**Slaďování profesního   
a rodinného života**

**Vybraná témata**

Studie zpracovaná v rámci 1. etapy projektu

expertní skupinou pro multimediální informační kiosky

**Expertní skupina pro multimediální informační kiosky**

Josef Hlahůlek – metodik, ASO  
Mgr. Martin Ježek – člen, KZPS ČR   
Zdenka Kabelová – člen, ASO   
Mgr. Petra Kulveitová – metodik, KZPS ČR

Obsah

[2 Úvod 3](#_Toc473645753)

[3 Legislativa v ČR a EU k „WORK-LIFE BALANCE“ 3](#_Toc473645754)

[3.1 Zmapování FFP v podmínkách ČR 3](#_Toc473645755)

[3.2 Flexibilní formy zaměstnávání 4](#_Toc473645756)

[4 Dobrá praxe ze zahraničí 4](#_Toc473645757)

[4.1 Uplatňování FFP ve vybraných zemích EU 4](#_Toc473645758)

[4.2 Částečné pracovní úvazky 5](#_Toc473645759)

[4.2.1 Jak přispívají částečné úvazky k snižování nezaměstnanosti 8](#_Toc473645760)

[4.2.2 Nizozemí – praktický příklad pozitivního vlivu částečných úvazků na trh práce 10](#_Toc473645761)

[4.2.3 Sdílení práce – příklad z Dánska 12](#_Toc473645762)

[5 Flexibilita pracovní doby 13](#_Toc473645763)

[6 Flexibilita místa výkonu práce 16](#_Toc473645764)

[6.1 Práce z domova z pohledu legislativy 16](#_Toc473645765)

[6.2 Práce z domova 16](#_Toc473645766)

[6.3 Výhody zavedení flexibilních forem práce (s důrazem na práci z domova) 17](#_Toc473645767)

[6.3.1 Praktický přínos výkonu práce z domova pro zaměstnavatele 18](#_Toc473645768)

[6.4 Omezení a nevýhody práce z domova 18](#_Toc473645769)

[6.5 Specifika zavádění flexibilních forem práce 20](#_Toc473645770)

[7 Benefity 21](#_Toc473645771)

[7.1 Hlavní druhy zaměstnaneckých výhod 21](#_Toc473645772)

[7.1.1 Třídění výhod z hlediska důvodu poskytování a cílových skupin zaměstnanců 21](#_Toc473645773)

[7.1.2 Věcné třídění zaměstnaneckých výhod 22](#_Toc473645774)

[7.1.3 Plošné a pružné výhody 23](#_Toc473645775)

[7.1.4 Třídění výhod z hlediska daňových dopadů 24](#_Toc473645776)

[7.2 Cíle, problémy a efektivita zaměstnaneckých výhod 25](#_Toc473645777)

[7.2.1 Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod 25](#_Toc473645778)

# Úvod

*„Flexibilita se stala sloganem dne a její aplikace na pracovním trhu je předzvěstí konce práce v té podobě, jak ji známe dnes. Znamená to nástup práce na krátkodobé, otevřené nebo vůbec žádné smlouvy, pracovních míst bez jakékoli zabudované jistoty.“* Z. Bauman

„Work-life balance“ (dále jen WLB) neboli „rovnováha mezi prací a životem“ a „Family-friendly policy“ (dále jen FFP), jsou termíny, které se většinou používají v západní literatuře pro harmonizování pracovního a soukromého života.

Současný svět je svět rychlých změn a vývoj razantně mění požadavky na zaměstnance. Jsou vystaveni většímu stresu, jsou kladeny vyšší požadavky na jejich pracovní výkon, jejich práce je intenzivnější. Vysoké pracovní nároky mohou mít negativní účinky nejen na zdravotní stav zaměstnanců, ale také na jejich osobní život. To zpětně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Vytváří se potřeba, podle aktuálních podmínek, nastolování rovnováhy mezi těmito dvěma základními složkami života člověka – zaměstnance.

WLB a FFP znamená, že lidé musí mít kontrolu nad svým pracovním a osobním životem, tj. že mají určité možnosti rozhodovat kdy, kde a jak pracovat a žít. WLB a FFP samozřejmě neznamená statickou rovnováhu, ale rovnováhu dynamickou ve smyslu jejího neustálého ztrácení, porušování, získávání a nastolování. Dnešní rovnováha je tedy pravděpodobně odlišná od včerejší, zítřejší, atd.

# Legislativa v ČR a EU k „WORK-LIFE BALANCE“

Národní legislativa vztahující se k oblasti WLB je centralizována především v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Flexibilních forem práce se týká především část čtvrtá zákoníku práce, nazvaná jako Pracovní doba a doba odpočinku (zejména pak § 78 – 87 tohoto zákona). Zde lze najít ustanovení týkající se níže popisované flexibilní pracovní doby (např. pružná pracovní doba, částečný úvazek, konto pracovní doby apod.). Naopak pojmy práce z domova či teleworking (flexibilita z pohledu místa výkonu práce) zákoník práce nezná, přesto se při sjednávání takovýchto forem výkonu práce bude postupovat zejména dle něj.

Z dalších předpisů, které upravují některý z aspektů oblasti WLB, lze uvést zákon o dětské skupině - zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů, ve znění novely zákona č. 127/2015 Sb., a na ně navazujících předpisů (týkající se např. hygienických požadavků na prostory apod.).

Z evropských předpisů lze v oblasti WLB zmínit například Směrnici Rady 97/81/ES o Rámcové dohodě o částečném pracovním úvazku a Směrnice Rady 1999/70/ES o pracovních poměrech na dobu určitou.

## Zmapování FFP v podmínkách ČR

Flexibilita na trhu práce je již několik desetiletí významným trendem v rozvinutých evropských zemích a lze se domnívat, že její důležitost se bude i nadále zvyšovat. Flexibilitu firmy očekávají od svých zaměstnanců, stejně tak jako (někteří) zaměstnanci od svých zaměstnavatelů. Země střední a východní Evropy (včetně České republiky) zatím za vývojem v oblasti flexibility na trhu práce (formy zaměstnání, časové uspořádání pracovní doby) zaostávají. Zaměstnané osoby jsou v našich podmínkách zvyklé pracovat na plnou pracovní dobu a uzavírat pracovní poměr na dobu neurčitou, příp. pracovat přesčas či v noci anebo o víkendech (tzv. typické formy flexibilního zaměstnávání). Zatímco z hlediska využívání přesčasové práce je ČR v rámci EU-27 nad průměrem, z hlediska využívání moderních flexibilních forem zaměstnání ČR za evropským průměrem výrazně zaostává. Jenom postupně si jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé zvykají na nové formy flexibilního zaměstnávání, mezi které patří práce na částečný úvazek (na zkrácenou pracovní dobu), dočasné formy zaměstnání (pracovní poměr na dobu určitou, agenturní zaměstnávání - dočasné umístění zaměstnanců agentury práce přímo v podniku – u zaměstnavatele). K dočasným formám zaměstnávání lze zařadit také dohody mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti), které představují častější a dostupnější formu flexibility. O jejich rozsahu využívání však nejsou k dispozici žádné objektivní statistické zdroje.

Využívání flexibilních forem zaměstnání významně souvisí s tím, jak je nastavená (pracovněprávní) ochrana zaměstnání. Celkový index ochrany zaměstnání v ČR (2,32), ve srovnání s ostatními zeměmi OECD, odpovídá průměru ostatních zemí.

Celkové hodnoty daného ukazatele je však dosaženo zejména díky vyšší míře ochrany pracovních poměrů na dobu neurčitou (3,00), míra ochrany dočasných pracovních poměrů je v ČR naopak nižší (1,71).

## Flexibilní formy zaměstnávání

Tabulka č. 1: Formy flexibility

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Kvantitativní | Kvalitativní |
| Vnější | Zaměstnanecký status:  - práce na dobu neurčitou  - práce na dobu určitou  - práce na zavolanou  = numerická flexibilita | Výrobní systém:  - subcontracting  - samostatná výdělečná činnost  = výrobní flexibilita |
| Vnitřní | Pracovní doba:  - přesčasy  - práce o víkendech  - nepravidelná pracovní doba  = dočasná flexibilita | Organizace práce:  - jobrotation  - multitasking  - odpovědnost pracovníků za plánování, rozpočet  = funkční flexibilita |

*Zdroj: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000.*

# Dobrá praxe ze zahraničí

## Uplatňování FFP ve vybraných zemích EU

Z praktických zkušeností převážně západoevropských zemí vyplývá, že za jedny z hlavních příčin růstu využívání flexibilních forem zaměstnávání v posledních letech je považována měnící se situace na trhu práce (růst nezaměstnanosti a růst zaměstnanosti žen) a potřeba větší flexibility za strany zaměstnavatelů i samotných zaměstnanců. Zaměstnavatelé se snaží co nejrychleji a nejlevněji „přizpůsobovat“ počet a strukturu svých zaměstnanců rychle se proměňující situaci na trhu. Snahou pracujících je najít takovou formu zaměstnání, která umožňuje lépe sladit jejich profesní život s péčí o rodinu, příp. s potřebou (a v dnešní době i nutností) celoživotního vzdělávání.

Státy Evropské unie, respektive vlády těchto zemí, se (spolu se sociálními partnery) v posledních letech významně angažují v oblasti rozvoje flexibility pracovní doby a zavádějí různá opatření pro podporu flexibilních forem zaměstnání, včetně redukce pracovní doby.

Hlavním cílem těchto snah je dosáhnout vyšší zaměstnanosti, resp. snížit nezaměstnanost prostřednictvím změn v organizaci práce a zaměstnávání. Některé flexibilní formy organizace pracovní doby skutečně představují za jistých podmínek významný potenciál pro zvyšování zaměstnanosti. V prvé řadě to jsou různá pracovní uspořádání založená na zkracování pracovní doby (částečné úvazky, částečný odchod do důchodu, rotace práce) ve prospěch redistribuce práce pro větší počet pracujících. Úspěch při jejich využívání však závisí na vzdělanostní úrovni pracovní síly, systému sociálního zabezpečení, způsobu organizace práce, mzdové úrovni a reorganizaci výroby a jejích metod, bez jejichž optimálního nastavení může být efekt zkracování pracovní doby negativní.

Jinou možnost představuje zavádění flexibilních forem pracovní doby současně se zkracováním její délky. V poslední době se zvýšenému zájmu těší především pracovní uspořádání umožňující snižování nezaměstnanosti a podporující celoživotní vzdělávání: možnost vzít si volno za účelem vzdělávání, vzít si částečnou rodičovskou dovolenou (částečný úvazek z důvodu péče o malé děti). Tyto zmiňované formy jsou v souladu s trendem dosahování harmonizace pracovního, rodinného, resp. osobního života.

Na významu nabývá i zaměstnávání prostřednictvím zprostředkovatelských agentur. Ačkoliv podíl těchto zaměstnanců na celkové zaměstnanosti v EU není velký, počet soukromých zprostředkovatelen práce rychle vzrůstá a do budoucna představují důležitý prvek umožňující flexibilitu trhu práce.

## Částečné pracovní úvazky

Tato forma zaměstnávání není novým pojmem na trhu práce, nový je však pohled na její vliv na zaměstnanost a nezaměstnanost. Jestliže se dříve (zejména v 60. letech) využívala především k  rozšíření potenciální pracovní síly, dnes je jedním z pilířů trhu práce. Vlády v některých zemích se k ní upínají při snahách řešit problémy na trhu práce.

Mezi jednotlivými zeměmi EU jsou velké rozdíly v zaměstnávání na částečné úvazky. Hlavní vliv na tyto nerovnoměrnosti mají především:

* Situace na trhu práce, především míra zaměstnanosti žen. V zemích s vysokým podílem zaměstnaných žen je podíl zaměstnaných na částečný úvazek vyšší (Velká Británie, Dánsko). Opačně je tomu v zemích jako Irsko, Itálie, Španělsko, kde míra zaměstnanosti žen patří tradičně k nejnižším v Evropě.
* Odvětvová struktura – částečné pracovní úvazky jsou využívanější v oblasti služeb než průmyslu.
* Pracovně právní legislativa, právo sociálního zabezpečení upravující ochranu standardních pracovních poměrů, podmínky pro částečné úvazky a rodičovskou dovolenou.
* Sociální služby, zejména dostupnost kolektivních zařízení péče o děti a jejich provozní doba.
* Programy politiky zaměstnanosti vytvářející pobídky k většímu využívání částečných úvazků.
* Postoje vlády, zaměstnavatelů i zaměstnanců k částečným pracovním úvazkům.
* Sociální a daňový systém – z hlediska rozvoje částečných úvazků je klíčovým faktorem existence i výše minimální hranice pro placení daní a odvodů na sociální pojištění.

Rozhodnutí člověka pracovat na částečný úvazek ovlivňují ale i tyto faktory:

* Skladba domácnosti – nabídku práce ovlivňuje rozdělení rolí v domácnosti. Přítomnost dětí (zejména těch malých) zvyšuje pravděpodobnost zaměstnání žen na částečný úvazek. Je to také i díky faktu, že ženy ve většině evropských zemí vykonávají neplacené práce v domácnosti.
* Ekonomická situace domácnosti – přímo ovlivňuje rozhodnutí o množství času stráveného prací. Páry, které na tom jsou finančně dobře, preferují pracovat méně, zatímco páry, které se potýkají s finančními těžkostmi, věnují placené práci více času.
* Pracovní podmínky – zejména ty, které se týkají úrovně platu nebo příležitostí k povýšení a školení.
* Vlastnosti člověka – jako například úroveň dosaženého vzdělání nebo hodnoty člověka.

Ve vyspělých evropských zemích můžeme pozorovat nárůst počtu osob zaměstnaných na částečný úvazek ve věkové kategorii 15-64 let. V roce 1998 to bylo 17%, v roce 2004 17,7% - v úvahu je však třeba brát fakt, že údaj z roku 2004 se týká EU 25 (tzn. včetně nově přistoupených zemí, díky nimž se průměr snížil). V roce 2014 činil podíl pracovníků na částečný úvazek v EU-28 již 19,6 %. Zdaleka nejvyšší podíl pracovníků s částečným pracovním úvazkem byl v roce 2014 zjištěn v Nizozemsku (49,6 %), na další místo se zařadily Rakousko, Německo, Spojené království, Dánsko, Švédsko, Belgie a Irsko, kde pracovníci s částečným úvazkem představovali v každé z těchto zemí přibližně čtvrtinu zaměstnaných osob. Naopak méně běžný je částečný pracovní úvazek v Bulharsku (2,5 % zaměstnaných osob), a také na Slovensku, v Chorvatsku, České republice a Maďarsku (od 5,1 % do 5,5 %)[[1]](#footnote-1).

Růst částečných úvazků však není rovnoměrně rozdělen mezi pohlaví a věkové skupiny ani mezi země, sektory ekonomiky či jednotlivá povolání. Téměř jedna třetina (32,2 %) zaměstnaných žen ve věku 15–64 let v EU-28 pracovala v roce 2014 na částečný úvazek, což je mnohem větší podíl než u mužů (8,8 %). V Nizozemsku pracovaly v roce 2014 na částečný úvazek více než tři čtvrtiny (76,7 %) všech zaměstnaných žen, což je zdaleka největší podíl mezi členskými státy EU.[[2]](#footnote-2) Částečná zaměstnanost je více rozšířena v zemích severní Evropy (zejména v Nizozemí, Velké Británii, Švédsku a Dánsku) než v zemích jižní Evropy.

K růstu podílu částečných úvazků přispívá také zesílení mezinárodní konkurence, nové výrobní metody a formy organizace, rostoucí nezaměstnanost, rostoucí účast žen na trhu práce a požadavky na větší diverzifikaci pracovní doby ze strany zaměstnanců. Výzkumy potvrzují, že ekonomická aktivita žen a délka, resp. organizace pracovní doby jsou silně závislé na rozvrhu hodin ve školách a na přístupu k dalším kolektivním službám péče o děti. Čím delší je provozní doba zařízení kolektivní péče o děti, tím rozmanitější je délka a organizace pracovní doby žen zaměstnaných na částečný úvazek – matek malých dětí - a tím je také jejich pracovní doba flexibilnější (například Belgie, Velká Británie).

Částečné úvazky nenajdeme rovnoměrně zastoupené ve všech typech zaměstnání. Jedná se zejména o méně placená zaměstnání typu administrativní a manuální práce. Ve srovnání s úvazky na plnou pracovní dobu tyto úvazky charakterizuje větší monotónnost, menší šance na školení poskytované zaměstnavatelem, méně plánování, odpovědnosti za řízení, horší kariérové příležitosti a častější výskyt smluv na dobu určitou.

Mezi pozitiva tohoto druhu práce patří vyšší produktivita než u práce na plný úvazek. Je to z toho důvodu, že ačkoli zaměstnanec pracující na zkrácený úvazek pracuje denně pouze okolo 4 hodin, pracuje velice rychle, přesně a soustředí se na práci po celou dobu. Kdežto zaměstnanec pracující na plný úvazek ve skutečnosti pracuje okolo 60% času (zbytek pracovní doby mluví s kolegy, svačí nebo má jiné prostoje). Zaměstnanec pracující na zkrácený úvazek ve skutečnosti pracuje více než 80% čistého času.

Motivaci k přijetí práce na zkrácený úvazek výrazně ovlivňuje pohlaví zaměstnanců. Až 65% žen s malým dítětem preferuje práci na částečný úvazek z důvodu možnosti sladit svůj pracovní a rodinný život a více se věnovat svému dítěti. Pokud se pro práci na méně hodin rozhodne muž, chce ve většině případů sladit vzdělávací a pracovní aktivitu nebo získat více volného času. Motivace ženy k nástupu do práce závisí i na sociálních podnětech (sociální kontakt, růst sebevědomí apod.) a na ekonomickém tlaku, případně i na dalších důvodech. Pokud jde o ekonomickou motivaci – zvýšit příjem rodiny – pak její účinnost závisí na daňovém systému, dávkách a na změnách čistých příjmů vyvolaných tím, že druhý z partnerů nastupuje do práce.

V Evropské unii jako celku podíl částečně zaměstnaných stoupá. Nejvíce jich pracuje v sociálním sektoru, v sektoru hotelů a restaurací a v prodeji. Ve všech těchto sektorech byl zjištěn růst částečně zaměstnaných, na rozdíl od zemědělství a strojírenství, kde se jejich podíl ustálil. Tento fakt souvisí s růstem zaměstnanosti ve službách a poklesem v průmyslu a zemědělství. Na rozsah částečné zaměstnanosti má vliv i systém sociálního zabezpečení. Kromě struktury a výše daní či příspěvků na sociální zabezpečení lze pracující motivovat k částečnému pracovnímu úvazku i různými opatřeními. V mnoha evropských zemích dnes například existuje možnost částečného odchodu do důchodu.

Většina lidí v EU pracuje na částečný úvazek dobrovolně a tento druh zaměstnání bere jako prostředek kombinace práce s ostatními aktivitami a závazky. Mezi dobrovolně pracujícími na částečný úvazek se nacházejí především mladí lidé, kteří kombinují práci se studiem, starší lidé, kteří plánují odchod do důchodu a ti, kteří chtějí své zaměstnání sladit s péčí o domácnost a blízké příbuzné (především děti). Z průzkumů v rámci Evropské unie vyplývá, že celých 54 % zaměstnaných v zemích EU by přivítalo práci na méně hodin, než mají v současnosti. Např. ti, co pracují na plný úvazek, by množství odpracovaných hodin snížili na 30-35 za týden, 18% z nich pak na 15-20 hodin za týden. Naopak 11% zaměstnanců, kteří jsou nyní zaměstnáni na částečný úvazek, by uvítali pracovat na plný úvazek.

Podíl podzaměstnaných lidí je ale stále rostoucí. Jedná se přibližně o 1,5% z celkového počtu zaměstnaných mužů a 5% ze všech zaměstnaných žen. Ve věkové skupině 25-49 let dosahuje podíl nedobrovolných částečných úvazků 40% v případě mužů a 16% u žen. Na základě dosavadních poznatků se ukazuje, že růst této formy zaměstnanosti u mužů je z velké části nedobrovolný a plyne hlavně z toho, že se zaměstnavatelé snaží zvýšit flexibilitu pracovní doby. Podíl žen nedobrovolně zaměstnaných na částečný úvazek se od začátku 90. let také zvýšil – o více než polovinu. V současnosti (údaje z roku 2015) podíl „podzaměstnaných“ osob odpovídá více než pětině (22,4 %) všech pracovníků na částečný úvazek. Dvě třetiny "podzaměstnaných" na částečný úvazek tvořily ženy (66 %). Největší podíl podzaměstnaných osob pracujících na částečný úvazek byl v Řecku, na Kypru a ve Španělsku. V Česku pracovalo na částečný úvazek 6,1 % lidí, z toho necelých 10 % (cca 30 tisíc) nedobrovolně, což je po Dánsku nejnižší podíl v EU. Ze všech "podzaměstnaných" v ČR tvořily ženy 70 %.[[3]](#footnote-3)

Kvalita zaměstnání na částečný úvazek ve velké míře závisí na pravidlech fungování trhu práce a jiných institucionálních předpokladech. Tam, kde jsou částečné úvazky integrovány do standardního prostředí trhu práce a je na ně aplikován princip stejného zacházení, je kvalita těchto zaměstnání srovnatelná s těmi na plný úvazek. Příkladem je Nizozemí a Švédsko, kde pracovní právo a právo sociálního zabezpečení vytvářejí pobídky k vzniku krátkých částečných pracovních úvazků dobře ošetřených legislativou. Tyto dva státy představují ale spíše výjimku. Ve většině západoevropských zemí totiž i nadále přetrvávají rozdíly v úrovni sociálních práv a ochrany zaměstnanců pracujících na různě dlouhou dobu. Problémem zůstává především skupina zaměstnanců pracujících na málo hodin týdně. Ti nemají často ani uzavřenou písemnou pracovní smlouvu, nejsou chráněni před propouštěním a často nemají nárok na dávky sociálního zabezpečení. Jednotlivé země se liší také v tom, do jaké míry umožňují kombinovat sociální dávky s příjmem z částečného zaměstnání.

Vedle často nedostatečné kvality zaměstnání na částečný úvazek je další překážkou rozvoje částečných úvazků v zemích EU, na kterou poukazují některé studie, nižší úroveň mezd v této zaměstnanecké formě.

Vlády zemí Evropské unie si uvědomují významnou roli zkrácených pracovních úvazků pro tvorbu nových pracovních míst, a tím také pro zaměstnanost. Proto se snaží zrovnoprávnit částečně zaměstnané s pracujícími na celý úvazek včetně jejich práv na odpovídající sociální ochranu. Protože nedostatečná sociální ochrana může vyústit v preferování nezaměstnanosti namísto přijetí zaměstnání na částečný úvazek.

### Jak přispívají částečné úvazky k snižování nezaměstnanosti

Vztah mezi podílem částečných úvazků a mírou nezaměstnanosti napříč různými zeměmi není úplně jednoznačný, svou roli sehrávají také ostatní faktory konkrétní země. Přesto lze obecně říci, že vyšší podíl částečných úvazků znamená nižší míru nezaměstnanosti a nárůst práce na částečný úvazek není na úkor vytváření nových pracovních pozic na plný úvazek.

V případě zemí severní Evropy, Německu, Rakousku, Spojeném království, Belgii a Irsku jednoznačně platí, že celkovou zaměstnanost pozitivně ovlivňuje právě možnost práce na kratší pracovní dobu. Ze všech členských států Evropské unie se tyto země vyznačují nejvyšší mírou zaměstnanosti. Naopak všechny země, které se staly členy EU až v roce 2004 nebo později, a také Portugalsko, Řecko a Španělsko vykazují podstatně nižší podíl zkrácených úvazků. Vůbec nejméně je využívána práce na kratší dobu v Bulharsku a hned poté na Slovensku a v České republice.[[4]](#footnote-4)

Podíl částečných úvazků pozitivně ovlivňuje míru ekonomické aktivity u populace v aktivním věku a mohou také podporovat zaměstnanost pracovníků nad 65 let. Statistická data naznačují, že částečné úvazky mají značný potenciál pro snižování nezaměstnanosti. V této oblasti hraje svou roli i stát. Za prvé se stát může snažit využít potenciálu částečných úvazků ke snížení nezaměstnanosti a zvýšení ekonomické aktivity. Například tím, že nastaví sociální síť tak, že částečná práce bude výhodnější než neaktivita. Za druhé, pokud je u částečných úvazků například v důsledku chování firem omezen kariérní rozvoj, může stát napomoci atypickým pracovníkům hledat alternativní řešení. Například dát pracovníkům finančně výhodnou možnost vzdělávat se soukromě prostřednictvím daňových kreditů na vzdělávací kurzy.

Tabulka č. 1: Podíl pracujících na částečné úvazky a míra nezaměstnanosti v zemích EU

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Země | Částečné úvazky celkem v % | Částečné úvazky muži v % | Částečné úvazky ženy v % | Míra nezaměstnanosti v % |
| Nizozemí | 45,0 | 22,0 | 74,0 | 3,8 |
| Velká Británie | 25,2 | 9,9 | 44,0 | 5,0 |
| Švédsko | 22,9 | 11,2 | 35,5 | 5,6 |
| Německo | 22,3 | x | x | 9,6 |
| Dánsko | 21,3 | 11,6 | 32,6 | 5,6 |
| Belgie | 20,5 | 6,4 | 39,1 | 8,1 |
| Rakousko | 20,2 | 5,5 | 37,7 | 4,1 |
| Irsko | 16,8 | 6,6 | 30,8 | 8,6 |
| Francie | 16,5 | 5,4 | 29,8 | 9,4 |
| Finsko | 13,0 | 8,7 | 17,7 | 9,0 |
| Portugalsko | 11,7 | 7,3 | 17,0 | 6,3 |
| Lucembursko | 11,3 | 1,3 | 27,6 | 3,7 |
| Polsko | 10,5 | 8,2 | 13,2 | 19,2 |
| Lotyšsko | 10,3 | 7,9 | 12,7 | 10,5 |
| Litva | 9,6 | 7,4 | 11,8 | 12,7 |
| Itálie | 8,5 | 3,2 | 17,3 | 8,6 |
| Estonsko | 8,5 | 5,4 | 11,8 | 10,1 |
| Malta | 8,3 | 3,8 | 18,3 | 8,2 |
| Španělsko | 8,0 | 2,6 | 16,8 | 11,3 |
| Slovinsko | 6,2 | 5,1 | 7,5 | 6,5 |
| Česká rep. | 5,0 | 2,3 | 8,5 | 7,8 |
| Maďarsko | 4,4 | 2,8 | 6,2 | 5,8 |
| Řecko | 4,3 | 2,3 | 7,7 | 9,3 |
| Slovensko | 2,4 | 1,3 | 3,8 | 17,1 |
| Průměr EU | 17,1 | 6,6 | 30,5 | 9,1 |

*Zdroj: ČSÚ, data za rok 2003. Poznámka: x= údaj není znám*

Práce na částečný úvazek může zahrnovat různé formy zaměstnanosti, jako sdílení práce, kombinaci práce se školením a částečný odchod do důchodu, který řeší jak další ekonomickou aktivitu lidí v důchodovém věku, tak problém integrace nezaměstnaných lidí na trh práce.

### Nizozemí – praktický příklad pozitivního vlivu částečných úvazků na trh práce

Úspěchy Nizozemí na trhu práce v posledních letech přitahují pozornost ostatních zemí. Míra nezaměstnanosti se zde v roce 2016 pohybovala na úrovni 6,3%, v EU dosahovala hodnoty 8,6%. Zároveň roste počet nově vytvořených pracovních míst – každý měsíc cca 8000. Vysvětlení lze podle odborníků najít v systému konzultací a spolupráce mezi sociálními partnery a vládou.

Nizozemí je charakteristické silným rodinným étosem. Až do konce 50. let legislativa říkala, že vdaná žena není povinna pracovat mimo domov. Zaměstnanost žen se začala zvyšovat až v polovině 70. let a od té doby se více než zdvojnásobila, v roce 1995 dosáhla evropský průměr. Rychlý růst zaměstnanosti žen v Nizozemí je zajímavý i proto, že nabídka zařízení pečujících o děti tam není velká a většinou je časově omezená (např. tři dny v týdnu).

Vláda přijala v 90. letech několik důležitých zákonů, které zlepšily status částečného zaměstnání, např. v roce 1993 získali zaměstnanci nárok na snížení své pracovní doby o polovinu s tím, že jsou jim zaručena všechna práva a výhody jako lidem pracujícím na celý úvazek. Zároveň byla odstraněna hranice v počtu hodin v zákonech o minimální mzdě a placené dovolené a v zákonech o sociálním zabezpečení. V roce 1995 byl revidován důchodový zákon a tím, že byla zrušena minimální hranice v počtu hodin nebo minimální úroveň mzdy pro přiznání nároku na důchod, získali lidé pracující méně hodin právo na důchod. Za další důležitý prvek podpory flexibilních forem zaměstnání je považována možnost pobírat slušný starobní důchod i navzdory velmi heterogennímu průběhu pracovní kariéry.

V Nizozemí pracuje na částečný úvazek asi 60,2% žen a 15,9% mužů (data z roku 2014), což představuje nejvyšší podíl v Evropě. Ve většině případů se jedná o dobrovolnou částečnou zaměstnanost. Muži volí tuto formu zaměstnání na počátku a na konci pracovní kariéry, ženy nejčastěji ve středním věku. Většina žen, které pracují a mají děti, pracuje v průměru 12 hodin týdně.

Kde se tedy skrývá příčina úspěchu? Proč se v Nizozemí daří uplatňovat flexibilní formy zaměstnání (zejména částečné úvazky) více než v ostatních zemích Evropské unie? S dosaženými úspěchy na trhu práce vedle vhodné legislativy úzce souvisí prorodinná politika. Nizozemská vláda si je vědoma toho, že pokud chce mít vysokou zaměstnanost, spokojené zaměstnance a neklesající porodnost, je třeba zajistit takové podmínky, které umožní sladit práci i rodinu. Proto opatření vlády začínají již u zařízení péče o děti, a to z několika důvodů:

1. odstraňují genderové nerovnosti, zvyšují účast žen na trhu práce a nabídku pracovních sil;
2. pomáhají příjemcům dávek zapojit se (znovu) do trhu práce;
3. napomáhají rozvoji dítěte a upevňování rodiny.

Na financování péče o děti se podílí rodiče, zaměstnavatelé a vláda. V Nizozemí je povinná školní docházka od 5 let. Předškolní příprava je zdarma, platí ji stát, resp. ministerstvo školství. Ministerstvo sociálních věcí se podílí na úhradě nákladů na péči o děti osamělých rodičů a rodičů ucházejících se o zaměstnání. Role zaměstnavatelů se historicky odvíjí z kolektivního vyjednávání, v jehož důsledku péči o děti (svých zaměstnanců) podporovali nebo zajišťovali dříve než stát; byl a je to jeden z nástrojů podnikové personální politiky. 65% kolektivních smluv obsahuje závazek zaměstnavatele podporovat péči o děti zaměstnanců. Snahou vlády je, aby ho obsahovalo 90% smluv. Rodiče od zaměstnavatele dostávají finanční podporu na péči o dítě asi ve výši 25% jejich celkových nákladů (kdo není zaměstnán, dostává tuto podporu od místní správy); vláda přispívá asi 1/3 a na rodiče tak zbývá 42%. Zaměstnavatelé si 30% této podpory mohou odepsat z daní a příspěvků na sociální zabezpečení.

S rozvojem flexibilních pracovních režimů se veřejná místní správa stará i o flexibilitu provozních hodin školky. V úvahu je brána provozní doba ostatních služeb, obchodů, úřadů atd.

Systém zkrácené pracovní doby či zkráceného pracovního týdne funguje podobně téměř ve všech institucích včetně vysokých škol. Je běžné, že lidé mají volno kromě víkendu ještě další den v týdnu, či často chodí do práce třeba jenom dopoledne. To umožňuje kromě vysoké flexibility také pracovat matkám s malými dětmi a současně mohou jejich manželé zůstat minimálně jeden den v týdnu doma a s péčí o děti pomáhat.

Vláda si je vědoma toho, že zaměstnání přináší ženám uspokojení, pokud mají čas i na rodinu. Z tohoto důvodu nizozemská vláda zastává názor, že muži by měli redukovat svou pracovní dobu tak, aby od žen převzali část péče o rodinu, a ty se pak mohly více věnovat zaměstnání.

Ceny péče o dítě jsou v Nizozemí vysoké a mohou ženy od nástupu do zaměstnání odrazovat. Měla-li by (jako druhý dospělý výdělečně činný člen rodiny) konat práci za minimální mzdu a dávat dítě na 5 dní v týdnu do státem nesubvencované péče, pak by za péči zaplatila 84% svého pracovního příjmu (po zdanění). Pokud by svěřila dítě do subvencované péče, pak by za ni zaplatila cca 50% svého nově získaného čistého příjmu. Možná právě z tohoto důvodu využívá neformální péči prováděnou příbuznými, přáteli či sousedy více než polovina rodin.

Od července 2000 je uznáván nárok zaměstnance změnit si pracovní úvazek na part-time (a zpět na plný), pokud zaměstnavatel neprokáže, že je takový režim nepraktický nebo ohrožuje solventnost firmy. 25% žen prohlašuje, že v part-timu pracuje nedobrovolně, ale jen 3% využily možnost přejít na plný úvazek. 87% pracujících matek využívá part-time, aby mohly současně pečovat o děti, 25% z nich takto čerpá rodičovskou dovolenou.

Motivace prosazovat pro-rodinnou politiku je u odborů poměrně nízká (jsou „mužské“ a konzervativní). U zaměstnavatelů je motivace vyšší, neboť provádění pro-rodinné politiky snižuje vnější mobilitu zaměstnanců, flexibilní pracovní doba jim v zásadě vyhovuje a dobré jméno, které tím získají, rozšiřuje škálu kvalitních zájemců o práci v jejich podniku. Některá opatření této politiky tak mohou zvýšit motivaci zaměstnanců a jejich produktivitu práce. Rozvoj pro-rodinné politiky závisí především na podnicích. Jejich náklady vyvolané vnější fluktuací jsou natolik vysoké, že se jim vyplatí stabilizovat zaměstnance opatřeními pro-rodinné politiky.

Co dělají v Nizozemí jinak? Která opatření by se dala aplikovat i v České republice? Na první pohled se zdá, že cíle vlád zemí Evropské unie se shodují. Každá vláda usiluje o rozvoj a podporu flexibilních forem zaměstnání. Rozdíl je v konkrétních uskutečněných krocích, ať už jednotlivými vládami, či zaměstnavateli. V Nizozemí napomohl flexibilizaci pracovního trhu komplexní program boje proti nezaměstnanosti. K úspěšné realizaci je však zapotřebí dobrá komunikace mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, což je v mnoha zemích kamenem úrazu. V Nizozemí se však podařilo vytvořit dobré komunikační kanály mezi zaměstnanci a firmami i přes nízkou odborovou organizovanost. Politici vsadili na programy sdílení pracovních míst a zkrácené úvazky, s cílem poskytnout zaměstnání co nejvíce lidem. Nezaměstnanost tím klesla a do pracovních sil se podařilo zařadit mnoho žen, které dosud stály mimo trh práce. Podle zastánců nizozemského modelu politika poskytující práci co největšímu počtu lidí (třeba i jen na zkrácený úvazek) snižuje současně příjmovou nerovnost. Tento přístup je i v souladu s evropským modelem fungování trhu práce (princip sociálního státu).

V Nizozemí vláda nechává volné ruce zaměstnavatelům, podnikům a očekává od nich příslušné kroky k rozvoji flexibilních forem zaměstnání. Pokud ale v určité věci nedochází k potřebnému konsensu a vláda je přesvědčena o správnosti opatření, intervenuje pomocí zákona. Jako pozitivum se jeví jasná vize vlády, čeho chce dosáhnout. Usiluje o spravedlivé rozložení placené práce typu 2 živitelé, kdy oba pracují na 2/3 úvazku a rovnoměrně se dělí o domácí práce i péči o dítě. V EU se sice objevuje zásada nediskriminace a rovných příležitostí, ale muž na mateřské dovolené (alespoň částečně) je stále výjimkou.

Ve vztahu k ČR pozorujeme opačný trend v zaměstnanosti žen – v Nizozemí vzrůstá, v ČR klesá (možná právě z důvodu aktuálních podmínek pro tuto formu). Inspiraci lze spatřovat v platné legislativě, díky které se uplatňuje rovnocenné zacházení se zaměstnanci na plný i částečný úvazek. Ucelená koncepce rodinné politiky, částečné sdílení nákladů péče o děti ze strany státu i zaměstnavatelů a prodloužení otvíracích hodin školek či zavedení nových forem patří k oblastem, ve kterých má ČR nedostatky a tak v Nizozemí může najít vhodnou inspiraci k jejich odstranění.

### Sdílení práce – příklad z Dánska

Populární metoda jobrotation vznikla v polovině 90. let v Dánsku. Tato země již má bohaté zkušenosti s realizací mnoha projektů v různých oblastech ekonomiky a může poskytnout paralelu a inspiraci pro český trh práce.

Projekt, který realizovalo město Silkeborg, spočíval v jobrotation v mateřských školách. Projekt si kladl za cíl zaměstnat dlouhodobě nezaměstnané a kvalifikovat je v ročním kurzu na asistenty v mateřských školkách. Projekt začal v září 2001 a pokračoval do února 2002. Rozpočet pro trénink nezaměstnaných činil 63.000 € a pro trénink zaměstnanců 150.000 € (bez náhrady mzdy).

Před začátkem tréninku se nezaměstnaní účastnili dvoutýdenního kurzu, kde se mělo zjistit, zda mají opravdu v budoucnu zájem pracovat v mateřských školkách. Také byla posouzena jejich schopnost tuto práci vykonávat.

Během období náhradnické práce dostával nezaměstnaný půl roku 80% běžné mzdy a druhého půl roku 100% této mzdy. Tu už platila mateřská škola. Zaměstnanci dostávali příspěvek při studiu ve stejné výši, jako je podpora v nezaměstnanosti, a příplatek, který jim platil zaměstnavatel. Zaměstnavatel platil i 20% nákladů na trénink.

Jiný projekt odehrávající se v oblasti veřejné zdravotní péče se uskutečnil ve Vejle v letech 1998 až 1999. Koordinátorem byl úřad práce regionu Vejle. Účastnily se jej čtyři obce. Cílovou skupinou byli lidé, kteří pracovali v domácnostech jako pomocníci většinou starých lidí, mající velmi nízkou kvalifikaci. Cílem bylo tuto kvalifikaci zvýšit.

Nejprve byl určen obsah vlastního tréninku a požadovaná konečná získaná kvalifikace. Rozhovory mezi pracovníky a jejich nadřízenými pomohly analyzovat znalosti a dovednosti zaměstnanců. Trénink byl ušitý na míru a trval 26 týdnů, pro zdravotnický personál 52 týdnů. 50% činilo teoretické vzdělávání, 50% praktický trénink ve veřejném zdravotnictví – ale na jiném pracovišti, než kde normálně zaměstnanci pracují. Během praktické přípravy jim pomáhal mentor. Náhradníci nejprve 6 měsíců pracovali a ti, kteří chtěli, pak dostali možnost vzdělávání. Jako náhradníci pracovali jak nezaměstnaní, tak zaměstnanci z jiných organizací.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že se díky účasti v této formě organizace práce před účastníkem otevírá větší šance na uplatnění (i na výdělky), než když jen pasivně pobírá podporu v nezaměstnanosti a čeká, jaké nabídky dostane od úřadu práce. Vypovídá to i o přístupu vlády, která přikročila ke konkrétním opatřením aktivní politiky zaměstnanosti, jejichž cílem je předcházet či snižovat nezaměstnanost. Tyto projekty usnadňují zejména osobám s nízkou kvalifikací znovu zapojení do trhu práce, které by se jim bez pomoci státu těžko podařilo. Vzhledem k tomu, že v ČR patří k ohroženým skupinám na trhu práce osoby s nízkým dosaženým vzděláním a starší osoby, je tento způsob získávání praxe a zvyšování kvalifikace skvělou šancí, jak zůstat aktivními na trhu práce.

# Flexibilita pracovní doby

Z pohledu míry využívání této formy zaměstnávání se Česká republika vyvíjí opačným směrem, než je trend v zemích EU (zjm. EU 15), většina lidí pracuje totiž na plný úvazek. V roce 2012 bylo dle dat ČSÚ 95% úvazků uzavřeno na plnou a jen 5% na zkrácenou pracovní dobu (v porovnání průměr EU činil 19,2%), což činí 238,2 tis. z celkového počtu pracujících ve skupině produktivního věku 15-64 let. U žen tato čísla dosáhla podílu 75% všech zkrácených úvazků v hlavním zaměstnání, nejčastěji v obchodních organizacích, ve školství a zdravotnictví. Z necelých 60 tis. mužů pracujících na zkrácenou dobu jich nejvíce pracuje ve zpracovatelském průmyslu. Jejich podíl je však ve všech odvětvích velmi nízký.

Tradičně vysoké zapojení žen na trhu práce v České republice je ovlivněno situací, která tu panovala před rokem 1989. Zaměstnanost žen byla podporována režimem, existovala uspokojivá síť finančně dostupných mateřských škol a také uvolněnější pracovní morálka. V ČR před rokem 1989 byla téměř 100% zaměstnanost žen, avšak od poloviny 90. let dochází k poklesu jejich ekonomické aktivity (v roce 1996 jich bylo na trhu práce aktivních 2169 tis., do roku 2004 tato hodnota poklesla na 2043,5 tis.). Jedním z hlavních důvodů, proč ženy v ČR mizí z trhu práce, jsou odchody (často předčasné) do důchodu.

Částečné úvazky se u nás nejvíce uplatňují ve službách, především ve velkých obchodních domech, v telekomunikacích, v poštovních službách a ve školství. Díky své vázanosti na sektor služeb převažují částečné úvazky u obyvatel velkoměst. Do budoucna lze předpokládat další rozvoj služeb a počtu zaměstnaných v nich (zjm. na částečný úvazek), protože ve srovnání se zeměmi EU má naše země stále ještě co dohánět.

S dalším nárůstem sektoru služeb a především s řešením příčin nižšího uplatňování kratších pracovních úvazků (zejména co se týká vztahu nízkých mezd a sociálních dávek, právní ochrany) lze předpokládat, že počet pracujících s kratšími pracovními úvazky poroste a bude moci přispět i k případnému omezení nezaměstnanosti, resp. k zaměstnání některých ekonomicky neaktivních. Částečné úvazky jsou u nás zatím vnímány spíše jako přechodný stav v životním cyklu.

Důvody, proč v České republice nejsou částečné úvazky zatím moc využívané, lze nalézt např. i v Národní koncepci rodinné politiky, kterou vypracovalo MPSV v roce 2005. V rámci této koncepce jedna kapitola pojednává o slučitelnosti rodinných a profesních rolí. Při analýze současného stavu se zde mimo jiné uvádí, že důvodem nízkého (téměř zanedbatelného) podílu částečných úvazků v naší zemi je ekonomická neatraktivita těchto úvazků a že zákonná práva, jako např. právo neomezeně si přivydělat při pobírání rodičovského příspěvku, bývají v praxi obtížně využitelná.

V neprospěch zaměstnanosti žen mluví i (protože jsou to bohužel dosud hlavně ženy, které přerušují kariéru z důvodu péče o potomka) praktická neexistence finančně a teritoriálně dostupných služeb péče o děti do tří let věku dítěte. Existence zařízení tohoto typu je nezbytným předpokladem slučitelnosti profesních a rodinných rolí. Ze strany rodičů vypovídá o zájmu o větší využívání těchto zařízení fakt, že až 25% dětí mladších 3 let navštěvuje tato zařízení. Otázka zabezpečení péče o dítě do 3 let věku je předmětem poměrně časté mezinárodní kritiky. Co se týká péče o děti starších 3 let, ta je zabezpečena prostřednictvím husté sítě mateřských škol, které jsou hojně využívány, nicméně k lepší slučitelnosti profesních a rodinných rolí by napomohlo větší přizpůsobení otvíracích hodin a přijímání dětí do těchto zařízení. Aktuální novinkou v českém prostředí je vznik tzv. dětských skupin, které jsou alternativní a zejména flexibilní službou péče o předškolní děti již od jednoho roku. Podmínky poskytování této služby upravuje zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.

Dalším důvodem, který mluví v neprospěch širšího uplatnění částečných úvazků, je nízká motivace zaměstnanců, což souvisí zejména se stále nedostatečným rozdílem mezi výší mzdy při kratším pracovním úvazku a výší sociálních dávek. Práce na částečný úvazek se tak za současného nastavení málokomu vyplácí. Zanedbatelný není ani dopad na výši starobního důchodu. Možným řešením, jak změnit přístup pracovníků k částečným úvazkům a zvýšit tak jejich využívání, by bylo například nastavit sociální systém tak, že doba strávená v nezaměstnanosti se nebude započítávat do nároků na penzijní dávky.

Velkou výzvu představuje využití částečných úvazků pro aktivaci starších lidí v důchodovém nebo předdůchodovém věku do pracovního procesu. Tento aspekt si je třeba uvědomit v době, kdy se zkracuje průměrná délka aktivního života, prodlužuje průměrný věk a břemeno uvalené na průběžné financované penzijní systémy neúměrně roste. Analýza OECD odhaluje v naší zemi nízkou míru zaměstnanosti starších pracovníků a nízkou míru jejich zapojení do rekvalifikačních kurzů dalšího zvyšování odbornosti. A jak jsou starší zaměstnanci vnímáni na trhu práce? Podle studie OECD je na ně pohlíženo jako na ty, kteří se: „*těžko adaptují na nově zaváděné technologie, těžko se vyrovnávají s novými požadavky na jejich odbornost a další vzdělávání, nemají rádi změny, často ani nemají zájem o rekvalifikační kurzy a další vzdělávání, nemají zájem o práci na částečný úvazek, jsou častěji nemocní, snaží se o přechod do invalidního důchodu, na druhé straně však jsou starší pracovníci studnicí zkušeností, dlouholeté praxe a mnohdy již ustupujících dovedností, které mohou předávat mladým spolupracovníkům“*.Jako vhodné řešení se tak jeví kladení důrazu na zaměstnanost starších pracovníků a jejich udržení na trhu práce, zejména prostřednictvím účinné prevence. Pokud by se nepodařilo udržet starší pracovníky aktivními na trhu práce, znamenalo by to další zatížení státního rozpočtu.

Další skupinou, která na trhu práce představuje nezanedbatelnou část pracovní síly a svou případnou účastí či neúčastí působí i na fungování celé ekonomiky, jsou ženy s (malými) dětmi. Jak vyplývá ze statistických dat, děti představují u většiny žen citelný zásah do pracovní kariéry. V současné době můžeme pozorovat trend, že po třicítce ženy mizí z trhu práce z důvodu mateřství a později se jen těžko vracejí zpět. I když se během mateřství snaží vzdělávat a držet kontakt s oborem, nedisponují tolik potřebnou flexibilitou.

Podle odborníků z výzkumného ústavu práce a sociálních věcí je takovýto průběh kariéry pro ženy v podnikatelské sféře typický. Do třiceti ještě většina z nich nemá děti, šance jsou tak srovnatelné s těmi mužskými a ženy se v managementu poměrně výrazně prosazují. Po třicítce však přichází starost o děti, a zatímco ženy odchází na mateřskou, muži pokračují v kariérním růstu. Ne všechny ženy poté, co děti vyrostou, ve své kariéře plynule pokračují. Často začínají znovu na nižší úrovni a nedaří se jim držet krok s bývalými kolegy.

Například ve firmě Vodafone pracuje v topmanagementu 50% žen. Na české poměry neobvyklá situace, ale neskrývá se za tím žádný speciální program pro ženy v řídících pozicích. Firma prostě umožňuje flexibilní pracovní dobu, částečné úvazky a práci z domova. Tento fakt mluví ve prospěch toho, že ženy vyhledávají zaměstnání ve velkých firmách – právě velké firmy se lépe vyrovnávají s odchody na mateřskou, nemocenskou a podobně. Navíc především velké mezinárodní firmy veřejně deklarují touhu zaměstnávat ženy a podporovat je při sladění rodinného a pracovního života.

Zdá se, že alfou i omegou účasti žen na trhu práce je správné nastavení systému a vytvoření vhodných podmínek. Pokud víme, co je potřeba udělat, proč už ve všech zemích nedosahuje účast žen s dětmi na trhu práce vysokých hodnot? Pokud žena chce mít dítě a současně zůstat aktivní na trhu práce, měly by být vytvořeny takové podmínky, aby jí v tom nic nebránilo. Protože volba buď kariéra, nebo mateřství není optimální a navíc je v rozporu s trendem flexibilních forem zaměstnání, jejichž předností je možnost sladění rodinného a pracovního života.

V jednotlivých zemích EU mají děti různý dopad na zaměstnanost. Statistická data ukazují, že míra zaměstnanosti žen ve věku od 20 do 49 let, které mají dítě do 12 let, je nižší skoro ve všech státech EU vyjma Slovinska a Dánska. Na druhou stranu míra zaměstnanosti mužů bez dětí je skoro stejná jako u mužů s dětmi. Míra zaměstnanosti žen s dětmi je nejvyšší ve Slovinsku, Dánsku, Litvě a Portugalsku, následovaném Rakouskem, Finskem, Kyprem a Nizozemím. Naopak nejnižší je na Maltě, v Itálii, Maďarsku, Španělsku, Řecku a v České republice. Rozdíly jsou patrné zejména mezi ženami s dětmi a bez dětí v České republice, Maďarsku, Maltě, Slovensku, Velké Británii, Estonsku a Německu.

Z tohoto srovnání ČR nevychází zrovna vítězně. Pro trh práce z toho vyplývá velká výzva, jak neztratit velkou část pracovní síly. Protože většina žen se nechce rozhodovat mezi pracovní aktivitou a dítětem. Chce mít obojí. A co může k sladění těchto přání přispět více než flexibilní formy organizace pracovní doby?

EU vydává za svůj cíl růst ekonomiky (tedy i zaměstnanosti). S tímto cílem úzce souvisí i zaměstnanost žen, která v sobě skrývá velký potenciál pro růst ekonomiky. Ale dlouhodobě rostoucí ekonomika může být jen v zemi (EU), která má spokojené zaměstnance (i zaměstnané ženy-matky), které našly harmonii mezi prací a rodinou. Důsledkem je pak větší pracovní nasazení a produktivita.

Díky částečným úvazkům se mohou zapojit či zůstat aktivními na trhu práce i osoby, jež charakterizuje vyšší věk nebo péče o dítě. Tím, že se umožní těmto osobám pracovní aktivita, se současně předchází jejich vyloučení z trhu práce a riziku nezaměstnanosti, která v mnoha případech nabývá dlouhodobé podoby.

# Flexibilita místa výkonu práce

## Práce z domova z pohledu legislativy

Pod pojmem „práce z domova“ (někdy též homeworking, teleworking nebo homeoffice) se rozumí práce, kterou zaměstnanec nevykonává pravidelně na pracovišti, ale ve svém bydlišti (bytu či domu). Jedná se o prosazující se formu výkonu práce, která umožňuje zaměstnanci:

* vlastní organizaci pracovní doby podle svých potřeb a možností (např. kombinaci pracovního a rodinného života);
* zaměstnavateli snížit náklady.

Práce z domova je pro zaměstnance zpravidla efektivnější, neboť umožňuje účelnější rozvržení pracovní doby a mnohdy i soustředěnější výkon. Tento netradiční pracovní vztah musí být založen na vzájemné důvěře mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Předpokládá zkušeného vedoucího zaměstnance, který je schopen objektivně posoudit vykonanou práci zaměstnance (kvalitu a výsledky). Práce z domova, která je vhodná jen pro některá zaměstnání, lze vykonávat jak po celou pracovní dobu, tak i jen po část pracovní doby.

## **Práce z domova**

Zákoník práce pojem „práce z domova“ nezná a tudíž ani nestanovuje specifické podmínky pro výkon práce z domova včetně vymezení práv a povinností zaměstnavatele nebo zaměstnance. Při sjednávání pracovních podmínek je možné aplikovat jednak ustanovení zákoníku práce a jednak na základě principu subsidiarity i občanský zákoník. Lze tak dojednat i záležitosti, které zákoník práce neupravuje vůbec. Individuálně dohodnuté pracovní podmínky musí být v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů (§ 1a zákoníku práce). Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, rozumí domáckým zaměstnancem, pro účely nemocenského pojištění, zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek vykonává sjednané práce doma a v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje.

Zaměstnavatel nemůže práci z domova zaměstnanci nařídit, ani ho k práci z domova nutit. Není rovněž povinen žádosti zaměstnance o práci z domova vyhovět. Tato forma výkonu práce může vzniknout jen na základě dohody obou smluvních stran. Proto je vhodné, aby tato dohoda byla uzavřena písemně.

Práci z domova lze zařadit mezi tzv. práce zvláštní povahy (jako např. práce na dálku), která je charakterizovaná několika znaky (§ 317 zákoníku práce):

* Zaměstnanec:
  + nepracuje na pracovišti zaměstnavatele;
  + vykonává sjednanou práci podle dohodnutých podmínek;
  + pracovní dobu si sám rozvrhuje;
* Pracovně právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se řídí zákoníkem práce s těmito výjimkami:
  + neuplatňuje se právní úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy zákoníku práce;
  + používá se odlišný postup při jiných důležitých osobních překážkách v práci a při přiznání náhrad mzdy (platu, odměně);
  + zaměstnanci nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.

Jinak se na zaměstnance vztahuje zákoník práce v plném rozsahu. Rovněž zaměstnavatel musí dodržovat všechna další ustanovení zákoníku práce kromě uvedených odchylek. Jedná se např. o dovolenou, výpovědní doby, odstupné atd.

I když je práce z domova vykonávána mimo pracoviště zaměstnavatele, a pracovní dobu si rozvrhuje zaměstnanec, jedná se o závislou práci (§ 2 zákoníku práce), tj.:

* ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance;
* jménem zaměstnavatele;
* podle pokynů zaměstnavatele;
* zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.

Práce musí být vykonávána za mzdu (plat nebo odměnu) a na náklady a odpovědnost zaměstnavatele. Práci z domova mohou sjednat nejen zaměstnavatelé v podnikatelské sféře, ale i nepodnikatelské subjekty (např. úřady, školy apod.). Práci z domova lze vykonávat jak v pracovním poměru, tak i na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce.

## Výhody zavedení flexibilních forem práce (s důrazem na práci z domova)

Zavádění flexibilních forem práce se ukazuje jako výhodné řešení pro zaměstnavatele, kteří chtějí zlepšit svoji produktivitu a efektivitu, zmenšit náklady a získat motivované zaměstnance.

Možnost využívat flexibilních forem práce přináší zvýšení spokojenosti zaměstnanců,kterým je umožněno získat více prostoru pro rodinu a zájmy, minimalizací času a nákladů nezbytných na dojíždění do zaměstnání. Spolu s úsporou času a nákladů na dojíždění se na zvýšení spokojenosti zaměstnanců podílí také omezení rušivých vlivů v pracovním prostředí (telefonáty kolegů, návštěvy, provozní ruch apod.). Zaměstnancům, kteří využívají možnosti alespoň částečně pracovat na dálku, je umožněno zkoordinovat si a zorganizovat pracovní činnosti po svém, tím roste efektivita jejich pracovního výkonu. Prakticky veškerou pracovní dobu si nastavuje zaměstnanec podle svých potřeb a možností.

Souběžně se zvýšením spokojenosti díky lepšímu využití času roste také spokojenost zaměstnanců se samotným vykonáváním práce a tím v konečném důsledku efektivita a kvalita výsledné práce.

Práci na dálku ve stále hojnější míře zavádějí především velké nadnárodní podniky, které tím získávají nemalé úspory v provozních nákladech, především za pronájem prostor a výdaje na energie. Dalším propagátorem práce na dálku jsou neziskové organizace, které snižují své náklady potřebou menších prostor a nároků na vybavení kanceláří.

Díky možnosti pracovat na dálku si může zaměstnanec lépe zorganizovat čas, když potřebuje řešit problémy běžného soukromého života, aniž by musel čerpat placené volno nebo si brát dovolenou. Zaměstnavateli se tak zmenšují náklady na pracovní volno zaměstnance s náhradou mzdy (z důvodu návštěvy lékaře, doprovodu rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení) a pracovní neschopnost z důvodu lehčího onemocnění, nebo proplácení práce přesčas.

Zavedení flexibilních forem práce tak přináší zvýšení produktivity maximálním využitím pracovního času a někdy i zmenšením stresu při kontaktu s kolegy na pracovišti.

Dalším možným přínosem využívání flexibilních forem práce je zaměstnání nových talentovaných a kvalitních lidí. Takových, kteří by nemohli být zaměstnáni v klasickém pracovním poměru kvůli okolnostem omezujícím jejich možnost trávit standardní pracovní dobu na jednom určeném místě. A to vzhledem k dopravní dostupnosti, jejich fyzickým možnostem, dalším povinnostem atd. Je to také příležitost, jak získat specialisty na krátkodobé projekty. Zaměstnavatelé tak mají možnost získat schopné, motivované a loajální zaměstnance, kteří si váží svých pracovních míst. Některé firmy tím mohou elegantně řešit nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Zaměstnavatel může využít flexibilních forem práce ve chvíli, kdy cítí potřebu zlepšit politiku rozvoje lidských zdrojů a podporu rovných příležitostí.Tato opatření se totiž mnohem častěji dotýkají žen než mužů, lidí se zdravotním znevýhodněním a pečujících osob. Například zaměstnankyně, které odchází na mateřskou dovolenou, nebo pečovat o osobu zdravotně postiženou, je kvalifikovaná a zkušená pracovní síla, která na několik let odejde z pracovního procesu a do určité míry může ztratit kontakt s aktuálním děním v její profesi i firmě, a její zaměstnavatel musí vynaložit úsilí na hledání nového zaměstnance a další prostředky a energii na jeho zaškolení. Vytvářením rovných pracovních příležitostí, bez předsudků, na základě skutečných kvalit zaměstnanců navíc takové společnosti získávají vyšší společenský kredit a prezentují se jako společensky zodpovědné organizace.

Flexibilní formy práce, především však práce z domova, se postupně stávají dostupným benefitem pro většinu pokrokově se chovajících firem. Je však nutné změnit organizaci práce ve společnosti, stanovit jasná pravidla pro flexibilní formy práce, nastavit transparentní a snadno realizovatelná pravidla pro zadávání a kontrolu odvedené práce pro zaměstnance pracující z domova.

### Praktický přínos výkonu práce z domova pro zaměstnavatele

Práce z domova přináší pro zaměstnavatele zejména

* snížení režijních nákladů (nájem kanceláří, výdaje za energie atd.),
* snížení fluktuace,
* větší možnosti využívání pracovního potenciálu zaměstnanců, kteří mají o tuto formu výkonu práce zájem.

Práce z domova je výhodná v případě rekonstrukce či závad na pracovišti. Vhodná je pro intelektuální zaměstnance, kteří po ukončení práce na pracovišti můžou pokračovat ve výkonu práce z domova. Přínosná může být i možnost kombinace, tj. výkonu práce jak na pracovišti zaměstnavatele a současně i z domova, která je vhodná u tzv. sdíleného pracovního místa, kdy pracuje na jednom pracovišti více zaměstnanců, kteří se míjejí v průběhu pracovního týdne.

## Omezení a nevýhody práce z domova

***Pro zaměstnance***

Neschopnost jasně oddělit prostor pro práci a čas pro rodinu a domácí povinnosti je nejčastější obavou, kterou vyjadřují zaměstnanci při zvažování možnosti pracovat z domova. Je pochopitelné, že pokud je zaměstnanec roky zvyklý pracovat v určitém režimu na pracovišti a domov mít vyhrazený jako místo pro rodinné spolužití, tak při prvních pokusech o práci z domova nebo home office narazí na problém prolínání pracovního a soukromého prostoru.

Aby se práce z domova nestala dnem odpočinku, ale podařilo se efektivně pracovat, je potřeba nastavit si pro práci z domova obdobné podmínky a řád, jako bychom pracovali na pracovišti. Je nutné mít dostatečnou sebekontrolu a umět dobře zorganizovat čas i pracovní prostředí.

Pro začátek je důležité stanovit si pravidla pro svoji práci. Ideální variantou je mít k dispozici oddělenou místnost (kancelář), ve které je pracovní počítač sloužící pouze pro výkon zaměstnání.

Dále je výhodné stanovit si pravidelné hodiny, které bude zaměstnanec pracující z domova věnovat pouze práci, kdy bude odpovídat na e-maily, telefonovat a vyřizovat pracovní povinnosti.

Nezbytné je vymezit jasná pravidla také vůči ostatním členům domácnosti. Jinak může dojít k situaci, kdy zbytek rodiny nabyde dojmu, že člověk pracující z doma je volně k dispozici a může se téměř neomezeně věnovat různým domácím činnostem a vyřizování rodinných záležitostí.

Práce z domova s sebou také přináší poměrnou izolovanost od okolního světa. Sdílení pracoviště je totiž důležitým zdrojem sociálních vazeb a kontaktů. Tím, že pracovník na dálku nesdílí pracoviště s ostatními, má o něco omezenější možnosti okamžitě řešit aktuální pracovní problémy s kolegy, sdílet pracovní atmosféru a firemní kulturu. Proto je vhodné být pravidelně, nejlépe každodenně, minimálně ve virtuálním kontaktu s kolegy, a to nejen v pracovních záležitostech, ale také vést neformální komunikaci.

Dalším omezením, které může zaměstnanci přinášet práce z domova, je omezený přístup k dalšímu vzdělávání. Většina firem podporuje a mnohdy i požaduje další rozvoj zaměstnanců. Pro některé práce, jako je např. vedení účetnictví, je dokonce průběžné vzdělávání nezbytné. Člověk, který pracuje převážně z domova, pak má méně příležitostí se těchto vzdělávacích akcí účastnit. Řešením této situace je možnost ze strany zaměstnavatele využívat mimo jiné také e-learningových školení a kurzů.

Oprávněnou obavou, která se pojí s přechodem práce na práci z domova, je strach z menšího kariérního růstu.V pokrokových firmách bývá obvyklé, že se karierní postup řídí spíšedosahovanými výsledky a kvalitou odvedené práce, než mírou přítomnosti na pracovišti. Je všakmožné, že pokud vyšší pozice obnáší vedení zaměstnanců, cestování, účast na pracovních akcícha jednáních, bude zaměstnanec, který potřebuje pracovat převážně z domova, nevhodnýmkandidátem pro tuto pozici.

***Pro zaměstnavatele***

Nejzásadnější pochybnost o pozitivních důsledcích práce z domova budí u zaměstnavatelů obava o to, jak kontrolovat, zda vůbec pracovník pracuje, jakým způsobem postupuje, jak se jeho práce vyvíjí. Pokud však má práce z domova jasné, měřitelné a objektivní výstupy, nastavený harmonogram a kritéria kontroly průběžných výsledků práce, stanovené pravidelné telefonické konference, porady s kolegy a nadřízenými, je vedoucí pracovník pravidelně a dostatečně seznamován s výsledky práce svého kolegy a podřízeného, má možnost průběžně monitorovat jeho pracovní postup a plnění zadaných úkolů.

Zadávané úkoly by měly mít od vedoucího pracovníka jasně stanovenou prioritu/důležitost, termín, do kdy mají být vypracované. Měly by být jasně zadané a výsledky měřitelné (jasný cíl, podle kterého poznáme, že je úkol splněn), také by měly být plně v kompetenci a možnostech pracovníka. Pro zaměstnance je důležité nezanedbávat transparentní evidenci vykonávaných činností po časové i obsahové stránce tak, aby nevznikla o odvedené práci pochybnost.

S jasným zadáváním a kontrolou úkolů úzce souvisí i důležitost vhodného nastavení komunikačních kanálů (e-mail, Skype, telefony, sdílení dat). U každého komunikačního kanálu, který pracovníci využívají, by mělo být jasně dané, která data jím předáváme, kdy ho využíváme (někdy jen část pracovní doby např. od 9:00 do 12:00), potvrzení o přijetí, způsob podání zpětné vazby a potvrzení o splnění úkolu.

Velmi důležité je i nastavení pravidelných porad, kterými vedoucí pracovník kontroluje nejen plnění jednotlivých úkolů svých kolegů, ale které také slouží k rekapitulaci stávajícího stavu práce, hledání nových řešení, organizace práce na společných úkolech. Tyto porady je možné vést částečně pomocí videohovorů a telekonferencí. Pokud jsou potřebné porady týmu přímo na pracovišti, je důležité, aby z porad byl pořizován zápis, který je rozesílán i kolegům, kteří se nemohli zúčastnit či pracují z domova.

Úspěšné zavedení práce z domova tedy přináší pro zaměstnavatele nutnost jasně definovat výstupy práce vykonávané z domova, metody a postupy zadávání práce, metody kontroly úkolů, vykazování pracovní doby, pravidla komunikace, řešení problémů a řízení pracovníků pracujících na dálku. Kvalitně nastavené procesy výkonu a kontroly práce z domova sice zaberou zaměstnavateli určitý čas, nicméně jsou využitelné i pro nastavení a kontrolu práce ostatních zaměstnanců.

V konečném důsledku je pak jasné stanovení jasných pracovních postupů, kontrolních bodů, pracovních cílů, pravidelných týmových porad, kompetencí a způsob řešení problémů velmi pozitivní pro efektivitu práce všech zaměstnanců. Zjednodušení a využívání těchto postupů je přínosný proces, který využívají mnohé firmy bez ohledu na to, zdali zavádějí flexibilní formy práce či nikoliv.

## Specifika zavádění flexibilních forem práce

Vytvoření pracovního místa s flexibilními prvky by vždy mělo být reakcí na konkrétní potřebu zaměstnance, samozřejmě s respektem k organizaci, kde má být místo vytvořeno, a ne reakcí na obecnější požadavky a představy organizace. Pokud se zaměstnavatel rozhodne uvést v život takovéto opatření, je nezbytné provést odpovídající úpravy interních směrnic a pracovního řádu organizace. Prakticky to znamená provést úpravy pracovních smluv a pracovního řádu tak, aby byly jasně a transparentně vymezené podmínky a pravidla například pro práci z domova. A dále aby tyto dokumenty nebyly v rozporu s platnou legislativou.

Zavedení flexibilních forem práce, především práce z domova, představuje pro organizaci nutnost jasně vymezit odpovědnosti a kompetence jednotlivých pracovníků, tedy kdo koho úkoluje a kdo za co zodpovídá. Jakým způsobem probíhá zadávání úkolů, kdo a jakým způsobem kontroluje jejich plnění, jak jsou stanovovány priority zadané práce. Organizační struktura firmy by měla být pro všechny zaměstnance přehledná tak, aby se v ní všichni pracovníci dobře orientovali. Pokud je tímto způsobem již firma organizovaná, nejsou z pohledu implementace flexibilních forem práce potřeba žádné zásadní úpravy a firma je připravena na jejich plynulé zavedení.

Důležitým hlediskem je také nastavení firemní kultury. Pokud je pro organizaci prioritní odvádění kvalitní práce a výkonnost pracovníků se hodnotí dle skutečně dosažených výsledků, ne podle času stráveného na pracovišti, může být zavedení flexibilních forem práce skutečným přínosem a snadno zaveditelným bonusem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Součástí procesu zavádění flexibilních forem práce je správné nastavení komunikace uvnitř týmů organizace. Je důležité, aby všichni zaměstnanci organizace byli průběžně informováni o průběhu zavádění flexibilních forem práce, konkrétních opatřeních, důvodech jejich zavádění a jejich smysluplnosti.

O možnostech využívat flexibilní formy práce v organizaci je samozřejmě možné také komunikovat směrem ven. Zaměstnavatelé mohou využít tyto informace k propagaci své firmy jako férového zaměstnavatele, respektujícího potřeby svých zaměstnanců a vytvářejícího rovné příležitosti.

# Benefity

Zaměstnanecké výhody či benefity zahrnují širokou paletu požitků - zboží, služeb či forem péče o zaměstnance - poskytovaných organizací, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Na rozdíl od základní a výkonové složky mzdy, závislých na povaze práce, schopnostech pracovníka, resp. jeho dosaženém výkonu, jsou součástí širších pracovních podmínek organizace a - nejsou v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance. Mohou však přihlížet k délce jeho zaměstnání, funkci či zásluhám v organizaci. Zpravidla jsou poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu zaměstnavatele.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování, jehož význam v řadě organizací roste. K hlavním důvodům, proč podniky zaměstnanecké výhody poskytují, patří snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. Širokou škálu benefitů lze zpravidla nalézt především u velkých firem, malé organizace jich většinou nabízejí omezenější rozsah.

Zaměstnanecké benefity motivují zaměstnance, slouží k upevnění jejich loajality a zvýšení firemní prestiže. Zaměstnavatelům navíc přináší motivace zaměstnanců formou nepeněžního odměňování daňové výhody. Mezi nejoblíbenější patří dovolená navíc, stravenky, poukázky na sportovní aktivity, služební auto k soukromým účelům či 13. plat.

## Hlavní druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody tvoří zpravidla věcně různorodý okruh statků a služeb poskytovaných z různého důvodu, různým cílovým skupinám zaměstnanců, různými způsoby i s různými daňovými dopady. Lze je proto třídit z řady hledisek.

### Třídění výhod z hlediska důvodu poskytování a cílových skupin zaměstnanců

Z hlediska důvodu poskytování lze zaměstnanecké výhody dělit do tří hlavních skupin. Tvoří je:

* zaměstnanecké výhody pro zaměstnavatele*povinné*, vyžadované zákonem či jinými obecně platnými předpisy nebo zakotvené v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovně
* benefity*smluvní*, zakotvené v kolektivní smlouvě organizace
* zaměstnanecké výhody*dobrovolné*, které jsou výrazem cílů personální politiky firmy, nejčastěji její snahy o spokojenost zaměstnanců a získání dobré pověsti či posílení pozice podniku na trhu práce.

Z hlediska cílové skupiny, na kterou se zaměstnanecké výhody zaměřují, je lze rozdělit na:

* benefity*individuální*, zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situace
* *skupinové*, poskytované větším skupinám nebo všem zaměstnancům. Jejich formou jsou i specifické benefity poskytované určitým segmentům podnikové pracovní síly.

K tzv.*segmentaci zaměstnaneckých výhod*dochází, je-li nárok na jednotlivé benefity vázán na určité kategorie zaměstnanců, tj. je-li spojován například s délkou zaměstnání, postavením ve firmě a dalšími skutečnostmi. Mnoho firem nabízí více výhod především manažerům či loajálním či klíčovým zaměstnancům. Zaměstnancům se smlouvou na dobu určitou naopak někdy nejsou poskytovány výhody žádné; to je však diskriminace.

### Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

Věcné třídění benefitů je možné z řady hledisek. Užitečné je jejich dělení do tří skupin, a to na:

* *zaměstnanecké výhody mající vztah k práci*a poskytované často na pracovišti. K jejich hlavním formám patří:
  + příspěvek na stravování, ve formě stravenek nebo závodního stravování
  + občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj či další nápoje, prodejní automaty)
  + nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno)
  + vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace placené zaměstnavatelem (manažerské kurzy, jazykové kurzy, PC kurzy apod.), odborné knihy a časopisy, konference a další vzdělávací aktivity
  + zajištění dopravy do zaměstnání
  + příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu.
* *hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance*, sloužící i pro jeho osobní potřebu, jejichž poskytování se často váže nejen na pracovní potřebu, ale i postavení zaměstnance v organizaci. Zahrnují nejčastěji:
  + notebook a další výpočetní techniku, případně jiné pracovní pomůcky (diáře, kufříky)
  + bezplatné služby telefonních operátorů (mobilní telefon, placená pevná linka, internetové připojení z domova)
  + osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty
  + příspěvek na odívání
  + bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.
* *zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb).* Patří k nim především:
  + zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, nadstandardní péče pro management, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.)
  + jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů
  + příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů a center, na plavání, aerobic, squash, golf, divadla a další kulturní představení)
  + finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele)
  + pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu)
  + zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky
  + zvýhodněné spotřebitelské úvěry
  + snížené poplatky za vedení účtů
  + kreditní karty (bezúročné období až 52 dní, spotřební úvěr do stanoveného limitu /většinou dvou až tří násobek platu/, není nutné mít účet u dané banky)
  + finanční, právní a osobní poradenství
  + příspěvek na stavební spoření
  + platové dorovnání v případě nemoci (tzv. sick days)
  + dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, absolutorium)
  + členství v klubech apod.
  + prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.

### Plošné a pružné výhody

Z hlediska způsobů poskytování zaměstnaneckých výhod je lze třídit na:

* *plošně poskytované (fixní) benefity*, kdy zaměstnavatel nabízí či poskytuje stejné zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají nebo nemají zájem;
* *pružný systém (označovaný též jako kafetérie)*, jehož charakteristickým znakem je individualizace výhod podle aktuálních potřeb zaměstnance, který dostává možnost si poskytované požitky volit z vytvořeného menu a svou volbu periodicky opakovat. Nabídku výhod a služeb poskytovaných v rámci systému kafetérie může tvořit například pojištění (životní, penzijní připojištění aj.), náhrada formou volného času (delší dovolená, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden nebo rok), příspěvek na aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity apod.), věcné požitky (např. firemní produkty), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství (právní, daňové, psychologické aj.) apod. Prakticky je volba zaměstnance zpravidla řešena prostřednictvím účtu zaměstnaneckých výhod, který každý zaměstnanec získá, tj. prostřednictvím stanoveného finanční limitu, v rámci kterého si z nabízeného portfolia benefitů může sestavit svůj vlastní "balíček" zaměstnaneckých výhod. Finanční limit i nabízené menu mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány (např. v závislosti na délce zaměstnání, postavení ve firmě atd.). Výhodné je vyjádření limitu v bodech, které umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají pro zaměstnavatele nejen různé nákladové, ale i daňové dopady.
* *kombinace plošného a flexibilního systému.*Možností je i kombinace plošného a pružného systému, která může ušetřit administrativu spojenou s kafetérií u výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem.

Pružný systém zaměstnaneckých výhodmá své výhody, které se uplatňují především u větších organizací. Patří k nim především to, že umožňuje

* uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi a napomoci dosáhnout některých specifických cílů organizace (snížení fluktuace a pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti apod.)
* pružněji reagovat na změny v poptávce zaměstnanců po benefitech
* rozšířit portfolio nabídky benefitů
* ušetřit na nákladech na zaměstnanecké výhody, o které je menší zájem
* zvýšit povědomí o nákladech zaměstnaneckých výhod mezi zaměstnanci
* podpořit participaci zaměstnanců. Systém pružných zaměstnaneckých výhod vyžaduje participaci zaměstnanců, přispívá k posílení osobní odpovědnosti a může pozitivně působit na aktivizaci zaměstnanců, aby se zajímal o hospodaření podniku
* opřít správu a poskytování výhod o informační technologie, a tak usnadnit čerpání benefitů.

K nevýhodám pružného systému zaměstnaneckých výhod patří naopak to, že zpravidla vyžaduje vysokou prvotní investici spojenou s přípravou benefitů (jejich volbu a vymezení, nasmlouvání dodavatelů, řízení jejich nákladů apod.) a to, že ve srovnání s plošným systémem výhod je většinou administrativně náročnější. Efektivní uplatnění tohoto způsobu poskytování benefitů pro zaměstnavatele znamená i nutnost pravidelně provádět průzkum motivační struktury a potřeb zaměstnanců, sledovat vývoj poskytování benefitů u konkurence, aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod a informovat o poskytovaných benefitech zaměstnance.

Variantou pružného systému zaměstnaneckých výhod je systém odměňování označovaný jako celkové odměňování (total compensation), jež zvyšuje nejen flexibilitu zaměstnaneckých výhod, ale i celkovou ekonomickou transparenci podnikového systému odměňování.

Podstatou celkového odměňování zaměstnanců je zacházení se všemi formami odměn a výhod zaměstnanců jako s celkem. Jednotlivé formy peněžního i nepeněžního odměňování jsou proto převedeny na společnou základnu (celkovou roční odměnu pracovníka čili totální kompenzaci), v jejímž rámci má zaměstnanec možnost si mezi peněžní a nepeněžní formou odměny i mezi jednotlivými zaměstnaneckými výhodami zcela nebo v jisté míře vybírat. Cílem je současně zjednodušit odměňování a umožnit, aby podnikový systém odměňování fungoval bez větších modifikací v různých zemích.

Výše celkové odměny zaměstnance je v tomto případě tvořena jen dvěma komponentami - pevným měsíčním platem a celkovou částkou ročních variabilních odměn či bonusů. Zaměstnanecké výhody, případně jejich část, získává pak pracovník výměnou za část svého celkového ročního platu. Pro zaměstnavatele znamená koncepce totální kompenzace silnější vztah mezi výkonem a odměnou zaměstnanců, lepší konkurenční pozici na trhu práce a zpravidla i nižší náklady spojené s administrativou zaměstnaneckých výhod. Zaměstnancům přináší individuální flexibilitu odměny, vyšší možnost jejího ovlivnění i vyšší transparenci celkové odměny umožňující volit mezi mzdou a benefity v závislosti na svých preferencích i zaměstnavatelem nabízené ceně benefitů.

### Třídění výhod z hlediska daňových dopadů

Jedním z aspektů, které organizace zvažují při poskytování zaměstnaneckých výhod, jsou i jejich daňové aspekty. Náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod mohou nebo nemusí být pro organizaci nákladem daňově uznatelným; podobně výhoda může nebo nemusí být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. V zásadě tak z daňového pohledu ve vztahu k daňovým výhodám mohou nastat tři základní situace:

* výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří například stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitými omezeními.
* výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Tato kategorie zahrnuje například příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, fitness, plavecký bazén, fotbalový zápas, kurz golfu, lyžování v Alpách, nápoje na pracovišti, půjčky a další.
* výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Patří sem například benzínové karty, různé slevy na zboží apod.

## Cíle, problémy a efektivita zaměstnaneckých výhod

Důvodem, proč podniky k odměňování svých zaměstnanců používají benefitů (vedle nutnosti vyhovět požadavkům zákona), je především to, že zaměstnanecké výhody mohou:

* zlepšovat pověst a konkurenceschopnost podniku na trhu práce, a tak usnadňovat nábor a stabilizaci zaměstnanců. Zejména na konkurenčních pracovních trzích, kde se zaměstnavatelé v poskytování výhod vzájemně předstihují a kde je zaměstnanci očekávají, vede však tento důvod k postupnému "vzlínání" benefitů a ztrátě jejich působnosti
* omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců
* podporovat relaxaci, rozvoj a sociální zázemí zaměstnanců, a tím nepřímo i jejich výkonnost
* zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu a ztotožnění s organizací či hrdost na zaměstnavatele
* přinášet organizacím i zaměstnancům daňové výhody
* přinášet - v důsledku pořizování výhod ve velkém - podnikům možnost úspor nákladů spojených s pořizováním benefitů, a tím i možnost nabídnout tyto benefity zaměstnancům za nižší než tržní cenu
* nepodléhat ve srovnání s finančním odměňováním natolik inflaci
* umožňovat firmám po určitou dobu disponovat se zdroji investovanými do výplaty benefitů.

Zaměstnanecké výhody mají však i svá úskalí. Souvisejí především s tím, že zaměstnanecké výhody, často i přes své značné náklady:

* nemají přímý motivační význam, a tím ani bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci je navíc často chápou jako nárok či jako přirozenou součást pracovního vztahu a nikoli jako nadstandardní péči, neuvědomují si jejich náklady či mají sklon je podceňovat. Jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit, požadavky zaměstnanců na poskytování zaměstnaneckých výhod mají přitom mnohdy tendenci se postupně zvyšovat.
* zejména v případě plošně poskytovaných výhod mají sklon být nepružné - nevyhovují stejně všem zaměstnancům (např. mladý zaměstnanec nepociťuje vysokou potřebu firemního penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče). Jejich využívání jako nástroje odměňování může být proto ve srovnání s finančním odměňováním nákladově méně efektivní.
* jsou často poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky, kopírování tržních trendů či pod tlakem poradenských firem, které jejich poskytování doporučují, a nejsou nástrojem odměňování, vycházejícím ze specifických potřeb organizace.
* podněcují nespokojenost, jestliže jejich přiznávání vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování.

### Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod

K hlavním předpokladům zvýšení motivačního působení i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod patří následující zásady:

* stanovení*podnikových cílů v oblasti motivace, stabilizace případně dalších aspektů řízení lidských zdrojů,* ze kterých poskytování zaměstnaneckých výhod vychází. Má-li například podnik problémy s nemocností či zdravotními problémy zaměstnanců plynoucími z povahy vykonávané práce, může svým zaměstnancům zaplatit očkování proti chřipce nebo rehabilitační služby, chce-li podporovat týmovou práci, může se zaměřit na společné výjezdy zaměstnanců nebo kolektivní sporty, záleží-li mu na jazykové vybavenosti zaměstnanců, měl by jim nabídnout jazykové kurzy apod.
* opakující se*zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců*v oblasti zaměstnaneckých výhod a pravidelné ověřování toho, jak zaměstnanci poskytované výhody hodnotí. K tomu nejlépe slouží anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci (umožňující však současně zachycení některých identifikačních znaků pracovníků, především jejich věku, pohlaví, délky působení v podniku, případně profese) zaměřené na zjištění toho, kterých zaměstnaneckých výhod si zaměstnanci nejvíce cení, které postrádají a které považují za nevyužívané.
* pravidelné*zjišťování úrovně zaměstnaneckých benefitů u konkurenčních organizací.*Důležité je především srovnání úrovně zaměstnaneckých benefitů v daném odvětví, pro hlavní kategorie zaměstnanců, u podniků v daném regionu apod.
* zajištění*účinné interní i externí komunikace poskytovaných výhod.* Zaměstnanci podnikové benefity často plně neznají nebo jich nevyužívají v plném rozsahu, zaměstnavatelé naopak mnohdy mylně předpokládají, že zaměstnanecké výhody není nutné zaměstnancům "prodávat". Chybou v komunikaci bývá i těžko pochopitelný výklad benefitů a nevhodné komunikační prostředky, které o zaměstnaneckých výhodách informují (vývěsky, brožury k vyzvednutí). Efektivní je zpravidla zasílat informace o novinkách zaměstnancům jmenovitě a připomínat jim stávající nabídku benefitů. Organizace by přitom měla zaměstnancům komunikovat i skutečné náklady výhod a jejich daňový dopad.
* *sledování nových trendů ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod.*
* občasný*nezávislý audit zaměstnaneckých výhod*. Vnější audit zaměstnaneckých výhod může být důležitým nástrojem sloužícím kontrole efektivnosti zaměstnaneckých výhod. Obvykle se skládá ze dvou složek. Tvoří je audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů včetně srovnání s podobnými organizacemi a audit vnitřní organizační efektivnosti při správě poskytování benefitů včetně vztahu s třetími stranami. Audit benefitů zaměstnavateli umožňuje ověřit zákonné požadavky a podmínky vztahující se k poskytování zaměstnaneckých výhod, posoudit efektivitu jednotlivých poskytovaných výhod i výši rozpočtu na zaměstnanecké výhody, identifikovat možnosti finančních úspor i úspor lidských zdrojů, ověřit informovanost a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity i ověřit úroveň služeb poskytovaných vnějšími dodavateli.
* *zvážení možností outsourcingu zaměstnaneckých výhod,* a to především u pružně poskytovaných výhod. Převedení administrace zaměstnaneckých výhod - v zájmu snížení jejich nákladů - na specializovanou dodavatelskou společnost může být efektivní zejména u menších organizací.

1. Zdroj: Eurostat, 2014. [↑](#footnote-ref-1)
2. Zdroj: Eurostat, 2014. [↑](#footnote-ref-2)
3. Údaje vychází z výsledků Evropského šetření pracovních sil (European Labour Force Survey), 2015. [↑](#footnote-ref-3)
4. Český statistický úřad, 2012. [↑](#footnote-ref-4)