

# **flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II

Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783

Vydáno v roce 2019

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvodní slovo – Od vynucené k trvalé flexibilitě na českém trhu práce.....</b>	<b>4</b>
1.1	<i>Matky, senioři, mladí.....</i>	5
1.2	<i>Třikrát špatně.....</i>	5
1.3	<i>Odpovědnost firem.....</i>	6
1.4	<i>Flexibilita jako hodnota.....</i>	7
<b>2</b>	<b>Vstupní informace.....</b>	<b>8</b>
2.1	<i>Zaměření a cíle materiálu.....</i>	8
2.2	<i>Širší kontext řešené problematiky.....</i>	9
<b>3</b>	<b>Hlavní cílové skupiny flexibility v ČR.....</b>	<b>14</b>
3.1	<i>Zaměstnaní rodiče.....</i>	14
3.2	<i>Osoby ve věku 55+ a senioři.....</i>	22
3.3	<i>Mladá generace na trhu práce – mileniálové.....</i>	30
3.4	<i>Pečující osoby a neformální péče.....</i>	36
3.5	<i>Zahraníční zaměstnanci na českém trhu.....</i>	44
<b>4</b>	<b>Vybrané nástroje flexibility.....</b>	<b>47</b>
4.1	<i>Sdílená pracovní místa.....</i>	47
4.2	<i>Práce z domova.....</i>	50
4.3	<i>Zajištění péče o děti předškolního věku jako podpora flexibility na trhu práce.....</i>	54
4.4	<i>Práce na zkrácený pracovní úvazek.....</i>	56
<b>5</b>	<b>Flexicurity – inspirace pro ČR.....</b>	<b>59</b>
5.1	<i>Dánský model Flexicurity.....</i>	59
5.2	<i>Dánský systém jako inspirace pro ČR.....</i>	61
<b>6</b>	<b>Systémové bariéry a příležitosti pro implementaci modelu Flexicurity v ČR.....</b>	<b>63</b>
6.1	<i>Kontextuální parametry – společensko-politický kontext.....</i>	63
6.2	<i>Legislativní parametr ochrany pracovního místa.....</i>	69
6.3	<i>Další vzdělávání jako základní parametr jistoty zaměstnání.....</i>	74
6.4	<i>Veřejné služby zaměstnanosti v ČR.....</i>	80
<b>7</b>	<b>Jak na flexibilitu u zaměstnavatele.....</b>	<b>87</b>
7.1	<i>Kontext pro flexibilitu ve firmě.....</i>	87
7.2	<i>Možnosti flexibility a jejich dopady.....</i>	88
7.3	<i>Postup zavedení flexibilního pracovního prostředí.....</i>	88
7.4	<i>Přeměna firmy směrem k flexibilní firemní kultuře.....</i>	89
7.5	<i>Učení se flexibilitě – flexibilní proces.....</i>	89
7.6	<i>Zavádění flexibility z pohledu hlavních cílových skupin.....</i>	90

## 1 Úvodní slovo – Od vynucené k trvalé flexibilitě na českém trhu práce

*David Klimeš, autor je hlavním analytikem týdeníku Ekonom*

Všechno zlé je pro něco dobré. A je tomu tak i u přehřívající se české ekonomiky na konci desátých let 21. století. Makročísla si už ukazují Česko, je za vrcholem hospodářského cyklu, ale na pracovním trhu panují stále stejné poměry – českým firmám podle Hospodářské komory chybí na 300 tisíc zaměstnanců. Některé výroby stojí, nebo se kvůli nedostatku lidí vůbec nerozjedou. Firmy se někdy až predátorsky přetahují o zaměstnance. **To bylo to zlé.**

A nyní to dobré. Nedostatek zaměstnanců nutí firmy nabízet flexibilnější formy práce, než je jen klasická osmihodinová pracovní doba. A také se pracovní nabídky rozšiřují na skupiny obyvatel, které pro mnohé společnosti byly ještě před pár lety neviditelné – rodiče, především matky s malými dětmi, seniory v předdůchodovém či důchodovém věku i některé skupiny mladých, které teprve vstupují na český trh práce.

U poptávky po seniorech, kteří jsou již zkušenější a mohou být i užitečnými mentory pro mladší, je posun asi nejviditelnější. Průzkum agentury STEM/MARK z roku 2018 doložil, že se **ve firmách mění vnímání seniora**. Už to není ten nevykonný stárnoucí zaměstnanec, který zabírá místo mladším.

Ve výzkumu 87 procent respondentů uvedlo, že by chtěli pracovat se starším kolegy. Senioři jako zaměstnanci (ve věku 50–65 let) jsou podle tří pětin potenciálních kolegů stejně výkonní. Osmnáct procent populace se dokonce domnívá, že senioři jsou výkonnější než mladí.

Podobné je to s rodiči, kteří pečují o malé dítě. Matky s tříletým dítětem ještě nedávno jen těžko hledaly pracovní uplatnění, které by se dalo dobře kombinovat s rodičovskými povinnostmi. Místo alespoň částečného návratu do práce tak často neúplně dobrovolně využívaly celou dobu české – na evropské poměry rekordně dlouhé – rodičovské dovolené. To se v posledních letech také výrazně mění. Firmy budují či ve spolupráci s partnery zajišťují **jesle, školky a další pobídky, aby se kvalifikovaná žena na vrcholu svých sil vrátila co nejrychleji do týmu, který kvůli rodičovským povinnostem opustila.**

**S tím souvisí samozřejmě i flexibilita práce**, která je pro zaměstnávání seniorů, rodičů či mladých nezbytná. Firmy nabízejí více částečných úvazků, flexibilní formy práce kombinované s prací z domova či možnosti dohody o směnách.

Téma je to už nejen pro firmy, ale i pro stát. Ministerstvo práce a sociálních věcí promýšlí možnosti **sdíleného místa a dalších opatření**. Pravicovější politici volají po roz-

volnění zákoníku práce. A problému přehřívající se ekonomiky, které došly lidi, už si všiml i premiér Andrej Babiš, který v říjnu 2018 vyzval firmy, aby zaměstnávaly více právě seniory či matky: „Chtějí jít do práce, chtějí pracovat. K tomu chtějí mít zázemí jako jesle, školku, školu. Měli byste brát i lidi ve věku 50 plus. Proč by ve firmě nemohla pracovat třeba žena vysokoškolačka na částečný úvazek a po ní třeba důchodce?“

### **1.1 Matky, senioři, mladí**

---

Vypadá to, že flexibilita podporovaná diverzitou a inkluzí se postupně, ale jistě v Česku dostává na západoevropskou úroveň. Ale to není zatím vůbec jisté. **Sliby o větším zaměstnávání seniorů či matek můžeme najít v prohlášení firem i politiků stejně tak v letech 2007 či 2008, kdy vrcholil předchozí hospodářský boom.**

Po ponoření republiky do recese si už nikdo na tyto sliby nevzpomněl. Byla to tehdy z velké části vynucená flexibilita, kterou se firmy přizpůsobovaly ekonomickému cyklu a trhu práce. Tak je tomu i nyní. **Cílem přitom je, aby flexibilita nebyla cyklická a vynucená, ale trvalá a hodnotová.** Tedy hodnota jasně sdílená zaměstnanci, zaměstnavateli i státem, že plný rozvoj kvalifikovaných sil (lidí) na trhu práce a dosažení maximální produktivity je nevyhnutelně podmíněn nezbytnou flexibilitou. Tak daleko ovšem zdaleka ještě nejsme. Přes to, že se některé parametry zaměstnanosti

v posledních dvou, třech letech mění, stále nás pronásledují některá neradostná prvenství v evropském srovnání.

Míra zaměstnanosti mužů a žen bez dětí či s odrostlými dětmi patří mezi nejvyšší v Evropské unii. Ale výjimkou jsou dvě skupiny. Ani ne polovina žen s dětmi do šesti let je zaměstnaná a ani ne pětina starobních důchodců ještě chodí do práce. To jsou sice také rekordy v EU, ale neradostné. Naprosté vypadnutí z trhu práce s mateřstvím a následně odchod do penze z důvodu dosažení důchodového věku především u žen vytváří onen bludný kruh započatý těhotenstvím – nízká mzda po opětovném nástupu do práce v porovnání s muži, a pak i nižší důchod do konce života.

Řešením je, ve spolupráci firem a státu, usilovat o odstranění možnosti volby, kterou by nikdy neměly být buď, anebo: mateřství, anebo zaměstnání; důchod, anebo zaměstnání. Naopak kombinace obojího je správnou cestou pro harmonický rozvoj osobního i pracovního života (a nakonec to znamená i nezanedbatelné daňové příjmy pro stát).

### **1.2 Třikrát špatně**

---

Přes pozitivní změny na poli flexibility, které trochu mimoděk v poslední době přinesl vyluxovaný trh práce, stále **na Česko platí tři nelichotivé charakteristiky:**

**1) V Česku jsou částečné úvazky stále zcela minoritní.** V EU je to třetina všech úvazků, u nás ani ne desetina.

**2) Český stát práci daní tak, že brání většímu vytváření částečných úvazků.** Stát odrazuje v rodině od opětovného nastupu do práce toho partnera, který pečují více o dítě (typicky matka) tím, že druhému partnerovi přiznává poměrně vysokou daňovou slevu na nepracující manželku/manžela. Dále pak rozvoji částečných úvazků brání vysoké odvodové zatížení, což se právě výrazně projevuje u částečných, méně placených úvazků.

**3) Místo flexibilních úvazků nastupují jiné formy práce.** Pokud je flexibilita v zaměstnaneckém poměru nedostupná, matkám malých dětí zbývá možnost řetězení krátkodobých prací, případně alternativa ve formě podnikání, i když o to matka třeba vůbec neusiluje. Důchodci pak místo racionálně nastaveného příjmu z penze a třeba z částečného úvazku volí kompletní ukončení aktivního působení na trhu práce, i když mají stále dost sil a rádi by se dál v zaměstnání realizovali.

### **1.3 Odpovědnost firem**

---

Trvalý rozvoj flexibility jako sdílené hodnoty na trhu práce se tak pravděpodobně neobejde časem bez **přenastavení některých daňových a dotačních politik státu.** Snížení daňové slevy na nepracující manželku, snížení sociálního pojištění u matek malých

děti i seniorů v důchodovém věku a bonifikace pozdějšího odchodu do penze – to jsou vše témata, která českou veřejnou debatu jistě ještě čekají.

Ale to neznámá, že do té doby mají firmy sedět se založenýma rukama. Žádná z ne příliš dobře nastavených státních politik není takového charakteru, aby firmy nemohly v Česku jako své výrazné hodnoty rozvíjet právě **flexibilitu, diverzitu a inkluzi.**

Mění se doba. Už se neptají firmy uchazečů, jak oni mohou být flexibilní, ale uchazeči se ptají firem, jak ony jsou flexibilní. Být otevřený všem produktivním formám práce se stává nevyhnutelnou součástí trendu mnoha firem.

Mnohé společnosti rozvíjí chytré programy, jak udržet v kontaktu s firmou rodiče odcházející na rodičovskou dovolenou. Dobře ví, že se jim tak po čase vrátí plně kompetentní člověk do týmu. V souladu s principy age managementu se mnozí seniorní pracovníci stávají mentory a překročení hranice důchodového věku pro ně – tak jako na Západě – vlastně mnoho neznámá.

Firmy investují nemalé úsilí do **edukace managementu na všech úrovních,** aby vedoucí pracovníky nezaskočily právní, finanční či technologické nástrahy spjaté s flexibilní prací. Tak se posiluje důvěra ve flexibilitu i v managementu.

A konečně se firmy ve velkém začínají pouštět do **celoživotního vzdělávání**. Spolupracují se školami, aby právě z nich přišli mladí talenti, vymýšlí další vzdělávání zaměstnanců a případně i rekvalifikace, protože už ví, že není již zaměstnanců na vyhozov. Jsou jen zaměstnanci, jejichž „využitý potenciál a schopnosti“ na jiném úseku, jsou pro firmu mnohem levnějším postupem, než by bylo drahé propouštění a následné hledání někoho úplně nového.

#### **1.4 Flexibilita jako hodnota**

---

V jaké podobě se dlouho odkládaný rozvoj flexibility na trhu práce v České republice nakonec ustálí, v této chvíli samozřejmě nevíme. **Možná se třeba bude v něčem podobat dánské (respektive skandinávské) flexikuritě, kde vysoké sociální zabezpečení a efektivní pomoc státu s hledáním práce kombinuje s velmi flexibilním trhem práce a relativně snadným propouštěním.** Anebo se nakonec inspirováme úplně něčím jiným.

Jisté je jen to, že od vynucené flexibility, která se pojí vždy jen s vrcholem hospodářského cyklu, je pro budoucí prosperitu bohatnoucího Česka už nutné přejít k flexibilitě jako obecně sdílené hodnotě na trhu práce.

## 2 Vstupní informace

### 2.1 Zaměření a cíle materiálu

Tento dokument by měl sloužit jako návod nebo inspirace pro zaměstnavatele, kteří chtějí **zlepšit pracovní podmínky svých zaměstnanců a současně udržet nebo v ideálním případě i zvýšit výkonnost svých podniků**. Metod pro dosažení těchto cílů je samozřejmě větší množství. Obsah tohoto materiálu se zaměřuje na **problematiku rozvoje flexibilního trhu práce a uplatňování flexibilních forem zaměstnávání**. Jeho obsahový koncept je možné rozdělit do následujících dvou hlavních okruhů:

- 1) **shrnutí postupů, návodů a příkladů dobré praxe** pro implementaci opatření pro zvýšení flexibility a mobility se zaměřením na možnosti prodloužení aktivního pracovního života zaměstnanců v pracovních pozicích s ohledem na věkovou diverzitu.
- 2) návrhy sociálních partnerů k přípravě a projednání legislativních změn pro podporu flexibility a mobility (spadající např. do Zákoníku práce) a možné formy podpory státu v těchto oblastech.

Materiál se dále snaží hledat odpovědi na dílčí otázky. Obsahuje proto rovněž vybraná doporučení v oblasti interních HR procesů (personálních postupů ve firmách), stejně

jako doporučení týkající se životně-pracovního cyklu zaměstnanců.

Součástí jsou dále analýza implementovatelnosti jednotlivých nástrojů flexibility u zaměstnavatelů nebo doporučení týkajících potenciálních změn v oblasti práva sociálního zabezpečení, pracovního práva či podzákoných předpisů v kontextu flexibility trhu práce a flexibilních forem práce. Ambicí manuálu je vznést i požadavky směrem ke koncepčním řešením v aktivní politice zaměstnanosti či k rolím odborových organizací v zavádění nástrojů flexibility v organizacích.

Tento dokument se zaměřuje na otázky flexibility na trhu práce z pohledu **tří klíčových cílových skupin, které se na trhu práce v ČR pohybují**. Flexibilita práce z hlediska zaměstnavatelů, státu i jich samotných je pro ně vysoce důležitá. Jedná se o následující cílové skupiny:

1. **Zaměstnaní rodiče** (nejčastěji matky s malými dětmi);
2. **Zaměstnaní senioři** (včetně osob ve věku 55+);
3. **Mladá generace na trhu práce** (mladí lidé narození mezi roky 1982 až 1996, tedy věku 20-34 let).

Spíše okrajově se pak materiál věnuje cizincům na trhu práce (zaměstnancům přicházejících ze zahraničí).



Pro každou z uvedených cílových skupin jsou nosná témata dokumentu analyzována ze dvou základních pohledů:

- 1) **Externí flexibilita – tj. flexibilita z pohledu trhu práce** (jaká je situace na trhu práce a jaká systémová opatření je třeba zavést, aby cílová skupina měla možnost volby, aby nástroje flexibility byly dostupné pro všechny zaměstnance a ne jen pro zaměstnance velkých a nadnárodních firem atd.);
- 2) **Interní flexibilita – tj. flexibilita z pohledu firmy** (jsou-li na trhu práce pro cílovou skupinu zaměstnanců dostatečné podmínky pro flexibilní způsoby práce, mohou zaměstnavatelé realizovat praktické kroky pro umožnění interní flexibility a to, co umožňují pracovní právní podmínky v naší zemi v rámci nástrojů uplatňování flexibilní formy zaměstnání).

V kontextu řešeného tématu je třeba dále připomenout, že je potřeba rozlišovat některé základní pojmy, které spolu úzce souvisí, nejsou však totožné:

- **Diverzita:** pomáhá vytvářet hodnotový přístup zaměstnavatelů k zaměstnancům a trhu práce, podporuje rozvoj lidského kapitálu a talentu, přináší všem společenský i ekonomický kapitál.
- **Inkluze:** pomáhá integrovat různé skupiny zaměstnanců vytvořením vhodného pracovního prostředí a podmínek

(potřeby zaměstnanců, rozvoj talentů, kariérní růst) prostřednictvím plánů, strategií a opatření.

- **Flexibilita:** je vlastně součástí inkluzivních podmínek, které vytváří zaměstnavatel, nabízí konkrétní cesty a nástroje, jak zapojit různé skupiny zaměstnanců do různých fází pracovního procesu, jejím základním principem je důraz na flexibilní pracovní právní vztahy.

## 2.2 Širší kontext řešené problematiky

Problematika demografických změn, měnícího se pracovního trhu, schopnosti udržet si talenty patří již dnes neodmyslitelně k základní, nejen personální, strategii každého zaměstnavatele. Pokud nezmění firmy přemýšlení o pracovním trhu, nebudou mít dostatek kvalifikovaných sil. Proto **firmy postupně více adaptují nástroje diverzity a inkluze, age managementu, ale i flexibility práce**. Zároveň aktivně pracují s absolventy a podporují výkonnost svých stávajících zaměstnanců právě proto, že budeme zůstat v práci mnohem déle, než tomu bylo doposud. A schopnější zaměstnanci, zejména ti kvalifikovaní, budou pracovat ve věku, ve kterém by si to naši prarodiče již často neuměli představit. **České firmy, zejména malé a střední podniky (MSP)**, však (jak potvrdilo pilotní měření připravenosti firem na demografické změny) nástroje moderního HR neimplementují

dostatečně a jejich připravenost na změny je kvůli tomu nízká.

Flexibilní pracovní trh, flexibilita práce a pracovního prostředí se pro zaměstnavatele **stávají více a více určujícími faktory pro zajištění kvalitních a udržitelných pracovních sil**. Pracovní trh, jeho potřeby a požadavky se v době globální ekonomiky a rychlého rozvoje informačních technologií jen těžko obejdou bez zajištění dostatečných podmínek pro flexibilní práci a pracovní prostředí, které bude v potřebné rovnováze se stylem a způsobem života lidí ve městech větších, menších a výjimkou nemusí být však ani „venkov“.

Zkušenosti a praxe dokládají, že **téma flexibility se týká a je důležité jak pro velké, střední tak i malé firmy, a stejně tak se týká výrobní i nevýrobní sféry**. Pracovní trh v ČR paradoxně i přes aktuální velmi nízkou míru nezaměstnanosti trpí dlouhodobým nedostatkem kvalifikova-

ných zaměstnanců jak v nevýrobních profesích, tak v profesích manuálních a výrobních.

Demografická data, která nejen u nás ale i celoevropsky uvádějí, že **populace celkově stárnou, předpovídají zvyšující se počty starých lidí, díky i zvyšující se hranici tzv. dožití**. Souběžně se bohužel snižují počty ekonomicky aktivních lidí. Přirozeným důsledkem takového stavu je a bude **prodlužující se věk odchodu lidí do penze**, tedy lidé budou zřejmě déle pracovat. Flexibilní způsob práce a flexibilní pracovní prostředí se postupně stává bezpečí více než důležitým faktorem pro zaměstnance a rovněž zaměstnavatele, kteří budou pracovat i ve svém „seniorském“ věku (Tabulka 1)

Na druhou stranu **nastupují nové mladé „internetové generace“** a už dnes vyžadují po zaměstnavatelích zajištění rovnováhy mezi pracovním a soukromým živo-

**Tabulka 1 - Podíl obyvatel ČR dle demografické projekce – věkové skupiny (%)**

Ukazatel/rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060	2065	2070
0–14	15,7	15,9	16,0	16,1	16,0	15,9	15,7	15,6	14,9	14,1	13,9	14,3	14,8	14,9	14,7	14,4	14,3
15–64	65,0	64,5	64,0	63,6	63,3	63,1	63,1	63,1	62,8	62,7	61,0	58,1	56,5	55,5	55,4	56,6	57,7
65+	19,2	19,6	20,0	20,4	20,7	21,0	21,2	21,3	22,3	23,2	25,1	27,6	28,6	29,5	29,9	29,0	28,0
Index stáří	122	123	125	127	129	132	135	137	150	164	181	193	193	197	204	201	196
Index závislosti	64,8	66,4	68,0	69,4	70,8	72,0	72,8	73,3	73,9	74,7	79,0	87,2	92,6	97,4	99,1	94,4	90,1
Průměrný věk	42,2	42,3	42,5	42,7	42,9	43,0	43,2	43,4	44,4	45,2	45,7	46,0	46,3	46,5	46,8	46,9	46,9

Zdroj: ČSÚ

tem. Flexibilita práce a pracovního prostředí je pro ně samozřejmostí a otevřeně se o ni hlásí.

**Pracovní trh v posledních deseti letech se mění**, což výrazně souvisí s nastupující novou generací mladých zaměstnanců, kteří jsou označováni jako generace Y (nebo mileniálové). Typickým znakem této generace je důraz na rovnováhu soukromého a pracovního života. Vedle nich jsou to však stále častěji zaměstnanci napříč všemi generacemi, kteří se snaží najít tuto rovnováhu a odolávat tak stresu a tlaku, které plynou z dnešní doby zaměřené na produktivitu a výkon.

**Jedním z řešení je právě zavádění flexibility práce**, která přináší ve svém důsledku výhody pro obě strany – jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Flexibilita se pak v posledních letech stává **stále častěji přirozenou součástí firemní kultury**, prestiže jednotlivých firem, ale i atraktivity ve směru k novým zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání. V tomto ohledu se možnost a „druhy“ flexibility a flexibilních forem práce stávají velmi důležitou součástí nábory nových zaměstnanců<sup>1</sup>.

Z pohledu zaměstnavatelů aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaa-

guje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Jeho poslední novelizace z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

**Zkrácené úvazky čím dál více preferují vyspělé evropské státy**, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například **Nizozemí, Švédsko či Dánsko**. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (**dánský model „Flexicurity“**), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

**Zatímco v EU (EU28) pracuje na zkrácený úvazek každý pátý zaměstnanec, v Česku tak pracuje pouhých 6 procent,**

---

<sup>1</sup> Zdroj: Murad S., Kalousová P., Štern P., Hanuš P., Diverzita a pracovní trh ve 21. století: Vydala. Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, Praha, 2018.

což je jeden z nejnižších podílů částečných úvazků v porovnání s ostatními zeměmi EU, jak vyplývá z grafu č. 1 (Eurostat, 2014).

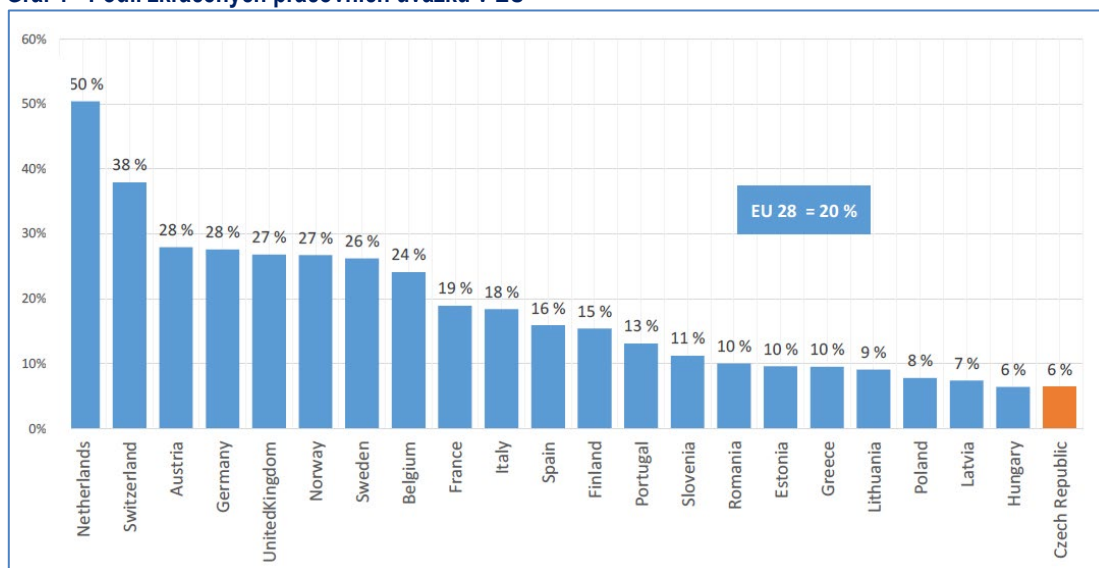
**V ČR na částečný úvazek pracuje pouze 11 % žen a 3 % mužů, zatímco v EU 33 % žen a 10 % mužů.** Nejrozšířenější jsou částečné úvazky v Nizozemsku, Švýcarsku, Rakousku a Německu. Podrobnější údaje jsou zřejmé z následujícího grafu (Graf 1).

Zavedení a udržitelný rozvoj flexibility pracovního trhu a stejně tak flexibility práce a pracovního prostředí přináší zaměstnancům možnost **lépe uspořádat čas a lépe tak vyvážit pracovní a rodinný život**, což je podstatné zejména pro ženy na mateřské a rodičovské dovolené a celkově pro rodiče s malými dětmi. Flexibilní styl práce však řeší potřeby **všech věkových skupin i znevýhodněných osob – v současné době se jedná stále více i o věkově starší pracovníky, osoby, které „neformálně pečují“**

**o jiné závislé osoby a osoby tzv. sendvičové generace.** Zejména u těchto osob je pak využívání flexibilních forem práce často jediným řešením, jak zcela neodejít ze zaměstnání v důsledku často náhlé a nezbytné péče o osobu blízkou.

Firmy, které do svého běžného chodu již úspěšně implementovaly flexibilní formy a způsoby práce, vedle prokazatelného růstu společnosti a zvýšení výkonnosti zaměstnanců zaznamenaly například zvýšení motivace zaměstnanců a jejich loajality. Zavedení flexibilních forem a způsobu práce pak, jak vyplývá z praxe jednotlivých firem, musí představovat průnik v místě potřeb a požadavků jak zaměstnavatele, tak zaměstnanců samotných. V tomto ohledu se jako zásadní u všech firem, které flexibilitu již úspěšně zavedly, ukázalo, že **příprava**

Graf 1 - Podíl zkrácených pracovních úvazků v EU



Zdroj: Eurostat 2014

**na zavedení flexibility je důležitou součástí prevence rizik, které flexibilita může přinášet.**

Zavedení flexibility a mobility v práci je velmi úzce spojeno se **změnou firemní kultury a pracovních návyků**. Jako zásadní se ukazuje zejména kvalitní proškolení zaměstnanců. České firmy až příliš spoléhají na to, že se lidé naučí technologie používat sami (33 %) či si potřebné know-how mezi sebou neformálně předají (46 %). Jak ale ukazuje praxe, tento přístup nemusí vždy vést k žádoucím výsledkům.

**Úspěšné a dlouhodobé zavedení flexibility je pochopitelně v rukách zaměstnanců a managementu jednotlivých firem.** K tomu je nutné důsledné nastavení kontinuální informační kampaně, do které budou zaměstnanci přímo aktivně vstupovat. Jedná se na jedné straně o poskytnutí dostatku informací ještě před (i po) zavedením samotných forem flexibility, na druhé straně se ukazuje být velmi důležité i přímé zapojení zaměstnanců do rozhodování. **Dialog se zaměstnanci se pak stane přirozenou součástí firemní kultury a stavebním kamenem flexibility v dané společnosti.** Flexibilní pracovní trh podporuje přímo i flexibilitu práce a pracovního prostředí, respektive obě témata spolu úzce souvisí a jsou provázaná. **Dialog musí být veden nejen uvnitř firem, ale i mezi zaměstnavateli a státem, jak nejlépe sladit**

**a nastavit podmínky pro flexibilitu pracovního trhu a pracovního prostředí.**

Vše výše popsané představuje současně obsahový rámeček tohoto materiálu: na základě dosud úspěšně realizovaných modelů a konkrétních opatření prakticky popsat takové procesy, postupy a aktivity, které je třeba realizovat za účelem efektivního využití flexibilních forem zaměstnávání, a to jak na straně zaměstnavatelů a zaměstnanců, tak z pohledu státu jako spoluvůrce pracovního trhu.

### 3 Hlavní cílové skupiny flexibility v ČR

**Flexibilita práce může být posuzována z více pohledů** s tím, že její „vidění“ se může zásadně odlišovat zejména ve vztahu k úrovni stávajících procesů a pracovního prostředí v každé jednotlivé firmě. Stejně tak jinou flexibilitu může požadovat extrovert, jinou introvert. Požadavky pracujících rodičů s malými dětmi budou patrně odlišné od expertů v extrémně kreativních týmech, kteří jsou schopni tvořit bez ohledu na začátek či konec pracovní doby, přestávky v práci, přestávky mezi směnami.

Tento materiál koncentruje pozornost na problematiku uplatnění flexibilních forem práce z pohledu výše uvedených **klíčových cílových skupin**, které jsou v následujících kapitolách podrobněji analyzovány:

1. Zaměstnaní rodiče (nejčastěji matky s malými dětmi);
2. Zaměstnaní senioři (včetně osob ve věku 55+);
3. Mladá generace na trhu práce (mladí lidé narození mezi roky 1982 až 1996, tedy ve věku 20 - 34 let).

#### 3.1 Zaměstnaní rodiče

**Česká republika vykazuje v EU jedny z nejvyšších negativních dopadů mateřství na uplatnění žen na trhu práce.** Narození dítěte je spojeno s dlouhodobým přerušáním pracovní kariéry a vede k velmi

nízké zaměstnanosti žen s předškolními dětmi (pouze 44 % žen s dítětem ve věku 0 - 5 let pracuje).

Negativní dopady mateřství jsou způsobeny kombinací několika faktorů:

- **ČR nabízí jednu z nejdelších rodičovských dovolených v EU a na světě.** Oproti tomu je podpora rodin s dětmi formou služeb péče o děti velmi nízká. Dostupnost institucionální péče pro děti do tří let věku tak patří k nejnižším v EU.
- Dalším faktorem je nedostatečná nabídka částečných pracovních úvazků, které by umožnily ženám postupný návrat do práce. Na částečný úvazek pracuje v ČR pouze 9 % žen, zatímco průměr EU činí 32 %.
- **Nízké zapojení otců do péče o děti** znesnadňuje ženám sladění pracovního a rodinného života. Pouze dvě procenta osob na rodičovské tvoří v ČR muži, zatímco evropský průměr dosahuje deseti procent.

Flexibilní pracovní doba a individuální přístup nadřízených by přitom měl zásadně umožňovat všem zaměstnancům pracovat podle vlastních možností a potřeb z domova, na zkrácený úvazek či v režimu konta pracovní doby. **Zdraví, flexibilita a individuální přístup jsou jednak klíčem k úspěšnému návratu maminek a otců z mateřské a rodičovské dovolené, ale**

### **i klíčem k motivaci a udržení si zaměstnanců, jejichž partneři či partnerky tuto situaci řeší.**

Hned v úvodu lze definovat tři klíčové podmínky, které rodiče malých dětí považují za nezbytné a v tuto chvíli nedostatečné pro integraci na pracovní trh:

1. Podpora flexibilních forem práce a flexibility pracovního trhu
2. Zajištění kvalitní, státem garantované služby v oblasti předškolní péče o děti
3. Bourání předsudků spojených s návratem rodičů do práce

#### **3.1.1 Nedostatečné uplatnění flexibility jako bariéra uplatnění rodičů na trhu práce**

V roce 2018 byl proveden **průzkum** aliance odpovědných firem **BpS – Byznys pro společnost** (národní koordinátor evropské Charty diverzity), kterého se zúčastnilo 499 respondentek. Podle jeho výsledků více než polovina respondentek průzkumu (53 %) má dvě až tři děti. Na druhém místě jsou matky s jedním dítětem (46 %) a zbylých 1,4 % respondentek má 4 nebo více dětí. Z celkového počtu dětí dotazovaných žen je 51 % dětí ve věku od 0 do 3 let, 47 % ve věku 3 roky a více a zbylá 2 % se narodí v brzké době. Do průzkumu se zapojily ženy z obcí do 1000 obyvatel až po velká města. 49 % respondentek žije ve městech s počtem obyvatel větším než 50 000. Ze vzorku 499 žen byla na MD/RD téměř polovina (47,5 %)

doma 3 roky a více (toto procento je stejné jako v předchozím roce). Druhou respondentkami nejčastěji volenou variantou je doba mezi 2–3 roky, kterou tráví doma 31 % žen. Toto procento se navýšilo oproti roku 2017 o 11 %. Zároveň došlo ke snížení počtu žen, které zůstaly na mateřské/rodičovské dovolené méně než půl roku. V tomto roce to byla pouze 3 % žen oproti 8 % žen v roce 2017.

Důležitým zjištěním je fakt, že osm z deseti matek malých dětí považuje za hlavní překážku svého návratu po mateřské či rodičovské dovolené do zaměstnání nemožnost využít flexibilní formy práce (např. zkrácený úvazek nebo flexibilní pracovní dobu). Každá druhá matka označuje za překážku návratu také nedostupnost služeb v poskytování předškolní péče o děti. A co je možná ještě závažnější – rodiče (matky i otcové) se často setkávají s předsudky ohledně skloubení rodičovství a profesního života.

Podle průzkumu roste podíl žen, které jsou přesvědčeny, že příčinou jejich neúspěšného návratu do práce po mateřské či rodičovské dovolené je nemožnost využít zkrácený úvazek. To uvedlo 83 % žen, zatímco v obdobném průzkumu v roce 2017 to bylo 71 %. Zvyšuje se i počet žen, které uvádí jako příčinu neúspěšného návratu do práce nemožnost využít flexibilní pracovní dobu – tvrdí to 80 % dotazovaných žen (65 % v roce



2017). Třetí příčinou je pak (podle 51 % dotázaných) nedostupnost zařízení předškolní péče pro děti. Z odpovědí dále vyplývá, že další zásadní problém v úspěšném návratu žen do práce spočívá v nemožnosti přizpůsobit pracovní dobu potřebám dítěte (odvedení/vyzvednutí dítěte ze školky, nekompatibilita otvíracích hodin školky s pracovní dobou, nemoc dítěte, zaopatření hlídání) (Graf 2).

**Dalším zásadním problémem jsou předsudky**, jimž bohužel musí ženy čelit. Neochota zaměstnavatele matku s dětmi zaměstnat je často dána právě předsudky. Více než polovina žen se setkala s předsudky týkajícími se skloubení mateřské role s profesním životem – návratem do zaměstnání. Mezi nejčastější předsudky nebo stereotypy v uvažování patří názory panující

v **souvislosti s délkou rodičovské dovolené** („Matka má být doma co nejdéle, jinak je to špatná matka“), nebo že kloubení práce a rodiny je špatným vzorem a kariéry žen musí být upozadovány. Ze strany zaměstnavatelů zase matky narážejí na tvrzení, že „matky jsou problémové a stejně mají stále nemocné děti“.

**Na předsudky však naráží i otcové.** O převzetí dříve mužské role živitele rodiny ženou se mluví jako o nutnosti a samozřejmosti, ale o převzetí dřívější role matky – vychovatelky dětí otcem se již mluví často s výsměchem a pohrdáním. **Přitom matky by větší zapojení otců uvítaly.** Podle průzkumu by například více než 50 % žen velmi ocenilo možnost využít firemních jeslí a školky i na straně tatínkova zaměstnavatele. Ženy by uvítaly také čerpání týdenní otcovské dovolené při narození dítěte (55 %)

**Graf 2 - Co myslíte, že je příčinou neúspěšného návratu žen po MD/RD do práce?**



Zdroj: Byznys pro společnost, 2018



nebo střídání rodičů v péči o dítě v průběhu dne (46 %). 21 % dotázaných žen uvažuje, že by na rodičovskou dovolenou nastoupil otec dítěte.

80 % dotazovaných žen se shodlo, že faktorem, který usnadňuje hladký návrat do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené, je **flexibilní pracovní doba**. Za druhý nejdůležitější faktor (78 %) je považována možnost pracovat **plně či částečně z domova**. Na třetím místě (73 %) je **zkrácená pracovní doba**. Hladký návrat rodičů do práce dále usnadňuje podle 61 % žen **možnost umístění dětí do firemních jeslí, školek nebo klubů** (Graf 3).

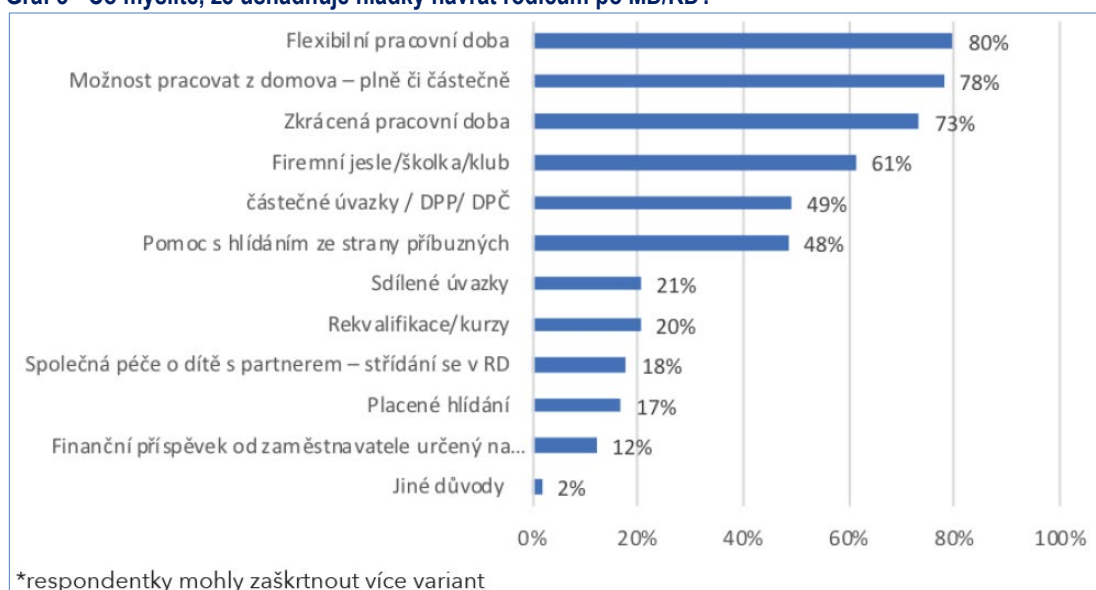
### 3.1.2 Rodiče jako nevyužitý ekonomický potenciál z pohledu firem

Roste procento žen (80 %), pro které je flexibilita práce klíčovým faktorem návratu do práce. Jde především o zkrácené úvazky

a flexibilní pracovní dobu. Z výše uvedeného výzkumu plyne, že rodiče jsou na českém pracovním trhu stále nevyužitou silou. Na druhou stranu se stále více firem snaží s tímto potenciálem pracovat a přichází s programy, které vychází rodičům vstříc.

V České republice představuje nevyužitý potenciál lidského kapitálu zejména skupina žen – matky předškolních a částečně i školních dětí. V porovnání se zeměmi Evropské unie je nízká zejména ekonomická participace žen ve věkových kategoriích 25 - 29 let a 30 - 34 let, přičemž s nízkou participací souvisí zejména rodičovství a následná péče o děti. **Mateřství má v České republice v porovnání s jinými evropskými zeměmi velmi vysoký dopad na zaměstnanost** (ČR má dlouhodobě nejvyšší hodnotu indikátoru vlivu rodičovství na zaměstnanost u žen – 41 procentních

Graf 3 - Co myslíte, že usnadňuje hladký návrat rodičům po MD/RD?



Zdroj: Byznys pro společnost, 2018

bodů - ve srovnání s průměrem EU 27 ve výši 12,1 procentních bodů (údaje za rok 2009). **České ženy mají přitom velký potenciál z hlediska uplatnění na pracovním trhu** – ženy v současné době v terciálním vzdělávání převyšují muže. Nevyžití tohoto potenciálu znamená plýtvání zdroji, kterými česká ekonomika disponuje (Sociologický ústav AV ČR v.v.i., 2011).

Důvody této situace spočívají ve špatně nastavených podmínkách pro kombinování práce a péče o potomky. Hlavní omezení zde představuje na jedné straně nedostačující nabídka formální (mimorodičovské) péče o děti a na **straně druhé nedostupnost flexibilních pracovních úvazků, které by ženám umožnily uspořádat čas, který mají k dispozici tak, aby jej mohly věnovat jak placené práci, tak péči.**

Na otázku, jakou podporu rodiče malých dětí očekávají od státu, uvedla většina respondentek (75 %) citovaného průzkumu Byznysu pro společnost daňové úlevy pro pracující a do zaměstnání se vracující rodiče malých dětí. Na druhém místě (59 %) je vyšší finanční ohodnocení rodičů čerpajících mateřské a rodičovské dovolené a dorovnání k průměrné mzdě. Více než třetina žen očekává zajištění kvalitní státem garantované předškolní péče pro všechny děti už od 2 let věku a podporu bydlení pro rodiny s malými dětmi. Z komentářů dále vyplývá, že by ženy zejména uvítaly podporu státu pro utváření zkrácených úvazků a flexibilnější pracovní doby (Graf 4).

**Graf 4 - Jakou podporu rodičů malých dětí očekáváte od státu?**



Zdroj: Byznys pro společnost, 2018

### 3.1.3 Postavení rodin s dětmi na trhu práce

Údaje v této kapitole vychází ze **studie Podpora rodin s dětmi: daně, dávky a veřejné služby** (IDEA CERGE-EI, 2017). Tato studie přinesla dále uvedená klíčová zjištění z pohledu cílové skupiny rodin s dětmi, do které náleží také podmnožina pracujících rodičů:

- Výdaje na rodinnou politiku (dávky, daňové úlevy a veřejné služby) vůči HDP jsou v České republice ve srovnání se státy EU lehce nadprůměrné. **Podpora rodin s dětmi je však výrazně soustředěna na různé podoby daňových úlev, zatímco podpora formou služeb péče o děti je velmi nízká.**
- Systém přímých daní (daně z příjmu a pojistných odvodů) výrazně podporuje rodiny s dětmi a jedním vydělávajícím. Míra přerozdělení od svobodných bezdětných k sezdaným párům s dětmi a jedním vydělávajícím je třetí nejvyšší v zemích EU.
- Dávková podpora je silně koncentrovaná na rodiny s nejmenšími dětmi bez ohledu na výši příjmu. **Pouze 38 % celkových výdajů na sociální dávky dostávají rodiny ohrožené příjmovou chudobou.**
- **Dostupnost institucionální péče pro děti do tří let věku a nabídka částečných pracovních úvazků v ČR patří**

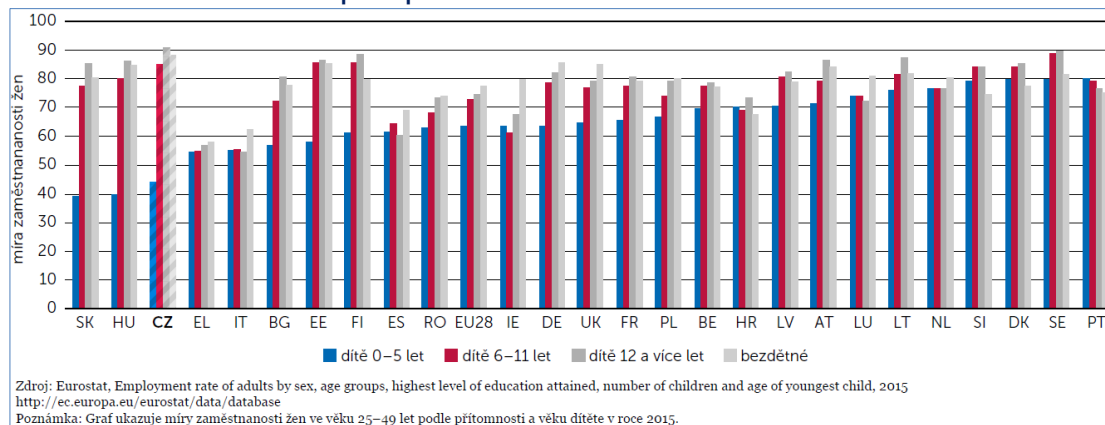
**k nejnižším v EU.** ČR nabízí jednu z nejdelších rodičovských dovolených v EU a na světě. Kombinace těchto faktorů způsobuje, že péče o děti do věku 3 – 4 let zajišťují většinou matky.

- V důsledku výše uvedeného **vykazuje ČR v rámci celé EU jedny z nejvyšších negativních dopadů mateřství na uplatnění žen na trhu práce.** Dlouhodobé přerušení pracovní kariéry po narození dítěte se negativně odráží ve výrazně snížené zaměstnanosti, po návratu na trh práce pak ve zvýšené nezaměstnanosti a mzdové mezeře mezi muži a ženami.
- **V ČR je také nízká fertilita,** která se dlouhodobě drží kolem 1,5 dítěte na jednu ženu, tedy výrazně pod reprodukční úrovní 2,1 dítěte.

Jak se specifika českého prostředí (zaměření na rodiny s malými dětmi, dlouhá placená rodičovská dovolená, orientace na rodiny s dětmi a s jedním vydělávajícím, nízká podpora formou služeb, malý podíl dětí předškolního věku navštěvujících zařízení péče o děti) odrážejí v postavení žen na trhu práce, lze shrnout následovně:

- 1) **Propad v zaměstnanosti žen v obdobích mateřství.** Míra zaměstnanosti žen bez dětí či s odrostlými dětmi patří k nejvyšším v EU (88 % bezdětných žen a 91 % žen s dětmi staršími 12 let je zaměstnaných) (Graf 5)

**Graf 5 - Míra zaměstnanosti žen podle přítomnosti a věku dítěte v rodině**



Zdroj: Eurostat

České ženy tedy vykazují vysoký zájem o zapojení na trhu práce. Na druhou stranu většina českých žen plně využívá jednu z nejdelších rodičovských dovolených v EU a zůstává s dětmi doma nejméně tři roky, ale často i déle. **Mezi ženami s dětmi do 6 let věku je tak zaměstnaných pouze 44 % a ČR vykazuje nejvyšší propad zaměstnanosti žen v důsledku mateřství.** Nezanedbatelná část tohoto propadu je přitom zřejmě nedobrovolná a vynucená institucionálními bariérami. Zvýšení zaměstnanosti

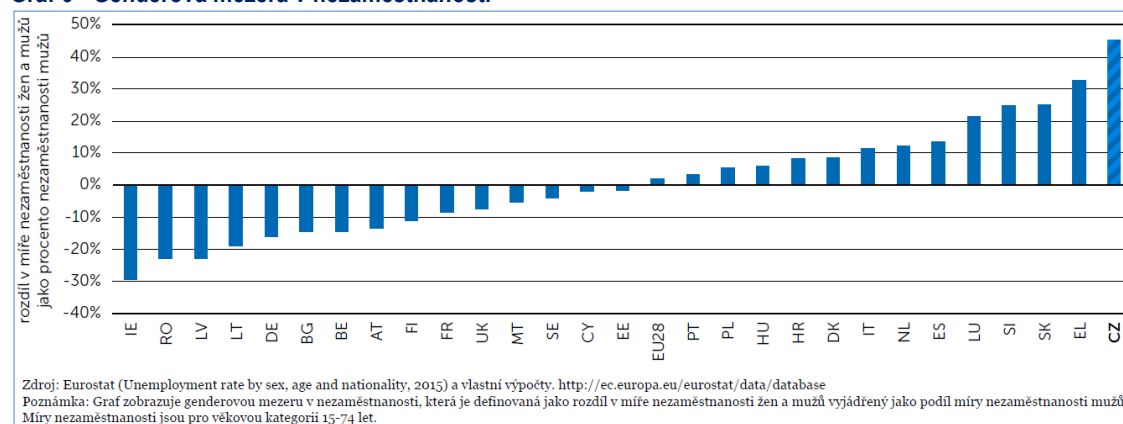
žen s malými dětmi by přitom mohlo mít pozitivní dopady na veřejné rozpočty i rozpočty domácností.

## 2) **Vysoká nezaměstnanost žen s dětmi.**

V roce 2015 v ČR přesahovala míra nezaměstnanosti žen téměř o polovinu míru nezaměstnanosti mužů (6,1 vs. 4,2 %). Genderová mezera v nezaměstnanosti o velikosti 45 % staví ČR na první místo v celé EU (Graf 6).

K největším rozdílům v nezaměstnanosti žen a mužů pak dochází

**Graf 6 - Genderová mezera v nezaměstnanosti**



Zdroj: Eurostat

mezi osobami s malými dětmi. Zatímco rozdíl v nezaměstnanosti mezi ženami a muži bez dětí do 14 let je velmi malý (11% genderová mezera, viz tabulka), u osob s dětmi do 14 let tento rozdíl dosahuje 21 % (míra nezaměstnanosti 8,1 % u žen vs. 2,6 % u mužů). Vysoká míra nezaměstnanosti se pak týká i žen s maturitním a vysokoškolským vzděláním a u třetiny z nich je dokonce delší než 6 měsíců.

### 3) **Výrazné mzdové rozdíly mezi muži**

**a ženami.** Dlouhé období péče o děti vede k zastarávání lidského kapitálu a profesních dovedností žen a negativně dopadá na jejich mzdy po návratu do práce, a to po celý zbytek jejich pracovní kariéry. I proto jsou rozdíly v průměrných mzdách mužů a žen v ČR druhé nejvyšší v EU (po Estonsku) a nejvyšších hodnot dosahují mezi 35. a 44. rokem věku (28 %), kdy se většina žen vrací po rodičovské dovolené do zaměstnání. Mzdové rozdíly mužů a žen se potom výrazně prohlubují s počtem vychovaných dětí.

### 4) **Extrémně nízká míra využívání částečných úvazků.**

Na částečný úvazek pracuje v ČR pouze 9 % žen, zatímco průměr EU je 32 %. Jednou z příčin je vysoké efektivní zdanění práce, které je obzvláště výrazné u žen s malými dětmi

a pracujícím partnerem. Vysoké zdanění práce spojené s vysokými fixními náklady (náklady na dopravu, stravné, administrativní zajištění pracovního místa, atd.) tedy odrazuje většinu žen od práce na zkrácený úvazek a většinu firem od nabízení částečných úvazků. Nedostupnost stabilního a dobře placeného zaměstnání se zkrácenou pracovní dobou, která by ženám umožnila skloubit práci a rodinu, pak často vede k tomu, že ženy návrat na trh práce dále odkládají nebo volí alternativní strategie návratu na trh práce formou podnikání nebo formou řetězení krátkodobých brigádnických prací.

5) **Nízká fertilita.** Fertilita se v ČR dlouhodobě drží na úrovni 1,5 dítěte na ženu, což je méně než průměr EU. Nejnovější výzkumy ukazují, že vysoké nároky na ženy v oblasti péče o děti se odrážejí v ochotě žen mít děti, a tedy v celkové fertilitě. Dostupné veřejné služby, které péči o děti usnadňují, se ukazují být až dvakrát efektivnější ve zvýšení porodnosti než jiný typ podpory rodin s dětmi. Negativní roli hraje také nejistota ohledně budoucí dostupnosti místa v jeslích a školce v okamžiku narození dítěte, kdy rodina a především žena musí plánovat jak délku rodičovské, tak strategii návratu do práce po 2 – 4 letech. ČR se zaměřuje především na

finanční podporu rodin, zatímco politiky ulehčující ženám péči o děti (podpora služeb a zapojení otců do péče) nejsou dostatečně využívány.

### 3.2 Osoby ve věku 55+ a senioři

Počet seniorů (osob ve věku 65 a starších) České republiky překročil již dva miliony. Tato skupina obyvatel se tak stává hybnou silou české ekonomiky. **V době, kdy dlouhodobě chybí statisíce praceschopných, jsou senioři jedním z možných řešení.** Firmy navíc pomalu zjišťují, že zkušený starší pracovník může být v kolektivu například dobrým mentorem pro mladé.

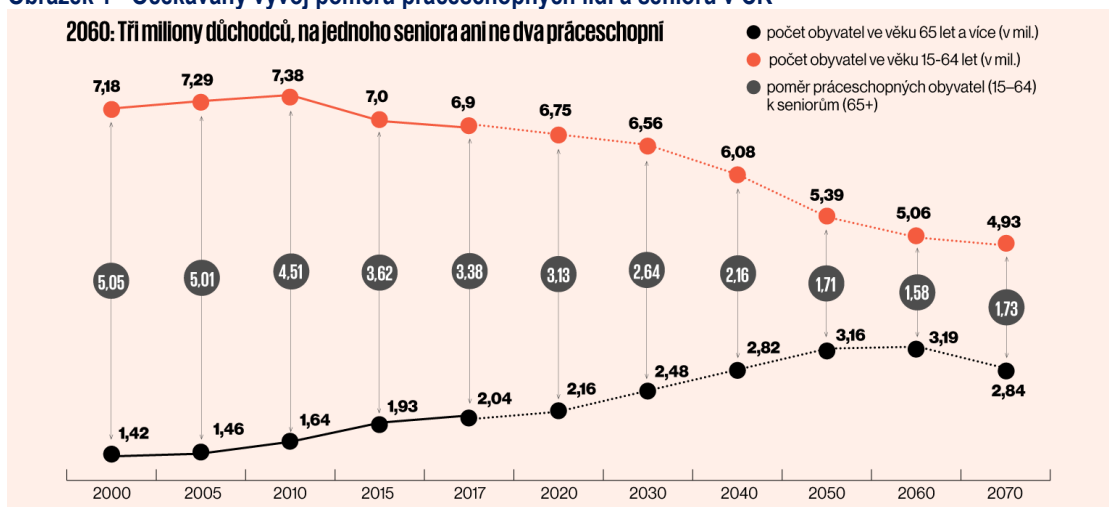
Na druhé straně důležitosti seniorů v české ekonomice přispívá i zájem firem o kupní sílu čím dál početnější skupiny obyvatel s podobnými zájmy. Firmy razantně vstupují do byznysů, které se týkají starších lidí. Nejedná se přitom jen o léky či zdravotnické pomůcky, důchodci si rádi zaplatí

i cestování, lázeňský pobyt, knihy či vzdělávací kurzy. **K tomu, aby Česko mělo opravdu dobře fungující „stříbrnou ekonomiku“, toho ale ještě spousta chybí.**

Česko stárne velmi rychle. V roce 2000 do nového milénia vstupovalo se zhruba 1,4 milionu lidí ve věku nad 65 let. Na důchodce připadalo 7,2 milionu obyvatel v produktivním věku od 15 do 64 let. To představovalo snesitelný poměr, kdy se **pět praceschopných ze své mzdy skládalo na jedno důchodové zajištění.** Nyní počet seniorů překročil dvoumilionovou hranici a počet praceschopných se zúžil na 6,8 milionu osob. **Poměr je najednou jen o něco více než tři praceschopní na jednoho důchodce (Obrázek 1).**

Seniorů bude i nadále přibývat, praceschopných naopak ubývat. Krize vyvrcholí v roce 2060, kdy počet seniorů dosáhne bezmála 3,2 milionu a počet praceschopných

Obrázek 1 - Očekávaný vývoj poměru praceschopných lidí a seniorů v ČR



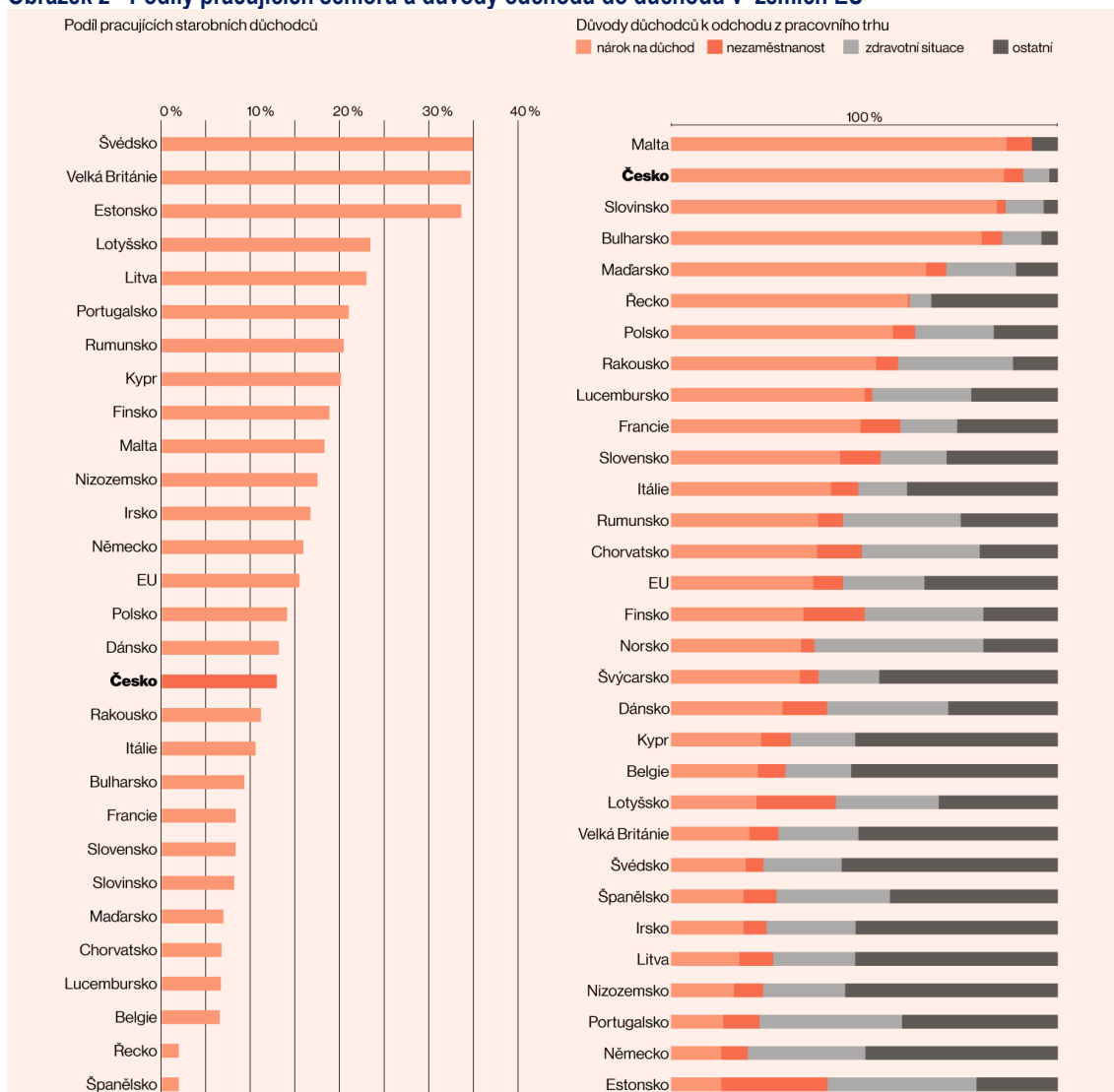
Zdroj: ČSÚ, Eurostat

se smrskne na pět milionů. **Na jednoho důchodce tak budou vydělávat ani ne dva lidé.** Tyto změny pocítí i české firmy. Za dvacet let bude českým firmám chybět možná až 700 tisíc lidí. Předpokládaná vlna robotizace to přitom nevyváží. Podle nedávné studie ministerstva práce Iniciativa Práce 4.0 by v příštích dvou desetiletích po nástupu robotů mohla v Česku zaniknout „jen“ asi

desetina pracovních míst, tedy zhruba 420 tisíc postů.

ČR má v období hospodářské konjunktury jednu z nejnižších nezaměstnaností v celé Evropské unii (2018). **Domácí firmy mají více než 200 tisíc neobsazených míst.** Na pokřiveném pracovním trhu se tak poohlížejí po zaměstnancích, které předtím neobslovovaly – a senioři se logicky nabízejí jako první. Podle průzkumu ČSOB z roku 2018 je

**Obrázek 2 - Podíly pracujících seniorů a důvody odchodu do důchodu v zemích EU**



Zdroj: ČSÚ, Eurostat



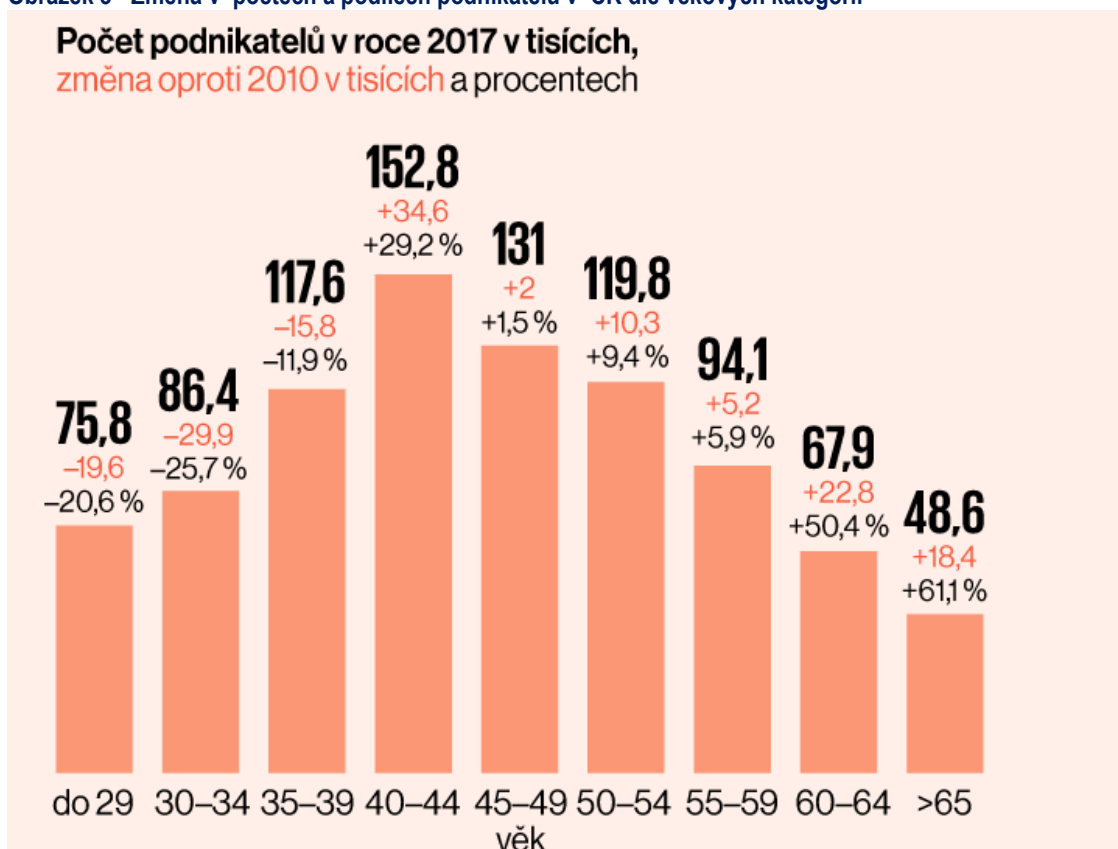
třetina firem v ČR ochotna zaměstnávat důchodce, desetina o tom předtím ani neuvažovala, donutil je k tomu až nedostatek pracovní síly. A na statistikách je to vidět. Počet **pracujících důchodců překročil hranici dvou set tisíc a vyšplhal se na čtyřprocentní podíl na celkové zaměstnanosti** (Obrázek 2).

**Senioři jsou ale čím dál více vidět nejen jako zaměstnanci.** Podíl podnikatelů na celkovém počtu pracujících v Česku je sice pořád jeden z nejvyšších v Evropské unii, ale snižuje se. V minulém roce dosáhl 17 procent. Neplatí to však pro všechny věkové

se mezi lety 2010 a 2017 propadl o pětinu, v kategorii 30 – 34 let o čtvrtinu. **Naopak podíl podnikajících seniorů roste.** Věková kategorie 60 – 64 zaznamenala za sedm let navýšení o 22 procent, ti ještě starší o rekordních 38 procent. Mezi roky 2010 a 2017 vzrostl počet sebezaměstnaných o 28,1 tisíce, a to zejména díky přírůstku podnikatelů po dosažení šedesáti let věku o 41,2 tisíce (Obrázek 3).

Stále více seniorů tedy zůstává v práci i po dosažení důchodového věku, ať už jako zaměstnanci či jako podnikatelé. Ale je to pořád příliš málo v porovnání se zásadní de-

Obrázek 3 - Změna v počtech a podílech podnikatelů v ČR dle věkových kategorií



Zdroj: ČSÚ, Eurostat

skupiny. Podíl sebezaměstnaných do 29 let

mografickou predikcí.



### 3.2.1 Problematika zaměstnávání starších lidí před důchodem

Starší lidé jsou samozřejmě skupinou na trhu práce, která je ohrožena v řadě případech více než skupiny jiné. Například **ztráta zaměstnání ještě před dosažením důchodového věku je jedním z nejsložitějších okamžiků pro tyto osoby**. Nabídek jiné práce je již jen málo, rekvalifikovat se senior může spíše jen obtížně a zaměstnavatel nechce investovat do někoho, kdo stejně za pár let odejde do důchodu.

Většina opatření na trhu práce týkající se starších generací cílí na seniory, tedy osoby v penzijním věku. Méně se však soustředí na ty, kteří mají důchod těsně (myšleno např. dva roky) před sebou. **Poslední velkou změnou bylo zavedení předdůchodů v rámci Nečasovy penzijní reformy v roce 2013**, všechny další pokusy o opravdu výraznější aktivní politiku zaměstnanosti příliš dobře nedopadly. **Přitom lidé v předdůchodovém věku jsou jednou z nejohroženějších skupin na trhu práce**. Pokud průměrně vydělávající šedesátník ztratí zaměstnání, jen těžko hledá nové. **ČR přitom nijak systémově nepodporuje „stříbrnou ekonomiku“, tedy využití potenciálu zkušených starších pracovníků, kteří vzhledem ke stárnutí populace budou muset zůstat na trhu práce čím dál déle**. Pokud by se přitom stát lépe staral o seniory před důchodem, mohlo by se mu to za pár let, až tito

senioři více zestárnou, vrátit. Jejich důchody by byly vyšší a stát by jim je nemusel dodatečně navyšovat.

I když se může zdát, že možnosti, jak se finančně zajistit, je z pohledu staršího zaměstnance, který přišel o zaměstnání, poměrně hodně (nalezení nové práce, zaregistrování se jako nezaměstnaný, využívání předčasného důchodu či předdůchodu), je **pro drtivou většinu seniorů vyhodnocení finanční výhodnosti jejich možností obtížné**. Občanům v takové situaci nejsou potřebné informace v dostatečně srozumitelné formě a množství poskytovány, popř. si je tito lidé neumí dostatečně dobře vyhledat.

Podle výsledků studie finanční výhodnosti jednotlivých možností, jak se s takovou situací vyrovnat (zpracovatel: think tank IDEA CERGE-EI při Národohospodářském ústavu AV ČR) je zřejmé, že nejde jen o jeden dva roky, kdy dotyčný bude mít nižší příjmy. **Toto rozhodnutí může výrazně ovlivnit jeho příjmy po zbytek života**. Například předčasný odchod seniora do důchodu výrazně trvale sníží jeho starobní důchod. A ten u většiny seniorů tvoří jediný zdroj příjmů v poslední čtvrtině života. Pokud se například průměrně vydělávající rozhodne dva roky před penzí vše vyřešit odchodem do předčasného důchodu a na penzi zůstane dalších 30 let, **ztráta budoucích příjmů představuje více než milion korun**.

Studie think tanku IDEA **modeluje případ seniora, který přišel o práci:** do důchodového věku mu chybí dva roky, splnil potřebný počet let sociálního pojištění, měl průměrnou mzdu a ve třetím pilíři důchodového systému si naspořil 250 tisíc. Senior v této situaci se bez dostatku relevantních informací nemusí rozhodnout nejvýhodněji a pak má slabý důchod (tedy horší než by potenciálně mohl mít). **Budoucí čisté reálné příjmy tohoto seniora odvíjející se od různých rozhodnutí se mohou lišit řádově až o stovky tisíc korun.** Výsledky modelů různých situací jsou zřejmé z následujícího obrázku (Obrázek 4).

**Popsanou situaci si již některé firmy začaly uvědomovat.** Není žádoucí pro firmu ani pro samotné zaměstnance, aby odcházeli v předdůchodovém věku. Například Bosch Diesel v Jihlavě už od roku 2015 nabízí lidem ve výrobě, že si tři roky před penzí mohou zkrátit pracovní dobu na polovinu a brát plný plat. Někteří zaměstnavatelé ve

výrobní i nevýrobní sféře se snaží spolupracovat s bývalými zaměstnanci, kteří odešli do penze, třeba krátkodobě, ale opakovaně využívají jejich zkušenosti a odbornosti. Na druhou stranu zaměstnavatelé na českém trhu práce **ve velké většině nemají zkušenosti a informace, jak systémově a dlouhodobě podporovat kariérní rozvoj svých zaměstnanců i ve vyšším pracovním věku** (Byznys pro společnost 2018).

### 3.2.2 Legislativní rámec důchodového systému v ČR

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří, invalidity a úmrtí živatele, je Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplňkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím Zákona č. 42/1994

**Obrázek 4 - Modelový příklad, jak neprodělat na předčasné odchodu ze zaměstnání**



Zdroj: Think tank IDEA CERGE-EI

Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví. 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). Legislativním základem je Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993.

### 3.2.2.1 Zahraniční modely penzijních systémů

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit **Dánsko, Nizozemí či Švédsko**. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do

důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. **Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy, než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.**

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře:

- 1) paušální státní penze,
- 2) zaměstnanecký penzijní systém a
- 3) dodatečná kolektivní penze.

**Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod**, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.

**Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků.** Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc

umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.

### 3.2.2.2 **Vysoký rozdíl mezi čistým výdělkem a důchodem při vstupu do penze (IDEA 2017)**

Ze studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017 vyplývá, že **Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu.**

Studie dále uvádí, že **kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %**. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají podle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

Výše důchodu

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let,

méně pak už na výši výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že **rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou malé**. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrné mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělku obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

Odchod do důchodu

**Čeští senioři jsou na penzích od států závislí**. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. **Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání**. Česká vláda v roce 2017 navíc prosadila „zastropování“ věku nástupu do penze na 65 let. Jak autoři studie dále uvádí, **odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný** a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít.

**V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severských státech až 35 %**. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přílepsi

si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

#### Závěry studie a doporučení

Podle autorů je **práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost**. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat.

Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze. Politická reprezentace a odborná veřejnost, včetně zástupců tripartity, by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným

způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace, a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů ČR. Rovněž větší míra flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České republice.

Shrnutí hlavních závěrů z pohledu seniorů (Šatava 2017):

- **Pravidelné příjmy u lidí v důchodovém věku tvoří téměř výlučně státní starobní důchod z I. pilíře důchodového systému.** Většina důchodců nemá pracovní příjmy, jejich dobrovolné úspory ve III. pilíři jsou nízké a většinou vybírané jednorázově při odchodu do důchodu.
- Důchodový systém nedostatečně zohledňuje práci v důchodovém věku. Pokud senior při ročním přesluhování nepobírá důchod, jeho budoucí měsíční důchod se zvýší přibližně o 7,6 %. Při přesluhování obětovaný důchod a odvedená pojistná daň se seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující muž nedožije.
- **Pro stát, seniory i společnost je výhodné, pokud senioři pracují i po dosažení důchodového věku.** Seniorům se díky výdělečné činnosti zvýší životní

- úroveň. Stát od pracujících seniorů vybírá vyšší daně a pojistné a vydá méně na sociální dávky. Společnost zároveň s odchodem seniorů z trhu práce přichází o jejich cenné pracovní zkušenosti a lidský kapitál, jejichž využití je zásadní pro dlouhodobý ekonomický růst.
- Po dosažení důchodového věku pracuje pouze 13 % českých důchodců, oproti více jak 30 procentům v zemích s nejvyšším zapojením důchodců na trhu práce. Drtivá většina Čechů odchází z práce do důchodu při dosažení důchodového věku pouze proto, že získali nárok na starobní důchod. Naopak zdravotní omezení a ztráta zaměstnání jsou pro načasování odchodu do důchodu a nepracování v době pobírání důchodu v ČR málo podstatné.
  - Starobní důchody, dominantní příjem u většiny starobních důchodců, přitom nahrazují předchozí příjmy pouze v omezené míře. Čisté příjmy zaměstnance odcházejícího do důchodu v roce 2013, který celý život vydělával průměrnou mzdou, klesnou s odchodem do důchodu o 42 procent.
  - **Systém důchodového zabezpečení výrazně redistribuuje od seniorů s vyššími příjmy k těm s nižšími.** Například starobní důchod muže - zaměstnance s dvojnásobkem průměrné mzdy v ekonomice odpovídá 41 % jeho předchozí čisté mzdy, zatímco u zaměstnance s 50 % průměrné mzdy starobní důchod odpovídá 85 % čisté mzdy.
  - Pro vývoj výše důchodu v následujících letech po odchodu do důchodu je klíčové nastavení **valorizace - ta v současnosti udržuje reálnou kupní sílu během života v důchodu**, ale obvykle zaostává za průměrným růstem reálných mezd. Zaostává přitom tím více, čím vyšší je nástupní starobní důchod.
  - Nastavení důchodového systému relativně efektivně chrání české důchodce před pádem pod hranici chudoby. Sedmiprocentní podíl seniorů nad 65 let pod touto hranicí je čtvrtý nejnižší v EU. **Důchodový systém ale většinu důchodců neochrání před výrazným poklesem životní úrovně.**

### 3.3 Mladá generace na trhu práce - mileniálové

---

Tato cílová skupina je představována mladými lidmi narozenými mezi roky 1982 až 1996. Jedná se tedy o osoby, které jsou nyní ve věku 20 - 34 let. Této generaci se také říká mileniálové nebo generace Y. **V roce 2020 budou mileniálové tvořit více než třetinu světové pracovní síly.**

Informace v rámci této kapitoly pochází z **výzkumu mileniálů provedeného organizací Manpower Group provedeného v roce 2016.** Manpower Group zpracovala



kvantitativní globální studii 19 000 pracujících mileniálů a 1500 náborových manažerů v 25 zemích, aby poukázala na specifika toho, co generace Y v dnešní době potřebuje. Mileniálové byli v tomto výzkumu identifikováni jako ti, kteří se narodili v období mezi lety 1982 – 1996, tedy lidé ve věku 20 – 34 let. Zkoumaná populace zahrnovala nezávislý **vzorek 11 000 pracujících mileniálů** rovnoměrně rozdělených podle věkových skupin a pohlaví v 18 zemích světa zastupujících všechny regiony. Průzkumem prošlo také více než 8000 zaměstnanců (mileniálů) Manpower Group, jakožto i 1500 náborových manažerů z 25 zemí.

### 3.3.1 Charakteristika mileniálů

Mileniálové znovu a jinak definují vztah zaměstnavatel – zaměstnanec. Jako děti rodičů, jejichž práce se ve vzrůstající míře stala méně jistou v 70., 80. a 90. letech 20. století, vstoupili na trh práce v době globální recese. Tu charakterizovala rekordní nezaměstnanost mladých lidí, rychleji se měnící hospodářské cykly i rostoucí požadavky na nové dovednosti, **což je také důvod, proč se o nich říká, že jim chybí potřebné vzdělání.**

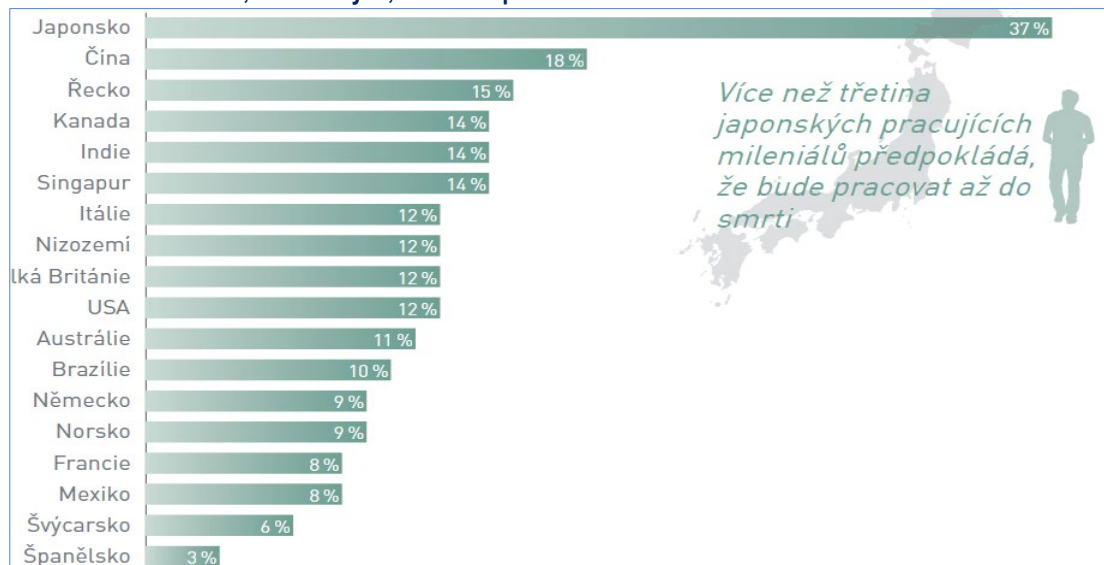
**Mileniálové jsou překvapivě optimističtí, pokud jde o kariéru.** Dvě třetiny z nich jsou optimisté, pokud jde o jejich bezprostřední vyhlídky v zaměstnání. 62 % z nich má důvěru v to, že pokud zítra ztratí

svůj hlavní zdroj obživy, najdou do tří měsíců stejně dobrý, nebo dokonce lepší. Nejvíce pozitivní jsou mileniálové v Mexiku, Číně, Švýcarsku a v Německu, zatímco nejméně pozitivní jsou ti v Japonsku, Řecku a v Itálii. V jejich náladě se odráží hospodářské, politické a kulturní faktory v těchto zemích. Z globálního hlediska vidí většina mileniálů budoucnost jako slibnou.

**Většina mileniálů si je vědoma toho, že budou muset pracovat déle než generace před nimi.** Celosvětově to vypadá tak, že více než polovina z nich očekává, že bude pracovat i po 65 letech věku. 20 % očekává, že bude pracovat i po sedmdesátce, a 12 % říká, že budou patrně pracovat až do smrti. V Japonsku je to celá třetina. **Významný počet stále zůstává optimistický a předpokládá odchod do důchodu před dosažením 65 let věku.** Teprve čas ukáže, zda tato menšina jsou realisté, optimisté, či lidé zcela naivní (Graf 7).

**Podle výsledků průzkumu mileniálové pracují stejně tvrdě, ne-li více, než jiné generace.** 73 % hlásí, že pracují více než 40 hodin týdně, přičemž více než čtvrtina pracuje přes 50 hodin týdně. Indičtí mileniálové uvádějí, že mají nejdelší pracovní týden a australští ten nejkratší – v průměru 52, respektive 41 hodin. Globálně má 26 % dvě či více placených zaměstnání.

**Graf 8 - Podíl mileniálů, kteří si myslí, že budou pracovat až do smrti**

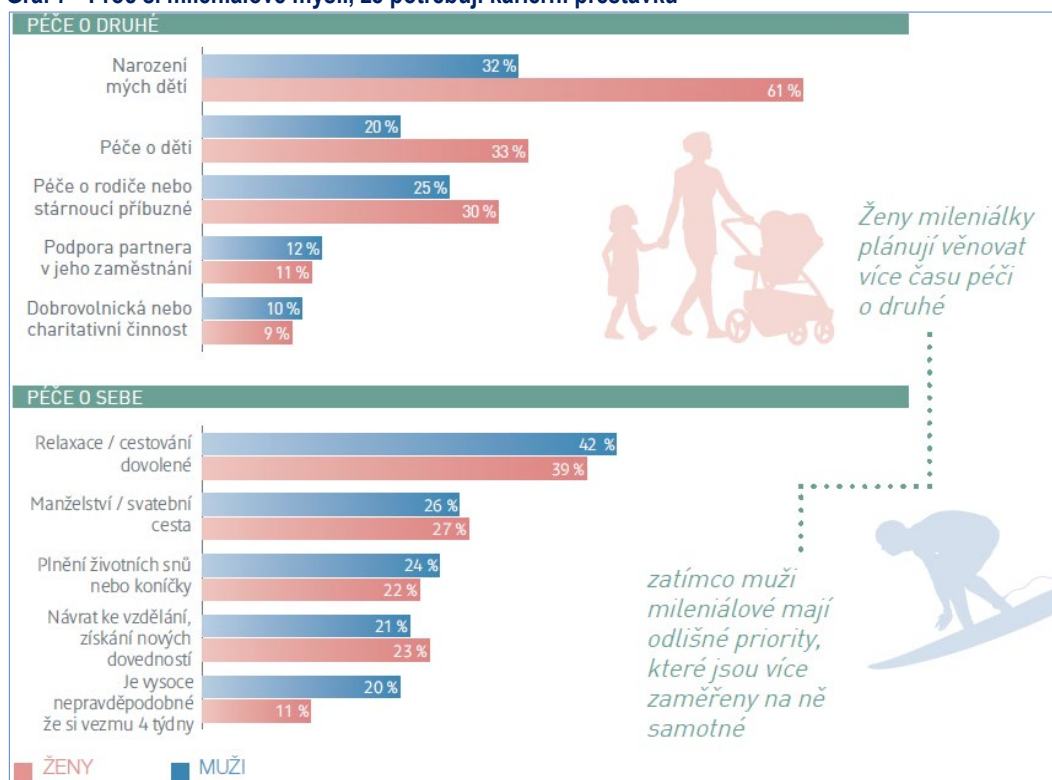


Zdroj: výzkum mileniálů, Manpower Group, 2016

Mileniálové očekávají, že budou pracovat **tvrději a déle než předcházející generace**, takže již také předpokládají větší rozmanitost a zároveň možnost sundat občas

nohu z plynu. **84 % z nich předpokládá delší pauzy v kariéře** a potvrzuje, že „kariéerní vlny“ vystřídají „kariéerní žebřík“ dřívějších generací. Avizované pauzy v kariéře

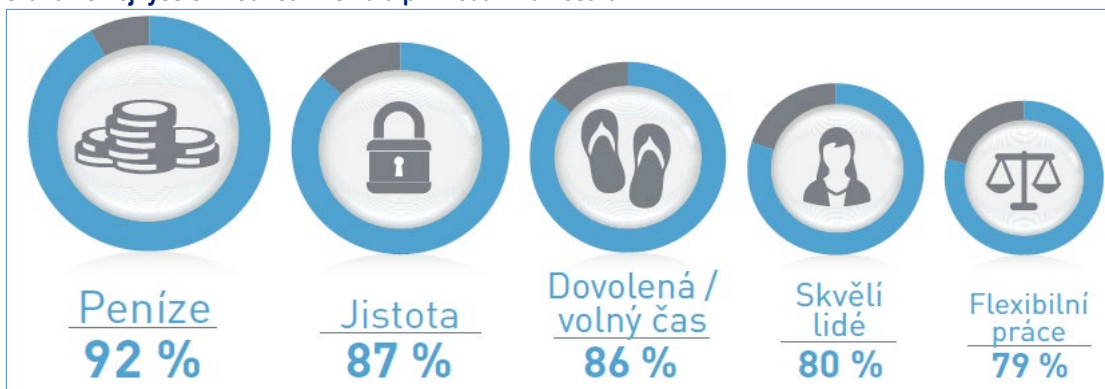
**Graf 7 - Proč si mileniálové myslí, že potřebují kariéerní přestávku**



Zdroj: výzkum mileniálů, Manpower Group, 2016



Graf 9 - 5 nejvyšších hodnot mileniálů při hledání zaměstnání



Zdroj: výzkum mileniálů, Manpower Group, 2016

mají různé důvody. **Ženy chtějí věnovat více času péči o děti, starší příbuzné, partnery, a dokonce chtějí čas věnovat i dobrovolnické činnosti.** Priority mužů jsou odlišné, což není dobrá zpráva z hlediska rovnosti pohlaví, kdy se oba rodiče starají o dítě.

Oblast, kde jsou si mileniálové navzájem více rovni, je péče o sebe. Obě pohlaví mají jako prioritu dostatek času pro sebe a své koníčky. Bez ohledu na pohlaví plánují čtyři z deseti mileniálů delší volno na odpočinek, cestování a dovolenou. Přestat pracovat za účelem podpory partnera v kariéře je až mezi posledními příčkami žebříčku u obou pohlaví, což potvrzuje trend směrem ke dvojímu příjmu domácností (Graf 8).

Při výběru toho, kde a jak budou pracovat, sledují mileniálové tři priority:

- 1) peníze
- 2) jistotu
- 3) volný čas

Chtějí být odměňováni za své úsilí, chtějí mít v zaměstnání jistotu, a přitom stále volnost, aby mohli jednou za čas zastavit a dobít baterie. **Chtějí také pracovat se skvělými lidmi a užívat si dobu strávenou v práci, a to s možností pracovat flexibilně a získávat nové dovednosti** (Graf 9).

**Jistota zaměstnání je pro mileniály důležitá, definují ji však odlišně.** Nestřídají často zaměstnání, jak bychom si mohli myslet. Když dostanou šanci, odejdou a jdou výš, avšak častější případ je ten, že se to nestane. Očekávají, že budou postupovat u stávajícího zaměstnavatele. Stejně jako tradicionalisté před nimi chtějí jistotu práce na plný úvazek, aby si byli jisti, že si udrží svůj životní standard.

Spíše než mít jedno zaměstnání na celý život, **rozumějí mileniálové potřebě neustálého rozvoje dovedností, aby zůstali zaměstnatelní.** 93 % se chce celoživotně rozvíjet a jsou ochotní věnovat svůj čas a/nebo peníze dalšímu vzdělávání. Čtyři

z pěti říkají, že příležitost naučit se novým dovednostem je hlavním faktorem při uvažování o novém zaměstnání, přičemž 22 % má v úmyslu vzít si volno ze zaměstnání a získat nové dovednosti a kvalifikace.

### 3.3.1 Mileniálové a nové trendy na trhu práce

**Mileniálové chtějí nové příležitosti u stávajícího zaměstnavatele,** ne u dalšího. 63 % má v úmyslu zůstat u svého stávajícího zaměstnavatele ještě dalších několik let nebo i déle. Avšak když jsou dotázáni, jaká je ta „správná“ doba, po kterou zůstat v jedné dané roli před povýšením nebo přechodem do jiné, asi dvě třetiny odpověděly, že to je méně než dva roky a čtvrtina uvedla méně než 12 měsíců – což potvrzuje jejich potřebu změny a nových výzev v zaměstnání.

Uznání a ujištění jsou pro ně důležité. Polovina mileniálů by uvažovala o opuštění svého stávajícího zaměstnání kvůli nedostatku uznání. Jakmile se začnou ohlížet jinde, začnou být důležité i další aspekty, jako je plat, benefity a dostatek příležitostí. Zaměstnavatel to může potlačit hned v zárodku, když nabídne častější osobní zpětnou vazbu. Individuální přístup a uznání a učení se od manažerů a kolegů je nízkonákladová účinná cesta, jak nejlépe motivovat lidi.

Mileniálové rádi vytrhují z klidu ostatní a sami se rádi nechají vyrušit. I když dávají

přednost práci na plný úvazek, jsou otevření netradičním formám zaměstnání v budoucnu – práce na volné noze, krátkodobá angažmá nebo portfoliová kariéra s několika zaměstnáními současně. Samostatná výdělečná činnost je také lákavou možností do budoucna. Pohoda, s jakou přijímají narušení zajetých stereotypů a otevřenost novým způsobům práce, vyvolává tlak na zaměstnavatele, aby více využívali flexibilní formy práce a rozmanitost pracovní náplně.

Velká většina mileniálů – 93 % – vidí probíhající rozvoj dovedností jako důležitou součást své kariéry. **Jsou ochotni se na něm podílet i finančně a vzdali by se pro něj i svého volného času.** Jen 7 % mileniálů nemá o trénink zájem. Existují však různé stupně zájmu, schopností a odhodlanosti k učení. Úroveň učenlivosti výrazně koreluje s úspěchem v kariéře – být vzdělanější, lépe připravený na zaměstnání a lépe placený. A co víc, lidé s větší schopností učit se mají tendenci v učení pokračovat, takže benefity se s časem zvyšují.

### 3.3.2 Doporučení pro práci s mileniály na trhu práce

Na základě výsledků výzkumu popsaného výše byla rovněž definována některá základní doporučení pro další práci s touto specifickou cílovou skupinou. Pojítkem

těchto doporučení je právě akcent na uplatňování prvků flexibility při jejich zaměstnávání.

- 1) Mileniálové upřednostňují práci na plný úvazek, avšak mnozí z nich jsou také otevřeni alternativám, jako je práce na částečný úvazek či na volné noze, nebo preferují smíšenou pracovní náplň. Staňte se atraktivním zaměstnavatelem tím, že umožníte lidem co nejvíce pracovat kde, kdy a jak potřebují. Nabídněte mileniálům možnost zapojit se do různých projektů, abyste je více motivovali a udrželi ve společnosti.
- 2) Počítejte s tím, že mají potřebu si častěji brát volno z osobních důvodů nad rámec tradičních důvodů, jako jsou narozeniny, svatební cesty nebo péče o děti. Součástí dlouhodobé kariéry je nyní nutnost mít čas přeskupit zbraně nebo dotankovat. Jedte s nimi na vlnách kariéry a zakomponujte kariérní přestávky do firemní kultury vaší společnosti. Udělejte si jasno v tom, jaké formy flexibility můžete zaměstnancům nabídnout, aby se po svém návratu mohli co nejnadhěji zapojit do práce.
- 3) **Ukažte, že setrvání ve společnosti povede k rozvoji kariéry.** Ukazujte příklady lidí, kteří prošli úspěšně tréninkem a rozvojem ve vaší organizaci. Apeľujte na aspiraci mileniálů být, pokud jde o dlouhodobou perspektivu, lépe zaměstnatelným.

- 4) Vytvořte pro mileniály příležitosti pracovat na různých projektech s různými týmy, aby získali zkušenosti a vztahy napříč organizací. Uspokojte jejich hlad po nových příležitostech, aby je nemuseli hledat jinde. Zdůrazňujte, co jim to přináší osobně. Posun a kariérní rozvoj nemusí znamenat jen povýšení, ale pro tuto generaci hlavně možnost získávat nové dovednosti a zkušenosti.
- 5) **Pravidelně sladujte své představy s očekáváním mileniálů v oblasti kariérního postupu a rozvoje.** Spíše než na roční hodnocení se soustředte na bližší cíle a na vytvoření plánu k jejich dosažení. Pojměte tyto pravidelné rozhovory tak, abyste ukazovali, jak jejich dnešní práce přispěje k posílení jejich dlouhodobých kariérních možností.
- 6) **Udržujte individuální a osobní přístup a poskytněte mileniálům pravidelnou zpětnou vazbu.** Povzbuzujte je. Hledejte stále nové způsoby, jak dát najevo uznání a podpořit sdílení zkušeností od manažerů a kolegů. Nic to nestojí a je to účinný způsob, jak lidi motivovat.

Na následujícím schématu jsou znázorněna doporučení pro práci s mileniály v jejich rozvoji. Členění vychází z kategorizace jejich ochoty vzdělávat se v rámci zaměstnání:

- **Učenliví** – jsou optimističtí, pokud jde o vyhlídky v zaměstnání, mají důvěru ve

schopnost najít jiné zaměstnání, přebírání odpovědnosti za svůj rozvoj, jsou ochotní věnovat vlastní čas rozvoji a investovat vlastní peníze do rozvoje, jsou připraveni změnit zaměstnání kvůli rozvoji dovedností, jsou intelektuálně zvědaví, umí učinit rozhodnutí zvýšit si dovednosti a schopnosti bez ohledu na náklady, jsou nezávislí a houževnatí.

- **Potenciálně učenliví** – jsou ochotní věnovat vlastní čas rozvoji, investovat své peníze rozvoji, mají nižší sebedůvěru a mají méně příležitostí k postupu.
- **Málo učenliví** – mají malou nebo žádnou ochotu učit se, nejsou ochotní věnovat vlastní peníze a čas svému rozvoji

a vykazují neochotu učit se i při využití času a peněz zaměstnavatele (Graf 10).

### 3.4 Pečující osoby a neformální péče

S cílovou skupinou seniorů (a osob se zdravotním postižením) úzce souvisí také problematika pečujících osob a neformální péče (péče poskytovaná osobě závislé na podpoře, pomoci a péči blízkými rodinnými příslušníky, příbuznými nebo známými). **Počet neformálních pečovatелů v České republice se odhaduje na 250 tisíc** (výzkumu SILC 2010). Jiné prameny (výzkum STEM pro Fond dalšího vzdělávání, projekt „Pečující“) uvádějí až téměř 300 – 400 tis.

**Graf 10 - Mileniálové z hlediska ochoty učit se a jak s nimi pracovat**

PENÍZE	PŘIPRAV. K PRÁCI	TAJEMSTVÍ ÚSPĚCHU
<p>Příjem nad celostátním průměrem <b>69 %</b></p> <p>Přípravení na práci vzděláním <b>63 %</b></p>	<p>Příjem nad celostátním průměrem <b>69 %</b></p> <p>Přípravení na práci vzděláním <b>63 %</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnavatelé potřebují udržet motivaci vysoce učenlivých. Jejich touha a nasazení ve vztahu k učení je žene vpřed a činí je cennějšími. Najdou si cesty jak zvýšit své dovednosti bez ohledu na úroveň podpory ze strany zaměstnavatele.</li> <li>• S novými příležitostmi k využití svých dovedností a schopností a k získání zkušeností, tyto lidé osobnostně vyrostou a přinesou kulturu sebezdokonalování a adaptability do organizace.</li> <li>• Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na udržení této skupiny pomocí moderních HR nástrojů, které vytvářejí příležitosti a zvyšují motivaci. Viz „Jak zaujmout, udržet a rozvíjet mileniály“.</li> </ul>
<p>Příjem nad celostátním průměrem <b>60 %</b></p> <p>Přípravení na práci vzděláním <b>54 %</b></p>	<p>Příjem nad celostátním průměrem <b>60 %</b></p> <p>Přípravení na práci vzděláním <b>54 %</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na to, jak tyto mileniály rozvíjet a motivovat.</li> <li>• Potenciálně učenliví potřebují být inspirováni a potřebují vidět souvislost mezi rozvojem a úspěchem v kariéře.</li> <li>• Systém testování a hodnocení při identifikaci budoucích talentů by měl být především zaměřen na bystrost, potenciál rozvoje a rozsah dovedností.</li> <li>• Zaměstnavatel může dát svým mileniálům jasnou perspektivu pomocí dlouhodobého rozvojového plánu a pravidelných hodnotících pohovorů zaměřených na další rozvoj.</li> </ul>
<p>Příjem nad celostátním průměrem <b>54 %</b></p> <p>Přípravení na práci vzděláním <b>49 %</b></p>	<p>Příjem nad celostátním průměrem <b>54 %</b></p> <p>Přípravení na práci vzděláním <b>49 %</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To, že tato skupina byla označena jako málo učenliví, jak z hlediska jejich schopností i vůle učit se, neznamená, že se jí nebudeme věnovat a podporovat ji.</li> <li>• Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na potenciál jejich rozvoje již během fáze výběru zaměstnance.</li> </ul>

Zdroj: výzkum mileniálů, Manpower Group, 2016

osob. Polovinu osob pečujících tvoří osoba blízká.

**Téměř dvě třetiny dlouhodobé péče je u nás poskytováno ženami ve středním nebo raném důchodovém věku, mezi 35. a 64. rokem.** Tato forma bezplatné péče je mimořádně důležitou součástí systému dlouhodobé péče, podle kvalifikovaných odhadů 70 – 90 % veškeré sociální a zdravotní dlouhodobé péče je poskytováno rodinnými příslušníky nebo jinými pečujícími.

**Neformální péče má významný ekonomický a společenský přínos.** Zásadně přispívá k rodinné soudržnosti a mezigenerační solidaritě, v oblastech s vysokou mírou nezaměstnanosti může snižovat tlak na trhu práce.

**Pečující osoby narážejí na mnohé deficity v současné politice sociálních služeb a dlouhodobé péče.** Nevhodně nastavený systém dlouhodobé péče, resp. jeho právní neexistence v ČR (financování, nedostatek terénních sociálních i zdravotních služeb určených pro nesoběstačné osoby, ale také veřejných služeb pro samotné pečující, nedostatečná sociální práce včetně edukace a poradenství pro pečující osoby atp.), nevede k potřebné komplementaritě a sdílení péče mezi formálními i neformálními poskytovateli sociální i zdravotní péče. Nedostatečně rozvinutá síť podpůrných služeb (např. krizová odlehčovací služba) a chybějící

další výhody pro pečovatele oslabují motivaci a sociální jistoty neformálních pečovatelů.

Pečující osoby se proto ocitají v nejistém postavení, obtížně kombinují péči a zaměstnání vzhledem k neochotě českých zaměstnavatelů nabízet zkrácenou pracovní dobu, příp. její flexibilní organizaci. S nárůstem potřeby a intenzity péče neformální pečovatelé často opouštějí svá zaměstnání a jsou zpravidla odkázáni na odměnu, kterou jim poskytne osoba závislá z příspěvku na péči. Návrat do zaměstnání je pro pečující poměrně obtížný i po ukončení péče.

V souvislosti s poskytováním dlouhodobé péče dochází k propadu celkových příjmů pečujících, a to jak z ekonomické činnosti, tak ze sociálních dávek. Pečující osoby tak čelí zvýšenému riziku chudoby v produktivním i postproduktivním věku. Poskytování neformální péče (především v případě vysokých stupňů závislosti) dále zvyšuje riziko vzniku dysfunkčních rodinných vztahů pečujících osob (partnerských, rodičovských, příbuzenských). V důsledku prodlužování délky a náročnosti péče pečovatelům také hrozí zhoršování jejich (fyzického i psychického) zdravotního stavu.

Demografické prognózy předpokládají, že v ČR se během příštích dvaceti let počet seniorů ve věku nad 75 let přinejmenším zdvojnásobí. **Odhaduje se přitom, že přibližně čtvrtina až třetina z nich bude ve**



**špatném zdravotním stavu, a bude tedy vyžadovat nějakou formu dlouhodobé péče.** Zároveň pokles podílu osob v produktivním věku a prodlužování věku odchodu do důchodu mohou vést k zužování souboru možných poskytovatelů péče. Z hlediska poskytování neformální péče lze očekávat, že její význam v oblasti dlouhodobé péče bude i nadále velmi velký, příp. se bude i zvyšovat. Rodinní příslušníci často chápou péči o své blízké jako práci z lásky nebo povinnosti v rámci mezigenerační solidarity bez ohledu na existenci institucionální podpory či pomoci.

#### **3.4.1 Pečující jsou na trhu práce vystaveni řadě rizik**

Dosavadní vývoj v oblasti neformální péče nedostatečně řeší postavení pečujících osob v systému dlouhodobé péče, jejich příjmovou situaci v období poskytování intenzivní péče či po jejím ukončení (návrat na trh práce, starobní důchod). Podpora neformální péče a pečujících osob je víceméně deklaratorní a formální povahy. Aby došlo k reálné změně, bude nutné legislativně změnit současné parametry sociálního zabezpečení, zejména v oblasti dávek či jiné finanční podpory, **ale i v oblasti pracovního práva, doprovodných a vzdělávacích služeb.** Současně bude třeba vytvořit nové nástroje, které pomohou osobám pečovat, např. může jít o specifické poradenství, bezplatné vzdělávání, odlehčovací služby, popř. další formy pomoci.

Dynamika vývoje pracovního statusu v případě dlouhodobé péče, aneb co se děje, když se člověk stává pečující osobou:

- Pokud před pečováním pracoval/a na plný úvazek:
  - o V průběhu poskytování péče si ho udržel/a (28 %)
  - o Odešel/odešla do ekonomické neaktivity (27 %)
  - o Odešel/odešla do důchodu (18 %).
- Pokud před pečováním pracoval/a na částečný úvazek:
  - o V průběhu poskytování péče si ho udržel/a (60 %)
  - o Odešel/odešla do ekonomické neaktivity (5 %)
- Pokud byl/a před poskytováním péče nezaměstnaná:
  - o Zůstal/a nezaměstnaný/á (44 %)
  - o Přešel/přešla do ekonomické neaktivity (48 %)

Částečný úvazek je tedy pravděpodobně výrazně jednodušší skloubit s poskytováním péče. Současně se zdá, že šance na návrat na trh práce při poskytování péče je nulová. Nejhorší situace nastávala pro matky dětí se zdravotním postižením, tedy ty, které začaly poskytovat péči po rodičovské dovolené – z nich setrvala v ekonomické neaktivitě takřka polovina (48 %). Pozitivní vliv na zaměstnanost pečujících osob mělo podle

analýz FDV zejména vyšší dosažené vzdělání a soužití s partnerem (tedy dosažitelná pomoc a podpora druhého člověka), dále také vyšší věk a dostupná pomoc s péčí. Negativní vliv naopak měla vysoká intenzita péče a stupeň závislosti, v němž se nacházela opečovávaná osoba (Geissler, 2015).

Výsledky nedávných kvantitativních a kvalitativních výzkumů pečujících žen provedených v SOÚ AV ČR (Dudová a Hašková, 2014) ukazují, že **stále větší podíl žen, které pečují o malé dítě, o seniora nebo o osobu se zdravotním postižením, nachází uplatnění na pracovním trhu pouze ve formě nejisté, nízko ohodnocené, krátkodobé práce bez sociálního zajištění.** Na to poukazují i výsledky šetření FDV, podle kterého 48 % žen pracovalo jinou formou nežli na standardní plný pracovní úvazek, z tohoto celkového počtu pak 20 % pracovalo na různé dohody o provedení práce či pracovní činnosti a 25 % jako OSVČ (zbytek představovaly zkrácené pracovní úvazky; z ekonomicky aktivních pečujících mužů pracovalo nestandardní formou práce 34,6 %).

Zvláště markantní situace byla u matek dlouhodobě pečujících o dítě se zdravotním postižením (dle výzkumu FDV). Kvalitativní výzkum „Péče o osoby se zdravotním postižením“ (Dudová, 2013b) pak ukázal, že **tyto ženy buďto volily trvalé opuštění pracovního trhu, nebo střídaly období překerní**

**práce obdobími nezaměstnanosti.** Ve zvláště svízelné situaci se nacházely ty, které se nemohly spolehnout na příjem partnera (matky samoživitelky). V lepším pracovním uplatnění jim bránilo zejména sdílené přesvědčení zaměstnavatelů, že po letech strávených péčí nemají potřebné pracovní kompetence, a omezená doba provozu institucí poskytujících péči a vzdělání jejich dětem (dopolední provoz speciálních škol a stacionářů, nemožnost přijetí dítěte do školní družiny) společně s nutností dlouhého dojíždění.

**U osob pečujících o seniora hraje klíčovou roli to, zda již dosáhly věku odchodu do důchodu či nikoliv.** Podle výzkumu „Péče o starší“ (Dudová, 2015) se s největšími obtížemi potýkaly právě ženy ve věku 50 - 60 let, které ještě na odchod do důchodu neměly nárok. Nevnímalý jako žádoucí odejít ze zaměstnání kvůli péči o rodiče, jelikož si uvědomovaly rizika, která by to přineslo: snížení současného příjmu, snížení budoucího příjmu v podobě kráceného důchodu, a obtížnost nalezení nové práce poté, co již péče nebude potřeba a ony budou na sklonku pracovního věku.

Více než polovina dotázaných ve výzkumu „Péče o starší“ byla v době, kdy pečovala o svou matku či oba rodiče, teprve v předdůchodovém věku. Další sice již byly oficiálně v důchodu, přesto z různých důvodů v placené pracovní aktivitě pokračovaly.

**Možnost kombinovat práci a péči tedy pro ně byla klíčová.** Aby dotázané ženy mohly péči poskytovat i v situaci, kdy matka či otec potřebovali časově náročnou každodenní péči, **musely budto mít možnost flexibilně upravit svou pracovní dobu nebo využívat pomoc od jiných osob** (např. být zastoupeny manželem, sourozencem, sousedkou či placenou pečovatelkou v době, kdy byly v práci). Další možností bylo pokrýt určitá období, kdy byla péče obzvláště náročná, nebo než mohly nastoupit do důchodu, institucionální pobytovou péčí. **S tím, jak bude docházet k oddalování věku odchodu do důchodu (zejména u žen), bude potřeba kombinovat péči o seniora/seniorku a placenou práci ještě palčivější.**

Období, po které člověk poskytuje péči osobě závislé ve 2. až 4. stupni závislosti, je započítáno jako náhradní doba důchodového pojištění. Nedochozí tedy k rozměňování výpočtového základu a zároveň jsou roky péče započítány jako roky odpracované. Jakmile toto období skončí a pečující se nemůže vrátit do původního zaměstnání, může se registrovat na Úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání, přičemž mu/jí ovšem náleží pouze minimální výměra podpory v nezaměstnanosti (přiznávaná v případech, kdy není možné doložit výši příjmu). Problém nastane také, když osoba, která dříve pečovala, přijme méně kvalifikovanou a placenou práci (což lze vzhledem

k obtížné zaměstnatelnosti lidí v předdůchodovém věku očekávat). **Nižší příjem pak rozměňuje její základ pro výpočet důchodu.**

Opuštění pracovního místa kvůli péči o seniora či osobu se zdravotním postižením v rodině tak představuje riziko, které se plně vyjeví až v době, kdy péče skončí. Dokud péče trvá, je pečující osoba chráněna náhradní dobou důchodového pojištění a může být finančně podpořena příspěvkem na péči. Jakmile péče skončí, končí i tato ochrana. Pečující osoby se tak mohou dostat do poměrně obtížné materiální situace, a to nejen z hlediska současných příjmů, ale i z hlediska budoucích příjmů v důchodu.

Služby terénních pečovatelů a pečovatelek nejsou pro řadu rodin dostupné geograficky a finančně, navíc výzkum naznačuje, že jejich využití naráží na řadu kulturních bariér u pečujících i opečovávaných. **Speciální volno na péči o staršího člena rodiny, s možností návratu do původního zaměstnání, v ČR neexistuje.** Pečující osoby mohou využít tzv. paragraf – tedy volno na ošetřování nemocného dítěte či jiného člena své rodiny. Ten je ale omezen jen na devět dní, navíc senior či seniorka musí žít s pečující osobou ve stejné domácnosti a pečující osoba musí být zaměstnaná (osoba samostatně výdělečně činná nemá



na ošetrovné nárok, ani když si platí nemocenské pojištění). Jinou možností je neplacené volno, to ale závisí na blahovůli zaměstnavatele. **Pro mnohé pečující je tak jedinou alternativou úplné opuštění pracovního místa. To ale představuje riziko z hlediska dalšího zaměstnání poté, kdy již péče nebude potřeba.** Východiskem je tedy hledat opatření, která umožní zachování si pracovního místa i v době poskytování péče.

### 3.4.2 Možná řešení pro zlepšení situace pečujících osob

Následující doporučení byla formulována v materiálu „Koncepce a realizace sociální a rodinné politiky v ČR se zaměřením na péči o seniory i o děti“ (Alternativa 50+, 2015).

Zlepšit situaci může na jedné straně **rozšíření nabídky formálních služeb**, které zastanou péči v době, kdy pečující osoba pracuje, a na straně druhé **politiky volna na péči** umožňující pečující osobě zůstat dočasně doma v případě potřeby péče o blízké osoby v rekonvalescenci po náročném či dlouhodobějším nemoci či úrazu. **Obojí je v České republice zatím jen málo rozvinuté.**

#### 3.4.2.1 Volno na péči

Cílem tohoto opatření by bylo podpořit péči o lidi, kteří prodělávají rekonvalescenci po náročném či dlouhodobějším nemoci či úrazu,

na jejichž základě vznikne potřeba dlouhodobé péče, a **poskytnout neformálním pečujícím možnost pečovat (a zorientovat se v nové situaci pečovatelského závazku) bez obavy ze ztráty zaměstnání.** Součástí opatření jsou tři nové instituty: volno na péči, peněžitá pomoc při péči a prodloužené volno na péči.

- **Volno na péči** by bylo nárokovatelným institutem, analogickým mateřské dovolené. Jednalo by se o max. tříměsíční uvolnění ze zaměstnání, možné však čerpat max. 3 měsíce na jednu závislou osobu. Po skončení volna na péči by byl zaměstnavatel povinen zařadit zaměstnance na jeho původní práci a pracoviště. Opakované čerpání by bylo možné po opětovném výrazném zhoršení zdravotního stavu. Volno by mohly postupně čerpat další blízké osoby.
- Po dobu čerpání volna na péči by zaměstnanci náležela **dávka nemocenského pojištění** – peněžitá pomoc při péči. V případě OSVČ by v době volna na péči hradil zdravotní pojištění stát a OSVČ by byla zproštěna povinnosti hradit předepsané zálohy na sociální pojištění (prvních 90 dní).
- **Po volnu na péči by bylo možné další prodloužení**, tentokrát již nenárokovatelné – závislé na dohodě zaměstnance a zaměstnavatele. Dohoda by obsahovala i to, zda bude zaměstnanec po-

sléze zařazen na původní práci a pracoviště, nebo podle pracovní smlouvy. Po tuto dobu by za pečující osobu platil zdravotní pojištění stát (nikoliv zaměstnanec, jak je tomu v případě neplaceného volna ze zaměstnání). V případě OSVČ by také hradil zdravotní pojištění stát a OSVČ by byla zproštěna povinnosti hradit předepsané zálohy na sociální pojištění.

#### **3.4.2.2 Podpora geografické a finanční dostupnosti terénních sociálních služeb**

Podle studie VÚPSV (Průša, 2013) pouze necelá desetina příjemců využívá příspěvku na péči příspěvek na zaplacení terénní pečovatelky/pečovatele. Výše dotací na jednotlivé typy služeb ukazují, že dotace sociálním službám ze strany MPSV nebyly využity k podpoře deklarovaného přesunu od pobytových služeb ke službám terénním (Průša, 2013). Podle Průši a kol. (2010) byla v roce 2009 finanční nedostupnost u pečovatelské služby nejvýznamnějším faktorem omezení přístupu k této sociální službě v porovnání s jinými typy služeb. Sdílený model péče, kombinující péči členů rodiny a profesionálních terénních pečovatelů/pečovatelů, má přitom vliv na zkvalitnění poskytované péče a zároveň snižuje zátěž rodinných pečovatelů (Formánková, Novotný, Efenberková, 2012). **Řešení tedy**

**spočívá v rozvoji služeb terénní pečovatelské služby tak, aby byla finančně i geograficky dostupná.**

Závažný problém dále představuje nedostatečná informovanost představitelů místních samospráv o počtu osob pobírajících příspěvek na péči či osob, které na něj mají nárok (z důvodu nedostatečné propojenosti a spolupráce místní samosprávy a Úřadů práce, které příspěvek vyplácejí). Místní samosprávy tak nemají dostatek informací o potřebách svých občanů a nemožnou je využít pro strategické plánování rozvoje sociálních služeb na svém území. Řešením je zřízení pozice koordinátora/koordinátorky podpory péče při obcích, jehož cílem bude poskytovat informace, poradenství a další podporu pečujícím osobám a osobám potřebujícím péči, poskytovat podporu v krizových situacích péče, monitorovat situaci v obcích a shromažďovat podklady pro efektivní plánování podpory péče na všech úrovních a zajišťovat návaznost a integraci různých druhů služeb.

#### **3.4.2.3 Možnost flexibilní práce – vy-mahatelnost úpravy (snížení) pracovního úvazku či flexibility místa výkonu práce**

V ČR je zaměstnavatel podle zákoníku práce povinen upravit délku pracovní doby rodičům pečujícím o dítě do 15 let, těhotným ženám a lidem, kteří prokážou, že převážně sami dlouhodobě a soustavně pečují o převážně nebo úplně bezmocnou osobu –

ovšem pouze pokud tomu nebrání provozní důvody. V praxi je toto opatření málokdy uplatňováno a je v podstatě právně nevymahatelné. Navíc o jeho existenci nejsou zaměstnankyně a zaměstnanci dostatečně informováni. Změna formulace zákona, případně metodické doporučení a přísnější sledování vymahatelnosti tohoto opatření by pečujícími osobám usnadnilo kombinování práce a péče.

### 3.4.2.4 Srovnání systému v ČR a zahraničí

V následující tabulce je provedeno srovnání s několika vybranými zeměmi Evropy v oblasti postavení pečujících osob (Tabulka 2).

Dále je uvedeno několik příkladů dobré praxe z výše uvedených zemí:

**Rakousko:** Rakouská Erste Bank nabízí v rámci svých benefitů ošetřovatelské volno pro blízké osoby až po dobu 24 měsíců. Schválení tohoto volna, příp. zkráceného

**Tabulka 2 - Srovnání postavení pečujících osob s vybranými zeměmi Evropy**

Volno na péči, podpora státu	Rakousko Pflegekarenz, Pflgezeit	Irsko Carer's leave	Německo Pflgezeit	Belgie TIME CREDIT model	ČR
Souběh péče a práce	Pečovatelské volno Zkrácený úvazek (1-3 měsíce, vždy po dohodě se ZML)	Max. 15 hodin / týden (po dobu 3 měsíců – 2 let)	Dočasná nepřítomnost v práci (až 10 dní, 90 % čistého příjmu) Volno na péči (až 6 měsíců) Rodinné volno (až 2 roky)	Kariéerní přestávka či snížení úvazku (1-5 let), schvaluje <a href="#">ONEM</a> (National Employment Office)	Ošetřovatelské volno (až 90 dní) 60 % denního vyměřovacího základu délka bez omezení
Příspěvek/dávka ze sociálního pojištění	55 % čistého denního příjmu (min. 395,31 €, max. 1.400€/měsíc), 100% hrazeno se sociálního pojištění	Carer's benefit, max. 215€ /týdně, Carer's allowance), max. 214€/týdně*, 100% ze sociálního pojištění	316-901€/měsíčně, 100% ze sociálního pojištění	92-828€/měsíčně, 100% hrazeno ze sociálního pojištění	800 – 13.200 Kč/měsíčně, 100% hrazeno ze sociálního pojištění
Průměrná čistá měsíční mzda	2217 €	2525 €	2410 €	2170 €	932 €
Kontribuce na sociálním pojištění (% z hrubé mzdy)	Rakouské sociální pojištění zahrnuje zdravotní pojištění, důchodové pojištění, pojištění pro případ nezaměstnanosti a úrazové pojištění. Příspěvek zaměstnavatele je 21,48 % a zaměstnanec 18,12 %.	V Irsku přispívá do sociálního pojištění zaměstnavatel ve výši 10,85 %, zaměstnanec pak 4 %.	Výše příspěvku zaměstnavatele na celkové sociální pojištění je v Německu 19, 375 % pro zaměstnavatele a 20, 37 % pro zaměstnanec, v čemž je započítáno i pojištění ošetřovného („nursing“), ve shodné výši 1,275 % pro zaměstnavatele i pro zaměstnanec	Na sociální pojištění přispívá v Belgii zaměstnavatele ve výši 34,67 % a 13,07 % zaměstnanec.	V České republice přispívá do sociálního pojištění zaměstnavatel ve výši 6,5 % pro zaměstnanec a 25 % pro zaměstnavatele.
Kdo vyplácí příspěvek / dávku	The Organisation of Austrian Social Security	Department of Employment Affairs and Social protection	Das Bundesversicherungsamt (BVA)	National Employment Office**	Česká správa sociálního zabezpečení

Zdroj: <http://www.allbusiness.com/society-social/families-children-family/11584597-1.html>, <http://www.eoc.org.uk>, <http://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/pwc-family-support.jhtml>, [http://genderstudies.cz/download/skripta\\_UP.pdf](http://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf)

flexibilního úvazku, schvaluje management. Zaměstnanec může po dobu ošetřovatelského volna využívat poradenství, jež poskytuje Zaměstnanecská rada, firemní zdravotní středisko a nezisková organizace Hilfswerk.

**Irsko:** Irský Accenture poskytuje svým pečujícím zaměstnancům, včetně adoptivních a náhradních rodičů, až osm týdnů placeného volna. Accenture také vyvinul platformu, která běží na cloudovém serveru Amazon Web Services (AWS), a zahrnuje portál „Rodina a opatrovník“, který umožňuje rodinám a pečovatelům kontrolovat každodenní činnosti jednotlivce, například zda užili příslušné léky.

**Německo:** Německá společnost BASF svým zaměstnancům nabízí flexibilní pracovní dobu, placenou rodičovskou dovolenou, fázové období po skončení dovolené, či finanční pomoc při adopci. Zaměřuje se ale také na potřeby pracujících rodičů a rodinných pečovatelů a pomáhá jim skloubit pracovní a osobní život úpravou pracovní doby a poskytuje jim týden placeného ošetřovatelského volna.

**Belgie:** Podporu rodin a péči o osobu blízkou podporuje i belgická společnost Anheuser-Busch InBev, která svým zaměstnancům nabízí možnost 16týdenního placeného volna na péči o osobu blízkou.

**ČR:** Svým zaměstnancům na MD/RD nabízí řetězec Albert možnost návratu zpět do

práce, a to nejrůznější formou na základě individuální dohody. Přitom využívá zkrácené úvazky a home office kombinovaný s prací v kanceláři nebo na cestách po prodejnách. Některé zaměstnankyně využívají alespoň částečný home office již v době těhotenství. Prostředí prodejen však vyžaduje celodenní přítomnost zaměstnanců, a proto rodičům nejčastěji vychází vstříc prostřednictvím zkrácených pracovních úvazků. Také při plánování pracovních směn se snaží vyhovět časovým požadavkům zaměstnanců – rodičů.

**Společnost Deloitte:** 16 týdnů placeného volna poskytuje globálně mezinárodní společnost Deloitte v různých životních situacích a to jak mužům, tak ženám. Placené volno poskytuje při péči o narozeného potomka, při péči o manžela/manželku či stárnoucí rodiče. Deloitte si dokonce na toto téma dělal interní výzkum u svých zaměstnanců a zjistil, že 88 % respondentů by uvítalo placené volno na péči o starší rodiče.

**Společnost Microsoft:** nabízí zaměstnancům, vedle dalších prorodinných benefitů, celkem 20 placených dnů volna, pro potřebu péče a starání se o blízké rodinné příslušníky s vážnými zdravotními problémy, (tzv. neformální péči).

### **3.5 Zahraniční zaměstnanci na českém trhu**

---

Zahraniční zájemci o práci v ČR představují rovněž velmi významnou cílovou skupinu

z hlediska budoucího uplatňování flexibilních forem práce.

**Česká republika má nejvyšší míru neobsazených pracovních míst.** V celé EU jejich poměr k celkovému počtu pracovních míst činí nad 2 %, v ČR však přesahuje hodnotu 5 %. Česká ekonomika, která dříve rostla i rychlostí přes 7 % HDP, nyní stagnuje. Jedním z hlavních důvodů přitom je omezenost dostupné pracovní síly. Pro odbory je to dobrá zpráva, naopak pro firmy to také znamená odmítání zakázek, přetahování se o pracující či pololegální dovoz agenturních pracovníků. Strach z jakékoliv migrace spláchl do jedné strouhy válečné uprchlíky, ekonomické migranty vydávající se za uprchlíky a obyčejné gastarbeitery, kteří vždy v konjunkturu českému hospodářství pomáhali.

#### Zaměstnanecké karty

Zaměstnanecké karty vznikly v roce 2016. Měly řešit neúnosnou situaci, když na všech stavbách v ČR pracují ukrajinští dělníci, ale oficiálně se skoro nikdo z nich nedostane k dlouhodobému vízu. Pro nejpočetnější gastarbeiterskou komunitu začal fungovat kvótní režim takzvaných zaměstnaneckých karet, kdy se přímo Ukrajinec najímá konkrétním zaměstnavatelem na pracovní smlouvu. Zaměstnanecké karty mají ale i své odpůrce, přičemž těmi nejhlasilějšími jsou odboráři, kteří se dlouhodobě staví proti vysokým kvótám na nekvalifikované

ukrajinské dělníky. Kromě Ukrajinců se podle odhadů Hospodářské komory ČR navíc v českých firmách za posledních 10 let více než ztrojnásobil i počet Španělů a Portugalců, přibylo Italů či Řeků.

V lednu 2018 se sice pro Ukrajince navýšil počet na 19 600 z předchozích 9 600 míst, to ovšem stále neodpovídá realitě: na trhu práce chybí 300 tisíc lidí a už nyní **pracuje legálně v Česku přes 50 tisíc Ukrajinců, většina z nich právě na krátkodobá víza.**

Dalším problémem je zdlouhavé vyřizování. Minulý rok se žádost firmy o zaměstnanec-kou kartu vyřizovala přes půl roku. Nyní je průměrná čekací doba kratší, ale firmy stále ukrajinské dělníky či řidiče dříve než za půl roku reálně nezískají. **Přitom u těchto míst nemusí mít nikdo obavy ze stálé imigrace.** Jakmile dotyčný ztratí práci, odjíždí domů. O jeho osudu rozhoduje konjunktura. Podle zaměstnavatelů chybí české ekonomice na 300 tisíc pracujících, což znamená mimo jiné i ušlé desítky miliard korun z daní a odvodů pro stát.

Rozšíření a zrychlení kvót pro ukrajinské gastarbeitery by přitom všem stranám pomohlo. Omezil by se tím nelegální nábor a s tím spojená kriminalita. Prospěch z kontrolované pracovní migrace by měl i stát. Jen za dosavadní zúčastněné v projektu ukrajinských zaměstnaneckých karet přiteklo do rozpočtu přes dvě miliardy korun na daních a pojistných odvodech.

**Největší poptávka zaměstnavatelů je po technicky orientovaných pracovnících,** jako jsou kovodělníci nebo strojírenští dělníci. Dále po řemeslnících, jako truhláři, tesaři, omítkáři, štukatéři, podlaháři, kamnáři, kameníci nebo malíři. Firmy postrádají ale i pekaře, cukráře, kuchaře, řezníky, švadleny, ošetřovatele skotu, přetrvává vysoká poptávka po skladnících a řidičích.

## 4 Vybrané nástroje flexibility

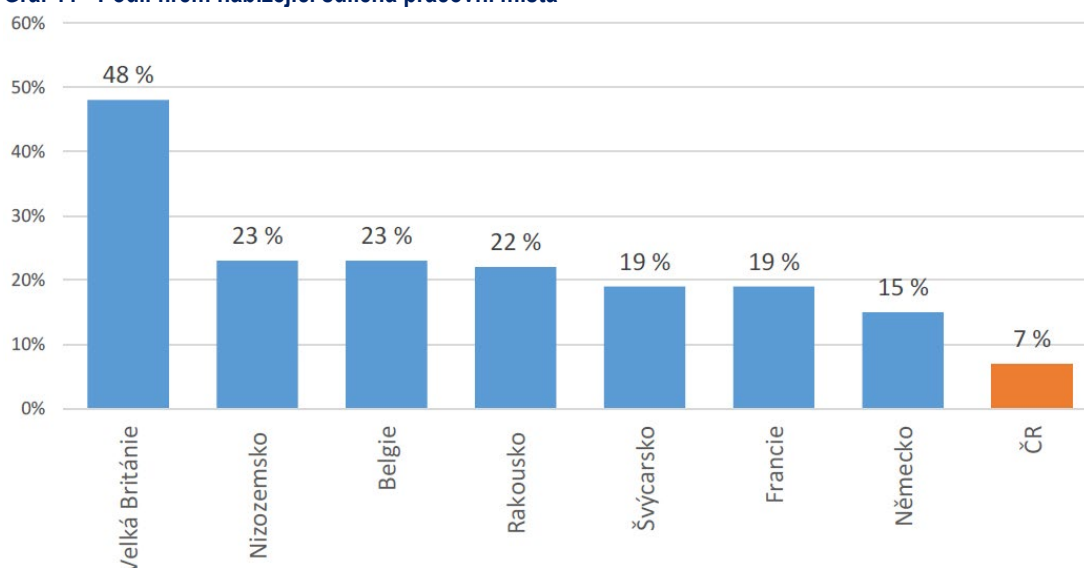
### 4.1 Sdílená pracovní místa

V kapitole jsou využity výstupy z projektu METR (Sdílení pracovních míst jako forma mezigeneračního transferu kompetencí mezi pracovníky (Metr), reg. č.: CZ.1.04/2.2.00/11.00024).

**Poptávka po flexibilních formách práce v ČR dlouhodobě převyšuje jejich nabídku.** Konkrétně sdílená pracovní místa jsou nejvíce atraktivní pro osoby na MD/RD. Z výsledků dotazníkového šetření projektu METR (2014) **například vyplynulo, že sdílené pracovní místo (jeden z nástrojů flexibilní formy zaměstnávání) hodnotí jako atraktivní formu práce celých 55 % osob na MD/RD** (Graf 11).

V zahraničí se sdílené pracovní místo velmi rychle rozvíjí. **V zemích EU sdílená místa nabízí podle výzkumu Robert Half (2014) v průměru 20 % firem.** Ve Velké Británii je to dokonce 48 % firem a organizací (viz graf č. 2). **V Německu nabízelo sdílená pracovní místa v roce 2003 pouze 9 % firem, jejich poměr v současnosti činí 20 % firem.** Rozvíjí se na administrativních pozicích, ale také na vyšších, resp. manažerských pozicích. Ve Velké Británii funguje v každé státní organizaci kontaktní zaměstnanec, který má se sdílením zkušenosti a ostatním sdílejícím párům včetně jejich kolegů pomáhá se zavedením sdíleného místa. Sdílení nejčastěji využívají rodiče malých dětí, ale v Dánsku velice dobře funguje i pro osoby se zdravotním postižením, kde

Graf 11 - Podíl firem nabízející sdílená pracovní místa



Zdroj: Robert Half Survey 2014 n=1200/ za ČR výzkum projektu METR 2015 n=508



tyto osoby sdílejí místo se zdravým spolu-  
pracovníkem, který často funguje jako men-  
tor.

#### **4.1.1 Sdílená pracovní místa a jejich uplatnění v ČR**

**Česká republika výrazně zaostává v nabídce flexibilních forem práce za evropským průměrem.** Na druhou stranu v ČR existuje vysoká poptávka po flexibilních úvazcích ze strany zájemců o práci, zejména rodičů s malými dětmi a dalších skupin. Např. zaměstnanost žen ve věku 30 – 34 let je v ČR nejnižší v EU, nezaměstnanost žen ve věku 35 – 39 let je v porovnání s ostatními věkovými skupinami nejvyšší, jedna z nejvyšších v EU. Přes velký zájem ze strany uchazečů však **zaměstnavatelé tyto formy nabízejí minimálně.**

Sdílená pracovní místa jsou jednou z moderních flexibilních forem práce, která nachází velké uplatnění ve světových ekonomikách, a která nese v sobě potenciál podpory zaměstnanosti i rozvoje zaměstnanců díky vzájemnému učení. Projekt METR **vyhodnotil potenciál sdílených pracovních míst v ČR, vytvořil nástroj Fleximetr pro vyhodnocování připravenosti firem k zavádění sdílených míst a navrhl opatření pro jejich rozvoj.**

Fungování sdíleného místa v podmínkách českého pracovního trhu lze shrnout následovně:

- Existuje v 7 % firem a organizací v ČR;

- Vzniká spontánně, iniciativou zdola, za účelem sladění pracovního a rodinného života;
- Zpravidla dva pracovníci sdílejí náplň jednoho plného úvazku většinou dvěma částečnými úvazky, pracují jako tým;
- V naprosté většině případů je sdílené pracovní místo v podmínkách ČR využíváno matkami, a to většinou na administrativních pozicích, ale také expertních pozicích;
- Mezigenerační učení je velkým potenciálem, ale v praxi funguje ojediněle;
- Nejčastěji je sdílené pracovní místo poptáváno rodiči na/po mateřské či rodičovské dovolené (55 %), nejméně zaměstnanci staršími 50 let (35 %), kde existuje obava ze snížení výdělku před důchodem, který se pak promítne do jeho výše;
- Ačkoli jde o nový koncept, je jeho potenciál u zaměstnavatelů vysoký:
  - o 21 % firem by jej využilo, pro 37 % firem je koncept atraktivní,
  - o uvědomují si, že za poslední 2 roky se způsob práce dramaticky mění, flexibilní formy práce jsou pro řadu zaměstnanců benefitem,
  - o ale obávají se vyšších nákladů, žádají finanční, legislativní a metodickou podporu.

#### 4.1.2 Bariéry rozvoje sdílených pracovních míst

Jak bylo uvedeno výše, poptávka po flexibilních formách práce naznačuje vysoký potenciál dalšího rozvoje. **Nabídka ze strany zaměstnavatelů ale stále poptávce neodpovídá.** Podíl sdílených míst je ve srovnání s EU velmi nízký. Důvodem je celá řada bariér, se kterými se rozvoj konceptu potýká:

**1. Potřeba dvojího příjmu z plných pracovních úvazků v rodině.** Životní úroveň v České republice a s ní související úroveň příjmů stále zaostává za poměry v těch zemích EU, kde se sdíleným pracovním místům daří. Ne všichni si mohou dovolit žít jen z jednoho či jednoho a půl příjmu. Z poptávky změřené výzkumem a z dalších zjištění projektu vyplynulo, že problémem je to především u skupin s nízkými příjmy a osob starších 50 let, kteří nepreferují sdílená místa především z důvodu snižování výdělku před důchodem, který se následně promítá do výše vypláceného starobního důchodu.

**2. Daňové zatížení práce je v ČR velmi vysoké,** což prakticky znemožňuje růst (nových) sdílených pracovních míst a celkově brzdí ekonomický rozvoj země.

**3. Konzervativní myšlení, respektive zvykovost zaměstnavatelů zaměstnávat na plné úvazky** a na druhé straně fenomén DPP a DPČ. Zaměstnávání na DPP a DPČ je

oblíbenou flexibilní formou práce na straně zaměstnavatele a je vysoce rozšířená především ve výrobních firmách, kde může dosahovat až 80 % z celkového počtu zaměstnanců (METR, 2015). Tyto formy zaměstnání se však pojí s **velmi nízkou sociální ochranou pro zaměstnance.**

**4. Nedostatečná sociální ochrana flexibilních pracovníků zaměstnaných (nejen) na částečný úvazek,** která je spojená s přílišnou ochranou standardních zaměstnání (složitý proces propouštění) na úkor flexibilních forem organizace práce. Specifické cílové skupiny prakticky nemají zájem o jiné než pracovní poměry na plný úvazek a na dobu neurčitou, a to z toho důvodu, že tyto formy zaměstnání jsou jimi spojovány s nižší mzdovou úrovní, nedostatečnou sociální ochranou a větší nejistotou ohledně budoucího zaměstnání. **V ČR zatím neexistuje systém podpory částečných úvazků jak u zaměstnavatelů, tak u zaměstnanců, jaký najdeme v mnoha západoevropských zemích.**

**5. Nízká politická prioritita a malá informovanost veřejnosti.** Problematice flexibilních forem práce obecně, resp. konkrétně sdílených pracovních míst, je ze strany vlády i ostatních aktérů trhu práce věnována minimální pozornost. Ucelená vládní strategie týkající se této oblasti v celé její šíři zatím neexistuje. Ani média se této

problematice prakticky nevěnují a veřejnost má o trendech minimální povědomí. Zaměstnavatelé rovněž sami téma nepodporují, pouze třetina zaměstnavatelů má zakotveny flexibilní formy práce ve svých kolektivních smlouvách. Téma nemá informační podporu ani ze strany odborů, ani Úřadu práce. Částečné zaměstnání nevnímají jako účinný způsob snižování nezaměstnanosti (zejména kvůli nízké mzdové úrovni). Úřady práce taková pracovní místa nenabízejí, nezaměstnaní jsou tak nuceni přijmout zaměstnání pouze na plnou pracovní dobu. Zaměstnanci přebírají postupně iniciativu, ale často nemají dostatek informací. Existuje několik nezávislých platforem (Aperio, Agender), které kromě jiného podporují i flexibilní formy práce, sdílená místa však cíleně nepodporuje žádná z nich. V zahraničí naproti tomu vznikají platformy, které systematicky informují o sdílených místech a párují zájemce o sdílené místo.

Návrhy opatření pro rozvoj konceptu sdíleného pracovního místa:

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

Dále je potřeba doplnit, že osvěta a politická priorita tématu je klíčovým faktorem dalšího rozvoje. Návrh opatření i v této oblasti je připraven.

## 4.2 Práce z domova

---

Průzkum FlexJobs – 5th Annual Super Survey přinesl zajímavé poznatky k jednomu z významných nástrojů flexibility práce – práci z domova. Podle výsledků tohoto průzkumu více než polovina (51 %) ze všech dotázaných vidí jako **preferované místo pro práci svůj domov**. Jedna z klíčových oblastí průzkumu se zaměřuje na důvody, zda a proč lidé dosahují, či mohou dosahovat, vyšší produktivity prací doma oproti kanceláři. **Nejvíce respondentů (76 %) se doma cítí, či by se cítilo, méně vyrušováno**

**svými spolupracovníky.** Téměř stejný podíl osob (75 %) uvádí nižší rozptylování od své práce. 67 % respondentů má zkušenost či předpokládá při práci doma snížení stresu z dojíždění. Lehce vyšší podíl s 69 % respondentů je pak viděn ve snížení četnosti pracovních porad.

V kontextu společenských zájmů, aktivit a odborných stanovisek směřujících k vymezení flexibilnějších podmínek pro práci zaměstnance, včetně práce z domova, není zásadní důvod očekávat, že v blízkém období dojde k masivní migraci zaměstnanců z kanceláří firem do bytů zaměstnanců. Organizace práce, profesní propojení a pracovní procesy firem jsou nastaveny tak, že dlouhodobé vyčlenění do domácího prostředí **bude postupovat v nejbližší době pouze z celkového počtu u relativně málo profesí zaměstnanců, kteří fungují prakticky nezávisle na zaměstnancích ostatních.** Nezávislostí je myšlena nepotřebnost každodenní přítomnosti na pracovišti s ohledem na profesi a úlohy příslušného zaměstnance. Zajímavou formou, která se těší zvýšené pozornosti, je využívání nově budovaných prostor pro **coworking**, neboli sdílené kancelářské prostředí pro momentální či dlouhodobější potřeby kohokoliv. Tato forma, zejména při příležitostném užívání prostor a vybavení vně mateřské společnosti, **přináší vyšší flexibilitu pracovních podmínek rovněž pro**

**zaměstnance firem, které jim to dojednaným způsobem umožní.**

Při uplatnění prvku flexibility v podobě práce z domova by mělo být zohledněno také následující:

- **Vytvářet ergonomické, designové kancelářské prostředí, které je přiměřené povaze úloh,** ať už jde o kombinované kanceláře, projektové prostory či sdílení společných ploch. Zaměstnanci výrazně preferují klid na práci, možnost se soustředit a řešit své úlohy. Chtějí si také vychutnat svou kávu, nadechnout se čerstvého vzduchu třeba i trochu poklábosit s kolegy. I společná ranní snídaně v práci patří v některých firmách k oblíbenému rituálu nastartování pracovní aktivity zaměstnanců.
- **Variabilitou kancelářského vybavení** lze využívat části pracovišť na zasedací a odpočinkové kouty a vzájemně se nerušit. Kanceláře je třeba vybavovat stropními panely a podlahovými krytinami ke snížení hluku, dbát na dostatek denního světla a zeleň. Zaměstnavatel by měl disponovat kreativně vybaveným prostorem pro workshopy, training, interní promotion, podporovat biophilický design uvnitř a vně pracoviště.
- Vysokou měrou se na spokojenosti zaměstnance podílí rovněž dostatečné **parkovací plochy před areálem firmy**

či zajištění časově harmonizované hromadné dopravy do/z pracoviště.

- Patrně nejtěžší úloha managementu je **výběr členů týmu s kolegy, kteří k sobě „pasují“**, mají společný zájem o posunutí výsledků jejich firmy. Vyšší flexibilitu práce využívají, ale nezneužívají. Výhrou je možnost obsazení kanceláří, ne tak, kde je zrovna volná židle, ale brát ohled na emoční strukturu zaměstnanců, kteří sdílí společnou kancelář.
- **Management by měl umět vyhodnotit „pozitivní či negativní šumění“** ve svěřeném týmu, včas analyzovat případné příčiny negativních nálad.
- Podle povahy úloh je žádoucí umožnit zaměstnancům **širokou časovou flexibilitu** pro naplnění soukromých potřeb v souladu s novelizovanými pracovně-právními dokumenty. Je odpovědné **minimalizovat diferenciaci v poskytování flexibility práce mezi zaměstnanci**. Širší flexibilitou práce, třeba koordinátora týmu, se obvykle neudrží odpovídající vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

Aby efektivita práce z domova byla co nejvyšší, je třeba zvážit následující:

- Při naplnění tvrdých (zejména legislativních, organizačních a personálně právních) a měkkých (zejména sociálních) faktorů je odpovědné k vyšší flexibilitě práce zvážit a umožnit v dohodnutém

rozsahu práci z domova **tam, kde jsou nastavené procesy a možnosti zaměstnavatele ve shodě se zájmem a potřebami zaměstnance**.

- Pro **krátkodobé nasazení práce z domova** při péči o děti, nemoc v rodině či při invaliditě je pro zaměstnance motivující umožnit tuto formu práce, i když nedochází k úspoře nákladů či jiným pozitivním efektům na straně zaměstnavatele.
- Při vymezení profesí zaměstnavatelem pro práci z domova je třeba umožnit stávajícím zaměstnancům, kteří nepreferují tuto flexibilitu, nadále plné využití pracovního místa u zaměstnavatele, případně změnu funkčního zařazení. **Vyčlenění personálu pro práci doma je vhodné začít testovacím způsobem, který se osvědčí či neosvědčí**.
- S ohledem na trvale probíhající změny v procesech organizace, pracovních úlohách a podmínkách flexibility práce, včetně zájmu zaměstnance, **je žádoucí umožnit zaměstnanci v případě potřeby ukončit jeho práci v home office** a začlenit jej do pracovního prostředí u zaměstnavatele.

Bariéry pro zavádění práce z domova:

- Zvládnutí pracovních úloh je obvykle dáno týmovým přístupem, ve kterém by měl mít každý zaměstnanec jasně

definovaný podíl. **Dlouhodobým místním odloučením i jediného zaměstnance týmu či odborného útvaru může být nastavený proces deformován.** Procesy ve firmě jsou vzájemně propojeny a průběžně přetvářeny, nemáme kouzelný proutek na jejich outsourcing do našich domovů.

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

návyky. Soustřeďují se při denním vzájemném osobním kontaktu na to, co skutečně přispívá rozvoji firmy i zaměstnanci samotnému.

### **Většina zaměstnavatelů pravděpodobně nenajde příliš příznivých důvodů k širokému uplatnění trvalých home office.**

Otázka je také, zda existuje dostatečný zájem zaměstnanců. Nejde jen o pocit odloučení, zaměstnanci si více uvědomují prospěšnost práce v kolektivu pro ně samotné. Stoupají požadavky zaměstnanců ke krátkodobým působením z domova s kombinací „většinové“ práce v prostorách zaměstnavatele. Tento mix zahrnuje rovněž možnost dokončit pracovní úlohy příslušného dne doma. Zaměstnanci tato forma pomůže zvládnout rodinné záležitosti a pak se soustředit na dokončení pracovních úloh.

Lidé ve znalostní ekonomice chtějí pracovat jinak. Studie společnosti Ericsson (Flexibility of Work Life týkající se více než 47 000 lidí z 23 zemí v roce 2015) potvrdila, že 32 % lidí vidí možnost pracovat na dálku jako důležitou podmínku své práce, 43 % zdůrazňuje jako stěžejní možnost pracovat časově flexibilně. Například 20 procent pracuje večer z domova. A schopnost zaměstnavatele nabídnout jim flexibilní pracovní dobu, místo výkonu práce i flexibilnější organizační strukturu je pro lidi klíčová.

Vyšší zájem o flexibilní způsoby práce mají stále ženy, ale i muži se o tento způsob

práce zajímají čím dál více. A zaměstnavatelé sledují, že pokud různé možnosti flexibilní práce zavedou, zvyšuje se produktivita práce u zaměstnaných, jejich angažovanost a zájem o zapojení do dění ve firmě. Znalostní pracovnice a pracovníci navíc tvoří významnou většinu současné hodnoty ekonomiky. Například ve Velké Británii vytvářejí tyto lidé většinu hodnot, ale tvoří pouze zhruba čtyřicet procent zaměstnaných. Mnoho firem ve snaze udržet si talentované zaměstnance, kteří jsou uprostřed své kariéry, volí nabídku toho, že jim umožní jít studovat nebo pracovat pro charitativní organizace.

#### 4.3 Zajištění péče o děti předškolního věku jako podpora flexibility na trhu práce

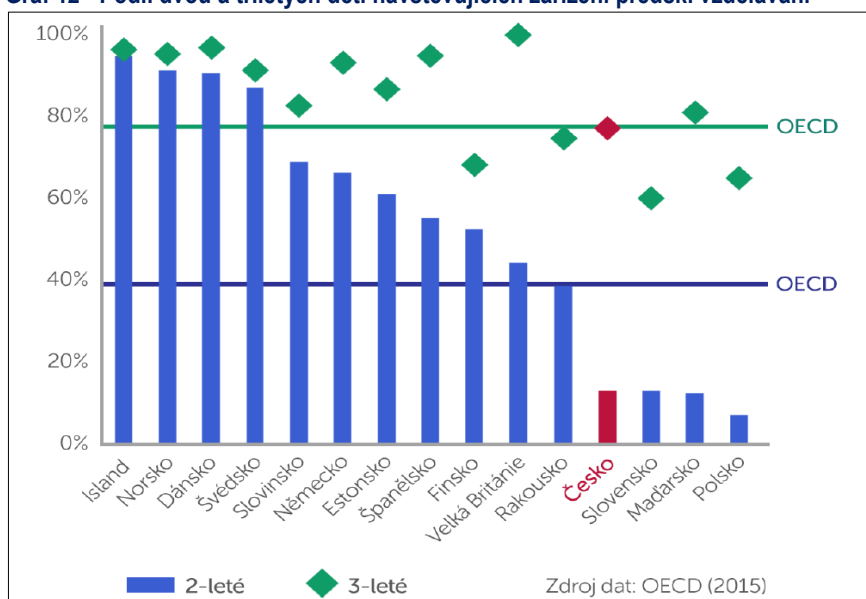
Zdrojem informací pro tuto kapitolu jsou studie „Bariéry a možnosti využití flexibil-

ních forem práce v ČR z komparativní perspektivy“ (Sociologický ústav AV ČR v.v.i., 2011) a studie „Komu školka (ne)pomůže? Zkušenosti ze série reforem rané a předškolní péče v Německu“ (IDEA CERGE-EI, 2017).

Předškolní zařízení navštěvuje v dnešní době v rozvinutých zemích většina dětí. V zemích OECD chodí do školek více než 80 % všech dětí ve věku 3-6 let (OECD, 2016). V jednotlivých zemích se ale liší doba, kterou děti v nich děti běžně tráví. I v zemích, kde je účast dětí v předškolních zařízeních téměř úplná, jako je například Německo, Holandsko nebo Velká Británie, je děti navštěvují převážně jen půl dne denně. Jinde, jako například v České republice, převažuje docházka celodenní.

Zatímco předškolní zařízení pro děti od dovršených tří let věku jsou rozšířena napříč

Graf 12 - Podíl dvou a tříletých dětí navštěvujících zařízení předšk. vzdělávání



Zdroj: Eurostat



zeměmi OECD, **v podpoře rané institucionální péče o děti mladší tří let existují velké rozdíly** (Graf 12).

**Zatímco v České republice a na Slovensku navštěvují zařízení rané péče jen 3 – 4 děti ze 100, v Dánsku je to 66 dětí.** Podíl dětí v zařízeních rané péče se v uplynulých patnácti letech razantně zvyšoval i v jihoevropských zemích nebo v Německu, kde počet dětí v rané péči vzrostl z 9 dětí ze 100 v roce 2003 na 23 dětí ze 100 v roce 2010.

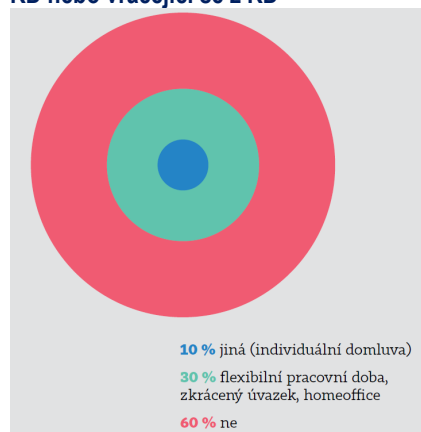
Zajímavé poznatky, zpracované v následujících odstavcích, přináší i dokument „Diverzita a pracovní trh ve 21. století“ (Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018). **Hlavní zaměření materiálu směřuje k tématu diverzity**, která se začíná skloňovat jako téma trhu práce, inovací, konkurenceschopnosti firem i soudržnosti měst a regionů.

**Nejvyšší zájem o flexibilní způsoby práce mají ženy, byť muži se o tento formát práce zajímají čím dál tím více.** A zaměstnavatelé sledují, že pokud různé možnosti flexibilní práce zavedou, zvyšuje se produktivita práce u zaměstnaných, jejich angažovanost a zájem o zapojení do dění ve firmě. Znalostní pracovnice a pracovníci navíc tvoří významnou většinu současné hodnoty ekonomiky. Například ve Velké Británii vytvářejí tito lidé většinu hodnot, ale tvoří pouze zhruba čtyřicet procent zaměstna-

ných. Mnoho firem ve snaze udržet si talentované zaměstnance, kteří jsou uprostřed své kariéry, volí nabídku toho, že jim umožní jít studovat nebo si udělat jiný typ přestávky v kariéře.

Součástí studie byl i průzkum mezi zaměstnavateli. Vyplývá z něj, že většina zaměstnavatelů má zkušenost s rodiči na RD nebo vracejícími se z RD, se ženami – matkami samoživitelkami, lidmi s handicapem, lidmi s omezenou pracovní schopností a lidmi ve věku nad 50 let. Kolem 50 % zaměstnavatelů má pak zkušenost se zaměstnanci, kteří se ocitli v tzv. sendviči (lidé středního věku, kteří se starají o své nesamostatné děti a zároveň o své staré rodiče), a cizinci, kteří zde chtějí pracovat a žít. 80 % respondentů naopak nemá žádné pracovní zkušenosti s lidmi s odlišnou sexuální orientací (LGBT) a dvě třetiny zaměstnavatelů s příslušníky národnostních menšin. **Většina zaměstnavatelů však nemá pro rodiče na rodičovské dovolené žádné specifické aktivity či program (60 %)**, jen 30 % poskytuje rodičům možnost pružné pracovní doby či práci z domova a 10 % se domluví se svými zaměstnanci na zcela individuálním plánu (Graf 13).

**Graf 13 - Nabídka prvků flexibility pro rodiče na RD nebo vracející se z RD**



Zdroj: Diverzita a pracovní trh v 21. století

#### **4.4 Práce na zkrácený pracovní úvazek**

Časová flexibilita práce (a konkrétně zaměstnávání na částečný úvazek) je pokládána za **jednu z možných cest, jak zvýšit zaměstnanost v České republice a tím čelit riziku nedostatku pracovních sil**, které vyplývá ze současného demografického vývoje v zemích Evropské unie.

##### **4.4.1 Práce na zkrácený úvazek v podmínkách ČR**

**Částečné úvazky jsou v ČR jen málo rozšířené.** Zároveň jsou především doménou žen. Ty tvoří v ČR více než 70 % podíl osob, které pracují na částečný úvazek. Z hlediska skutečně odpracovaných hodin se jedná spíše o dlouhé pracovní úvazky (podle výzkumu Životní dráhy 2010 tráví ženy zaměstnané na částečný úvazek prací v průměru téměř 28 hodin týdně). Přitom ale naprostá většina dotázaných žen udává, že jsou zaměstnány na úvazek o rozsahu 0,5 a nižší. Odpracují tedy pravděpodobně více

hodin, než mají v pracovní smlouvě (ať už formou přesčasů či další ekonomické aktivity). **Nejvíce dostupné jsou částečné úvazky v malých firmách a ve feminizovaných odvětvích.**

Částečné úvazky představují v ČR formu zaměstnání, která je **běžná zejména mezi lidmi (a zejména pak mezi ženami) nad 60 let věku**, a vyskytují se tím častěji, čím nižší je jejich vzdělání. Výskyt částečných úvazků souvisí s pracovní pozicí: nejvíce jsou částečné úvazky rozšířeny ve skupině pomocných a nekvalifikovaných pracovníků a pracovníc, a dále také ve službách a prodeji. **Na vedoucích a manažerských pozicích jsou rozšířeny minimálně.** Dále je částečný úvazek také častou volbou žen – matek malých dětí: zejména dětí ve věku do tří let, a v určité míře i dětí ve věku 3 - 5 let. Se zvyšujícím se věkem dítěte se podíl žen pracujících na částečný úvazek snižuje (data z výzkumu Životní dráhy 2010).

Lze tedy říci, že částečné úvazky jsou v ČR na jednu stranu **používány ve smyslu pozitivní pracovní flexibility**, kterou využívají zejména ženy k tomu, aby mohly kombinovat pracovní život s péčí o malé děti. **Na druhou stranu se částečné úvazky koncentrují zejména u lidí, kteří patří k ohroženým skupinám na pracovním trhu** – mezi lidmi s nižším vzděláním, u méně kvalifikovaných pracovních pozic a lidí nad 60 let věku. V poměrně velké části

případů se jedná o nedobrovolné částečné úvazky (u 48 % dotázaných žen a kolem 31 % dotázaných mužů pracujících na částečný úvazek).

**Větší zájem o částečné úvazky lze sledovat u matek dětí „školového“ věku** (tj. 3 - 6 let). Pracovat na částečný úvazek by si v tomto období přálo 36 % z nich (26,3 % by si přálo pracovat na plný úvazek). Ve skutečnosti ovšem na částečný úvazek pracuje jen 5,3 % matek dětí mladších tří let a 13,5 % matek školkových dětí. Důvodem této nezaplněné poptávky jsou kromě horší dostupnosti veřejné péče o malé děti i **bariéry na straně zaměstnavatelů, kteří nejsou vždy ochotni nabízet částečné úvazky svým zaměstnancům, ale také otázky kvality a ekonomické výhodnosti částečných úvazků**. Lze nicméně předpokládat, že **pokud by byla dostatečná nabídka částečných úvazků podpořena zároveň i investicemi do rozvoje institucí péče o malé děti do 6 let, včetně institucí péče o nejmenší děti do 3 let věku, odkrývá se zde významný potenciál pro zvýšení úrovně zaměstnanosti žen v ČR**.

#### **4.4.2 Bariéry rozšíření částečných úvazků v ČR**

Na základě analýzy situace v České republice a její komparace s podmínkami v jiných evropských zemích lze popsat jednotlivé bariéry rozšíření práce na částečný úvazek

(a to obecně nebo specificky mezi rodiči malých dětí) takto:

- 1) Kulturní a strukturální faktory
  - Legislativní bariéry
  - Historická tradice
- 2) Bariéry na straně zaměstnanců
  - Finanční ohodnocení
  - Kvalita částečných úvazků
  - Dostupnost zařízení péče o děti
  - Nastavení sociálního systému, náklady ušlých příležitostí
- 3) Bariéry na straně zaměstnavatelů
  - Organizační a administrativní
  - Ekonomické

Největší úspěchy se zaváděním částečných úvazků jako nástroje podpory ekonomické participace žen a zejména matek malých dětí mají státy západní a severní Evropy jako je Nizozemí, Dánsko a Švédsko. Tyto země mají několik společných rysů:

- **historický vývoj participace žen** na trhu práce (pozdější nástup žen na pracovní trh zejména ve formě práce na částečný úvazek);
- **silné odborové hnutí** a tradice tripartitního vyjednávání, kde normou je dosažení kompromisu;
- podpora formální péče o děti;
- nastavení sociálního státu tak, že nezvýhodňuje neaktivitu (individuální, nikoliv rodinné nároky);

- **možnost kombinace** využívání různých dávek a opatření souběžně s prací na částečný úvazek;
- **důraz na jistotu flexibilních uspořádání práce** (efektivní legislativa zabraňující znevýhodňování pracovníků na částečný úvazek);
- relativně vysoké příjmy.

Co se týče celkového modelu podpory zaměstnávání na částečný úvazek, **může být zajímavý příklad Francie**. Ta má v mnoha ohledech podobné charakteristiky s Českou republikou: brzký a hromadný nástup žen na pracovní trh s normou práce na plný úvazek, podobný design kolektivních zařízení péče o děti a rodinné politiky (třiletá rodičovská dovolená krytá rodičovským příspěvkem); konfliktní povaha tripartitních vyjednávání a nižší ochota zaměstnavatelů poskytovat částečné úvazky. **Zvýšení dostupnosti částečných úvazků zde bylo dosaženo konkrétními kroky státu:**

- zvýhodněním odvodů zaměstnavatelů na sociální pojištění;
- zakotvením možnosti kombinovat rodičovskou dovolenou /rodičovský příspěvek s prací na částečný úvazek;
- institucionální a finanční podporou alternativních způsobů péče o děti a zvýšením právní ochrany pracujících na částečný úvazek.

## 5 Flexicurity – inspirace pro ČR

**Dánové jsou ve flexibilitě trhu práce vzorem celé Evropy.** Fungoval by však dánský model flexibilní práce v českých podmínkách? Proč stojí za to se jím inspirovat? Co by se muselo v českém prostředí změnit? Jak se dá budovat úspěšná a udržitelná spolupráce státu, zaměstnavatelů a odborových organizací? Na tyto a podobné otázky se ve spolupráci s dánskými kolegy snažili najít odpovědi odborníci na oblast HR, politiky zaměstnanosti a sociální politiky, představitelé odborů i zástupci firem účastníci se konference **Skandinávská inspirace flexibility práce – model pracovního trhu Flexicurity** v dubnu 2018.

Setkali se zde představitelé Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, zástupci velvyslanectví Dánského království v ČR v čele s dánským velvyslancem J.E. Ole Frijs Madsenem, experti a expertky Dánské konfederace průmyslu, Dánské federace oborů a Dánské obchodní komory, zástupci skandinávských firem působících v ČR (LEGO Group, Nilfisk Advance, NNIT a Skanska). Sdíleli zkušenosti a názory na flexibilní formy zaměstnávání s cílem prodiskutovat možnosti uplatnění prvků dánského modelu flexibilního trhu práce (tzv. Flexicurity) v českých podmínkách.

**Flexibilita práce je stále jednou z bariér u českých zaměstnavatelů.** Flexibilita

práce je přitom pro českou ekonomiku klíčová. Ukázalo to i měření age managementu, resp. měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), které se uskutečnilo mezi téměř 50 velkými, středními i malými výrobními i nevýrobními společnostmi. Výsledky měření mimo jiné ukázaly, že společnosti, které se měření zúčastnily, **nejsou dostatečně připraveny na demografické změny, nástroje moderního HR nezavádějí v potřebné šíři a jejich celková připravenost na téma dlouhodobé zaměstnatelnosti**, tj. udržitelnosti jejich lidského kapitálu a současně i na budoucí změny na trhu práce, **je nízká.**

Další ze závěrů měření konstatuje, že čeští zaměstnavatelé mají **malé zkušenosti s flexibilitou práce**, stále pro ně představuje jakousi bariéru, nikoliv příležitost na pracovním trhu, a potřebují v této sféře výrazně podpořit. Proces měření age managementu prostřednictvím nástroje LEA a jeho vyhodnocení v rámci projektu realizovala aliance odpovědných firem Byznys pro společnost ve spolupráci s Konfederací podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR.

### 5.1 Dánský model Flexicurity

Dánský trh práce má ve srovnání s českým mnohá specifika. Ačkoliv je jedním z nejdůkladněji organizovaných na světě (míra sdružování se do odborů je kolem 80 %),

nepředstavuje to pro zaměstnavatele bariéru v možnosti snadno přizpůsobit svou poptávku po pracovní síle hospodářskému cyklu, resp. svým aktuálním potřebám. Je to umožněno léty budovanou souhrou aktivní politiky zaměstnanosti (zvyšování úrovně kvalifikací), funkčního nastavení systému sociálních dávek (zajištění správných ekonomických pobídek k hledání zaměstnání) a účinné hospodářské politiky zaměstnanosti (vytváření pracovních míst). Lidé se po zkušenostech jednoduše **nebojí, že by pro ně ukončení pracovního poměru znamenalo citelnou ztrátu příjmu (životní úrovně) a problém se získáním dalších pracovních příležitostí.**

#### **5.1.1 Klíčovým rysem dánského trhu práce je tripartitní spolupráce**

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

#### **5.1.2 Spolupráce na tvorbě legislativy a politiky zaměstnanosti**

**Odbory a zaměstnavatelé participují v Dánsku společně i na tvorbě legislativy a politiky zaměstnanosti.** Jejich stanoviska jsou zohledňována i v oblastech, které

jsou primárně regulovány právními předpisy, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní umístění a pojištění v nezaměstnanosti. V mnoha oblastech jsou politická rozhodnutí přijímána **ústředními nebo místními radami**, v nichž jsou odbory i zaměstnavatelé rovněž zastoupeni.

#### **5.1.3 Co činí dánský trh práce flexibilním?**

Jedním z nejdůležitějších rysů dánského trhu práce je **jednoduchost nábory a propouštění zaměstnanců**. Stupeň ochrany zaměstnance před propuštěním je zde mnohem nižší než například ve Švédsku nebo v Německu. I proto má Dánsko oproti jiným zemím poměrně vysoký podíl zaměstnanců, kteří za určité časové období vystřídají svá pracovní místa. V průměru 25 - 35 % dánské pracovní síly každoročně mění svou práci, což odpovídá přibližně počtu 800 000 lidí. Mobilita zde existuje jak v nižších, tak ve vysoce postavených pozicích.

Flexibilita práce v dánských společnostech (pohyblivost pracovní doby, organizace pracovní doby a přesčasů nebo podmínky pro práci na částečný úvazek apod.) je dána především **výsledkem kolektivního vyjednávání a nikoli právními předpisy, na rozdíl od většiny ostatních zemí.** To dává větší prostor variabilitě oproti podmínkám upraveným zákonem.

- Dánští zaměstnavatelé kladou důraz na funkční flexibilitu zaměstnanců, tedy na jejich schopnost ovládat hned několik specializací. Dosahují toho například pomocí rotací pracovních míst a dalším vzděláváním, tj. neustálým budováním variability kompetencí svých lidí.
- Ve srovnání s jinými zeměmi je v Dánsku také větší mzdová flexibilita. Flexibilitu zaměstnávání podporují jak efektivní systém sociálního zabezpečení, tak i aktivní politika zaměstnanosti.

Přestože je dánský trh práce charakteristický relativně snadným a flexibilním propouštěním a délkou pracovního poměru na jedné pozici, je zde ve srovnání s jinými evropskými zeměmi relativně nízká nezaměstnanost. Studie potvrzují, že se dánští zaměstnanci necítí ohroženi ztrátou zaměstnání. Nabídek práce je totiž dostatek a vlivem efektivního systému sociálního zabezpečení a vysoké výše podpory v nezaměstnanosti jim nehrozí ani ztráta životní úrovně. Převážná většina nezaměstnaných, kteří jsou pojištěni pro případ nezaměstnanosti, obdrží částku ve výši 90 % svých předchozích příjmů po dobu až dvou let od vzniku nezaměstnanosti. (Což je finanční částka přibližně okolo 2400 EUR.) Ti, kteří pojištění neplatí a jsou nezaměstnaní, mohou po stanovenou dobu podpory v nezaměstnanosti dostat až 1 400 EUR měsíčně.

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

## 5.2 Dánský systém jako inspirace pro ČR

---

Dánský trh práce je hybridem různých elementů. Kombinuje dobře rozvinutý systém sociální ochrany a aktivní politiku zaměstnanosti s flexibilními regulacemi založenými na dohodách mezi sociálními partnery. Odborníci se shodují v tom, že **inspirace Dánskem je pro rozvoj pracovního trhu v ČR více než žádoucí. Těžili by z toho jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé a stát.** Dánský model Flexicurity je ukázkou funkčního a úspěšného modelu spolupráce státních institucí, firem a zaměstnanců. **Dánský model vychází z jiného kulturního a hodnotového prostředí,** přesto může být dobrou inspirací pro **systematickou podporu a rozšíření flexibility českého pracovního trhu.** Flexibilita neznamená pouze zkrácené či částečné úvazky – jak často bývá v ČR mylně vykládáno. Flexibilita (funkční, externí, nebo pracovního trhu) představuje **legislativní**



**system** umožňující zaměstnancům i zaměstnavatelům lépe pracovat s časem a prostředím, respektovat životní a osobní situaci lidí i priority a strategické plány firem ke spokojenosti všech.

Zavedení flexibilních forem práce, ale vyžaduje systémové změny – zejména v případě agendy Úřadů práce. Znamená to ideálně vrátit jejich fungování do role job center, (pracovních center) a zbavit je veškerých stávajících „dávkových agend“, které z úřadů práce udělaly v podstatě nepřilíš funkční kombinaci.

Jak ukazuje praxe, obě agendy lze obtížně skloubit, aby instituce fungovala efektivně. Dánsko a další evropské země, mají systém job center (naší obdoby úřadů práce) zcela oddělen od dávkových agend, považují to primárně za nesystémové řešení. **Vláda, ministerstvo práce a tripartita by měly přistoupit ke koncepčním konsenzuálním změnám v systému sociálního zabezpečení včetně pracovního práva.** Zejména s cílem vytvořit na trhu práce pro firmy podmínky, aby mohly uplatňovat pro své zaměstnance flexibilní formy práce a byly k tomu i podmínkami na trhu práce motivovány.

## 6 Systémové bariéry a příležitosti pro implementaci modelu Flexicurity v ČR

### Dánský model trhu práce flexicurity

představuje specifickou kombinaci velmi nízké jistoty pracovního místa, vysokých kompenzací v případě nezaměstnanosti a efektivní aktivní politiky trhu práce s rozvinutým systémem celoživotního vzdělávání, které lidem pomáhají k rychlému nalezení práce nově.

Tento stručně vymezený, v literatuře často citovaný, **zlatý trojúhelník flexicurity** bude odrazovým můstkem pro identifikaci bariér, respektive příležitostí, které se vyskytují a nabízejí systémy vázané na trh práce v České republice.

Ačkoliv v této kapitole půjde o základní parametry dánského modelu flexicurity a jejich možné uplatnění na českém trhu práce, je důležité si uvědomit, že fungování dánského modelu je podmíněno celou řadou dalších společenských faktorů. Patří mezi ně například klíčová pozice sociálních partnerů při politickém rozhodování a při provádění politiky trhu práce a vzdělávání, rozsáhlá sociální síť financovaná státem, úroveň kvalifikace obyvatelstva a kombinace makroekonomických politických opatření, která byla v posledních letech přijata (Stanovisko Evropského hospodářského a soci-

álního výboru, 2006). Naším cílem není detailní porovnání obou systémů – Dánska a České republiky, ale využití dánského modelu jako rámce, ve kterém se budeme pohybovat při analýze klíčových prvků flexicurity.

Dále je nutné vzít v úvahu, že se dánský systém nevyvinul ze dne na den a jeho počáteční podoba nebyla cíleně formována jako strategie vzájemně efektivně propojené flexibility a ochrany (Groot, Elhorst, 2010; Maitland, 2009).

Ačkoliv tedy EU doporučila svým členským státům zavést principy flexicurity jako jednu z cest pro dosažení cílů agendy Evropa 2020, je zřejmé, že nejen rozdílné výchozí nastavení politik trhu práce, ale zejména celkový **společensko-historický kontext** bude vytvářet u různých zemí různé šance na efektivní implementaci modelu flexicurity. Úspěšnost implementace je podmíněna řadou faktorů a tento koktejl specifických výchozích podmínek každého státu určuje, zda je možné těžit z modelového příkladu Dánska. **Konkrétně, zda je možné v podmínkách ČR tímto způsobem udržet, případně zvyšovat hospodářský růst, vysokou zaměstnanost a zachovat sociální smír.**

### 6.1 Kontextuální parametry – společensko-politický kontext

---

### 6.1.1 Shrnutí hlavních informací a souvislostí

Hilbers (2007) a Zhou (2007) uvádějí, že základními předpoklady pro implementaci vzájemně provázaných a fungujících prvků flexicurity jsou **nízká míra nezaměstnanosti a vyvážený státní rozpočet**. První podmínku ČR v současné hospodářské situaci splňuje bez výhrad, druhá podmínka je sice dle norem evropské legislativy splněna, tj. veřejný rozpočet pro rok 2019 je v souladu s fiskálním pravidlem, kdy by strukturální saldo nemělo být méně než minus 1 % HDP, ovšem **alokované zdroje jak na aktivní, tak pasivní politiku trhu práce jsou ve srovnání s Dánskem, ale i jinými státy, kde je model flexicurity rozvinutý (např. Nizozemí, Švédsko), podprůměrné**.

Zatímco v Dánsku činily v roce 2016 finanční zdroje na politiku zaměstnanosti **3,22 % HDP** (2,07 % HDP připadlo na APZ a 1,15 % HDP na PPZ), v České republice bylo na politiku zaměstnanosti alokováno **0,54 % HDP** (0,36% na APZ a 0,18% na PPZ) (zdroj: OECD). Štědré finanční alokace na politiku trhu práce jsou podmíněny vysokým zatížením daní z příjmu u dánského obyvatelstva. Zároveň jsou štědré mzdové náhrady v případě nezaměstnanosti (zpravidla u nízkopříjmových skupin obyvatelstva) zajištěny i tím, že většina pracovní síly vykonává práci s přidanou hodnotou a požadavkem na vysokou kvalifikaci pracovní

síly. Pro ilustraci uveďme, že zatímco **průměrné mzdové náklady zaměstnavatelů v Dánsku na jednu hodinu práce činily 42 EUR (2016) v České republice byly tyto náklady pouze 10 EUR**. Je zřejmé, že ačkoliv průměrné daňové zatížení práce (včetně povinných odvodů na pojistné) je v ČR jedno z nejvyšších v EU (OECD, 2018; Taxing Wages 2018), absolutní příspěvek do veřejného systému financí je významně nižší. Analýza nákladů práce v rámci EU (Beran, 2018) bohužel ukazuje, že Evropa je v tomto směru relativně striktně rozdělená na „staré“ a „nové“ členské státy a Česká republika má jedny z nejnižších nákladů práce v Evropské unii. Obě skupiny států se k sobě v průběhu posledních 15 let navíc příliš nepřiblížily (Beran, 2018), což do budoucna bude pro nové státy EU, tedy i pro ČR, představovat značnou konkurenční nevýhodu a snížené vyhlídky na ekonomický růst.

Hospodářská politika Dánska je orientována na **relokaci pracovní síly prostřednictvím rozvinutého systému rekvalifikací zejména do sektoru služeb** (v roce 2017 pracovalo ve službách 79 % zaměstnaných, 19 % pracovalo v odvětví průmyslu). Česká republika naopak, pokud jde o strukturální sektorové rozložení, má jeden z nevyšších podílů zaměstnaných v rámci EU v sektoru průmyslu (v roce 2017 pracovalo

v sekundární sféře 38 % zaměstnaných)<sup>2</sup> a v kontextu výrobní tradice v ČR podpořené vládními strategiemi zaměřenými na podporu technického vzdělávání se nelze domnívat, že by v blízké době došlo k výrazné změně poměru podílu zaměstnaných ve prospěch terciéru (v roce 2017 pracovalo ve službách 60 % zaměstnaných). Dánsko si rovněž uvědomuje měnící se požadavky trhu práce, zejména pokud jde o ICT kompetence a využívání digitálních technologií. I v tomto směru je pracovní síla Dánska na evropské špičce.

**Parametr společensko-politického kontextu** lze jen obtížně formovat tak, aby tyto změny byly bezprostředně využity pro celkovou kultivaci a lepší fungování trhu práce. Nicméně i zde jsou určité cesty, jako jsou např. lepší a aktivnější spolupráce sociálních partnerů, a to nejen na bipartitní, ale i na tripartitní úrovni a nastavení celkově efektivnějších mechanismů sociálního dialogu v ČR. V Dánsku je celá řada základních pracovně právních ujednání zakotvena v kolektivních smlouvách a stát hraje spíše roli pozorovatele. V České republice naopak platí, že pracovně-právní normy jsou poměrně detailně dány tzv. shora vládními ujednáními zanesenými do národní legislativy. Kolektivní smlouvy, které představují „dohodnutý“ pramen pracovního práva,

avšak vhodně vázaný na konkrétní pracovní podmínky a konkrétní situaci v odvětví, respektive podniku, jsou v rámci ČR spíše doplňkovým normotvorným institutem. Sjednání kolektivní smlouvy totiž není ze zákona povinné. Důležitou roli hraje v tomto směru i míra odborové organizovanosti, a to i přes to, že v ČR je zákonem upraveno rozšiřování kolektivních smluv vyššího stupně. **Vysoká míra odborové organizovanosti** totiž dává odborovým organizacím mandát k jednání s partnerskými organizacemi a vládou a zajišťuje jim náležitý respekt. **V Dánsku se současný podíl odborově organizovaných zaměstnanců blíží 80 %.** V České republice je v odborech organizováno přibližně **12,5 % zaměstnanců.** Tento podíl během posledních několika let stagnuje. Na druhou stranu podnikové kolektivní smlouvy pokrývaly v roce 2017 asi 31 % zaměstnaneckého stavu ČR.

Historicky silná pozice sociálních partnerů v Dánsku je navíc podpořena určitým nadhledem, kreativitou, připraveností na změny a ochotou otevřít se novým cestám a názorům (Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru, 2006). I proto dochází k minimu sporů a je kontinuálně patrná snaha o nalezení konsensu a kompromisu (Andersen, Lubanski, Pedersen, 2011). Odbory tak regulují do určité

---

<sup>2</sup> The Statistic Portal : <https://www.statista.com/statistics/318382/employment-by-economic-sector-in-denmark/>

míry své protektivní strategie a zaměstnavatelé zase odbory plně respektují jako plnohodnotného a fundovaného partnera. **Sociální partneři si tak v Dánsku vydobyli klíčové postavení při utváření politik trhu práce a zároveň v mnoha směrech pracují v konsensu s vědomím společenské odpovědnosti.**

Takto rozvinutá kultura průmyslových vztahů a sociálního dialogu není zatím v České republice zakotvena, a to i z důvodu přerušení tradice průmyslových vztahů v období vlády komunistického režimu. Lze však pozorovat určité okruhy veřejných debat, kdy dochází u sociálních partnerů víceméně ke shodě. Jedním z těchto okruhů je oblast dalšího vzdělávání a kvalifikačních potřeb pro nastupující digitální éru trhu práce. **Další oblastí je přístup k flexibilním formám práce, kdy odbory začínají pomalu připouštět, že po flexibilních formách práce roste z řad pracujících populace zvýšená poptávka. Je tedy nutné přijmout opatření, která požadovanou flexibilitu zaměstnancům zajistí, aniž by byli takto pracující zaměstnanci uvrženi do prekarity.** Sociální partneři společně hledají způsoby, jak kombinovat různé formy flexibilních ujednání s různými formami bezpečnosti (viz například opatření na podporu sdílených pracovních míst či home office). To jsou však jen první střípky aktivit v tomto směru. Například podmínky pro sdílení pracovního místa

nebo např. práci bez stálého pracovního stolu apod. neupravovala ještě v roce 2014 (stejně jako v předchozích letech) žádná podniková kolektivní smlouva. V několika málo kolektivních smlouvách byly upraveny podmínky pro práci doma, a to celkem v 0,5 % PKS (Čornejová, 2014).

Na druhou stranu stále roste četnost výskytu úpravy flexibilní pracovní doby v podnikových kolektivních smlouvách. Lze se domnívat, že pokud jde o klíčové parametry modelu flexicurity, kterými jsou další vzdělávání a flexibilita (v případě ČR však pouze interní numerická flexibilita), mohli by sociální partneři najít společnou řeč a vyvinout účinné strategie na podporu tohoto konceptu. Otázkou je, jak se odbory v ČR postaví k problematice **externí numerické flexibility (tj. nábor a propouštění zaměstnanců)**, jelikož je zřejmé, že v tomto směru je názor odborů striktně protekcionistický. Například atypické pracovní kontrakty, které jsou v souvislosti se stále se rozšiřujícími novými formami zaměstnávání v kontextu digitalizace trhu práce čím dál častěji využívány a pro které je charakteristická celková nižší ochrana pracovníka, představují pro zástupce odborů hrozbu a narušení stability individuálních pracovních právních vztahů.

Dalším důležitým aspektem společensko-historického kontextu, který může zásadně ovlivnit úspěšnost implementace modelu

flexicurity v podmínkách českého trhu práce je **tzv. občanská uvědomělost**. Lidé v Dánsku jsou připraveni fungovat a být zaměstnáváni v kontextu flexibilního trhu práce. Občanská uvědomělost v případě Dánska znamená vysokou občanskou i osobní **motivaci pracovat na úkor neaktivitu spojené s pobíráním sociálních dávek**, přestože podpora v nezaměstnanosti dosahuje vysokého pokrytí původní mzdy. **Bez odpovídajícího morálně zakotveného postoje české veřejnosti je velmi těžké budovat model flexicurity.**

Okolnosti související s občanskou uvědomělostí zkoumali Algan and Cahuc (2006), kteří uvádějí, že **implementace většiny opatření modelu flexicurity není možná, pokud pracující populace nebude pozitivně morálně nastavena**, tj. bude docházet ke zneužívání sociálních dávek a lidé budou tolerantní k nelegální práci a krácení daňových odvodů, např. pokud jde o vyplácení části mzdy tzv. na ruku apod. V tomto směru je česká společnost podle posledních sociologických šetření (ppm factum research, 2018; Nové formy zaměstnávání, 2018), ale i čísel indikujících rozsah šedé ekonomiky (Holub, 2018) stále pozadu a **toto dlouhodobé nastavení podpořené a živené v období komunismu se bude měnit pouze pozvolna pravděpodobně několik generací.**

Změna však nenastane, pokud apel na občanskou uvědomělost nebude automatickou součástí reformních snah na trhu práce. Podle výzkumu agentury ppm factum research (2108) se totiž v současnosti **93 % Čechů domnívá, že dochází ke zneužívání sociálních dávek** (bez ohledu na typ dávky). Skutečnost, že jsou sociální dávky zneužívány, je v české společnosti chápána normativně, přestože některé výzkumy poukazují na situace rodin, které z dávek většinou nejsou schopny zajistit ani své základní životní potřeby (Trlifajová et al., 2015) a práce dostupná v regionu se jim finančně nevyplatí. Snaha eliminovat zneužívání sociálních dávek byla příčinou navýšení personálních kapacit úřadů práce v roce 2014 a využití evropských sociálních fondů právě k pokrytí nákladů na kontrolu zaměřující se primárně na příjemce, u kterých „existuje podezření“, že čerpají dávky neoprávněně (Vláda, 14. 7. 2014).

Dostáváme se tak k **problému nízkých mezd**, kdy lidé s nižší kvalifikací v méně ekonomicky silných regionech ČR nenacházejí práci, která by jim přinesla finanční profit v porovnání s výší sociálních dávek a není tedy motivující tuto práci přijmout. **Nedostupnost formálního zaměstnání tak často znamená, že se dávky stávají klíčovým zdrojem příjmů domácností, přestože ochota pracovat u živitelů rodiny stále přetrvává** (Trlifajová et al., 2015). Tento problém se vláda snaží řešit

kontinuálním zvyšováním minimální mzdy v posledních několika letech. Cílem současné vlády je **automatický valorizační mechanismus**, který by minimální mzdu upravil vždy na polovinu průměrné národní mzdy (Hovorka, 2018).

**Součástí občanského postoje „chtít pracovat“ je v Dánsku i vysoká ochota lidí stěhovat se za prací.** Zaměstnanci se stěhují tam, kde práce je. V České republice vyjádřilo ochotu přestěhovat se za prací pouze 45 % pracující populace (STEM/MARK, 2014). Praxe je navíc ještě úspornější, jelikož v minulosti se za prací skutečně přestěhovalo pouze 16 % ekonomicky aktivní populace (ibid.). Vláda se geografickou pracovní mobilitu snažila podpořit programem, který finančně kompenzoval náklady na dojížděku do zaměstnání a příspěvek na přestěhování.

### 6.1.2 Závěry a doporučení

1. **Základní atributy dánského systému flexicity**, kterým jsou vysoká pracovní mobilita a fluktuace na trhu práce za podpory štědrého sociálního systému dávek, tj. vysoké náhrady příjmu v případě nezaměstnanosti či rekvalifikace, jsou **podmíněny celospolečenským hodnotovým nastavením** v tom smyslu, že hodnoty občanské uvědomělosti a veřejné odpovědnosti jsou zásadní pro většinu občanů. Jelikož česká společnost řeší velmi často problémy se zneužíváním sociálních dávek, je zřejmé, že tyto hodnoty nestojí v případě pracující populace v ČR příliš vysoko. **Přijímaná opatření týkající se náhrady příjmu musí být zároveň doplněny osvětou a snahou budovat u občanů pocit veřejné odpovědnosti.** Tyto snahy samozřejmě musí být vzájemně provázány a občanům se musí práce vyplatit.
2. Sociální partneři, jako zásadní nositelé informací a zkušeností z reálného světa práce, by měli rozšiřovat své kapacity a být zapojeni do rozhodování o většině opatření, která se trhu práce a navazujících sociálních oblastí týkají. Sociální partneři mohou čerpat inspiraci od dánských kolegů a pracovat zejména na kultivaci sociálního dialogu, tj. jednat s větší vzájemnou důvěrou a respektem s cílem o dosažení konsensu, který je ve veřejném zájmu. Všechny zainteresované strany by se měly snažit o budování vzájemné důvěry a odborové organizace by se měly zbavit strachu z možného zneužití flexibilních opatření. Pokud je dosaženo konsensu na bipartitní úrovni vyjednávání, vláda by měla tento konsensus respektovat a snažit se ho podpořit formou tvorby politik a souvisejících opatření.
3. Česká republika patří mezi země s nejnižšími náklady práce. Vláda by se měla pomocí systémových opatření snažit



podpořit taková odvětví, kde bude potřeba kvalifikovaný a specializovaný lidský kapitál a kde bude práce produkovat služby a výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Transformace tímto směrem je však velmi náročná na kapitál a na kvalifikační úroveň pracovní síly. Změny proto musejí být provázané a musí při tvorbě vzdělávacích programů docházet k úzké spolupráci firm a vzdělávacích institucí. Zatím jsou služby a výrobky s vysokou přidanou hodnotou doménou zemí původní Evropské unie, které je dokáží zajistit a profinancovat.

## 6.2 Legislativní parametr ochrany pracovního místa

### 6.2.1 Shrnutí hlavních informací a souvislostí

Uvolněnost dánské legislativní úpravy ochrany pracovních míst je kompenzována **propracovaným systémem ochrany zaměstnání**. V České republice je ochrana pracovních míst reprezentována kogentními normami zejména jako ochrana před skončením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele (Randová, 2015). **Ochrana zaměstnanosti je chápána jako právo na práci, jejím smyslem je udržení vysoké míry zaměstnanosti a její zvyšování.** Ochrana zaměstnanosti stojí na aktivní politice zaměstnanosti a systému celoživotního vzdělávání. Jedná se jak o pomoc státu

při hledání nového zaměstnání, tak o zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. (Nekolová, 2008)

**Skončení pracovního poměru hraje v modelu flexicurity ústřední úlohu,** právě zde totiž tento koncept nachází v rámci pracovně-právních vztahů nejširší možnost uplatnění. Evropská komise, která v rámci strategie Evropa 2020 doporučila implementovat jednotlivé prvky do systémů trhů práce členských zemí, rozlišuje:

- **interní flexicurity** (důraz na flexibilní organizaci práce) a
- **externí flexicurity** (důraz na snadnou tranzici mezi zaměstnáními),

**přičemž větší důraz je ze strany Komise kladen na koncept flexicurity externí** (Heyes, 2013). Úprava skončení pracovního poměru by měla být na jedné straně flexibilní, tj. umožňovat mobilitu pracovní síly, snadné přijímání a propouštění zaměstnanců, na druhé straně by ale také měla zajistit stabilitu zaměstnání a v určitých případech ochránit zaměstnance před skončením pracovního poměru (Hůrka, 2009). **Potřeby zaměstnavatele a zaměstnance musí být v souladu.**

**Ve srovnání s Dánskem je legislativa ochrany pracovního místa v České republice značně protektivní.** Přehled o rigiditě právní normy, pokud jde o propouštění a najímání zaměstnanců, umožňují EPL

(Employment Protection Legislation) indikátory sledované v členských zemích OECD. OECD sleduje jak legislativní ochranu zaměstnanců pracujících na základě smlouvy na dobu neurčitou proti propuštění, tak míru ochrany u zaměstnanců s dočasnou pracovní smlouvou. Pro Českou republiku dosahoval indikátor míry ochrany stálého pracovního místa v roce 2013 hodnoty 2,87 na škále 0 - 6 (čím vyšší číslo, tím vyšší rigidita norem), což je **druhá nejvyšší ochrana stálých pracovních míst v zemích OECD hned po Portugalsku** (OECD, 2013).

Česká pracovně-právní legislativa prostřednictvím Hlavy čtyři § 48 - § 73a, Zákonníku práce upravuje otázku skončení pracovního poměru tak, že **zaměstnanci jsou považováni za slabší stranu pracovního poměru a jejich zákonná ochrana je na relativně vysoké úrovni**. Zákon totiž taxativně vymezuje důvody, kdy je možné se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr a zároveň určuje přesnou výši odstupného při skončení pracovního poměru za dodržení zákonem stanovených podmínek. Zákon navíc přesně uvádí důvody, kdy se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr nelze (zaměstnanci v ochranné době). Zaměstnanec jako slabší strana pracovního vztahu naopak může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu.

**Zaměstnavatelé si jsou vědomi nízké externí numerické flexibility na českém trhu práce** a stěžují si na příliš vysokou ochranu standardních pracovních poměrů. Jejich hlasy byly silné zejména v po-krizovém období, kdy měli podporu pravicové vlády Petra Nečase. Současná ekonomická prosperita a nedostatek pracovních sil však orientují jejich pozornost spíše k opatřením spojeným s vnitřní numerickou flexibilitou. Současné nastavení trhu práce je takové, že zaměstnavatelé i zaměstnanci od sebe navzájem očekávají zvýšenou flexibilitu. **Naopak odbory jsou, pokud jde o legislativní ochranu pracovních míst, v ČR neústupné a prosazují nejvyšší stupeň ochrany**.

Experti se přitom shodují (Nešporová a Cazes, 2004, Heyes, 2013, Bredgaard a Madsen, 2018), že příliš přísná ochrana standardních úvazků má negativní dopad zejména na zaměstnanost vybraných ohrožených skupin na trhu práce, jakými jsou mladí lidé, ženy pečující o rodinné příslušníky nebo lidé se zdravotním postižením. Vysoký stupeň ochrany pracovního místa brzdí i profesní a regionální pracovní mobilitu. Naopak uvolněnost v případě legislativy ukončení pracovního poměru **vede k méně segmentovanému trhu práce a ochotě zaměstnavatelů zaměstnat i tzv. rizikové skupiny osob**. Ačkoliv se zaměstnaností mladých lidí nemá Česká re-

publika oproti ostatním státům EU výraznější problémy, **zaměstnanost žen zejména v období, kdy pečují o děti mladší 6 let, je na kriticky nízké úrovni.** Je zřejmé, že procedurální obtížnost daná legislativním nastavením při nutnosti snižování stavů brání zaměstnavatelům přijímat potenciálně „rizikové“ zaměstnance.

Flexibilní úprava standardního pracovního poměru redukuje potřebu zaměstnavatelů vyhledávat atypické a nestandardní pracovní vztahy, ve kterých jsou často ohrožené skupiny na trhu práce dlouhodobě uvězněny (Bredgaard a Madsen, 2018).

Ačkoliv je v ČR stále nejrozšířenější práce ve standardním pracovním poměru se smlouvou na dobu neurčitou, v posledních letech dochází k častějšímu využívání atypických kontraktů, a to nejen pracovních smluv na dobu určitou, ale i dohod konaných mimo pracovní poměr nebo práce prostřednictvím pracovních agentur. **Numerická flexibilita je zaměstnavateli v České republice často řešena skrze uvedené smluvní vztahy.** Legislativní úprava termínovaných pracovních smluv byla opakovaně novelizována a v současnosti umožňuje zaměstnavatelům využít tento institut hned třikrát po sobě s tím, že délka jednoho kontraktu nesmí přesáhnout tři roky. V roce 2013 byla dokonce do zákona přidána výjimka, kdy může být termínovaná pracovní smlouva prodloužena

i více než dvakrát, pokud jsou pro to vážné provozní důvody (např. u sezónních prací).

Specifické postavení, pokud jde o flexibilitu na pracovním trhu, mají dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ), jelikož ochrana zaměstnance je u těchto kontraktů minimální. Ke zneužívání těchto institutů dochází obzvláště v případech, kdy nevhodně suplují pracovní poměr. Tomu zpravidla nahrává situace na trhu práce, kdy panuje nesoulad mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly a zaměstnavatel může využít silnější vyjednávací pozice a sjednat DPČ, případně DPP i na práce, které by měly být konány v pracovním poměru. Instituty DPP a DPČ totiž umožňují zaměstnavatelům zbavit se mnoha povinností, které pro ně z klasického pracovního poměru vyplývají. Za současných podmínek ekonomické konjunktury a kritického nedostatku pracovní síly ve většině odvětví by tato praxe měla být na ústupu, nicméně nelze zcela opomenout regionální rozdíly na trhu práce. Na druhou stranu dohody přinášejí řadu výhod pro ty zaměstnance, kteří chtějí být flexibilní. Sami zaměstnanci ve výběrových šetřeních totiž nevnímají práci na „dohody“ jako velký problém. Pouze jedna třetina z těch, kteří své hlavní zaměstnání vykonávají na základě zmiňovaných dohod, by upřednostnila jiný, stabilnější typ pracovní smlouvy (VŠPS, 2016).

Je důvodné se domnívat, že využívání atypických pracovních kontraktů se bude do budoucna zintenzivňovat, a to zejména vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu práce v důsledku globalizace a zrychleného rozvoje digitálních technologií. Aby firmy zůstaly inovativní a konkurenceschopné, budou muset fungovat v prostředí flexibilního trhu práce a mít pracovní sílu schopnou adaptovat se na měnící se podmínky. Zaměstnanci o to více budou potřebovat jiný druh ochrany: možnost v krátkém čase zlepšovat a přizpůsobovat své schopnosti a dovednosti tak, aby mohli v zaměstnání zůstat případně si najít nové.

**Rozdíl mezi Dánskem a Českou republikou je v případě atypických pracovních kontraktů v míře jejich ochrany.** Dočasné pracovní kontrakty mají v ČR dle indikátorů EPL (OECD, 2018) ochranu spíše nízkou. Na druhou stranu v případě DPP a DPČ platí smluvní volnost subjektů, tedy možnost upravit si právní poměry odlišně od zákona. Ta je však využívána minimálně. Atypické pracovní kontrakty jsou v České republice automaticky spojovány se špatnými pracovními a mzdovými podmínkami, omezeným přístupem ke vzdělávání a horšími šancemi na pracovní postup, v některých případech (DPP) také s nemožností čerpat podporu v nezaměstnanosti. Tento obrazek atypických kontraktů však v Dánsku neplatí, jelikož i zaměstnanci, kteří jsou

na ně zaměstnání, jsou kryti stejnými kolektivními smlouvami jako zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. **Motivace zaměstnavatelů využívat atypické pracovní kontrakty na úkor standardních pracovních smluv tak v Dánsku mizí, jelikož podmínky jsou víceméně rovnocenné.** Dánský model flexicurity pro běžné zaměstnance platí i pro zaměstnance v atypických pracovních poměrech (Bredgaard et al., 2009).

Pokud jde o interní numerickou flexibilitu, experti se shodují, že česká pracovní právní úprava je po několika novelách jednou z nejflexibilnějších v EU. Pracovní právní legislativa v ČR upravuje možnou výši přesčasů, práci v noci a o víkendech, pružné rozvržení pracovní doby, včetně stlačeného pracovního týdne, a rovněž možnost využít konta pracovní doby. Navíc v souladu s principem Zákoníku práce ve smyslu „co není zakázáno, je dovoleno“, je možné konkrétní požadavky zaměstnanců na specifické režimy pracovní doby upravit v individuálních pracovních smlouvách, případně vnitřním předpisem. V pracovní právní legislativě však chybí podrobnější rozpracování konceptu flexibility vázané na životní dráhu jednotlivce. **S výjimkou narození dítěte nezohledňuje česká legislativa možnost přerušit kariéru kupříkladu za účelem vzdělávání či dlouhodobého volna**

**bez udání důvodu, např. za účelem výkonu dobrovolné práce** apod. (tzv. sabbatical).

### 6.2.2 Závěry a doporučení

1. S cílem implementovat principy flexibility, pokud jde o dimenzi ochrany pracovních míst, lze uvažovat například o **možnosti ukončit pracovní poměr bez udání důvodu** (např. s vyšší finanční kompenzací), případně o **zkraťování, resp. vyšší diferenciaci délky výpovědní lhůty či odstupného nebo o diferenciaci zkušební doby podle profesního zařazení**.
2. Větší volnost při rozvazování pracovní smlouvy se zaměstnancem chybí **zejména v případě kvalifikovaných pracovních míst**. Pokud totiž zaměstnavatel není spokojen s výkonem práce zaměstnance na takové pozici, je obtížné s tímto zaměstnancem rozvázat pracovní poměr v souladu se zákonem vymezenými důvody. Pracovní místa daného charakteru jsou totiž jen zřídka rušeny z důvodu restrukturalizace či organizační změny. Tento problém by mohlo vyřešit **prodloužení zákonem stanovené maximální délky zkušební doby**. Ta by mohla být případně odstupňována podle profesního zařazení pracovníka.
3. **Uvolňování jistot v oblasti standardních pracovních poměrů** by mělo jít

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

4. **Pracovně právní legislativa by rovněž měla reagovat na měnící se priority mladých zaměstnanců**. Ukazuje se totiž, že mladší zaměstnanci vyžadují flexibilitu jako zásadní atribut svého zaměstnání, resp. pracovního vztahu. Ten nemusí nutně znamenat závislou práci pro jednoho zaměstnavatele na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou. V době ekonomického boomu zejména mladí zaměstnanci upřednostňují flexibilitu a možnost uspořádat si pracovní povinnosti podle svého časového harmonogramu. Zároveň mají

možnost odejít za lepší pracovní nabídkou. Současná legislativa nabízí takové instituty, aby si jednotlivé strany upravily vzájemné vztahy podle svých preferencí. Většinou se tak děje prostřednictvím práce se živnostenským oprávněním nebo práce konané mimo pracovní poměr (DPP a DPČ). V případě flexibilních dohod konaných mimo pracovní poměr **lze uvažovat o ponechání možnosti rychlého zrušení pracovního vztahu, ale uzákonit povinnost odvodů na sociální a zdravotní pojištění i u dohod o provedení práce, a to bez přihlídnutí k výši výdělku.**

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

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

### **6.3 Další vzdělávání jako základní parametr jistoty zaměstnání**

---

#### **6.3.1 Shrnutí hlavních informací a souvislostí**

**Možnosti kvalitního a cíleně orientovaného dalšího vzdělávání včetně efektivního systému rekvalifikace** jsou považovány za základní prvky pilíře ochrany pracovníka v kontextu modelu flexicurity. Systém celoživotního vzdělávání společně s aktivní politikou zaměstnanosti **pomáhají zvyšovat zaměstnatelnost disponibilní pracovní síly**, tudíž působí preventivně proti nezaměstnanosti, a zároveň se podílí na řešení již vzniklé nezaměstnanosti s důrazem na rizikové skupiny nezaměstnaných (Nekolová, 2008).

Rozsah dalšího vzdělávání, ať již na formální či neformální bázi, včetně bariér a motivací, k účasti na něm, sleduje celá řada periodických výběrových šetření (např. LFS, CVTS nebo AES). Tato šetření většinou umožňují i mezinárodní komparabilitu. Data z uvedených výzkumů ukazují, že **účast dospělé populace na dalším vzdělávání je v České republice podprůměrná, naopak**



**v Dánsku vysoce nadprůměrná.** Zatímco v Dánsku se podle LFS 2017 vzdělávalo v posledních čtyřech týdnech 27 % populace ve věku 25 - 64 let, v České republice to bylo jen 10 % populace daného věku. V lepším světle vychází podíl participujících dospělých osob na dalším vzdělávání v ČR podle indikátoru, který zohledňuje participaci za posledních 12 měsíců. V Dánsku dosahoval tento ukazatel 54 %, v České republice 46 %, což je hodnota na úrovni průměru EU. Diskrepance mezi kratším a delším referenčním časovým úsekem je zřejmě způsobena tím, že v České republice pravděpodobně převažuje nabídka a využívání jednorázových kurzů/školení krátkodobého charakteru. Výzkumy (CVTS) také ukazují, že náklady na kurzy dalšího vzdělávání při přepočtu na jednoho účastníka v paritě kupní síly jsou v Dánsku jedny z nejvyšších a v ČR naopak jedny z nejnižších.

Stejně tak je mezi Dánskem a ČR výrazný rozdíl (podle AES 2016) v průměrném počtu hodin absolvovaných v neformálním vzdělávání při přepočtu na jednu zaměstnanou osobu. V Dánsku byl v roce 2016 průměrný počet hodin výcviku 82 hodin, zatímco v ČR pouze 35 hodin. Optimisticky se dále jeví ukazatel podílu podniků (podíl ze všech společností), které nabízely během roku svým zaměstnancům alespoň jeden vzdělávací kurz. Takových podniků bylo v roce 2015 (CVTS 2015) 90 %, ovšem detailnější analýza ukazuje, že se jednalo zejména

o kurzy a školení povinné ze zákona. Pokud jde o nepovinná školení a kurzy, podíl aktivních firem je výrazně nižší, a to 53 %. Těchto kurzů se ve sledovaném roce zúčastnilo 30 % zaměstnanců všech firem.

**Největší zájem o další vzdělávání je mezi vysokoškolsky vzdělanými osobami.** Dosavadní míru svého zapojení naopak nemají, oproti ostatním, potřebu navyšovat lidé s nižším vzděláním a kvalifikací. Vazba existuje, i pokud jde o ekonomickou aktivitu, jelikož dalšímu rozvoji znalostí a dovedností se věnují mnohem častěji osoby zaměstnané oproti nezaměstnaným a ekonomicky neaktivním (Kotíková et al., 2012). Z uvedeného vyplývá, že **ti, u kterých je potřeba dalšího vzdělávání nejvyšší, mají zároveň nejnižší motivaci se ho účastnit.**

**Základními bariérami rozšíření účasti české populace na dalším vzdělávání jsou finanční omezení,** a to jak na straně podniků, tak na straně jednotlivců, a obecně nízká motivace k dalšímu vzdělávání. Podle AES (2016) se většina neformálního vzdělávání v České republice odehrává v pracovní době a na popud zaměstnavatele. Zaměstnanci u téměř 70 % svých pracovních aktivit neformálního vzdělávání uvedli, že účast v daném vzdělávání vyžadoval jejich zaměstnavatel (Půbalová, 2018).



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

Z analýzy datových zdrojů a dostupných strategií vyplývá, že Česká republika ustulnula, pokud jde o rozvoj systematických opatření na podporu dalšího vzdělávání, v půli cesty. Již v roce 2007 byla schválena **Strategie celoživotního učení v ČR**, která je základním dokumentem později doplněným o implementační plán. Strategie si mimo jiné klade za cíl stimulovat jednotlivce i zaměstnavatele k rozšíření účasti na dalším vzdělávání zejména prostřednictvím odstraňování finančních i nefinančních bariér a posílit zaměstnanecké vzdělávání tak, aby přispělo ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků a profesní flexibility zaměstnanců. Tato strategie vygenerovala řadu dílčích, více či méně ucelených programů a projektů na podporu dalšího vzdělávání, jejichž financování zajistily evropské strukturální fondy. Prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) byl například mezi lety 2009 - 2013

řešen projekt KONCEPT, jehož záměrem byl rozvoj systémového prostředí dalšího vzdělávání. Na projekt navazuje v Operačním programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost platforma DV Monitor, která je informačním portálem na toto téma. Možnost financovat analytické projekty včetně samotného podnikového vzdělávání z ESF výrazně<sup>3</sup> přispěla k rozvoji aktivit v celoživotním vzdělávání. Pozitivně lze vnímat systémové řešení uznávání výsledků dalšího vzdělávání a v této souvislosti propracované národní soustavy povolání a kvalifikací. **Jako negativní se však jeví krátkodobost projektů, jejich často solitérní postavení a problém s jejich návazností. Ucelený komplexní systém celoživotního vzdělávání tak v ČR stále chybí.**

V současnosti většina celonárodních strategií ČR pracuje s konceptem Společnosti 4.0<sup>4</sup>, což znamená, že **celoživotní vzdělávání je chápáno jako nutný předpoklad adaptace pro rychle se měnící podmínky digitalizování společnosti**. Zároveň se předpokládá, že v budoucnu dojde k turbulentní a radikální proměně skladby zaměstnání na trhu práce, kde řada pracovních míst v důsledku digitalizace zanikne a naopak se objeví řada nových, dosud neexistujících povolání. Vláda společně se sociálními

---

<sup>3</sup> Na financování dalšího vzdělávání se samozřejmě podílejí i jiné subjekty. Finančně participují jak jednotlivci, tak firmy, stát či jiné veřejné subjekty, neziskové organizace atd.

<sup>4</sup> A dílčími strategiemi Průmysl 4.0, Práce 4.0, Vzdělávání 4.0 atd.

partnery vnímají shodně skutečnost, že **propracovaný systém celoživotního vzdělávání bude klíčový pro udržení hospodářského růstu a nízké nezaměstnanosti**, jelikož bude čím dál těžší předvídat kvalifikační potřeby. Jejich proměny budou navíc častější: základní kvalifikační dovedností bude adaptabilita a schopnost rychle se učit nové věci. S tímto vědomím byly schváleny vládní strategické dokumenty Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020 (MŠMT, 2014) a Strategie digitální gramotnosti ČR na období 2015 až 2020 (MPSV, 2015).

Do veřejné debaty o dalším vzdělávání v ČR je zapojena řada subjektů, sociální partnery nevyjímaje. Právě téma strategií a opatření vhodných k rozvoji dalšího vzdělávání by mělo být pro sociální partnery klíčové. V posledních několika letech se zdá, že zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů na celonárodní úrovni se snaží najít společnou řeč pod tlakem postupné digitalizace trhu práce a s tím spojených změn a nároků na kvalifikaci a dovednosti pracovníků. **Nedá se však říci, že by podobně odpovědný přístup, s výjimkou největších zaměstnavatelů na českém trhu práce, byl uplatňován i na podnikové úrovni.** Přístup sociálních partnerů v Dánsku k dal-

šímu vzdělávání je pro tripartitní, ale i bipartitní sociální dialog v ČR důležitou inspirací. Sociální partneři v Dánsku totiž pociťují za úroveň kvality a rozsah dalšího vzdělávání vysokou společenskou odpovědnost a snaží se společně nacházet strategie, které by vedly k efektivnímu propojení kvalifikační nabídky a kvalifikačních potřeb trhu práce. **Již na začátku 90. let 20. století bylo do sektorových kolektivních smluv v Dánsku postupně zaváděno tzv. právo na školení (right to training), které v současnosti v minimálním rozsahu 14 dnů na jednoho zaměstnance obsahují již téměř všechny sektorové kolektivní smlouvy** (Mailand, 2009). V roce 2017 byla sociálními partnery v Dánsku navíc podepsána tripartitní smlouva o dalším vzdělávání a vzdělávání dospělých<sup>5</sup> (Voksen- og efteruddannelserne, VEU). Jedná se již o třetí tripartitní smlouvu v řadě od roku 2016 v této oblasti (Carsten, 2018).

**Potenciál sociálních partnerů byl efektivně v České republice využit např. v době ekonomické krize,** kdy odbory a zástupci zaměstnavatelů byli společně s vládou schopni v rámci zakotvených tripartitních vyjednávacích mechanismů přijmout řadu opatření na záchranu pracovních míst a podpořit rekvalifikace pracovní

---

<sup>5</sup> [http://bm.dk/da/Aktuelt/Pressemeddelelser/Arkiv/2017/10/Trepartsaftale VEU.aspx](http://bm.dk/da/Aktuelt/Pressemeddelelser/Arkiv/2017/10/Trepartsaftale%20VEU.aspx)

síly prostřednictvím Evropských sociálních fondů.

### 6.3.2 Závěry a doporučení

1. **Hlavní problém související s oblastí dalšího vzdělávání v ČR představuje samotný fakt neexistence jeho funkčního systému.** Možnosti systematického uchopení dalšího vzdělávání a jeho koncepce sice byly rozpracovány mezi lety 2009 - 2013 v projektu KONCEPT, ovšem jen málo z navrhovaných opatření bylo implementováno. Do této doby **není jednoznačně ustanovený výkonný orgán, který by měl systém celoživotního vzdělávání ve své gesci**, byl za něj ze zákona odpovědný a vykonával kontrolu plnění cílů. Problematika celoživotního učení je tak většinou rozdrobena v dílčích projektech pod kontrolou MŠMT nebo MPSV. Zákonem dané povinnosti dalšího vzdělávání jsou orientovány pouze na specifické sektory (např. školství či zdravotnictví), případně tematicky (oblast BOZP).
2. **Výsledkem je nízká účast dospělých osob na dalším vzdělávání**, která je navíc kritická u těch, kteří doplňování kvalifikace potřebují nejvíce, tj. u osob s nízkým vzděláním a osob nezaměstnaných.

3. **Finanční důvody se objevují na předních místech žebříčku nejzávažnějších omezení**, s nimiž se jednotlivci a zaměstnavatelé při svém zájmu o další vzdělávání potýkají. Za potenciálně vhodná opatření, která by pomohla zmírnění finančních bariér, lze v ČR jmenovat např. **vzdělávací voucher, daňové úlevy nebo placenou studijní dovolenou**. Parametry těchto opatření umožňují krátkou dobu jejich případné implementace, minimalizaci administrativní zátěže, efektivní kontrolu využívání podpory a minimalizaci rizika zneužití.
4. Dalším aspektem je zmírnění či odstranění časových bariér dalšího vzdělávání, jejichž cílem je optimalizovat časové a kvalifikační nároky studia dospělých studentů a zaměstnavatelů. Absence uceleného systému celoživotního vzdělávání má za následek, že jednotlivci i firmy jsou dezorientovaní a nemají dostatečně kvalitní informace k rozhodování ohledně kariérového poradenství i kvality nabízeného vzdělání, respektive kvality vzdělávacích institucí, které toto vzdělávání zajišťují. Systém potenciálnímu účastníkovi dalšího vzdělávání ve většině případů nenabízí možnost ověřit si, které kurzy a vzdělávací programy jsou vhodné v jeho situaci (kariérové poradenství), případně zda jsou lektori v kurzech dostatečně

kvalifikovaní. Chybí rovněž propracovaný systém hodnocení kvality vzdělávacích institucí. V případě, že by měla dospělá osoba zájem o uznání kvalifikace v systému uznávání výsledků dalšího vzdělávání, je nutné, aby si byla jistá, jaké konkrétní znalosti může získat a jaké znalosti po ní budou u zkoušek požadovány. Tuto jistotu však praxe nabízí pouze vzdáleně.

5. Systém uznávání kvalifikací a jeho podporné prvky jsou vhodným startovacím nástrojem pro budování uceleného konceptu a agendy dalšího vzdělávání v ČR. I tento systém však má svá omezení a bylo by vhodné iniciovat aktivity k jejich eliminaci. Je nutné, aby systém uznání kvalifikací byl pro klíčové aktéry (občany a zaměstnavatele) důvěryhodný a transparentní. Pro zajištění personálních kapacit je pro zaměstnavatele důležité, že prostřednictvím konkrétního školení získá zaměstnanec kvalifikaci, kterou pro výkon práce potřebuje, a zároveň vědět, že předloží-li zájemce o práci osvědčení o profesní kvalifikaci, dává to záruku, že tento člověk disponuje kompetencemi uvedenými v osvědčení. Ověřování kvalifikace musí provádět kompetentní osoby v jednotlivých oborech. Systém by měl být schopen personálně pokrýt všechny obory, což je v současnosti problematické. Národní soustava kvalifikací se

navíc zaměřuje zejména na povolání s nižší kvalifikací. Cílem by tedy mělo být naplnění národní soustavy kvalifikací všemi smysluplnými kvalifikacemi na trhu práce. Nutná je i osvěta a propagace možnosti uznávání kvalifikace mezi občany i zaměstnavateli.

6. **Zájem o další vzdělávání zaměstnanců by měl být společný všem sociálním partnerům především na lokální úrovni.** Pro růst funkční flexibility jako prevence nezaměstnanosti a předpokladu vysoké produktivity a konkurenceschopnosti firem by měly být aktivity dalšího odborného vzdělávání tvořeny lokálními aktéry a vzdělávacími institucemi podle potřeb místního trhu práce.
7. Nabídky vzdělávání a rekvalifikací musí být ze strany veřejných služeb zaměstnanosti plánovány a zajišťovány permanentně, a to v souladu s aktuálními potřebami trhu práce a s využitím informační podpory systému Národní soustavy kvalifikací. Zahájení realizace vzdělávání a rekvalifikací tak musí být dostatečně pružné, aby skutečně vedly k uspokojení potřeb trhu práce.
8. Vzdělávací a rekvalifikační kurzy musí **splňovat nároky na kvalitu, kterou je nezbytné kontrolovat a vyhodnocovat.** Délka kurzů musí být odpovídající, aby jejich absolvování vedlo k získání potřebných znalostí a dovedností, které

jsou vyžadovány od pracovníků s danou kvalifikací. Obsah musí **odpovídat reálným nárokům a potřebám zaměstnavatelů**, proto je vhodné, aby nabízené vzdělávací a rekvalifikační kurzy obsahovaly výraznou praktickou část, nejlépe uskutečněnou přímo u zaměstnavatele. Tento aspekt je podstatný u oborů s technickým zaměřením. Možnost získání praktických zkušeností, které jsou vyžadovány zaměstnavatelem, a to v konkrétním rozsahu a kvalitě, zvyšuje znalostní vybavenost a připravenost na okamžitý výkon zaměstnání.

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

#### 6.4 Veřejné služby zaměstnanosti v ČR

---

##### 6.4.1 Vývoj veřejných služby zaměstnanosti v ČR

Východiskem pro reformu politiky zaměstnanosti v Dánsku byla **snaha o zavedení větší flexibility pracovních míst s důrazem na opatření aktivní politiky zaměstnanosti**. Jádrem současného organizačního systému dánských služeb zaměstna-

nosti jsou municipality a supervize centrální instituce, jíž je ministerstvo zaměstnanosti a jím zřízený výkonný orgán National Labour Market Authority. Ten se zabývá praktickou politikou, alokací zdrojů a v neposlední řadě navrhováním cílů a monitorováním výsledků, které mají být dosaženy na lokální a regionální úrovni. Poradním orgánem ministerstva ve věcech zaměstnanosti je Národní rada zaměstnanosti (National Employment Council), která funguje na bázi tripartity. (Weishaupt, 2013; Hendelowitz, Woollhead, 2007)

V České republice došlo na začátku 90. let minulého století k **vytvoření dvoustupňového systému řízení veřejných služeb zaměstnanosti**, přičemž první byl tvořen ministerstvem práce a sociálních věcí, zejména Správou služeb zaměstnanosti a druhý stupeň okresními úřady práce. Studie věnující se tehdy fungování veřejných služeb zaměstnanosti v ČR ukázaly, že **veřejné služby zaměstnanosti nejsou schopny dostatečně reagovat na postupný vývoj v ekonomice a společnosti** a že po počátečních úspěších nereagovaly na aktuální vývoj změnami nezbytnými pro další perspektivu činnosti veřejných služeb zaměstnanosti v ČR. Řada úřadů práce, z nejrůznějších objektivních i subjektivních důvodů, pak podcenila svou roli na trhu práce, kterou zúžila do evidenční a výplatní polohy, čímž **postupně docházelo ke**

**ztrátě jejich původního kreditu pružných institucí agenturního typu z počátku devadesátých let.** Úřady práce byly **stále více zahlcovány administrativními a kontrolními činnostmi** všech možných vazeb a návazností: výplaty hmotného zabezpečení, soudy, policie, výplaty sociálních dávek, OSSZ – důchody, zdravotní pojišťovny, odstupné, odchodné, renty, dlužné mzdy atd. Ty je v konečném důsledku vytěsňovaly z trhu zprostředkovatelských a poradenských služeb, neboť již přestávaly být jejich opravdovými poskytovateli. Postupem času a s rostoucí mírou nezaměstnanosti **začaly být velkou částí veřejnosti chápány jako úřady, od kterých mimo výplat dávek nemá smysl nic víc očekávat** a většina zaměstnavatelů je ztotožnila s „kontrolory“, s nimiž o nějaké účelné spolupráci lze jen těžko hovořit.

Vedle přílišné administrativní zátěže byla problémem i **personální nedostatečnost** (co do počtu i kvalifikace). Zejména počet pracovníků zprostředkovatelů/poradců nebyl dostatečný, na jednoho pracovníka připadal příliš vysoký počet klientů. V důsledku nadměrné pracovní zátěže se nemohl pracovník věnovat každému klientovi, jak by bylo potřeba pro zajištění individuálního přístupu. **Rozšíření výkonu úřadů práce o další činnosti nebylo úměrně zohledněno v posílení personálu a pracovní vytíženost již tak přetížených zaměstnanců úřadů práce nadměrně**

**vzrostla.** Nedostatkem ve vzdělávání pracovníků byl chybějící systém profesního vzdělávání ve všech oblastech jejich činností, chybějící zvládnutí profesních poradenských přístupů při zjišťování znalostí, dovedností a praktických zkušeností uchazečů. Jak vyplynulo z expertních studií VÚPSV, jen málokterý zprostředkovatel/poradce dokázal vést uchazeče k samostatnému rozhodování, resp. dávat dostatečné informace pro toto rozhodování, k aktivnímu vyrovnání se s problémovou situací či k rozhodnutí uchazeče na základě nabídnutých variant řešení. K lepšímu výkonu také nepřispívaly **mnohdy nejasné metodické pokyny vypracované SSZ** připouštějící různý výklad, chybějící vymezení rámcových (výstižných) metodických zásad pracovních profesního poradenství na úřadech práce a také vymezení nositelů poradenských činností na jednotlivých úrovních poradenství (Kotíková, 2000). Stále více bylo patrné, že úřady práce stojí na rozcestí, kdy je nutné vyjasnit, jaká je vize jejich dalšího působení. Zůstanou (pod tlakem nezaměstnanosti a náporu dalších administrativních činností) pouze místními administrátory podpor v nezaměstnanosti, nebo se stanou opravdovou službou pro své klienty? Bez uchopení základního poslání a definice prioritních úloh hrozilo nebezpečí, že podpůrné akce v různých oblastech činností úřadů práce vyzní naprázdno a zbytečně se



tak vyčerpají zdroje, které mohly být použity efektivněji.

#### 6.4.2 Nepovedená reforma

**V roce 2011 proběhla reforma, kdy byl zřízen Úřad práce České republiky** jako samostatně organizační složka státu, který je řízen generálním ředitelem a organizačně se člení na generální ředitelství a krajské pobočky působící v jednotlivých krajích, jejichž součástí jsou kontaktní pracoviště. Vznik nového správního úřadu s celostátní působností přinesl změnu v dosavadním uspořádání systému služeb zaměstnanosti opírajícího se o 77 samostatných úřadů práce s vlastní právní subjektivitou, kdy řízení jednotlivých agend koordinovala určená sekce ministerstva práce a sociálních věcí a jednotný výkon kompetencí samostatných úřadů práce byl zajišťován prostřednictvím metodických a závazných řídicích aktů. **Po organizační změně byla činnost přenesena na nově vytvořený centralizovaný Úřad práce ČR (ÚP ČR).**

Mezi hlavními důvody provedení reformy byly uváděny „především **větší efektivita při řízení výkonu státní správy v oblastech zaměstnanosti a státní sociální podpory**, a dále také **snížení provozních nákladů**, které vznikají v souvislosti se zajištěním výkonu státní správy v těchto oblastech“ (Vaňásek, 2011). Kritika hlavních nedostatků původní organizační struktury úřadů práce zahrnovala „**nepružné řízení** –

ústředí řídí přímo 77 subjektů, finanční náročnost systému – každý úřad je samostatnou účetní jednotkou, má samostatné „obslužné“ útvary a samostatnou personální politiku, nejednotnost rozhodování a nejednotnost vnitřního organizačního uspořádání.“ (Důvodová zpráva k Návrhu zákona o Úřadu práce České republiky)

Při reformě došlo k definování činnosti spadající do kompetencí jednotlivých článků veřejných služeb zaměstnanosti, ale již nedošlo k vymezení procesů zajištění výkonu svěřených činností určujících konkrétní postupy jejich zabezpečení jednotlivými články systému. Přestože je uvedený proces označován za Reformu veřejných služeb zaměstnanosti, bylo by vhodnější, vzhledem k tomu, že po provedené změně spíše nedošlo ke zlepšení výchozího stavu, což cílem reformy obecně bývá, proces označovat jako organizační změnu.

Zhodnocení stavu po reformě ukazuje na **řadu chyb a nefunkčností, které byly zapříčiněny nedokonalým procesem přípravy reformy**. Nedostatky se ve značné míře shodují s problémovými oblastmi, jejichž vymezení lze nalézt např. v materiálech Mezinárodní organizace práce (ILO) vycházejících z poznatků řady studií, které se zabývají realizací a hodnocením dopadů reforem.

Hlavní problémové oblasti realizace reform:



- realizace reforem bez předchozího provedení potřebných analýz,
- realizace reforem bez dostatečné podpory a vzájemné spolupráce jednotlivých aktérů,
- nedostatečná implementační kapacita,
- nepřipravenost administrativy k implementaci změn,
- nedostatečný čas na přípravu a implementaci,
- nadměrné využití externích poradců,
- nedostatečné využití zkušeností interních pracovníků,
- nevyužití tzv. institucionální paměti, čímž by se zabránilo aplikaci změny, která již v minulosti nebyla úspěšná (Rychlý, 2014).

Není proto divu, že odborná veřejnost se záhy shodla na nové potřebě změně systému, který vytvořila „nepovedená“ reforma. **Prosazováno bylo (a stále je), aby MPSV – stejně jako je tomu v Dánsku – patřila koncepční, strategická a legislativní role.** Kompetencemi MPSV by mělo být především stanovení legislativního a finančního rámce v souladu s dlouhodobou koncepcí MPSV, Národním programem reforem ČR, vymezení každoročních cílů, kterých má Generální ředitelství úřadu práce ČR (GŘ ÚP ČR) dosáhnout, dále kontrolní činnost výkonu a plnění cílů GŘ ÚP ČR. Stejně tak bylo požadováno, **aby došlo k upevnění pozice GŘ ÚP ČR, které musí nést zodpovědnost za výkon činností –**

jeho zodpovědností musí být zejména dosahování vymezených cílů. Řízení a odměňování by mělo probíhat na základě plnění cílů. S tím je ale současně nezbytné, aby nástroje k dosažení cílů mělo GŘ ÚP ČR ve své kompetenci (Kotíková, Schebelle, Vychová, 2015).

Požadavek je i na obnovu akceschopnosti úřadů práce, kterou po reformě ztratily. Měly by především poskytovat služby pro nezaměstnané, pomoci jim v návratu na trh práce a poskytovat servis trhu práce. Naopak by alespoň částečně, zejména pokud jde o funkce rozhodovací a kontrolní, měla být zpět na obce převedena agenda nepojistných sociálních dávek (přenesená na úřady práce v roce 2012), která výrazně převládá nad agendou zaměstnanosti. Zásadní je vrátit rozhodování o APZ na regionální/okresní úroveň, aby získala zpět svojí ztracenou flexibilitu. Provedená centralizace je z hlediska realizace APZ nevhodná. V této oblasti musí mít úřady práce určité rozhodovací pravomoci, aby mohly pružně reagovat a využívat nástroje APZ s ohledem na potřeby a situaci na regionálním a místním trhu práce. Generální ředitelství ÚP ČR pak musí zajistit kontrolu nakládání s prostředky a realizace APZ.

#### 6.4.3 Závěry a doporučení:

1. Předpokladem pro zajištění optimálního výkonu systému služeb zaměstna-

- nosti je **nezbytné jednak jasně stanovit kompetence**, které přísluší jednotlivým úrovním, a zároveň vymezit a efektivně nastavit procesy činností vykonávaných jak jednotlivými úrovněmi, tak zabezpečovaných i mezi jednotlivými články systému.
2. Ministerstvo práce a sociálních věcí by mělo především vytvářet celkové strategie zaměstnanosti a trhu práce v souladu s politikou vlády a ministerstva (v návaznosti na oblast mezd, důchodů, sociálních dávek, zákoníku práce), hlavní koncepce rozvoje a právních norem. Při tvorbě těchto strategických materiálů by měly být využity relevantní analytické podklady poskytující východiska k nastavení potřebných kroků žádoucím směrem. MPSV by měl být koncepčním orgánem, jehož střednědobé strategie by Úřad práce ČR realizoval v praxi.
  3. Hlavní kompetence a povinnosti ministerstva lze vymezit následovně:
    - tvorba politiky zaměstnanosti a odpovědnost za ni ve vládě,
    - zajištění vazeb na makroekonomický pohled, na celkovou hospodářskou politiku státu a na další politiky (především politiku regionálního rozvoje a vzdělávací politiku),
      - zabezpečení vazeb na politiku sociálního zabezpečení, především na důchodovou politiku (tzn. v rámci MPSV),
      - souhrnná analytická a koncepční činnost v problematice zaměstnanosti,
      - příprava zákonů,
      - zabezpečení vazby na Evropský sociální fond.
  4. Úřad práce ČR by měl **zajistit realizaci politiky zaměstnanosti na území ČR**, na základě ministerstvem zpracované strategie stanovit postupy k dosažení vymezených cílů a zajistit realizaci jejich naplnění.
  5. Základními kompetencemi Úřadu práce ČR by měly být:
    - výkon služeb zaměstnanosti,
    - zodpovědnost za plnění cílů vymezených mu MPSV na základě strategie politiky zaměstnanosti, které jsou v jeho pravomoci,
    - realizace opatření politiky zaměstnanosti,
    - sledování vývoje zaměstnanosti, situace a vývoje na regionálních trzích práce,
    - spolupráce s relevantními aktéry při výkonu služeb zaměstnanosti,
    - zabezpečení realizace projektů Evropské unie,

- poskytování zprostředkovatelských služeb systému EURES,
  - zajištění vzdělávání zaměstnanců.
6. Na základě zjištěného stavu a nedostatků ve fungování veřejných služeb zaměstnanosti v ČR je **potřeba provést změny v nastavení a samotném poskytování veřejných služeb zaměstnanosti**. Pro zvýšení efektivity výkonu veřejných služeb je především nezbytné:
- výrazně posílit individuální přístup ke klientovi,
  - uplatňovat vhodné poradenské metody,
  - zracionalizovat vnitřní dělbu činností na úřadech práce,
  - snížit administrativní zátěž pracovníků pracovně-profesního poradenství,
  - posílit spolupráci se zaměstnavateli,
  - zvýšit míru a dostupnost informací vůči klientům (jimiž jsou jak uchazeči/zájemci o zaměstnání, tak zaměstnavatelé),
  - posílit „samoobslužné“ zprostředkování zaměstnání,
  - zvýraznit služby pro zaměstnavatele,
  - otevřít zprostředkování všem.
7. V práci s klienty je nezbytné **posílit individuální přístup** ke klientům, osobní zodpovědnost a samostatnost klientů, jejich schopnosti orientace na trhu práce, **zpružnit systém zajištění re-kvalifikací a využívání nástrojů APZ**.
8. Nelze vymezit jeden ideální model poskytování služeb zaměstnanosti. Důležitější v tomto ohledu je spíše kvalita služeb, než kdo tyto služby poskytuje. Klíčovým faktorem je správné posouzení, zařazení uchazeče o zaměstnání už na samotném začátku celého procesu. Nezbytné je stanovení a posouzení překážek, které omezují klienta při hledání zaměstnání a v návratu na trh práce, aby mu mohla být poskytnuta účinná pomoc. Potřebný je rozvoj spolupráce služeb zaměstnanosti s ostatními aktéry trhu práce, neziskovými organizacemi, se soukromými institucemi působícími v oblasti zprostředkování zaměstnání, zohlednění potřeb a názorů uchazečů o zaměstnání a zaměstnavatelů, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Spolupráce veřejných služeb zaměstnanosti se soukromými pracovními agenturami a neziskovými organizacemi v oblasti zaměstnanosti přispěje k rozšíření okruhu poskytovatelů, samotných služeb i jejich dostupnosti. Významný faktor také představuje dostupnost informací, kvalitních analýz o aktuálním stavu a vývoji na trhu práce. Utváření konkrétní podoby modelu poskytování služeb zaměstnanosti

tak musí být vedeno zejména s cílem zajistit dostupnost služeb zaměstnanosti v případě potřeby všem účastníkům na trhu práce a klientům služeb zaměstnanosti, tj. uchazečům o zaměstnání a zaměstnavatelům.

9. Předpokladem zvýšení kvality je zavedení systému kontroly, pravidelného vyhodnocování výkonu služeb zaměstnanosti, sledování priorit klientů a jejich spokojenosti, zavedení tržních mechanismů do výběru poskytovatelů služeb.

## 7 Jak na flexibilitu u zaměstnavatele

Tato kapitola shrnuje základní aspekty zavádění flexibility ve firemním prostředí, které by neměly při budování flexibilní firemní kultury zůstat opomenuty. Každá firma, která zvažuje posílení prvků flexibility pracovního prostředí, by měla mít **jasný plán na zavádění flexibility**. Ten se pochopitelně bude vždy lišit v závislosti na velikosti firmy, odvětví, ve kterém firma působí, a dalších faktorech. V konečném důsledku však mohou důsledně připravený plán a na jeho základě dobře aplikované prvky flexibility ve společnosti **příspěk ke zlepšení mnoha aspektů fungování firmy nebo jejího vnímání ze strany současných i potenciálních zaměstnanců a vnějších subjektů**:

- Posílení značky společnosti/zaměstnavatele – zvýšení prestiže firmy;
- **Posílení firemní kultury uvnitř společnosti** – zlepšení vnímání postavení firmy ze strany zaměstnanců a posílení jejich vztahu k firmě a její značce;
- **Zvýšení efektivity a loajality zaměstnanců** – zlepšení vztahu zaměstnanců ke společnosti, zvýšení spokojenosti s jejich pozicí a postavením ve firmě;
- **Propagace společnosti jako příkladu dobré praxe** – příležitost podílet se také na podpoře a zavádění flexibility

pracovního prostředí v rámci celorepublikové snahy o podporu tohoto trendu.

### 7.1 Kontext pro flexibilitu ve firmě

Zavedení flexibilního pracovního prostředí ve společnosti není jednoduchý a krátkodobý úkol. Jedná se téměř vždy o běh na dlouhou trať. Současně jde o multidisciplinární projekt se zapojením většiny lidí z prostředí firmy, s různými úkoly a kompetencemi.

Shrnutí základních požadavků na zaměstnavatele, resp. důležitých faktorů úspěšnosti uplatnění flexibilních forem práce ve firemní struktuře:

- Budujte povědomí ve vedení společnosti;
- Vytvořte společnou vizi flexibility společně se zaměstnanci;
- Napojte flexibilitu na strategické cíle a popište přínosy;
- Získejte osobní zapojení členů vedení a opinion makers – vytvořte koalici, která zastane vůdčí roli v tomto směru napříč celou firemní strukturou;
- Získejte názory lidí, potřeby, představy, očekávání – porozumějte potřebám lidí.

Základní doporučení pro maximalizaci efektů zavádění flexibilních forem práce ve firmě, tedy převedení flexibility v reálný užitek pro firmu:

- Posbírejte příklady stávajícího stylu práce (dobré i špatné):
  - produktivita, absence, vytíženost stolů/strojů, retence zaměstnanců, nedostatek zaměstnanců, přesčasy, nemocnost, využití technologií pro řízení flexibilní práce, jednotlivé lokality/pobočky/výrobní linky,
  - VIC versus people cost – finanční řízení nákladů na lidi v jednotlivých odděleních;
- Připravte business case;
- Získejte data a benchmark;
- Konzultujte uvádění příkladů dobré praxe;
- Analyzujte technologické připravenosti firmy.

## 7.2 Možnosti flexibility a jejich dopady

---

Jaké příležitosti, benefity a rizika přináší zavádění flexibilních forem práce, již bylo uvedeno a je rozebíráno na dalších místech tohoto materiálu. Základní faktory pro maximalizaci efektů ze zavedení těchto moderních forem práce a současně faktory pro eliminaci případných rizik jsou různé, a to podle konkrétních zaváděných prvků flexibility. **Důležité je přitom klíčování těchto prvků, přinejmenším z těchto hledisek:**

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

- **Místní možnosti pro flexibilní formy práce:** práce z domova, práce z jiné pobočky, práce odkudkoliv apod.;
- Flexibilita prostřednictvím formy spolupráce se zaměstnanci: DPČ, DPP, práce na živnostenský list apod.;
- Co firma potřebuje, aby mohla nabízet více forem flexibility – změny uvnitř firmy, její organizační struktury atd.

Při zavádění konkrétních prvků flexibilních forem zaměstnávání je důležité, aby firma zvážila také následující otázky:

- Jaké jsou dopady zavedení prvku flexibility z hlediska potřeb **plánování kancelářských/pracovních prostor**?
- **Jakých zaměstnanců** (z hlediska firemní typologie) se bude změna týkat?
- Byly zváženy nejuvhodnější **technologické nástroje** z pohledu zaměstnanců?
- Jak se může flexibilita konkrétně uplatnit v rámci **benefitů a jiných interních nastavení** (např. firemní školka, školní autobus, prodloužená dovolená apod.)?

## 7.3 Postup zavedení flexibilního pracovního prostředí

---

Velmi stručně lze postup zavedení prvků flexibility v konkrétní firmě popsat následovně, přičemž všechny body **musí procházet vnitrofiremní diskusí a být projednány se zaměstnanci nebo jejich zástupci.**

1. Nastavte si jasné **cíle a priority.**

2. Připravte programy na podporu řízení změny.
3. Definujte **pilotní projekty**, jejichž pomocí budete flexibilní formy práce do podniku zavádět.
4. **Zvolte strategii** (slon nebo myš).
5. **Nastavte samostatné aktivity** v různých částech firmy, s různými konkrétními řešeními pro daná oddělení, úseky apod. – respektujte přitom jejich specifik a konkrétní požadavky zaměstnanců.

#### **7.4 Přeměna firmy směrem k flexibilní firemní kultuře**

---

Řízení a vedení změny společnosti k flexibilní pracovní kultuře by mělo být jejími realizátory prováděno trpělivě a s respektem k času, očekávaným výsledkům a ke každému zúčastněnému jedinci. Je potřeba přitom nezapomenout zejména na následující kritéria úspěšnosti zavedení flexibility:

- **Trénink managementu** – na managementu leží velký díl zodpovědnosti za úspěch procesu změny, protože manažeři jsou ti, kteří úkolují, delegují, prosazují zavádění změny atd.;
- **Změna kultury, myšlení a hodnot napříč celou firmou** – nejen na úrovni managementu nebo vybraného firemního úseku, důležitá je akceptace změny na všech úrovních firemní struktury;

- Nastavení nových principů práce a spolupráce **na všech úrovních produkce i řízení společnosti** (ať už se jedná o odvětví průmyslu, služeb či jiné);
- Trénink všech zaměstnanců s cílem osvojení si nových dovedností - styl práce, nástroje, rutiny, vnitřní pravidla firmy apod.;
- **Tvorba nových směrnic a manuálů** – snaha o definování stručných a jasných pravidel pro aplikaci prvků flexibility ve firmě a z nich vyplývajících povinností pro všechny zaměstnance;
- Přestavba kanceláří, ergonomie pracovního prostředí a související činnosti.

#### **7.5 Učení se flexibilitě – flexibilní proces**

---

Zavedení prvku flexibilního pracovního prostředí ve společnosti není jednorázovou záležitostí. Jedná se o kontinuální proces, který vyžaduje pokračující pozornost a opakující se hodnocení a reakci na zjištěné nedostatky. Je potřeba při něm zohlednit následující oblasti, které mohou významně ovlivnit **rychlost či efektivitu zaváděných flexibilních forem práce v konkrétní společnosti a přispět k dalšímu rozvoji flexibilního pracovního prostředí v dlouhodobém kontextu:**

- Sběr zpětných vazeb;
- Koučink;
- Vnitřní podpora zaměstnanců na všech úrovních;



- Komunikace;
- Otevřenost;
- Dlouhodobý rozvoj a dodržování strategie.

## 7.6 Zavádění flexibility z pohledu hlavních cílových skupin

---

Pilotní projekt a tematická setkání se věnovala zejména **flexibilitě externí, tedy flexibilitě trhu práce a její vazbě s interní firmní flexibilitou**. Jinými slovy výrazná pozornost byla upřena na to, jaké flexibilní podmínky může vytvářet stát na trhu práce a jak tím může usnadnit zaměstnavatelům uplatnění flexibilních forem práce pro různé skupiny zaměstnanců. Diverzita a inkluze jsou přitom nezbytným východiskem. Nejčastěji uváděné příklady z praxe, které také nejlépe charakterizují význam tématu, **jsou spojeny s hlavními cílovými skupinami:**

1. **Zaměstnaní rodiče** (nejčastěji matky s malými dětmi);
2. **Zaměstnaní senioři** (včetně osob ve věku 55+);
3. **Mladá generace na trhu práce** (mladí lidé narození mezi roky 1982 až 1996, tedy ve věku 20 - 34 let).

### 7.6.1 Flexibilita u rodičů malých dětí

V podmínkách ČR se nejčastěji jedná o maminky s malými dětmi. Stát zde může systematicky podpořit flexibilní podmínky na trhu práce, a to vytvořením, zajištěním a podporou dostupného systému předškolní péče, který se bude týkat dětí například od 1 do 6 let a bude většinou financován státem. Příkladem může být Skandinávie (viz dánský přístup s mottem: „Děti jsou společný projekt“), kde je díky velkorysé podpoře státu v předškolní péči běžné, že rodiče malých dětí, třeba i ročních, pracují a střídají se společně na rodičovské dovolené (nejvýraznější příkladem je nyní Švédsko). Work life balance je ve Skandinávii a nejen tam realitou.

Česká republika má nejnižší zaměstnanost žen s dětmi do 6 let v EU. **Pokud by existoval podobný systém předškolní péče, zaměstnanost žen/rodičů s malými dětmi by se výrazně zvýšila** a stoupl by počet dostupných a kvalifikovaných žen na trhu práce. To by se promítlo i do celkových ekonomických výsledků ČR (vyššího národního důchodu, HDP), jak uvádí například Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, nebo server Mavimi<sup>6</sup>. Zaměstnavatelé obecně, nikoliv jen ti velcí či pouze nadnárodní korporace, by pak měli

---

<sup>6</sup> [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/matky-prace-na-zkraceny-uvazek.A181018\\_101321\\_ekonomika\\_nio](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/matky-prace-na-zkraceny-uvazek.A181018_101321_ekonomika_nio)

k dispozici základní podmínky včetně motivace k vytváření flexibilního pracovního prostředí pro rodiče s malými dětmi.

### 7.6.2 Flexibilita u osob ve věku 50+

U této cílové skupiny se nejedná pouze o osoby nad 50 let věku, ale **zejména o ty, kteří chtějí pracovat i po dosažení věku spojeného s nárokem na penzi.** Demografické údaje jasně říkají, že česká populace stárne. Početní rozdíly mezi ekonomicky aktivní a neaktivní populací v naší zemi jsou malé. Zájmem ČR je, aby lidé i ve vyšším pracovním věku, včetně toho důchodového, zůstávali déle na trhu práce.

V praxi se však této politice příliš nedaří. Zaměstnanci 50+ patří mezi skupinu zčásti diskriminovanou s ohledem na jejich věk. Zaměstnavatelé v ČR ve velké většině neumí vytvářet podmínky pro dlouhodobou zaměstnatelnost, nemají s tím zkušenosti, ani nedisponují procesy a nástroji. Stát zaměstnavatele nemotivuje, aby zaměstnávali i lidi v důchodovém věku, kteří nechtějí jít do penze, ale naopak chtějí pokračovat v pracovní kariéře. Může přijít např. se **sníženými odvody na sociálním a zdravotním pojištění.** Stát nemotivuje ani potenciální pracující důchodce, například tím, že když budou pokračovat v práci v důchodo-

vém věku, umožní jim **okamžitý vyšší zápočet důchodu, až do něj rozhodnou odejít.** Stejně tak motivační může být pohyblivá hranice odchodu do důchodu, think tank IDEA Při CERGE – EI<sup>7</sup> o tom zpracoval několik velice detailních studií.

Podle studie IDEA odchází do důchodu většina Čechů z důvodu dosažení důchodového věku. Pouze pětina tak činí ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Podle studie by odchod z pracovního trhu měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít. **Příkladem může být citované Švédsko, které umožňuje pozvolný přechod do důchodu mezi 61. a 70. rokem, nebo Německo, které má věkové rozmezí 65 - 67 let pro pozvolný odchod.**

Opatření, kterými by mohl stát vytvořit podmínky pro větší flexibilitu trhu (finanční motivace zaměstnavatelů zaměstnávat lidi v důchodovém věku, finanční motivace lidí k práci i přes nárok na penzi, vyšší zápočty, podpora mezigeneračního dialogu prostřednictvím nástrojů diverzity a inkluze), by výrazně podpořila vyšší a delší zaměstnanost starších generací. Zvýšila by se flexibilita pracovního trhu a zaměstnavatelé by více využívali flexibilních forem práce nabí-

---

<sup>7</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/mobile/index.html#p=1](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/mobile/index.html#p=1)

zených pracovním právem, nebo by v sociálním dialogu navrhovali nové odpovídající potřebám trhu a různých skupin zaměstnanců. U této věkové skupiny je na místě předpokládat, že **uvítají práce na kratší úvazky nebo sdílené formy úvazků.**

### **7.6.3 Flexibilita u mladé generace na trhu práce**

Pro mladé generace, zejména mileniály, je podle mnohých studií a průzkumů<sup>8</sup> flexibilita práce jednou z podmínek pro výběr budoucího zaměstnavatele. **Čeští zaměstnavatelé zdaleka nejsou na tuto situaci připraveni.** Stát by měl proto vytvářet **systemové podmínky pro větší flexibilitu a mobilitu pracovního trhu.** Měl by motivovat zaměstnavatele, aby nejen pro mladé generace vytvářeli vhodné pracovní podmínky, které budou podporovat jejich pracovní a profesní rozvoj, rozvoj jejich talentů a potenciálu a jejich dlouhodobou zaměstnatelnost, včetně mezigenerační spolupráce a respektu. Flexibilní pracovní podmínky jsou integrální součástí takového procesu.

---

<sup>8</sup> Deloitte Millennial Survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0., Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Mileniálové a kariéra., Víze 2020 Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků: Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>



## Seznam zdrojů:

### Literatura:

Active Aeging., Report. Special Eurobarometer 378. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Directorate-General for Communication (DG COMM "Research and Speechwriting" Unit) 2012.

Algan, Y., Cahuc, P. (2006). Civic Attitudes and the Design of Labor Market Institutions: Which Countries Can Implement the Danish Flexicurity Model? Bonn: IZA Discussion Paper no. 1928.

Andersen SK. 2007. Trust and Dialogue in the Danish Model: Seminar: "Flexicurity or Flexploitation? Atypical Work in Europe". FAOS. 1-6.

Andersen SK, Mailand M. 2005. The Danish Flexicurity Model: The Role of the Collective Bargaining System. Copenhagen: University of Copenhagen. 27p.

Assessing Diversity. Impact in Business by the European Union. Platform of Diversity Charters. Brožura. European Commission 2013.

Bariéry, Motivace, Příležitosti, Názory studentů – zpráva z výzkumu, IPSOS Marketing. The Market Understanding and Measurement Specialists. Zář 2018 Praha.

Bassanini, A., Duval, R. (2006). Employment patterns in OECD countries: reassessing the role of policie and institutions. Paris: OECD Social, Employment and Migration working paper, No. 35/2006.

Beran, V. (2018). Labour costs in the EU. 15th International Scientific Conference Economic Policy in the European Union Member Countries. 8-10. listopadu 2017, Kopřivnice.

Bonoli, G., Emmenegger, P. (2009). Hvorfor er flexicurity mulig i Sverige, men ikke i Italien? Policy, stiafhængighed og social tillid. Politica 41(1), str. 24-45.

Boone, J., van Ours, J.C. (2004). Effective Active Labour Market Policies. IZA Discussion Paper No. 1335, Bonn: IZA.

Bredgaard, T., Larsen, F., Madsen, P., Rasmussen, S., 2009. Flexicurity and atypical employment in Denmark. CARMA Centre for Labour Market Research Aalborg University. CARMA Research Paper 2009:01.

Bredgaard T, Larsen F, Madsen PK. 2006. Opportunities and challenges for flexicurity - The Danish example. Volume 12: 61-82.

Bredgaard T, Daemmrich A. 2012. The Welfare State as an Investment Strategy: Denmark's Flexicurity Policies. N.Y.: Oxford University Press.

Bredgaard, T., Kongshøj Madsen, P. (2018). Farewell flexicurity? Danish flexicurity and the crisis. Transfer: European Review of Labour and Research, 24 (4), str. 375-386.

Business Benefits of Work Inclusion., Why working with people from disadvantaged groups works well for business. Report. Business in the Community. www.bitc.org.uk; London 2015

Čornejová, H. (2014). Zpráva o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni v roce 2014. Interní materiál pro sněm ČMKOS.

De Groot, A. J., Elhorst, P. J. (2010). Labour Market Effects of Flexicurity From a Regional Perspective. Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 101 (4), str.. 392-408.

Důvodová zpráva k Návrhu zákona o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, č. 131. Parlament ČR, 2010.

Hendeliowitz J. 2008. Danish Employment Policy: National Target Setting, Regional Performance Management and Local Delivery. Denmark: Employment Region Copenhagen & Zealand The Danish National Labour Market Authority. 21 p.

Heyes, J. (2013). Flexicurity in Crisis: European Labour Market Policies in a Time of Austerity. European Journal of Industrial Relations. 19(1), str. 71-86.

Hilbers, P. (2007). Deense Flexicurity is geen Europees Wondermiddel. Economisch Statistische Berichten 92, str. 332-333.

Hůrka, P. (2009). Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnání: Princip flexijistoty v českém pracovním právu. Praha: Auditorium.

Ibsen CL, Mailand M. 2009. Flexicurity and Collective Bargaining – Balancing Acts across Sectors and Countries. FAOS Forskningsnotat 102. 1-172p.

Kalousová P., Štern P., Žákavec J., Zábřženská M., Age Management. Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn. Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR. Praha 2015.

Kotíková, J., Bezděk, L., Vršník, Z., Remr, Z., Kotrusová, M., Vychová, H. (2012). Zajištění koncepčního řešení v oblasti stimulace poptávky po dalším vzdělávání jednotlivců i podniků. Analyticko-koncepční studie pro projekt KONCEPT.

Kotíková, J. Úloha politiky zaměstnanosti v oblasti pracovní profesního poradenství při zprostředkování zaměstnání. Praha: VÚPSV, 2000.

Managing an age-diverse workforce., What employers need to know. Research report. CIPD Chartered Institute of Personnel and Development. London 2015.

McKinsey Global Institute., Global Growth: Can productivity save the day in an aging World. Executive summary. January 2015.

Murad S., Kalousová P., Štern P., Hanuš P., Diverzita a pracovní trh ve 21. století: Vydała. Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, Praha, 2018.

Nekolová, M. (2008). Flexicurity – hledání rovnováhy mezi flexibilitou a ochranou trhu práce v České republice. VÚPSV, v.v.i., 2008.

Neukirch A. 2010. Does "Flexicurity" work? – Labour market and social security reforms with the concept of flexicurity in Denmark and the Netherlands [Bc. Thesis]. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Borken.

Nesporova, A., Cazes, S. (2004). Labour markets in transition: balancing flexibility and security in Central and Eastern Europe. Revue de l'OFCE 2004/5 (91), str. 23-54.

OECD. 2015. Working Better with Age in Denmark: Assessment and key recommendations, Paris: OECD Publishing. 1-12p.

Ploug N. 2014. Investing in people to promote activation and empowerment: The case of Denmark and lessons for other countries. Denmark: International Social Security Review, Vol. 67, 3-4/2014. 61-74p.

Randová, J. (2015). Strategie flexikurty při skončení pracovního poměru v právní úpravě České republiky

a Švédského království. Diplomová práce, Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení., Právnická fakulta UK.

Rychlý, L. Ministerstva práce a služby zaměstnanosti v nejistých časech. Department of Governance and Tripartism. ILO. Příspěvek na konferenci *Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., 2014.*

Rychlý, L. Prezentace na konferenci. „Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí“. 3. duben 2014, Praha.

Říhová, H., Salavová, M. (2012). Další vzdělávání pod lupou – co přináší DV Monitor. KDV Koncept.

Schmid, G., Reissert, B. (1991). On the Institutional Conditions of Effective Labour Market Policies. In: Matzner, E., Streeck, W. (eds): *Beyond Keynesianism: The Socio-Economics of Production and Full Employment*. Aldershot: Edward Elgar, str. 81–110.

Stanovisko Evropského hospodářského sociálního výboru k tématu Flexicurity: případ Dánska, OJ C 195, 18.8.2006, str. 48-53.

Trlifajová, L., Musil, P., Kovářová, L., Hurrle, J. (2015). Mezi dávkami a prací, která není? Analýza motivace k zaměstnání u osob, které se pohybují na hraně mezi dávkovým systémem a přijetím nízce-hodnoceného zaměstnání. Multikulturní centrum Praha, z. s., SPOT – Centrum pro společenské otázky, z.s.

Vaňásek, Jiří. Úřad práce České republiky. Práce a mzda, 2011, roč. 59, č. 5, s. 13-14. ISSN 0032-6208.

Vylítová, M. Optimalizace organizační struktury a řídicích funkcí služeb zaměstnanosti. Praha: VÚPSV, 2000.

Vzdělané Česko, Výsledky výzkumu veřejného mínění. IPSOS Marketing. The Market Understanding and Measurement Specialists. Praha, březen 2018.

Winkler, J., Horák, P. Žižlavský, M. IV. Nezaměstnanost a politika trhu práce – Institucionální předpoklady politiky trhu práce v etapě vstupu ČR do EU. Brno: Masarykova univerzita, 2003.

Zhou, J. (2007). Danish for All? Balancing Flexibility with Security: The Flexicurity Model. IMF Working Paper.

Zpráva o činnosti Úřadu práce České republiky za rok 2013. Generální ředitelství Úřadu práce České republiky: Praha, 2014. 27 s.

Zpráva o činnosti Úřadu práce ČR za první pololetí roku 2014. Generální ředitelství Úřadu práce České republiky: Praha, 2014. 55 s.

#### On-line literatura:

CO Industri. 2008. Flexicurity/flexijistota – pohled dánských odborů. Available at: <http://archiv.oskovo.cz/Kovo/2008/Rizik/d06.pdf>. Accessed 2018-01-31.

Deloitte Millennial Survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0., Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Datta Gupta N, Larsen M, Stage Thomsen L. 2015. Do wage subsidies for disabled workers reduce their non-

employment? - evidence from the Danish Flexjob scheme. IZA Journal of Labor Policy 4:10. Available at: <https://izajolp.springeropen.com/articles/10.1186/s40173-015-0036-7>.

Denmark.dk. Not dated. Flexicurity. Denmark.dk. Available from <http://denmark.dk/en/society/welfare/flexicurity/> (accessed March 2018).

Forumpartnership. 2009. Denmark Local Employment Councils. Available at <http://forumpartnerships.archive.zsi.at/attach/denmark.pdf> (accessed 2018-03-07).

Global diversity & inclusion survey., PWC. [online]. Dostupné z: [www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html](http://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html)

Holub, P. (2018). Až nás půjdou miliony. Státní úředníci zavřeli oči, přibývá práce načerno. Týdeník ECHO, 26. října 2018. Dostupné z <https://echo24.cz/a/S4r8H/az-nas-pujdou-miliony-statni-urednici-zavreli-oci-pribyva-prace-nacerno>.

Horra LP. 2017. Labor flexibility beats unemployment: a closer look at the labour market in Denmark. Students for liberty. Available from <https://www.studentsforliberty.org/2017/01/30/labor-flexibility-beats-unemployment-a-closer-look-at-the-labor-market-in-denmark/> (accessed March 2018).

Hovorka, J. (.2018) Minimální mzda 2019: znovu výrazně roste, pro někoho až na 26 700 korun. MĚŠEC.cz (22.11.2018). Dostupné z <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2019-znovu-vyrazne-roste-pro-nekoho-az-na-26-700-korun/>

Inclusive Excellence., The Relentless Pursuit of Excellence through Diversity., University of Arizona, Tucson. [online]. Dostupné z: [www.diversity.arizona.edu/vision-our-campus](http://www.diversity.arizona.edu/vision-our-campus)

IDEA: Studie 9 2017. Příjmy seniorů., [online]. Dostupné z: [www.idea.cergeei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](http://www.idea.cergeei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

Index D&I agentury Thomson Reuters oznamuje 100 nejdiverzifikovanějších a nejnkluzivnějších organizací na světě v roce 2017., [online]. Dostupné z: [http://www.ceskenoviny.cz/pr/index\\_view.php?id=1537040](http://www.ceskenoviny.cz/pr/index_view.php?id=1537040)

IT Slovník CZ: Dostupné z: [it.slovník.cz/pojem/milenial/?utm\\_source=cp&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=cp](http://it.slovník.cz/pojem/milenial/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp)

Mileniálové a kariéra, Vize 2020 Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků: Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>;

Jørgensen, C. (2018). Denmark: Latest working life developments – Q4 2017, leden 2018. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2018/denmark-latest-working-life-developments-q4-2017>.

Mailand, M. (2009). Denmark: Flexicurity and industrial relations. Eurofound. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/denmark-flexicurity-and-industrial-relations>.

Matky vítány – matky jako nový potenciál pro zaměstnavatele., Konference. 10. 3. 2017. Organizátor. Byznys pro společnost. [online]. Dostupné z: [www.diverzita.cz/event/matky-vitany/](http://www.diverzita.cz/event/matky-vitany/)

OECD (2013). Strictness of employment protection – individual dismissals (regular contracts). Dostupné

z <http://www.oecd.org/els/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm>

OECD.stat Public expenditure and participant stocks on LMP. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LMPEXP>

ppm factum research (2018). Výzkum „Sociální dávky a poukázky“ 31.8.2018. Dostupné z <https://www.factum.cz/aktuality/zneuzivani-socialnich-davek-se-lze-vyhnout-vyplatou-jejich-casti-v-poukazkach>.

Rodiče se setkávají s předsudky ohledně skloubení rodičovství a profesního života., Byznys pro společnost 2018. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/rodi-ce-se-setkavaji-s-predsudky-ohledne-skloubeni-rodicovstvi-a-profesniho-zivota/>

STEM/MARK (2014). Stěhování za prací. Skutečnost a deklaráce. Dostupné z <https://www.stemmark.cz/stehovani-za-praci-skutecnost-a-deklarace/>.

Vláda (2014) Úřady práce personálně posílí, operační programy pro čerpání peněz z fondů EU připraveny. 14.7.2014. Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/urady-prace-personalne-posili--operacni-programy-pro-cerpani-penez-z-fondu-eu-pripraveny-120793/>.

Další internetové zdroje:

<https://diverzita.cz/matky-pri-navratu-do-prace-celi-predsudkum-a-nedostatecne-flexibilite-prace/>

[https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_7\\_2017\\_Podpora\\_rodin\\_s\\_detmi/mobile/index.html](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_7_2017_Podpora_rodin_s_detmi/mobile/index.html)

[https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_13\\_Vliv\\_materstvi\\_na\\_starobni\\_duchod/mobile/index.html](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_13_Vliv_materstvi_na_starobni_duchod/mobile/index.html)

[https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_6\\_2018\\_Predskolni\\_pece\\_v\\_Nemecku/mobile/index.html](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_6_2018_Predskolni_pece_v_Nemecku/mobile/index.html)

[https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_3\\_2016\\_Vejrna\\_podpora\\_mist\\_ve\\_skolkach/mobile/index.html](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_3_2016_Vejrna_podpora_mist_ve_skolkach/mobile/index.html)

<https://diverzita.cz/publikace-diverzita-na-trhu-prace-v-21-stoleti/>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66201660-pruvodce-seni-ora-pred-duchodem>

<https://socialnipolitika.eu/2017/04/pecujici-osoby-a-neformalni-pece-narodni-strategie-rozvoje-socialnich-sluzeb-2016-2025/>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66153810-cesko-zachrani-duchodci>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66248700-5-4-procenta>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66222860-cesko-nezvlada-prijimat-pracechtive-ukrajince>





JDE TO  
**PRUŽNĚ**  
FLEXIBILITA PRACOVÍŠTĚ