrojů a reorganizací, zlepšováním, rozvíjením a hodnocením koncepčních, rozhodovacích a vyhodnocovacích procesů tak, aby bylo hledisko rovnosti zapracováno na všech úrovních. Základním předpokladem strategického uchopení genderové rovnosti je existence materiálů na vládní úrovni, jež pojmenuje tuto rovnost jako společenskou prioritu a bude vytvářet rámec prosazování dané politiky ve střednědobém horizontu. Systematické uplatňování rovnosti je příležitostí pro zlepšení situace nejen formálně, ale i fakticky.

## **Legislativní podpora:**

- Čl. 2 Smlouvy o založení ES říká, že podpora rovnoprávného postavení mužů a žen je jedním z úkolů Evropského společenství.
- Čl. 3 (2) říká, že Evropské společenství se ve všech svých činnostech zaměřuje na odstranění nerovností a podporu rovnoprávnosti mezi muži a ženami.
- Článek 13 smlouvy umožňuje přijmout opatření k boji proti diskriminaci na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženského vyznání anebo víry, zdravotního postižení, věku anebo sexuální orientace.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES z 5. července 2006 o vykonávání zásady rovnosti příležitostí a rovného (stejného) zacházení s muži a ženami ve věcech zaměstnanosti a povolání komplexně pokrývá vícero aspektů rovného zacházení a zároveň nahradila několik různých směrnic, které tyto aspekty upravovaly v minulosti.

## **Další strategické dokumenty související s problematikou:**

Národní akční plán prevence domácího násilí, Národní program reforem ČR, Národní plán vytváření rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením, Národní akční plán na podporu pozitivního stárnutí, Strategie sociálního začleňování, Postup při realizaci aktualizované koncepce integrace cizinců, Národní strategie boje proti obchodování s lidmi v ČR apod.

## **Podpora genderové rovnosti přispívá k:**

- posílení spravedlnosti ve společnosti / rovný podíl na rozhodování, přístupu ke zdrojům i na péči,
- podpoře ochrany lidských práv a úcty k nim,
- posílení principů nediskriminace a rovných příležitostí pro všechny,
- participativnějšímu rozhodování, na kterém se podílí celá společnost,
- ekonomickému růstu, lepší konkurenceschopnosti a výkonnosti ekonomiky i pracovního trhu,
- demografickému růstu populace,
- zvýšení celkové spokojenosti se správou společnosti v širokém společenském kontextu,
- zajištění dodržování právního pořádku ČR, zejména právních předpisů věnujících se rovnosti a nediskriminaci, případně i možnosti prosazovat zlepšení právních předpisů,
- posílení důvěryhodnosti ČR na mezinárodní úrovni.

Agenda rovnosti žen a mužů je ukotvena v řadě dokumentů a každoročně aktualizované Priority jsou formálně naplňovány, přesto aktuální reálný stav agendy ukazuje,

že rovnosti žen a mužů nebylo de facto dosaženo. Podle roční zprávy Světového ekonomického fóra Global Gender Gap Index ČR klesla rovnost žen a mužů ze 73. místa v roce 2012 na 83. místo v roce 2013 ze 136 sledovaných států. Mezi lety 2006 až 2013 ČR poklesla o 30 míst, v roce 2016 jsme se ze 144 zemí umístili na 77. místě. Rovněž v kontextu EU dosahuje ČR v hodnocení rovnosti žen a mužů podprůměrné hodnoty.

Zastoupení žen v rozhodovacích pozicích je v ČR velmi nízké. Ve všech důležitých oblastech od volených funkcí po jmenované funkce v rámci exekutivy, státní správy, soudnictví, školství, ve státem vlastněných i soukromých společnostech téměř bez výjimky platí, že ženy ve velké míře vykonávají odborné, podpůrné a základní činnosti. Se vzrůstající úrovní mocenské hierarchie však zastoupení žen klesá. Podle zjištění Českého statistického úřadu bylo v roce 2012 v rámci populace mezi 15–64 lety ekonomicky aktivních 50 % žen oproti 67,7 % mužů.

V návaznosti na strategii Evropa 2020 byly v souladu se závěry Evropské rady z června 2010 stanoveny národní cíle ČR pro oblast zaměstnanosti – dosažení 75 % zaměstnanosti žen a mužů ve věku od 20 do 64 let, mimo jiné i prostřednictvím vyšší účasti mladých lidí, starších pracovníků a pracovníků s nízkou kvalifikací, a lepší integrace legálních migrantů. Národní cíl dosažení míry zaměstnanosti žen: 65 %.

V návaznosti na nerovné odměňování a nižší ekonomickou participaci žen jsou jejich starobní důchody průměrně nižší než důchody mužů (11 807 Kč oproti 14 107 Kč k 30. 7. 2017). Ženy žijí v průměru déle než muži a mnohé z nich odcházejí do důchodu dříve, v závislosti na počtu vychovaných dětí. Také proto je v ČR poměrné zastoupení žen mezi chudými nad 65 let nejvyšší v Evropě (87 %). Z nerovného odměňování vyplývá také nerovnost ve spotřebě a omezení vlastnictví, horší přístup k půjčkám, úvěrům, hypotékám a k vlastnickému bydlení.

Vícenásobně diskriminovanou skupinou jsou také cizinky. Podle údajů ČSÚ z roku 2011 žije v ČR 186 tisíc legálně pobývajících cizinek, z toho je cca 80 tisíc aktivních na trhu práce a z toho je 60 tisíc žen občankami zemí EU. Tato skupina osob podléhá na trhu práce řadě znevýhodnění. Mezi hlavní důvody patří horší jazykové schopnosti.

## Problémy genderu v souvislosti s prací

- Nerovné zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích; podíl mužů se nadále zvyšuje se stoupající úrovní hierarchie rozhodování.
- Neexistence institucionálního rámce pro dosažení vyrovnanějšího zastoupení žen i mužů v rozhodovacích pozicích.
- Nízký standard objektivních a transparentních pravidel pro obsazování rozhodovacích pozic.
- Nízká zaměstnanost a vysoká míra ohrožených chudobou u žen ve specifických věkových kategoriích – samozivitelky, seniorky, matky s dětmi.
- Rozdíly v odměňování mužů a žen.



- Diskriminace a znevýhodňování žen na trhu práce v důsledku péče o dítě i blízké osoby.
- Nízká motivovanost a neznalost zaměstnavatelů v oblasti genderové rovnosti.
- Nízký počet žen podnikatelek a zároveň riziko zvyšování počtu žen, jež pracují jako podnikatelky nedobrovolně.
- Obtěžování a sexuální obtěžování na pracovišti.
- Nedostatečná nabídka flexibilních forem práce a související nejistota zaměstnání.
- Nízká podpora rodičů s malými dětmi ze strany státu i zaměstnavatelů.
- Nejasný výklad a nedostatečné právní předpisy v oblasti sladování pracovního, soukromého a rodinného života.
- Nízká účast mužů na péči o malé děti, závislé osoby a o domácnost.
- Nízké zastoupení žen a nízká možnost jejich profesního uplatnění ve vědě, výzkumu a inovacích. Nedostatečné zahrnutí genderové perspektivy do tvorby vědecké znalosti a inovací.
- Vysoká latence genderově podmíněného násilí ve veřejném prostoru (stalking, kyberšikana).
- Neexistence dlouhodobého, systematického a jednotného přístupu k politice EU v oblasti genderové rovnosti. Nezajištění spolupráce a politického dialogu a výměny zkušeností s dalšími členskými zeměmi v genderové agendě.
- Neexistence systematického a jednotného přístupu k projektům mezinárodní rozvojové spolupráce na vládní úrovni.
- Nedostatečné pokrytí v oblasti genderové rovnosti v mezinárodních institucích.
- Nízká dostupnost a kvalita služeb pro migrující osoby.
- Nedostatečná legislativa a vymahatelnost práva v oblasti rovnosti žen a mužů.
- Negativní dopady zdánlivě genderově neutrálních právních předpisů na rovnost žen a mužů.
- Nízké povědomí o právních úpravách a jejich vymahatelnosti.

## Podpora genderové rovnosti v ČR

- Členství ČR v EU, kde je genderová rovnost jednou z priorit.
- Dobré legislativní ukotvení genderové agendy, zejména vliv legislativy EU.
- Existující základ institucionálního zabezpečení politiky genderové rovnosti, zejména Rada vlády pro rovné příležitosti.
- Dlouhodobé ukotvení genderové agendy na vládní úrovni, zejména Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže.
- Existující strategické dokumenty pro vybrané oblasti, jako je domácí násilí, obchodování s lidmi, sociální začleňování.
- Výzkumné a statistické instituce věnující se genderové problematice.

- Navazování spolupráce s mezinárodními organizacemi.
- Síť a aktivity obchodních společností v oblasti genderové rovnosti.
- Fungující spolupráce nestátních neziskových organizací, výzkumných a statistických institucí, obchodních společností a některých subjektů veřejné správy.
- Existence metodických nástrojů prosazování genderové rovnosti ve veřejné i soukromé sféře.
- Vysoká úroveň vzdělanosti žen.

## Rovné příležitosti pro osoby se zdravotním postižením

Česká republika již od roku 1992 přijímá a aktualizuje národní plány pro osoby se zdravotním postižením, jejichž cílem je zlepšování podmínek a kvality života osob se zdravotním postižením a jejich integrace do společnosti. Základním účelem nového Národního plánu podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2015–2020 je pokračovat v prosazování a podpoře integrace osob se zdravotním postižením a prostřednictvím konkrétních opatření naplňovat jednotlivé články Úmluvy o právech osob se zdravotním postižením.

Účelem Národního plánu je i nastavení fungujících systémů vzdělávání, sociálních a zdravotních služeb i bezbariérového prostředí v nejšířším smyslu. Vytvoření bezbariérového prostředí pomůže postiženým osobám žít samostatnější život a více se podílet na veřejném životě, jehož součástí je i výdělečná činnost. Vliv na možnost plného zapojení se na trhu práce má také dostupnost vzdělání. I když některá opatření vyžadují finanční náklady, jejich návratnost je mnohonásobně větší, a to i bez přihlídnutí k nevyčíslitelným hodnotám, kterými jsou pocit seberealizace, soběstačnosti, nezávislosti apod.

Podle statistického šetření provedeného Českým statistickým úřadem v roce 2013 je v České republice cca 1 078 000 osob se zdravotním postižením, což je 10,2% populace. Jedná se tedy o významnou skupinu občanů.

Úmluva o právech osob definuje zdravotní postižení takto: „Osoby se zdravotním postižením zahrnují osoby mající dlouhodobé fyzické, duševní, mentální nebo smyslové postižení, které v interakci s různými překážkami může bránit jejich plnému a účinnému zapojení do společnosti na rovnoprávném základě s ostatními.“

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů, definuje v § 5 zdravotní postižení jako: „... *tělesné, smyslové, mentální, duševní nebo jiné postižení, které brání nebo může bránit osobám v jejich právu na rovné zacházení v oblastech vymezených tímto zákonem; přitom musí jít o dlouhodobé zdravotní postižení, které trvá nebo má podle poznatků lékařské vědy trvat alespoň jeden rok.*“

V zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, v § 67 jsou osoby se zdravotním postižením pro účely zaměstnanosti definovány jako:

*„ ... fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány a) invalidními ve třetím stupni (dále jen ‚osoba s těžším zdravotním postižením‘), b) invalidními v prvním nebo druhém stupni, nebo c) zdravotně znevýhodněnými (dále jen ‚osoba zdravotně znevýhodněná‘)“.*

Mezi strategické dokumenty věnující se této problematice patří například Národní zpráva o strategiích sociální ochrany a sociálního začleňování, Strategie sociálního začleňování 2014–2020, Národní program mobility pro všechny, Strategie vzdělávání 2020 apod.

## **Cíle akčních plánů:**

- odstraňování bariér a zlepšení přístupu ke zdravotnickým službám a programům,
- posílení a rozšíření rehabilitace, habilitace, pomocné technologie, asistenční a podpůrné služby a rehabilitace v přirozeném prostředí,
- boj proti jakékoliv diskriminaci na základě pohlaví, rasy nebo etnického původu,
- stanovení obecného rámce pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání, viz směrnice č. 2000/78/ES, kdy je účelem odstranění překážek bránících k prosazení práv a integraci do společnosti. Směrnice zakazuje veškerou diskriminaci, přímou či nepřímou, na základě náboženství nebo víry, zdravotního postižení, věku nebo sexuálního zaměření. S ohledem na zdravotní postižení považuje směrnice za diskriminaci i nedostatečné přizpůsobení pracoviště. Navíc se nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního postižení rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby osoba se zdravotním postižením měla přístup k právům podle zvláštních zákonů, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení fyzické nebo právnické osoby. Tato směrnice je implementována do českého právního řádu především prostřednictvím antidiskriminačního zákona.

## **Implementace strategie rovného zacházení v podnicích**

- Navázání na akční plány, priority a cíle týkající se genderové strategie.
- Sledování působnosti a situace v podnicích, analýza situace a nastavení vlastních strategických opatření, vhodných metodik a činností v souvislosti s cílovou skupinou.
- Nastavení principů a standardů rovnosti ve firmách.
- Osvětlová činnost – zvyšování povědomí o problematice.
- Průběžný monitoring a vyhodnocování situace na pracovištích (sexuální obtěžování, šikana, diskriminace apod.).
- Průběžné uplatňování a integrace požadavků na změny a doplnění.
- Posílení spolupráce mezi všemi relevantními aktéry.

- Zajišťovat pravidelné vzdělávání v dané oblasti.
- Prostřednictvím dotačních programů podporovat edukační a informační činnost, pořádání informačních kampaní pro veřejnost, účast na výstavách a veřejných prezentacích včetně doprovodných programů, pořádání odborných konferencí a seminářů, provoz informačních webových portálů, vydávání informačních materiálů, letáků, tiskovin a publikací s danou tematikou.
- Rozšiřovat instruktážní materiály pro osoby, jež se znevýhodněnými skupinami pracují (zdravotně postižení, cizinci, vězeňské osoby apod.).
- Podpora a spolupráce profesních organizací.
- Zajišťovat konzultační a poradenskou činnost.
- Průběžně monitorovat a kontrolovat činnost.
- Zavádění preventivních opatření.
- Participace občanů a firem.

## 5.4 Sladování rodinného a pracovního života

Globálním cílem je přispět ke sladování osobního i pracovního života a podpořit zaměstnavatele, kteří budou vstřícní k rodině, rovnostem a rovným příležitostem.

### Definice sladování práce a rodiny:

- Míra, ve které je efektivita a spokojenost jednotlivce v pracovních a rodinných rolích v souladu s individuálními životními prioritami. (Greenhaus, Allen, 2006)
- Sladování osobního a pracovního života je označení postojů a v návaznosti na tuto oblast i právních předpisů, které zohledňují požadavky zaměstnanců a zaměstnankyň udržet si profesní růst a zároveň se věnovat výchově dětí, péči o blízké osoby, osobním zájmům apod. (Gender Studies, 2009)
- Pracovní zdroje se setkávají s potřebami rodiny a rodinné zdroje se setkávají s nároky práce takovým způsobem, který je efektivní v obou oblastech. (Vodanově, 2005)
- Dosažení rolových očekávání, která jsou dojednána a sdílena mezi jednotlivcem a jeho/jejími partnery v rodinné a pracovní doméně. (Grzywacz, Carlson, 2007)

Harmonizace rodiny a zaměstnání je v České republice téma s dlouhou tradicí vzhledem k vysoké zaměstnanosti žen od 50. let 20. století. Zakořeněné stereotypy a přesvědčení, že ženy mají být doma s dětmi a muži chodí do práce, pak mohou komplikovat nastavování „důstojného pracoviště“ v současných sociálně ekonomických podmínkách, jež vycházejí z přetrvávajících genderových nerovností. Dlouhá mateřská dovolená 3 až 4 roky, která je však rodiči žádána a z vývojového hlediska dětí má smysl, je jedním ze stěžejních témat. Často však nebývá jeden pracovní příjem dostatečným zdrojem finančních prostředků a je jednou z příčin vysoké zaměstnanosti žen.

Vzhledem k poměrně krátkodobému trvání ekonomiky volného trhu a rozpačitému přístupu zaměstnavatelů nelze očekávat, že se situace rychle změní. Nicméně krok za krokem jsou vyvíjeny tlaky na stát, jehož účast se postupně zvyšuje tím, že je pod vlivem implementace právních norem EU, neziskových organizací nebo se zvyšuje zájem a práce na adekvátních lidských a finančních zdrojích, legislativních a administrativních strukturách, zastoupení žen v rozhodovacích pozicích, či aktivní zapojení v občanské společnosti a postupná proměna v přístupech rodiny, kde v ČR stále přetrvává nerovnoměrná genderová dělba práce.

Harmonizace sféry rodinné a pracovní je v současnosti jedním z ústředních témat **rodinné politiky** a **politiky rovných příležitostí**, o něco méně pozornosti je jí věnováno v **politice zaměstnanosti**. V prvním případě bylo toto téma, ač tradiční, explicitně formulováno až po roce 2000.

Rovné příležitosti se dostaly do agendy vládní politiky ve druhé polovině 90. let minulého století. Vládní dokumenty o zaměstnanosti, které se alespoň nepřímo dotýkají tématu, zahrnují vyrovnání přístupu k zaměstnání a odstraňování genderových rozdílů ve mzdách. Koncepční a legislativní činnost vlády se zaměřuje na opatření pracovní právní povahy, dostupnost služeb péče o děti a odstraňování genderových nerovností. V prvním případě se kromě mateřské a rodičovské dovolené jedná o různé formy pracovního volna v zájmu rodin zaměstnanců, úpravy pracovní doby z důvodu péče o děti a zákonné normy pro uzavření a ukončení pracovního poměru.

Služby pro rodiny s nejmenšími dětmi se zásadně změnily (poklesla kapacita a prostorová dostupnost, ale zlepšila se kvalita služeb). Pro fungující rodiny jsou službami nedostatečně zajišťovány potřeby starších dětí při jejich zabezpečení v mimoškolním čase, jejich vzdělanostním a kulturním rozvoji, ochraně před negativními vlivy apod.

Jak ideálně propojit pracovní a rodinný život, pracovat a mít stálý příjem, ale zároveň trávit dostatek času se svými nejbližšími je otázka pro mnohé pracující i zaměstnavatele. Nemalým problémem je návrat matek do zaměstnání v době, kdy jsou jejich děti ještě stále malé a babičky aktivně pracují. Mzdy se u žen nadále propadají, zatímco u mužů rostou a nezaměstnanost postihuje nejvíce ženy s malými dětmi. Přitom by podle průzkumů matky s dětmi velmi rády pracovaly. Neexistence částečné rodičovské dovolené či využití částečných úvazků neumožňuje flexibilnější rozdělení rolí partnerů v péči o děti do 6 let. Téměř v 80 % rodin s dítětem do tří let funguje tradiční model, kdy je matka doma s dětmi a otec chodí do práce. S přibývajícím věkem dítěte se pracovní pozice jednotlivých partnerů postupně mění. V rodinách s dítětem ve věku 3–5 let už převládá situace, že pracují oba rodiče (55 %). Otec v práci a matka doma je běžné u 40 % těchto rodin. Největší rozdíly panují v rodinách, které se starají o dítě ve věku mezi 6–14 lety. Oba rodiče v práci jsou v 83,1 % rodin, partner v práci a partnerka doma už jen v 10 % případů. Hlavním důvodem návratu do zaměstnání jsou nejčastěji finance, ale například i potřeba vrátit se do dospělého kolektivu a využít získané vzdělání. Používání částečných úvazků je pro podniky výhodné zejména v tom, že si udrží své klíčové zaměstnankyně i v době rodičovské dovolené. Podnikům ale schází větší podpora ze strany státu. Služby organizací, které nabízejí organizovanou

pěči o dítě, nejvíce využívají domácnosti s dětmi ve věku 3–5 let (68,4 %), naopak nejméně rodiny s dětmi do tří let věku (9,9 %). Pracovní aktivita matek obecně není ovlivněna nedostatečnou nabídkou organizované péče o děti, problémy jsou jen v některých regionech. Výjimku tvoří ženy s nejmladším dítětem do 3 let, kde každá devátá žena vhodnou nabídku postrádá.

## Sladování pracovního a osobního života zaměstnanců

### 1. Průzkum potřeb zaměstnanců a jejich zájmu o dané téma

- Dotazníkové šetření, kde mohou být vyjmenována možná opatření, která může firma nabídnout, či jsou nejvíce žádána:
  - návrat do práce na základě individuální dohody,
  - zkrácení pracovních úvazků,
  - home-office kombinovaný s prací v kanceláři,
  - speciální pracovní pozice uzpůsobená konkrétnímu zaměstnanci,
  - školka v rámci podniku,
  - seberealizační a vzdělávací potřeby,
  - teambuildingové aktivity včetně rodinných příslušníků.
- Řízené rozhovory s klíčovými zaměstnanci
- Neformální či organizované podnikové diskuse
- Pozorování, supervize
- Schránka důvěry pro podniky zaměstnanců
- Doporučení expertů a jiných podniků v podobném oboru

### 2. Stanovení pravidel firmy a uvědomění zaměstnanců o zavádění nových opatření týkajících se sladování pracovního a rodinného života

- Interní komunikační kampaň, která podpoří angažovanost zaměstnanců a postupně může měnit zastaralé nefunkční vzorce a tím zamezí možné vztahové patologii, která by se mohla postupně projevit při využívání projektu některými zaměstnanci a bojkotem druhých

### 3. Pracovní doba – nastavení pracovní doby s ohledem na výkon i množství odpracovaných hodin a požadavky zaměstnance

- Flexibilní pracovní doba – variabilita plnění s ohledem na měsíční fond pracovní doby či pevně stanovená část pracovní doby
- Volná pracovní doba se závazkem odpracovat stanovený měsíční fond
- Režim stlačeného pracovního týdne
- Práce na směny – podle druhu provozu je možnost ovlivnit rozpis směn podle potřeb zaměstnanců a podle stanovených podmínek zaměstnavatele (např. informovat zaměstnavatele určitý čas předem, možnost výměny směny, volba typu směny atd.)

- Zkrácený úvazek – pracovní smlouva či zkrácení pracovní doby
- Stlačení pracovní doby do méně dní (více hodin v méně dnech)
- Zakotvení možností v interních předpisech včetně garance rovného zacházení osobám pracujícím na zkrácené pracovní úvazky (např. srovnatelné pracovní podmínky jako osoby na plný úvazek)
- Před nástupem na rodičovskou dovolenou zaměstnanec/zaměstnankyně společně zmapovat možnosti budoucí spolupráce a zpětného nástupu do zaměstnání. Během rodičovské dovolené je vhodné udržovat průběžný kontakt zasíláním informačních e-mailů, newsletterů, zachovat přístup na intranet, do firemní knihovny, zasílat pozvání na společenské aktivity, nabídky vzdělávání v případě volných kapacit či využití e-learningových programů. Lze také nabídnout spolupráci v jiné pracovní pozici či pracovním poměru
- Posílení manažerských kompetencí v rámci specifikace zadávání úkolů a kontrolovatelnosti včetně definování jasných výstupů v jiném pracovním režimu
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 241: *„Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než patnácti let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.“*

#### 4. Podnikové přizpůsobení se sladování pracovního a rodinného života v sídle firmy

- Kojící a dětský koutek, přebalovací stolky v sídle firmy apod.
- Firemní koutek na krátkodobou / občanskou péči
- Zavedení firemní školky, firemního hlídání, prázdninové firemní školičky v areálu firmy či dohoda s přílehlou mateřskou školou, klubem pro děti a mládež či jiným subjektem
- Poskytování příspěvků na hlídání dětí, úklidu apod.
- Zakládání firemních jeslí a školek. Náklady pro firmy nejsou malé, ale z hlediska dlouhodobějších cílů firmy mají efekt. Ve firmě zůstávají zkušenosti zaměstnanci, je zajištěna prevence absence, nezvyšují se náklady na nábor a proškolení. Firma však musí mít relevantní znalost české legislativy.

Pro zřízení firemních jeslí (celodenní péče o děti do tří let) je potřeba zajistit vázanou živnost péče o dítě do tří let věku v denním režimu.

Pro zřízení firemní školky (v denním režimu ji navštěvují děti od tří let) je nutná volná živnost na mimoškolní výchovu a vzdělávání. (V případě věkově kombinované skupiny je nutné mít oba typy živnosti.)

- Nutnou součástí k zákonnému provozu těchto zařízení je také hygienická vyhláška ministerstva zdravotnictví č. 410/2005 Sb., která podrobně stanovuje požadavky na prostory a hygienu včetně vyžadovaného množství zeleně v okolí, teploty a vlhkosti vzduchu v interiéru apod.

- Lze využít také školský zákon, zařadit se do školského rejstříku a získat část finančních prostředků od státu
- Při krátkodobém poskytování péče o dítě je možné založit dětský koutek. V tomto případě je možné využít volné živnosti na poskytování služeb pro rodinu a domácnost. Na dětské koutky se vyhláška o hygienických požadavcích nevztahuje

## **Celková doporučení**

- Dodržování zákoníku práce a stanovených rámcových pravidel pro firemní praxi. Využití předložených možností pro sladování pracovního a osobního života
- Osvěta a plošné informování zaměstnanců včetně uchazečů o zaměstnání o nabízených možnostech
- Sladování jako součást firemní kultury
- Angažovanost zaměstnanců v diskusích o nových možnostech a podpora reflexe jejich pracovního stylu, jenž ovlivňuje výběr vhodných variant sladování
- Komunikace a zapojování do procesu nejen matek, ale i dalších zaměstnankyň a zaměstnanců
- Posílení kompetence managementu a vedení týmů pracujících ve flexibilním režimu včetně zadávání práce, definování a kontrola výstupů



## 6. PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ

K tomu, aby bylo důstojné pracoviště opravdu důstojné, je nutné, aby byli zaměstnanci průběžně informováni o svých právech a možnostech ve vzdělávání, rozvíjeli se profesně i osobnostně. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Organizace by měla zajišťovat dostatečné zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců, aby se mohli dobře ujmout přidělené role a využít svou praxi i v budoucím pracovním zařazení. Ukazuje se, že zaměstnanci, kteří si uvědomují, že mohou využít to, co se naučili, jsou motivovanější pro přijímání nových poznatků.

České firmy se oproti jiným evropským zemím mnohem méně věnují rozvoji lidských zdrojů. Rozdíl je zapříčiněn především horšími finančními podmínkami v českých firmách, nižší úrovní podnikového managementu a zejména nižší kulturou, či dokonce absencí řízení lidských zdrojů. Nejslabší pozici mají v tomto ohledu malé a střední podniky. Ani situace větších středních firem není uspokojivá, neboť se často nacházejí mimo rámec programových podpor.

V rámci různých přístupů ke vzdělávání se dotkneme témat celoživotního a dalšího vzdělávání a nahlédneme do duálního systému studia, které ještě není v České republice plně zavedeno. Příprava na důstojné pracoviště spočívá také v umožnění dalšího rozvoje zaměstnanců a kultivace nejen pracovního prostředí a kvalitního plnění pracovních rolí, ale také vědomostního kapitálu.

Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení, ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně, jsou chápány jako jediný propojený celek. Ten dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami, jež doplňují, prohlubují, obnovují nebo rozšiřují vědomosti, dovednosti a kvalifikaci účastníků kdykoli během života.

### **Celoživotní učení může být realizováno:**

- Formální organizovanou formou – je legislativně ukotveno a probíhá ve vzdělávacích institucích s předem daným vzdělávacím programem.
- Neformální formou prostřednictvím individuální zájmové činnosti – rozšiřování a ukotvování vědomostí v dané oblasti zájmu.

- Informální formou – probíhá zpravidla ve vzdělávacích centrech, profesních či neziskových organizacích nebo spontánně, bezděčně.
- Celoživotní učení členíme také do dvou základních etap. Počáteční vzdělávání a další vzdělávání.

## Počáteční vzdělávání:

- základní vzdělávání (primární a nižší sekundární stupeň, ISCEC 1, 2), má všeobecný charakter a kryje se zpravidla s obdobím povinné školní docházky,
- všeobecné vzdělávání na vyšší sekundární úrovni (ISCED 3A) slouží především jako příprava na další studium nebo doplňuje odborné vzdělávání,
- odborné vzdělávání na vyšší sekundární úrovni (ISCED 3C, 3A), jehož hlavním cílem je příprava pro budoucí pracovní uplatnění a získání kvalifikace,
- terciární vzdělávání (ISCED 5, 6) zahrnuje široký sektor vzdělávací nabídky následující po maturitní zkoušce. Poskytuje specializované vzdělání odborné nebo umělecké. Většinou se dělí na vzdělávání realizované na vysokých školách a vzdělávání nevyšokoškolské, poskytované vyššími odbornými školami nebo některými uměleckými školami.

**Další vzdělávání** následuje po dosažení daného stupně vzdělání, tedy po vstupu na trh práce. Jde o připravenost člověka učit se, ale nemá organizovaný ráz.

Další vzdělávání může mít formu podnikového vzdělávání, které je organizované přímo zaměstnavatelem. Podnikové vzdělávání zahrnuje zvyšování kvalifikace zaměstnanců, rekvalifikace nebo přípravu pracovníků na pozice ve firmě a může mít podobu praktického zaučení se na určitou pozici, odborné praxe či stáže ve firmě. Tímto způsobem lze získat další odborné kompetence.

## Formy dalšího vzdělávání:

- Odborné vzdělávání zaměřené na rozvoj širokého spektra kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním životě.
- Profesní vzdělávání zaměřené na získávání vědomostí, rozvíjení dovedností a kompetencí nezbytných pro výkon konkrétního povolání nebo zaměstnání:
  - účast v kurzech s akreditovaným programem,
  - odborné stáže,
  - účast na školicích akcích.
- Občanské vzdělávání vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana a pro aktivní účast ve společenském a politickém životě.
- Zájmové vzdělávání kultivuje člověka na základě jeho individuálních zájmů, umožňuje mu seberealizaci ve volném čase.

Další vzdělávání není v České republice dostatečně využíváno jako cesta k překonávání problémů na trhu práce a v profesní kariéře jednotlivců. Naopak rozdílů založe-

né počátečním vzděláváním se v průběhu života dále prohlubují. Zatím nebyly v Česku nastartovány procesy, které by zaostání naší populace oproti EU v účasti na dalším vzdělávání snížily. Není vytvořeno dostatečné legislativní prostředí, které by pozitivně ovlivňovalo a usměrňovalo jak poptávku po dalším vzdělávání, tak i nabídku vhodných vzdělávacích příležitostí. Existuje pouze právní úprava týkající se ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a některých dalších oblastí, např. rekvalifikací, specifického vzdělávání předepsaného pro výkon některých profesí atd.

Přetrvávají četné finanční, informační a systémové bariéry, které brání v rozšíření přístupu k dalšímu vzdělávání populace celkově, ale zejména některým sociálním i kvalifikačním skupinám obyvatelstva. Zcela chybí finanční a motivační stimuly pro jednotlivce v podobě např. daňových nástrojů, vzdělávacích účtů, výraznějšího finančního zvýhodnění rekvalifikací. Kromě stimulace zájmu o další vzdělávání je důležité rozšíření a kultivace podpůrných informačních a poradenských služeb, které jsou zatím roztržštěné a neúplné. Vzhledem k potřebám není dostatečně rozvinuto individuální poradenství, které komplexně poskytuje testování vzdělávacích předpokladů a potřeb a motivuje jednotlivce k jejich naplnění.

## **Opatření v rozvoji dalšího vzdělávání v rámci důstojného pracoviště:**

- Umožnit a usnadnit přístup k dalšímu vzdělávání. Rozvoj nabídky dalšího vzdělávání a zajištění její dostupnosti, vzdělávacích příležitostí.
- Stimulovat jednotlivce i zaměstnavatele k rozšíření účasti na dalším vzdělávání a ke zvýšení investic do dalšího vzdělávání. Rozvoj funkční gramotnosti (schopnost participovat na světě informací) a klíčových kompetencí včetně schopnosti učit se v průběhu celého života.
- Aktivně zapojovat zaměstnance do rekvalifikací. Zkvalitnění nabídky dalšího vzdělávání, rekvalifikací včetně zahrnutí motivačních aktivit a praktické upevnění nabytých dovedností na pracovním místě včetně koučingu, mentoringu a supervize.
- Vyhodnocovat efektivitu stávajících finančních nástrojů vynakládaných na další vzdělávání.
- Informovat zaměstnance o kvalifikačních a hodnotících standardech, národní soustavě kvalifikací, ověřování odborné způsobilosti apod.
- Vytvořit podmínky pro sladování nabídky vzdělávání s potřebami trhu práce a podniků – např. rozvoj organizační a metodické činnosti při sladování nabídky dalšího vzdělávání se současnými a budoucími požadavky trhu práce. Předvídaní střednědobých a dlouhodobých kvalifikačních potřeb. Vyhodnocování trendů v nabídce a poptávce ve vzdělávání a poskytování informací všem subjektům.
- Finanční podpora programů specificky zaměřených na znevýhodněné skupiny zaměstnanců nebo naopak nadaných a talentovaných jednotlivců, rozvoj jejich profesních kompetencí a chybějících klíčových dovedností.

- Rozvoj podpůrných služeb usnadňujících účast na dalším vzdělávání (např. péče o závislé členy rodiny, asistenční služby apod.).
- Podpora rozvoje zájmového a občanského vzdělávání.
- Rozvoj informačního a poradenského systému pro uživatele dalšího vzdělávání – informace o vzdělávacích možnostech, o vzdělavatelích, o kvalitě nabídky, o podmínkách účasti včetně práv a povinností vyplývajících z platné legislativy, o možnostech získání podpor.
- Zvyšování poptávky po předškolním vzdělávání a volnočasových aktivitách.
- Zvýšení informovanosti a využívání europassu – soubor jež umožňuje jasně a snadno dokládat kvalifikaci a dovednosti kdekoli v Evropě. Skládá se z pěti dokladů vytvořených na evropské úrovni pro zlepšení transparentnosti kvalifikací. Jeho cílem je usnadnit mobilitu všech lidí, kteří chtějí pracovat nebo obdržet odbornou přípravu kdekoli v Evropě. Součástí je životopis a evropský pas dovedností – jazykový pas, doklad o mobilitě, dodatek k osvědčení, dodatek k diplomu a další doklady, např. certifikáty, diplomy, vysvědčení, doklady o stážích apod. Využívání ECVET – Evropský systém přenosu kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu má metodický rámec, který usnadňuje získávání a přenos kreditů za výsledky učení z jednoho systému kvalifikací do druhého. Jeho cílem je podporovat nadnárodní mobilitu a přístup k celoživotnímu učení skrze slučitelnosti a srovnatelnosti systémů kvalifikace a výsledky vzdělávání a odborné přípravy, které jsou přeneseny, uznány a shromažďovány s ohledem na získání dané kvalifikace. Usnadní tak odbornou přípravu, dovednosti a znalosti i v jiných členských státech.

## Identifikace vzdělávacích potřeb

Výkonnost každé organizace je dána výkonností procesů a výkonností zaměstnanců a obě jsou na sobě vzájemně závislé. Výkonnost zaměstnanců je řízena nejen pomocí hodnocení a odměňování, ale i jejich rozvojem. Poskytovatelé by měli umožnit zaměstnancům přístup k podpoře a příležitostem vlastního rozvoje na základě systematické identifikace jejich potřeb vzdělávání a přípravy. Organizace by měla zajistit, aby se pracovníci dobře hodili pro své pozice a role, měli přístup k příslušné podpoře a dalšímu vzdělávání. Předem musí být stanoveno, jaké znalosti, schopnosti, kompetence a kritéria má mít personál, aby dobře plnil určité role. Zaškolování nových pracovníků bude efektivnější při stanovení priorit vycházejících z požadavků zaměstnavatele či daného oddělení. Procesy zaškolování, vzdělávání a hodnocení by měly být interně přístupné, aby nedocházelo k možné vztahové patologii a zamezování práva na vzdělání. Velmi důležitá je také zpětná vazba od účastníků o tom, jak dobře byly identifikovány jejich vzdělávací potřeby a jak jim vyhovoval způsob provedení tréninku. Přístup zaměstnavatele v oblasti výběru a rozvoje personálu by měl vyjadřovat jeho vizi týkající se pracovníků.

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá z hlediska individuálních potřeb jednotlivce nebo z hlediska firmy. Kompetenční modely nebo dobře zpracované popisy práce již dopředu stanovují odborné, jazykové, počítačové a osobnostní předpoklady, jež jsou

vyžadovány. Požadavky plánovaného místa jsou porovnávány s kvalifikačním profilem zaměstnance, tj. s dosaženou úrovní jeho vlastních kompetencí. Identifikace probíhá při přijímacím pohovoru, posouzením chování v daných situacích, pozorováním každodenního výkonu zaměstnance a při pravidelném hodnocení. Výsledkem je zjištění deficitů, jež je třeba odstranit, a předností, na kterých je třeba pracovat a posilovat je.

## **Zákonné povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů**

Rozvoj lidských zdrojů v podnicích je v kompetenci zaměstnavatelů. Zákon stanovuje pouze povinnost proškolit zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce, zajistit průměrnou odbornou praxi absolventů, zaškolit zaměstnance vstupujícího do pracovního poměru bez kvalifikace a zaučit zaměstnance na novém pracovišti. Zaměstnavatel má právo nařídit vzdělávání vedoucí k prohloubení kvalifikace a zaměstnanec má povinnost prohlubovat si a obnovovat kvalifikaci potřebnou pro výkon práce. V určitých oborech je povinnost zajišťovat vzdělávání pracovníků stanovena zvláštními zákony (např. zdravotnictví, školství, státní správa apod.).

Většina organizací cítí vlastní odpovědnost za rozvoj odborných znalostí pracovníků, přičemž míra odpovědnosti narůstá s velikostí podniku. V Česku je častější vzdělávání v rámci větších podniků se zahraniční majetkovou účastí. Mezi hlavní důvody nedostatečné péče o rozvoj dovedností pracovníků v ČR patří především vysoké náklady na vzdělávání, spokojenost s úrovní současných dovedností a nezájem pracovníků o další vzdělávání. Mnoho menších firem na vzdělávání přispívá a zaměstnanci se na něm také finančně podílejí. Většinou jsou závazky společnosti týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků uváděny v kolektivních smlouvách.

## **Duální studium**

Příprava na práci a sociální začleňování by měly být nedílnou součástí základního vzdělávání a jako prevence nezaměstnanosti a uplatnění se na trhu práce. Dobrý výběr zaměstnání, profese a vlastní odbornosti může pro jedince znamenat rozvoj své jedinečnosti a moci se vyhnout pozdější vlastní či firemní pracovní nespokojenosti. Kombinace teorie a praxe umožňuje absolventům otestovat své možnosti, kvality a zároveň zaručuje vysokou kvalifikaci absolventů. Je také osvědčenou alternativou k prevenci nedostatku odborných sil. Duální studium je teoretické studium, které je pravidelně doplňováno praktickými fázemi integrovanými do studia a obojí je koordinováno obsahově i časově. Jedná se tedy o propojení teoretické a praktické výuky paralelně v podniku i ve škole a o spolupráci veřejných škol se soukromými firmami, která je v některých zemích upravena a řízena zákonem o odborném vzdělávání. Duální systém lze definovat jako propojení teoretické výuky a praktické profesní přípravy, čímž je zabezpečena velká efektivita ve vzdělávání. V České republice bylo duální studium zatím jen testováno.

V rámci duálního systému se studenti a učni ve firmách učí samostatně pracovat, vyrovnávat se s měnícími se požadavky praxe a zodpovědností, více se dozvědí o pracovním a sociálním prostředí. Především jde o získání potřebných znalostí a doved-

ností, které budou na pracovišti v budoucnu potřebovat. Duální systém je pro mladé studenty motivující, jsou za práci placeni, vede je ke spolupráci a mají velmi dobré šance uplatnit se na trhu práce. Spousta absolventů duálního vzdělání se stane inovátory či podnikateli.

Duální studium je také vhodný nástroj k udržení zaměstnanců, propagace značky zaměstnavatele a zvýšení atraktivity. Absolventi nemusí být po ukončení vzdělání zapracováni a díky průběžné praxi je zamezeno prvotnímu šoku při nástupu do práce. Výhodou je také orientace vzdělávání dle hospodářské sféry.

Odborná příprava v duálním systému trvá podle oboru, například v Německu 3,5 roku. Vzdělávací podnik uzavírá se studentem či učněm soukromoprávní smlouvu o profesní přípravě, která upravuje všechny podstatné body odborného vzdělávání, jako cíle, délku, zkušební dobu, stipendium či odměnu, nároky na dovolenou apod. Rejstříky smluv vedou kompetentní instituce, převážně obchodní, průmyslové nebo řemeslnické komory, jež hrají významnou roli ať už poradenskou, či organizační. Po ukončení vzdělání není student povinen v podniku zůstat a podnik nemá povinnost absolventa zaměstnat. Vzdělávací podniky jsou ze zákona povinny vyplácet studentům přiměřenou odměnu, jejíž výše je dohodnuta v rámci kolektivního vyjednávání. Studenti skládají teoretické i praktické „mezizkoušky“, jež slouží ke zjištění úrovně znalostí. Zkušební komise je sestavena z učitelů odborných škol, zástupců komor, odborů a zaměstnavatelů. Výsledkem zkoušky je vysvědčení.

Za vzdělávání v podnicích je zodpovědný stát, za vzdělávání ve školách daná země. Teoretická výuka probíhá jeden až dva dny v týdnu, praktická tři až čtyři dny, někdy jsou možné vyučovací bloky. Praktickou přípravu ve firmách finančně zajišťují podniky a výdaje jsou daňově uznatelné.

Duální systém byl v České republice organizován ČNOPK podle německého duálního systému. V oborech ekonom v průmyslu, zahraničním obchodě, maloobchodě a bankovní specialista ho absolvovalo 325 studentů. Zapojili se firmy jako Bosch, Siemens, Hornbach, Christ Car Wash, K+B Expert. Pro nedostatek zájemců bylo duální studium pozastaveno, byť je poukazováno, že vzdělávání v Česku je málo orientované na praxi. Česká republika se potýká s nedostatkem kvalifikovaných technických pracovníků a řemeslníků. Personální agentury se shodují v názoru, že v horizontu 25 let budeme čelit nedostatku špičkových odborníků od učňovských oborů po vysokoškolské. Hrozí tak personální krize podniků i státního sektoru. V roce 2030–2040, kdy budou končit pracovní kariéru tzv. husákovy děti, nastane demografický propad.

Duální vzdělávání má také svá rizika. Mezi nejpodstatnější patří kolísavý zájem firem o učně, hodně totiž záleží na hospodářském cyklu. V důsledku toho mnozí žáci nenajdou učební místa. Nezanedbatelným rizikem je příprava žáků pouze pro jednu firmu. Žáci tak získávají specifické kompetence jen pro danou firmu a to omezuje jejich širší přípravu a uplatnitelnost v jiných firmách.

## 7. ZÁVĚR

Důstojné pracoviště má hlubší záběr, než tento materiál stačil pojmout. Přesto jsme se mohli dotknout těch nejzásadnějších oblastí ovlivňujících naši práci a zaměstnání od forem pracovních poměrů a podmínek přes množství práce i její tempo. Nahlédli jsme na důsledky stresu i vztahové patologie, rovné příležitosti i sociální integraci, sociální dialog a kolektivní vyjednávání, jež hraje při vytváření kvalitního pracovního prostředí nemalou roli. Sladění rodinného a pracovního života či přístupy ke vzdělání jsou prioritní kroky naší budoucnosti, které zajistí prevenci vztahové patologie a umožní zkvalitnění našich životů i našich dětí. Rozhodli jsme se vyjmout speciální kapitolu o BOZP a některé další části zkrátit, jimž se věnují rozsáhlé dokumenty připravované odborníky ČMKOS.

Věříme, že *Důstojné pracoviště* bude inspirací pro odboráře a odborníky ve svých oblastech, kteří se potřebují zorientovat v jeho komplexnosti. Tato publikace volně navazuje na projekt Mezinárodní organizace práce (ILO), a tak je v rámci České republiky potřeba uzpůsobovat a zvyšovat nároky na důstojné pracovní podmínky, platy či řízení lidských zdrojů tak, aby byly snadno aplikovatelné na místní poměry. Věříme, že zahájením těchto aktivit, pojmenováním jednotlivých problémů, které jsou s naší ekonomikou, kulturou a českými specifiky spojeny, budeme moci posunout kvalitu podmínek naší práce i našich životů zase o kus dál.

## 8. SLOVNÍČEK POJMŮ

Bossing – šikana na pracovišti směřující od nadřizených k podřízeným.

Decent work (důstojná práce) – jedná se o práci, která probíhá v podmínkách svobody, spravedlnosti, jistoty, lidské důstojnosti a během ní jsou chráněna práva pracovníků, kteří za ni dostávají odpovídající odměnu spolu se sociálním zabezpečením.

Distres – intenzivně prožívaný a na organismus negativně působící stres.

Ekonomická deprese – výrazný pokles ekonomiky. Lze za ni považovat pokles ekonomiky o více než 10%, či více než 2 roky trvající recesi (recese se mění v depresi).

Eustres – mírně intenzivní, v podstatě stimulující a mobilizující stres budící pozitivní odpověď organismu.

Flexibilita – pružná přizpůsobivost.

Flexikurita – označuje rovnováhu mezi pružným pracovním trhem a sociálním zabezpečením s cílem motivovat k aktivnímu, nikoliv pasivnímu chování občana.

Frikční nezaměstnanost – přirozený pohyb pracovních sil na trhu práce. Je dočasná a dobrovolná, není spojená s nedostatkem pracovních příležitostí. Někdy se do ní započítává sezónní nezaměstnanost. Obvykle se pohybuje okolo 1 až 2% míry nezaměstnanosti.

Gender – označení kulturně vytvořených rozdílů mezi muži a ženami.

Implementace – uskutečnění, naplnění, dostání závazku.

Integrace – sjednocení, začlenění, zapojení; proces spojování ve vyšší celek.

Integrace minorit – poznání a postupné přijetí majoritní kultury hostitelské země. Snaha udržet kulturu vlastní integrovanému etniku, jež dosáhne sociální inkluze i v majoritní společnosti, čímž získá dvojí kulturní identitu.

Know-how (vědět jak) – popisuje technologické a informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost.

Koučing – proces podporující hledání individuálních řešení a rozvoj člověka v jím zvolené oblasti. Kouč není trenér ani poradce, ale hledá řešení společně s klientem.

Lean management (štíhlá výroba) – jedná se o metodu / přístup k výrobě způsobem, kdy se producent snaží v maximální míře uspokojit zákaznickovy požadavky tím, že bude vyrábět jen to, co zákazník požaduje. Snaží se vytvářet produkty v co možná nejkratší době a pokud možno s minimálními náklady, bez ztráty kvality nebo na úkor zákazníka.



Management – vedení, skupina manažerů. Systém teoretických a praktických řídicích znalostí a činností.

Mentoring – profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti mentorovanému.

Mobbing – šikana na pracovišti mezi kolegy na srovnatelných pozicích. V ČR se používá také jako ekvivalent šikany na pracovišti.

5S – termín používaný v managementu a v principech štíhlého řízení. Používá se jako označení pro 5 základních pravidel (rozděl, seříd, uspořádej, zdokumentuj, dodržuj), kterými by se měla řídit organizace usilující o zavedení štíhlé, přehledné a čisté výroby.

Psychosociální – duševní, související se životem mezi lidmi.

Psychotechnika – psychologie práce a řízení.

Recese – pokles reálného hrubého domácího produktu (HDP) po dvě nebo více následující čtvrtletí v roce (analogicky dvě po sobě jdoucí čtvrtletí s ekonomickým poklesem). Recese může zahrnovat souběžný pokles souvisejících měřítek celkové ekonomické aktivity, jako jsou zaměstnanost, investice a zisky společností. Recese může být provázena klesajícími cenami (deflací), nebo naopak rychle stoupajícími cenami (inflací), procesem zvaným stagflace. Případy dlouhé recese označujeme jako ekonomickou depresi.

Speak up (mluvit hlasitě) – používá se ve společnostech jako systém podpory zaměstnanců, kteří mohou svobodně a nahlas říci, případně oznámit, co je třeba.

Staffing – šikana na pracovišti ze strany řadových pracovníků k vedoucím pracovníkům.

Supervize – nástroj celoživotního učení používaný zejména u pomáhajících profesí. Smyslem supervize je rozvíjet profesní dovednosti supervidovaných, posilovat vztahy v pracovním týmu a nacházet řešení problematických situací.

Šedá ekonomika – zahrnují se do ní jakékoliv ekonomické činnosti a vztahy, které porušují běžně užívané etické, společenské, morální a obchodní normy. Tyto činnosti jsou většinou na hranici zákona, a proto jsou jen velmi těžko postižitelné.

Teambuildingové aktivity – programy a metodiky sestavování, vytváření a rozvíjení efektivního, úspěšného, dobře komunikujícího a spolupracujícího pracovního týmu.

Teleworking – práce na dálku.

360° zpětná vazba – metoda anonymního hodnocení pracovního výkonu jednotlivce pomocí dotazníkového šetření ze strany kolegů, zaměstnavatele a klientů.

Vztahová patologie – perzistentní, negativní společenské chování s projevy diskriminace a nerovného zacházení, jež přechází ve viktimizaci osob. Zahrnuje všechny formy vytváření dlouhodobých nepřátelských a ponižujících vztahů na pracovišti, jako je mobbing, bossing a staffing.

## 9. ZDROJE, INSPIRACE A DOPORUČENÁ LITERATURA

GALVAS, Milan. Pracovní právo: zákon, komentáře, vzory, judikatura. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 259 s. ISBN 80-251-0557-1. S. 246

TROSTER, Petr. Právo na sociální zabezpečení. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 379 s. ISBN 978-80-7400-322-6. S. 19

WAGNEROVÁ, Eliška; ŠIMÍČEK, Vojtěch. Listina základních práv a svobod: komentář. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 906 s. ISBN 978-80-7357-750-6. S. 610, 645

TŮMOVÁ, Zuzana. Základní zásady pracovního práva a pracovněprávních vztahů [online]. Brno: 2013. Diplomová práce

VYSOKAJOVÁ, Margerita. Zákoník práce: komentář. 2. vyd. Praha: ASPI, 2007. 503 s. ISBN 978-807-3573-270. S. 318

HÁLA, Jaroslav; KROUPA, Aleš; MANSFELDOVÁ, Zdenka a kol. Rozvoj sociálního dialogu v ČR [online]. VÚPSV, 2002 [cit. 28.2.2013]. Dostupné z: Kolektiv autorů. Analýza systému sociálního dialogu se zaměřením na zaměstnavatelskou sféru ve vybraných zemích EU [online]. Praha: VÚPSV, 2012 [cit.27.2.2013]. Dostupné z: <http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Analyzy/Analyza-systemu-socialniho-dialogu-2012.pdf>

STRÁNSKÝ, Jaroslav; BEROUŠEK, Petr; PAUKRTOVÁ, Alena a kol. Sociální dialog v České republice – učební manuál

COX, T. GRIFFITHS A. [online]. United Kingdom: Psychological Risk management at the Workplace, poslední úpravy ©2005, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na WWW:[http://ec.europa.eu/health/mental\\_health/eu\\_compass/reports\\_studies/psychosocial\\_risk\\_management\\_workplace.pdf](http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/psychosocial_risk_management_workplace.pdf)

MPSV [online]. Česká republika: Nový zákoník práce návrhy, poslední úpravy 4.3.2016, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/24452>

André Maria [online]. Belgium: Návod EOK pro výklad rámcové dohody o stresu spojeného s prací, poslední úpravy ©2016 [cit.2016-8-12]. Dostupné na WWW:[http://resourcecentre.etuc.org/linked\\_files/documents/Work%20related%20stress%20-%20ETUC%20interpretation%20guide%20CS.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Work%20related%20stress%20-%20ETUC%20interpretation%20guide%20CS.pdf)

Leka [online]. United Kingdom: SALTSA, poslední úpravy 2008, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na WWW: <http://prima-ef.org/prereport.aspx>

Zdravé pracoviště [online]. Česká republika: Národní nástroje, poslední úpravy ©2016, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na WWW: <http://hw2014.healthy-workplaces.eu/cs/tools-and-resources/practical-tools/national-tools>

CSQ [online]. Česká republika: ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015, poslední úpravy ©2016, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na WWW: <http://www.csq.cz/iso-90012015-a-iso-140012015/>

OSHA [online]. Česká republika. ESENER, poslední úpravy ©2016, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na WWW: <https://osha.europa.eu/cs/surveys-and-statistics-osh/esener>

TZB-Info [online]. Česká republika: Celoevropský průzkum ESENER 2, , poslední úpravy ©2015, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na WWW: <http://www.tzb-info.cz/bozp/12957-celoevropsky-pruzkum-odhalil-nejcastejsi-rizika-na-evropskych-pracovistich>

Malchaire, j.b. [online]: Belgium: The sobane risk management strategy and the DEPARIA method for the participatory screening of the risks, poslední úpravy ©2016, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na www. <http://www.sobane.be/sobane/default.aspx?id=23150>

European Social Partners [online]. Belgium: Framework agreement on harassment and violence at work, poslední úpravy 2007, [cit. 2016-8-12]. Dostupné na WWW: <https://www.etuc.org/framework-agreement-harassment-and-violence-work>

VÚBP, Metodika pro určování adekvátnosti množství práce a pracovního tempa, PhDr. David Michalík, PhD. a kolektiv

Důstojná práce v ČR? Národní zpráva pro ILO, VÚPV, v.v.i.Praha, 2008

Stanislav Michek, Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání, NUOV 2008

Mezinárodní srovnávacího výzkum Households, Work and Flexibility (Wallace ed. 2003)

VESELÁ, Jana. Flexikurita v Dánsku. Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR, 2011

K obecným zásadám flexikurity. Evropská komise, 2011

NEKOLOVÁ, Markéta, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2008, Druhý pilíř flexikurity - ochrana zaměstnanosti podporující funkční flexibilitu, numerická flexibilita/ochrana pracovních míst

Decent work indicators, guidelines for producers and user of statistical and legal framework indicators, ILO MANUAL, second version, 2013

Nemoci z povolání v ČR 2015, Státní zdravotní ústav, [www.szu.cz](http://www.szu.cz)

Pracovní život v současné české společnosti, Hana Víznerová, Marta Vohlídalová

Sociální dialog v České republice, učební manuál, ČMKOS a ASO

Strategický management, Miloslav Konečný, Markéta Gregušová, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012

Analýza systémů odborného vzdělávání v Evropě a ve světě, Pospolu, Investice do rozvoje vzdělávání

Ing. et Bc. Monika Kolková, společnost se zabývá zvyšování výkonnosti procesů & zvyšováním kvality pracovního života

Mobbing jako rafinovaná agrese na pracovišti, katedra psychologie FF, Univerzita Palackého v Olomouci

Šíkana na pracovišti v České republice, Panajotis Cakirpaloglu, Jan Šmahaj, Simona Dobešová Cakirpaloglu, Univerzita Palackého, 2017

Strategie celoživotního učení ČR, RNDr. Zdeněk Somr, RhDr. Olga Kofroňová, Ph.D., 2006

Fasora, L. Dělník a měšťan: vývoj jejich vzájemných vztahů na příkladu šesti moravských měst 1870-1914. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury 2010, ISBN 978-80-7325-233-5

Hazlitt, H. Ekonomie v jedné lekci. Praha: Liberální institut 1999, ISBN 80-902701-2-3

Rothbard, M. N. Ekonomie státních zásahů. Praha: Liberální institut 2001, ISBN 80-86389-10-3

Machačová, J. a Matějček, J. Nástin sociálního vývoje českých zemí 1781-1914. Praha: Univerzita Karlova – Nakladatelství Karolinum 2010, ISBN 978-80-w246-1679-7

Příručka na cestu k rovnosti žen a mužů, Cecilia Asklof, Birgitta Hedman, Helena Strandberg, Karin E. Wenander

SZÚ, Státní zdravotní ústav - Nemoci z povolání v České republice, MUDr. Michaela Vít, Ph.D., 2015

Pracovní život v současné české společnosti, Hana Víznerová, Marta Vohlídalová

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

[www.mzdovapraxe.cz](http://www.mzdovapraxe.cz)

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

[www.muni.cz](http://www.muni.cz)

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

[www.nicm.cz](http://www.nicm.cz)

[www.asocr.cz](http://www.asocr.cz)

[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

[www.praha.vupsv.cz](http://www.praha.vupsv.cz)

[www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz)

[www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)

[www.penize.cz](http://www.penize.cz)

[www.statistikaamy.cz](http://www.statistikaamy.cz)

[www.inno-way.cz](http://www.inno-way.cz)

[www.mobbingfreeinstitut.cz](http://www.mobbingfreeinstitut.cz)

[www.vupsv.cz](http://www.vupsv.cz)

[www.bawerk.eu](http://www.bawerk.eu)

[www.aktualne.cz](http://www.aktualne.cz)

[www.pracomat.cz](http://www.pracomat.cz)

---

Vydalo nakladatelství SONDY, s.r.o.

Editor: Mgr. Jana Kašparová

**Českomoravská konfederace odborových svazů**

**Mobbing Free Institut, z.ú.**

Michaela Švejdvová, Petra Lhotáková, Monika Kolková, Věra Ingrová

**DŮSTOJNÉ PRACOVIŠTĚ**

Zlom DTP SONDY, tisk TMV Praha

**sondy** - 2017

nám. Winstona Churchilla 2, 130 00 Praha 3,

tel. 234 462 328, e-mail: [sondy@cmkos.cz](mailto:sondy@cmkos.cz), [www.esondy.cz](http://www.esondy.cz)



