

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Bariéry při implementaci flexibilních forem práce

Michala Hrušovská

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michala Hrušovská

Podnikání a administrativa

Název práce

Bariéry při implementaci flexibilních forem práce

Název anglicky

Barriers to implementing Flexible Working Arrangements

Cíle práce

Cílem této práce je vymezení bariér při implementaci flexibilních forem práce společně s identifikací faktorů ovlivňujících jejich zavádění.

Metodika

Pro dosažení cílů této práce bude nezbytná podrobná literární rešerše zaměřující se na problematiku flexibilních forem práce v České republice. Vyhodnocená data z literární rešerše budou následně porovnána s výsledky vlastního výzkumu. Pro účely vlastního výzkumu bude použita kvalitativní metoda sběru dat. Sběr dat proběhne pomocí polostrukturovaného rozhovoru s odborníky v dané problematice.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část je vytvořena na základě analýzy, komparace a syntézy odborné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů.

Cílem praktické části je vymezení bariér při implementaci flexibilních forem práce společně s identifikací faktorů ovlivňujících jejich zavádění. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím následujících kroků:

- 1) Analýza dat o databáze OECD, Eurostat, Český statistický úřad a Ministerstvo práce a sociálních věcí
- 2) Rozhovory s experty na flexibilní formy práce
- 3) Komparace kvantitativní a kvalitativní části práce
- 4) Návrh doporučení v oblasti implementace začlenění flexibilních forem práce

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Flexibilní formy práce, částečný úvazek, DPP, DPC, trh práce, Work-life balanc, Genderová příjmová nerovnost

Doporučené zdroje informací

FORMÁNKOVÁ, Lenka, Radka DUDOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. Bariéry a možnosti využití FFP v ČR z komparativní perspektivy. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2011.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Miriam KOTRUSOVÁ a Helena VYCHOVÁ. Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2013, 147 s. ISBN 978-80-7416-131-5.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Renáta KYZLINKOVÁ, Jana VÁŇOVÁ, Soňa VEVERKOVÁ a Helena VYCHOVÁ. Flexibilní formy práce – homeworking v ČR a vybraných evropských zemích. Praha: VÚPSV, 2020. ISBN 978-80-7416-400-2.

MAŘÍKOVÁ, Hana, Kateřina HODICKÁ, Marie POSPÍŠILOVÁ a Romana VOLEJNÍČKOVÁ. Dobrá praxe rovného odměňování v kostce. Praha: MPSV, 2022. ISBN: 978-80-7421-261-1

VEVERKOVÁ, Soňa. Sdílené pracovní místo a jeho využití v České republice. Fórum sociální politiky: odborný recenzovaný časopis. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2019, 13(3), 9-13. ISSN 1802-5854.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Bariéry při implementaci flexibilních forem práce" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za vedení diplomové práce. Poděkování patří také Ing. Zdence Studené za její vstřícnost a poskytnuté informace. Děkuji své rodině a blízkému okolí za podporu při studiu.

Bariéry při implementaci flexibilních forem práce

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o bariérách implementace flexibilních forem práce. Hlavním cílem práce je na základě kvantitativní analýzy dat z řady nezávislých studií a průzkumů identifikovat stěžejní bariéry při implementaci flexibilních forem práce. Práce detailně nahlíží na bariéry flexibilních forem práce ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů.

Teoretická část práce pojednává o historii a významu flexibility trhu práce. V této části práce jsou zároveň vymezeny vybrané flexibilní formy práce a klíčové pojmy flexibility. Poslední kapitoly této části jsou věnovány dostupnosti a míře využívání flexibilních forem práce, společně s identifikací hlavních cílových skupin flexibilních forem práce v České republice. Vlastní část práce je zaměřena na samotnou identifikaci bariér při implementaci flexibilních forem práce prostřednictvím analýzy dat zveřejňovaných statistickými úřady a polostrukturovaného výzkumného rozhovoru. Závěr práce je věnován návrhu doporučených kroků při implementaci flexibilních forem práce.

Klíčová slova: flexibilní formy práce, částečný úvazek, DPP, DPČ, trh práce, Work-life balanc, genderová příjmová nerovnost

Barriers to implementing Flexible Working Arrangements

Abstract

This thesis deals with barriers to the implementation of flexible working arrangements. The main aim of the thesis is to identify the key barriers to the implementation of flexible working arrangement based on quantitative analysis of data from number of independent studies and surveys. The thesis takes detailed look at the barriers to flexible forms of work from both employees and employers.

The theoretical part of the thesis discusses the history and importance of labour market flexibility. This part of the thesis also defines selected flexible work arrangements and key concepts of flexibility. The last chapters of this part are devoted to the availability and extend use of flexible forms of work, together with the identification of the main target groups of flexible working arrangements in the Czech Republic. The practical part of the thesis focuses on the identification of barriers to the implementation of flexible working arrangements through the analysis of data published by statistical offices and semi-structured research interview. The end of the thesis is devoted to the proposal of recommended steps in the process of implementation of flexible working arrangements.

Keywords: Flexible working arrangements, part-time work, labour market, work-life balance, gender pay gap

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Historie a význam flexibility trhu práce.....	14
3.2 Flexicurity	16
3.3 Vybrané atypické formy zaměstnávání	17
3.3.1 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	18
3.3.2 Pracovní poměr na dobu určitou	20
3.3.3 Zkušební doba.....	21
3.3.4 Agenturní zaměstnávání a dočasné přidělení.....	22
3.3.5 Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby	24
3.3.6 Kratší pracovní doba	25
3.3.7 Pružná pracovní doba.....	26
3.3.8 Konto pracovní doby	27
3.3.9 Homeworking, teleworking	28
3.3.10 Práce na zavalanou	28
3.3.11 Job sharing – sdílení pracovního místa.....	30
3.4 Dostupnost flexibilních forem práce v České republice	32
3.5 Využívání flexibilních forem práce v České republice.....	35
3.5.1 Osoby starší 55 let.....	35
3.5.2 Ženy pečující o děti.....	38
3.5.3 Mladí zaměstnanci	40
4 Vlastní práce.....	42
4.1 Bariéry flexibilních forem práce ze strany zaměstnanců	42
4.1.1 Ekonomická nevýhodnost a nízké finanční ohodnocení.....	43
4.1.2 Nejistota zaměstnání	43
4.1.3 Nedostupnost benefitů a pocit diskriminace	43
4.1.4 Nadprůměrná pracovní zátěž	44
4.1.5 Nedostatek kapacit v zařízeních péče o děti do tří let věku.....	44
4.2 Bariéry flexibilních forem práce ze strany zaměstnavatelů	47
4.2.1 Nevhodná struktura daní a příspěvků na sociální pojištění	47
4.2.2 Udržování stávajících pracovních míst namísto vytváření nových	48
4.2.3 Nedostatečná vzdělanostní a kvalifikační úroveň pracovní síly	48
4.2.4 Stávající proces propouštění a nejednotná úroveň sociální ochrany lidí ..	52

4.2.5	Nízká politická priorita a malá informovanost veřejnosti	55
4.2.6	Nízká adaptabilita zaměstnanců na změny na trhu práce	56
4.2.7	Nedostatek nových programů podporujících flexibilitu trhu práce	57
4.2.8	Organizační a administrativní zátěž	57
4.2.9	Ekonomické bariéry a produktivita práce	59
4.3	Implementace flexibilních forem práce.....	61
4.3.1	Vyhodnocení současné situace.....	61
4.3.2	Definice cílů a politiky.....	62
4.3.3	Důkladné posouzení vhodnosti flexibilních forem práce	63
4.3.4	Zajištění spolupráce a komunikace	64
4.3.5	Investice do technologií	64
4.3.6	Zavedení pilotního testování	65
4.3.7	Pravidelné vyhodnocování a úprava	65
5	Zhodnocení a doporučení	67
6	Závěr.....	74
7	Seznam použitých zdrojů.....	76
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	85
8.1	Seznam obrázků	85
8.2	Seznam tabulek.....	85
8.3	Seznam grafů.....	85
8.4	Seznam zkratk.....	85
Příloha	87

1 Úvod

Flexibilní formy práce jsou v posledních letech intenzivně diskutovaným tématem. S postupnou přeměnou trhu práce v České republice, demografickými změnami, jako je stárnutí obyvatel a působením megatrendů se flexibilní formy práce stávají stále důležitějšími nástroji pro přizpůsobování se dynamicky se měnícím potřebám trhu práce. Flexibilní formy práce jsou celosvětovým trendem, který reaguje na požadavky trhu. Význam flexibilních forem práce se stále zvyšuje a tento trend bude pravděpodobně i nadále pokračovat, neboť stejně tak roste i pozornost věnovaná politikám, které se zaměřují na sladění pracovního a soukromého života. V České republice se flexibilním formám práce dostává v posledních letech pozornosti, přesto je využívání těchto forem práce v České republice stále hodnoceno jako jedno z nejnižších v Evropské unii. Flexibilní formy práce se ukazují být klíčovým aspektem moderních trhů práce, které mohou přinést významné výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele v případě, že jsou správně a efektivně implementovány a řízeny. Právě implementace flexibilních forem práce je spojena s řadou bariér jak ze strany zaměstnanců, tak ze stran zaměstnavatelů.

Tato diplomová práce je zaměřena na bariéry implementace flexibilních forem práce. Tyto bariéry, které negativně ovlivňují větší rozmach flexibilních forem práce a brzdí modernizaci trhu práce v České republice, mohou vést k vyloučení skupin osob z trhu práce. Zahraniční praxe dokládá výhody, které s sebou přináší vyšší rozšíření flexibilních forem práce. Tato diplomová práce aspiruje o ucelený přehled bariér implementace flexibilních forem práce z pohledu zaměstnavatelů a zaměstnanců. Široký pohled na tuto problematiku související s implementací flexibilních forem práce je možné využít jako zdroj informací pro zaměstnavatele i podniky usilující o vyšší flexibilitu práce. I přes řadu manuálů a vydaných doporučení, se v české literatuře objevuje doporučený postup implementace pouze sporadicky, což mimo jiné zapůsobilo jako motivátor pro zpracování této diplomové práce.

Teoretická část práce vychází z odborné zahraniční a tuzemské literatury zaměřující se na flexibilitu trhu práce a na vybrané flexibilní formy práce. Záměrem této práce není vyčerpávající souhrn jednotlivých flexibilních forem práce, neboť se jedná o širokou problematiku a jednotlivé flexibilní formy práce by mohly být předmětem samostatné závěrečné práce. Vlastní část práce vychází mimo jiné ze zahraničních i tuzemských studií a průzkumů a pojednává o jednotlivých bariérách implementace flexibilních forem práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě kvantitativní analýzy dat z řady nezávislých studií a průzkumů identifikovat stěžejní bariéry při implementaci flexibilních forem práce společně s identifikací faktorů ovlivňujících jejich zavádění. Práce detailně nahlíží na bariéry flexibilních forem práce ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů.

2.2 Metodika

Diplomová práce se zabývá bariérami implementace flexibilních forem práce. Pro dosažení cílů této diplomové práce je nezbytná především důkladná literární rešerše zaměřující se na problematiku flexibilních forem práce v České republice. Vyhodnocená data z literární rešerše jsou následně porovnána s výsledky vlastního výzkumu. Pro účely vlastního výzkumu je použita kvalitativní metoda sběru dat, resp. polostrukturovaný rozhovor s odborníky na danou problematiku.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické, resp. vlastní. Teoretická část je zpracována na základě důkladné literární rešerše a analýzy sekundárních dat. Pro zpracování této části práce je využita zahraniční i tuzemská odborná literatura zaměřující se na problematiku flexibilních forem práce. Data pro účely komparace a syntézy odborné literatury v oblasti flexibilních forem práce byla získána z knih, odborných recenzovaných časopisů, konferenčních sborníků, internetových zdrojů, výzkumných zpráv a dat statistických úřadů.

V druhé, vlastní části práce jsou identifikovány bariéry implementace flexibilních forem práce. Tohoto bylo dosaženo prostřednictvím analýzy dat z řady nezávislých studií a průzkumů. Data statistických úřadů a jiných orgánů, získaná především z databází Eurostatu, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Českého statistického úřadu a ze statistických ročenek ministerstev, byla zasazena do kontextu výsledků teoretické části práce a za pomoci syntézy těchto dat byly u jednotlivých bariér vymezeny faktory ovlivňující zavádění flexibilních forem práce.

Nepostradatelnou součástí vlastní části práce je kvalitativní výzkum, resp. výzkumný rozhovor. Výzkumný rozhovor byl veden na základě předem připravené kostry témat a otázek s logickou posloupností tak, aby byl zachován co možná nejhladší průběh výzkumu.

Rozhovor byl veden polostrukturovanou formou za použití otevřených otázek kladených směrem ke specialiste na flexibilní formy práce, zakladatelce společnosti FLEXJOBS Zdence Studené. Při rozhovoru byly získány komplexní informace a velmi důležitý pohled z praxe na danou problematiku, získané informace jsou součástí textu této práce.

V neposlední řadě je součástí vlastní části práce vypracovaný návrh doporučení v oblasti implementace flexibilních forem práce, který vychází z výzkumného rozhovoru a syntézy odborné literatury zabývající se problematikou flexibilních forem práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Historie a význam flexibility trhu práce

Rostoucí význam flexibility trhu práce se odráží v řadě odborných studiích, analýz a prací. V konceptu historických a ekonomických změn od poloviny 70 let. se flexibilita stala zastřešujícím pojmem charakterizujícím pružné reagování a přizpůsobování se na stále se měnící světovou ekonomiku a podmínky na trhu práce. S pojmem flexibilita se pojí teorie flexibilní specializace a flexibilní akumulace, které později napomohly k rozšíření teorie segmentového trhu práce, jenž rozlišuje mezi primárním a sekundárním trhem (Uhlíř, 1995). Primární trh je spojen mimo jiné s lepšími pracovními a platovými podmínkami, zatímco trh sekundární se vyznačuje nízkou stabilitou pracovního místa a nižším platovým ohodnocením (Svoboda a Ouředníček, 2015).

Jedna z nejrozšířenějších teorií spojená s konceptem segmentace trhu je Atkinsonova teorie flexibilní firmy, která rozděluje zaměstnance vnitropodnikovým uspořádáním pracovních sil na „jádro“ (ang. Core group) a „periferii“ (ang. Peripheral group). Za „jádro“ jsou považováni kvalifikovaní zaměstnanci s jistotou zaměstnání na stálých pracovních pozicích. Tito zaměstnanci pracují na pracovních pozicích, které představují klíčové činnosti organizace specifické pro danou společnost od manažera po údržbáře. Toto rozdělení pracovních sil uvnitř podniku není založeno na dělení na „modré“ nebo „bílé límečky“, ale spíše na utřídění pracovních pozic klíčových pro danou společnost. V „jádro“ je důraz kladen na funkční flexibilitu skrz jednotné postavení a systém odměňování na základě hodnocení. „Periferními“ zaměstnanci se rozumí zaměstnanci, na pracovních pozicích s nízkou ochranou zaměstnaneckých jistot. Jedná se o pracovní pozice, které nevyžadují vysokou specializaci a ani nejsou klíčové pro chod dané společnosti. Jinými slovy periferním zaměstnancům je v konečném důsledku nabídnuto zaměstnání nikoli kariéra. Počty periferních zaměstnanců lze jednoduše upravovat prostřednictvím numerické flexibility (Atkinson, 1985, s. 15-17).

Periferní skupina zaměstnanců je dále rozdělena na dva druhy. Druhou periferní skupinu nejlépe vystihují zkrácené úvazky. Pracovní pozice má stejné charakteristiky, jako u zaměstnanců v první periferní skupině, zároveň nasazení druhé periferní skupiny vychází z aktuálních potřeb společnosti (krátkodobé úvazky, poloviční úvazky, mezi-směny, pokrytí hlavní špičky, jobsharing a další). Všechny tyto nestandartní úvazky mají za cíl

maximalizovat flexibilitu při současné snaze minimalizovat závazky vůči zaměstnancům a jejich kariernímu rozvoji. Další skupinu v Atkinsonově teorii flexibilní firmy tvoří externí skupiny, které představují outsourcovanou skupinu zaměstnanců. V praxi se může jednat o velmi specifické pozice (např. systémový analytik), které nejsou pro společnost klíčové, nebo naopak všední pozice (např. úklid kanceláří) (Atkinson, 1985).

Flexibilita trhu práce je obsáhlý pojem představující proces zvyšující se adaptability na nově vzniklé situace na trhu práce. Počátky rozvoje flexibility trhu práce souvisí s globalizací ekonomiky. Globalizace ekonomiky vytváří tlak na aktéry trhu práce k pružnému přizpůsobování se nově vzniklým podmínkám a situacím na trhu práce v procesu probíhajících změn v ekonomice. Právě flexibilizace trhu práce je v odborných kruzích považována za neodmyslitelnou součást modernizace trhů práce a flexibilita trhu práce je jedním z dopadů globalizace (Nekolová, 2008, s. 9).

Dle ekonomické teorie lze na flexibilitu trhu práce nahlížet různými způsoby. Detailní členění flexibility trhu práce vypracoval Standing, podle kterého lze rozlišit několik typů flexibility (1999, s. 83-124):

- **Vnější numerická flexibilita** – vnější numerická flexibilita představuje schopnost zaměstnavatele jednoduše přijímat a propouštět zaměstnance, jinými slovy se jedná o flexibilitu podmínek zaměstnání, resp. podmínek přijímání a propouštění zaměstnanců. Vnější numerická flexibilita je měřena pomocí indexu ochrany zaměstnání (OECD), popř. indexu rigidity zaměstnání Světové banky (Marková, 2015, s. 54).
- **Vnitřní numerická flexibilita** – vnitřní numerická flexibilita představuje rozsah schopnosti a rychlosti přizpůsobit se na tržní podmínky. Vychází z možnosti zaměstnavatele a zaměstnance uskutečnit pracovní poměr dle vlastních představ, především rozvržením pracovní doby, organizací práce. Za nástroj lze v praxi považovat možnost sjednání flexibilních forem práce (Hůrka, 2009, s. 27).
- **Funkční flexibilita** – funkční flexibilita představuje míru adaptability organizace práce vůči technologickým inovacím a výkyvům trhu. Toto pojetí flexibility zahrnuje mobilitu zaměstnanců, dostatečné vzdělání a schopnosti vyžadované k výkonu práce. Funkční flexibilita souvisí s prohlubováním a zvyšováním kvalifikace, aktivní politikou zaměstnanosti či systémem zaškolování zaměstnanců. Jinými slovy je to schopnost zaměstnanců vykonávat rozdílné úkony a činnosti ve výrobním procesu.

- **Flexibilita pracovních nákladů** – flexibilita pracovních nákladů je posuzována z pohledu zaměstnavatele a vyjadřuje veškeré vynaložené prostředky na zaměstnance. Odráží náklady spojené s daňovým zatížením, sociálními odvody, administrativní náklady, náklady spojené s náborem zaměstnance a další (Hůrka, 2009, s. 27).
- **Mzdová flexibilita** – mzdová flexibilita odráží náklady na konání práce zaměstnancem. Je odrazem vnitřní mzdové diference trhu, resp. odlišným odměňováním mezi jednotlivými profesemi (Nekolová, 2008, s. 13).
- **Flexibilita profesní struktury** – flexibilita profesní struktury představuje vývoj struktury pracovních míst jako součást flexibility trhu práce. Vyjadřuje schopnost rekvalifikace nízkokvalifikovaných a nízkopříjmových skupin zaměstnanců (Svoboda a Ouředníček, 2015, s. 473).

Dalším členěním flexibility je členění dle Atkinsona na flexibilitu funkční, numerickou a finanční (mzdovou) (Atkinson, 1984).

3.2 Flexicurity

Flexibilní formy zaměstnávání a organizace pracovní doby jako alternativa k pracovnímu poměru na plný úvazek se začaly uplatňovat v reakci na rigiditu na evropských trzích práce. Flexibilní formy zaměstnání představují obsáhlou škálu typů alternativních pracovních úvazků.

V České republice jsou některé flexibilní formy zaměstnání upraveny zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb., v platném znění), který vymezuje mimo jiné i dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. V pracovním právu vychází flexibilita ze zásady autonomie vůle, tedy smluvní volnosti a zásady, že je dovoleno vše, co není zakázáno. S ohledem na zabezpečení vhodných podmínek pro individuální situaci využívá pracovní právo dispozitivních norem, které umožňují stranám ujednání práv a povinností odchýlně od daného ustanovení. Zároveň je však potřeba zaměstnance chránit. Pokud tedy dispozitivní normy představují projev flexibility, kogentní normy jsou projevem ochrany (Hůrka, 2009, s. 197). Právní normy pracovního práva tak na straně jedné reflektují dostatečnou flexibilitu, na straně druhé chrání postavení zaměstnance zajištěním odpovídajících podmínek výkonu práce. V evropském pojetí pracovního práva se zavedl pojem „flexicurity“, který představuje spojení na první pohled slov protichůdných významů „flexibility“ a „security“, tedy jistoty.

V tuzemské odborné literatuře se lze setkat s pojmem „flexijistota“ či počestěle „flexikurity“ (Hůrka, 2009, s. 23).

Termín flexicurity je historicky spojován s Nizozemskem a Dánskem, kdy tento termín poprvé použil nizozemský profesor Jurjen Adriaansens v souvislosti s přeměrováním tradičního zajišťování ochrany pracovních míst k ochraně zaměstnanosti společně s dostatečnou sociální ochranou příjmu v nezaměstnanosti. Implementace principů konceptu flexicurity se stala jedním z pilířů aktivní politiky zaměstnanosti Evropské unie. Častým konceptem spojovaným s pojmem flexicurity je dánský model tzv. zlatý triángl. Zlatý triángl je model založený na třech současně působících primárních principech ochrany a flexibility trhu práce. První pilíř představuje vysokou úroveň vnější numerické flexibility, tedy schopnost zaměstnavatele jednoduše přijímat a propouštět zaměstnance. Druhý pilíř se opírá o relativně štědrý systém sociální ochrany příjmu. Třetí pilíř souvisí s extenzivní aktivní politikou zaměstnanosti (Nekolová, 2010).

3.3 Vybrané atypické formy zaměstnávání

Z důvodů uvedených v předchozích kapitolách se společně s flexibilitou trhu práce rozvíjeli různé formy flexibilních forem práce. Pojem flexibilní formy práce či jiná interpretace tohoto pojmu není v rámci zákoníku práce či jiných právních předpisů přesně definována. Ve snaze vymezit flexibilní formy práce je nutné definovat „klasickou“, resp. typickou formu zaměstnání. V širokém pojetí představují typické formy zaměstnání v odborné literatuře pracovní poměr na plný úvazek a na dobu neurčitou, který je vykonávaný na pracovišti zaměstnavatele. V tomto vyjádření každý jiný pracovněprávní vztah představuje formu atypického zaměstnání. V praxi je pojem atypických forem zaměstnání chápán v užším smyslu, jako pracovněprávní vztah, který se vyznačuje nižším stupněm regulace a vyšší mírou volnosti v organizaci a rozvržení práce a pracovní doby (Pichrt, 2015).

Takto vymezené atypické formy zaměstnání jsou v literatuře často označovány jako flexibilní formy práce či zaměstnání. V odborné literatuře se lze setkat s různým dělením flexibility z hlediska pracovněprávních vztahů. Z hlediska vlivu na formu a obsah pracovněprávního vztahu lze dle Hůrky (2010) členit flexibilitu na flexibilitu zaměstnání a na flexibilitu výkonu práce.

Flexibilita zaměstnání dle Hůrkova dělení představuje určení takového pracovního vztahu, který naplňuje principy vnější numerické flexibility. U flexibility zaměstnání

je: „*zvolen takový právní vztah, případně sjednána taková možnost jeho skončení, která naplňuje představy flexibility*“ (Hůrka, 2010, s. 9). Jmenovitě se jedná o dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, pracovní poměr na dobu určitou, zkušební dobu, agenturní zaměstnávání a dočasné přidělení, interim management, employee sharing, labour pooling a švarcsystém.

Pomocí flexibility výkonu práce se samotný výkon práce v tradičním pracovním poměru realizuje flexibilním, volným a pružným způsobem, který zohledňuje individuální potřeby pracovníka. U flexibilních forem výkonu práce není klíčový právní vztah, ale spíše sjednané podmínky. Tyto formy vynikají časovou a prostorovou flexibilitou, umožňují pracovat podle vůle stran pracovněprávního vztahu. Dále flexibilní formy výkonu práce zohledňují efektivní odměňování, snižují náklady na pracovní prostředí a nástroje a omezují překážky v práci. Mezi flexibilní formy výkonu práce se řadí kratší pracovní doba, nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, práce přesčas, pružná pracovní doba, konto pracovní doby, homeworking, práce na zavalanou a job sharing (Hůrka, 2010). Následující stránky jsou věnovány vybraným flexibilním formám zaměstnání.

3.3.1 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Vedle pracovního poměru představují dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr další formu základního pracovněprávního vztahu. Účelem dohod konaných mimo pracovní poměr je výkon pracovních činností menšího rozsahu, které však vykazují znaky závislé práce. Tyto dohody představují formu doplňkového pracovněprávního vztahu, na což zákoník práce poukazuje hned v obecném ustanovení dohod konaných mimo pracovní poměr: „*Zaměstnavatel má zajišťovat plnění svých úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru.*“ (§ 74 odst. 1). Dohody by jinými slovy měli být uzavírány v případě potřeby zaměstnavatele zajišťovat výkon pracovní činnosti, která je specifická svým rozsahem, povahou či nepravidelností a je tedy neúčelné, aby takovou pracovní činnost vykonával pro zaměstnavatele zaměstnanec v klasickém pracovním poměru. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou v České republice poměrně oblíbenou formou flexibilního zaměstnávání, na což odkazují i data ČSÚ, který udává, že za 3Q/2023 pracovalo na některou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr 1 502 645 osob (ČSÚ, 2024).¹ Četnost uzavírání těchto dohod vyjadřuje oblibu mezi zaměstnavateli

¹ Předběžné údaje ohledně osob pracujících na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr v ČR.

i zaměstnanci, která je dána vyšší smluvní volností a nižší mírou regulace. Nižší míra regulace však souvisí i s nižší ochranou zaměstnanců pracujících formou některé z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se dále dělí na dohody o pracovní činnosti (DPČ) a dohody o provedení práce (DPP).

Tabulka 1 Srovnání mezi DPČ a DPP

	DPČ	DPP
Forma uzavření dohody	písemně; jedno vyhotovení této dohody zaměstnavatel vydá zaměstnanci	písemně; jedno vyhotovení této dohody zaměstnavatel vydá zaměstnanci
Maximální rozsah práce	Průměrně ne více jak průměr poloviny stanovené týdenní pracovní doby (20hod./týden)	Max. 300 hodin v témže kalendářním roce
Hranice výdělku pro odvody	3 499 Kč	10 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, dle zákoníku práce

Tabulka 1 znázorňuje rozdíly a stejnosti v případě uzavření pracovněprávního vztahu některou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dle četností uzavírání dohod je oblíbenější dohodou dohoda o pracovní činnosti², která je spíše určena pro pokrytí práce dlouhodobějšího charakteru. Rozdíl u dohody o pracovní činnosti je především v tom, že zákoník práce určuje, že na dohodu o pracovní činnosti není možné vykonávat práci, která překračuje v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Tento limit se počítá za celé období pokrývající uzavření smlouvy, je tedy možné například v jednom týdnu odpracovat 30 hodin a v týdnu dalším pouze 10 hodin. Hlavní výhodou spočívající u dohody o provedení práce je hranice výdělku pro odvody. V případě, že mzda zaměstnance nepřesáhne hranici výdělku 10 000 Kč, neodvádí zaměstnanec ani zaměstnavatel odvody ze mzdy na zdravotní a sociální pojištění.

Oblíbenost dohod mezi zaměstnanci a zaměstnavateli je také dána stářím tohoto institutu. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou součástí českého pracovního práva více jak 50 let, konkrétněji od 16. června 1965, kdy Národní shromáždění schválilo zákoník práce jako zákon č. 65/1965. Dohody byly v té době začleněny samostatně do čtvrté části zákona, z čehož je zřejmý úmysl tyto dohody oddělovat a nepodřizovat je pod

² 1 259 678 osob pracujících na DPČ, ČSÚ (2024)

pracovní poměr. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr vznikly v kontextu ekonomických potřeb (extenzivní hospodaření a nedostatek pracovních sil) Československa za dob socialismu (Machala, 2022).

V současnosti došlo pomocí novelizace zákoníku práce k řadě změn, které se dotýkají dohod konaných mimo pracovní poměr. Novelou zákoníku práce č. 281/2023 Sb., došlo v případě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr k významným změnám, které mají zaměstnancům pracujícím v pracovněprávním vztahu zakládajícím se právě formou dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr zajistit větší sociální ochranu. Nově se na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr vztahuje povinnost zaměstnavatele písemně rozvrhnout pracovní dobu formou vypracovaného rozvrhu pracovní doby. S tímto rozvrhem musí zaměstnavatel seznámit zaměstnance nejpozději tři dny před začátkem směny nebo období, na které je pracovní doba rozvržena (§ 74 odst. 2).

Nově dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr pokrývají změny v oblasti dovolené (zaměstnanec má po splnění zákonných podmínek právo na dovolenou, popř. při ukončení dohody má právo na proplacení nevyčerpané dovolené jako náhradu ve výši průměrného výdělku), možnosti sjednání zkušební doby, zákonné doby odpočinku a přestávky v práci, minimální režimové příplatky, nároku na ochranu při překážkách v práci na straně zaměstnavatele a další změny, které se při předchozí právní úpravě na dohody nevztahovaly. Nově přibyla možnost zaměstnance požádat o přechod na pracovní poměr či právo požádat o písemné odůvodnění výpovědi (Málek a spol., 2024).

Uvedené změny, které se nově vztahují na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, do značné míry stírají rozdíl mezi pracovním poměrem a pracovněprávními vztahy založenými na dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr. Bohužel tyto změny také setřeli do značné míry flexibilitu, díky které byly dohody v praxi hojně využívány jakožto alternativa k pracovnímu poměru. Důvodem zavedení změn bylo přenesení evropské směrnice o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách do českého pracovního řádu. Cílem směrnice je snížení nejistých podmínek zaměstnání a zvýšení stability a předvídatelnosti v zaměstnání (Směrnice EU 2019/1152).

3.3.2 Pracovní poměr na dobu určitou

Pokud se typickým zaměstnáním rozumí hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou, je pracovní poměr na dobu určitou formou zaměstnání atypickou. Obecně lze pracovní poměr na dobu určitou definovat jako pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem

a zaměstnavatelem, který má jasně vymezenou dobu trvání tohoto pracovního poměru. Jinými slovy si smluvní strany, zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou časové období, po které bude zaměstnanec vykonávat práci, či datum, kterým pracovní poměr skončí. Dobu trvání pracovního poměru na dobu určitou upravuje zákoník práce v ustanovení § 39 odst. 2, kdy ukládá, že pracovní poměr na dobu určitou nesmí mezi stejnými smluvními stranami přesáhnout 3 roky a zároveň může být opakován nejvýše dvakrát. Jinými slovy doba trvání pracovního poměru na dobu určitou může trvat nejdéle 3 roky a smluvní strany mohou opakovat, resp. prodloužit pracovní poměr na dobu určitou celkem dvakrát (3r. + 3r. + 3r. = max. 9 let).

Právě řetězení, tedy opakované prodlužování smluv na dobu určitou vytváří nežádoucí stav tím, že se zaměstnanec dostává do stále trvající nejistoty ohledně budoucnosti jeho zaměstnání. Oproti tomu pro zaměstnavatele přináší pracovní poměr na dobu určitou zvýšenou flexibilitu především s ohledem na operativnější ukončení pracovněprávního vztahu. Zaměstnavatel může pružně a bez větší finanční zátěže reagovat na situaci ohledně chodu podniku a smlouvu se zaměstnancem prodloužit či nikoliv. Při ukončení pracovního poměru uplynutím sjednané doby, končí takový pracovní poměr bez dalšího činění (Gilarová, 2004).

Pro skončení pracovního poměru na dobu určitou platí všechny způsoby ukončení pracovního poměru, stejně jako u pracovního poměru na dobu neurčitou, resp. zrušení ve zkušební době, výpovědí, dohodou, okamžitým zrušením. Obecně v případě uzavření pracovního poměru na dobu určitou, končí tento poměr uplynutím sjednané doby.

3.3.3 Zkušební doba

Zkušební doba je projevem flexibility z hlediska jejího uplatnění jako nástroje pro ověření znalostí a schopnosti nově příchozího zaměstnance. Zkušební doba ve své podstatě slouží k posouzení, zda nově uzavřený pracovněprávní vztah vyhovuje oběma smluvním stranám, tedy zaměstnanci i zaměstnavateli. Vysokou flexibilitu představuje zejména možnost ukončit pracovní poměr ve zkušební době bez udání důvodu, toto platí jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Zákoník práce ukládá, že v případě, že je sjednána zkušební doba, musí být sjednána písemně a nesmí být delší než 3 po sobě jdoucí měsíce ode dne vzniku pracovního poměru, resp. 6 po sobě jdoucích měsíců u vedoucího zaměstnance. Sjednanou pracovní dobu nelze

více prodlužovat, prodlužuje se pouze o dobu, po kterou zaměstnanec nepracuje v případě celodenní dovolené a celodenních překážek v práci (§ 35 odst.1).

Zkušební doba není povinným institutem v případě vzniku pracovněprávního vztahu, ze znění ustanovení § 35 zákoníku práce jasně vyplývá, že zaměstnavatel může, nikoliv musí sjednat zkušební dobu, avšak v praxi je velmi často využívána právě pro svou flexibilitu při ukončování pracovněprávního vztahu v době trvání zkušební doby. Zkušební doba má z podstaty flexibilní charakter. Objevují se doporučení prodloužit zákonem stanovenou maximální délku zkušební doby, neboť v oblasti vysoce kvalifikovaných pracovních pozic, omezuje současně stanovená maximální délka zkušební doby možnost zaměstnavatelů rozvázat pracovní poměr s nedostatečně výkonným zaměstnancem. Tato situace je problematická především s ohledem na sporadické rušení těchto vysoce specifických pracovních pozic z organizačních důvodů (IPIS, 2019).

Opačný názor na prodlužování zákonem stanovené zkušební doby vychází z obavy zneužití zkušební doby, resp. z řetězení pracovních poměrů uzavřených na dobu neurčitou se sjednanou např. šestiměsíční zkušební dobou. Tímto jednáním by byl institut zkušební doby degradován coby prvek flexibility v českém pracovním právu (Horecký, 2010).

3.3.4 Agenturní zaměstnávání a dočasné přidělení

Z logiky posloupnosti informací je v první řadě důležité vymezit pojem „agentura práce“. Agentury práce představují fyzické či právnické osoby, které jsou držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnání. Povolení ke zprostředkování se vydává pro formy zprostředkování (MPSV, 2024):

- a) Vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly.
- b) Zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení.
- c) Poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

V současnosti působí v České republice 2 191 agentur práce s povolením ke zprostředkování zaměstnání. Povolení pro formu b) má 1 175 agentur práce a povolení

pro formu a) a c) má 1 945 agentur práce. Povolení pro formu a) a c) se vydává na dobu neurčitou a povolení pro formu b) se vydává na dobu 3 let.³

Podstata agenturního zaměstnávání je obecně forma b), tedy dočasné přidělení zaměstnance agentury k výkonu práce u jiného zaměstnavatele, resp. uživateli, který je v podstatě nájemcem pracovní síly.

Obrázek 1 Smluvní vztahy při agenturním zaměstnávání



Zdroj: vlastní zpracování dle ČMKOS (2018)

Na obrázku (Obrázek 1) je graficky znázorněn trojúhelník smluvních vztahů při agenturním zaměstnávání. Mezi agenturou práce a zaměstnancem je uzavřena pracovní smlouva nebo dohoda o pracovní činnosti. Zároveň musí být mezi těmito dvěma smluvními stranami uzavřen písemný pokyn k dočasnému přidělení (ČMKOS, 2018)

Během dočasného přidělení zaměstnance agentury práce k výkonu práce u uživatele není mezi zaměstnancem a uživatelem žádný smluvní vztah, avšak právní poměry jsou vymezeny zákonem a smluvními dokumenty mezi agenturou práce a uživatelem. Platí, že uživatel ukládá zaměstnanci agentury práce pracovní úkoly, kontroluje, řídí a organizuje jeho práci. Uživatel však nemá pravomoc jednat jménem agentury práce vůči zaměstnanci agentury práce, např. ukončit pracovní poměr (Horecký, 2021).

V souvislosti s problematikou agenturního zaměstnávání lze hovořit o prekérním zaměstnání, tedy takovém zaměstnání, pro které je typický nedostatek stability, nízká úroveň sociálních a pracovních práv a nejistota. Prekérní zaměstnání je dále charakterizováno nižšími platy, omezeným přístupem k sociálním výhodám a nemožností kariérního posunu.

³ MPSV, data aktualizována k 21.03.2024. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/hledani-agentur-prace>

V rámci agenturního zaměstnání se jedná především o možnost opakovaného a neomezeného uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou pro agenturní zaměstnance (Horecký, 2021).

Flexibilita je v agenturním zaměstnávání shledána především z pohledu vnější numerické flexibility, která představuje schopnost zaměstnavatele jednoduše přijímat a propouštět zaměstnance, jinými slovy se jedná o flexibilitu podmínek zaměstnání, resp. podmínek přijímání a propouštění zaměstnanců. Především podmínky přijímání jsou pro zaměstnavatele výhodné tím, že mohou poměrně rychle získat zaměstnance bez nutnosti vlastního dlouhého náborového procesu. Na podmínky trhu a potřeby počtu zaměstnanců tak může zaměstnavatel reagovat pružně pomocí agentur práce, které proces značně zrychlují.

3.3.5 Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby

Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel zpravidla do pětidenního pracovního týdne s určeným začátkem a koncem směn. „*V širším slova smyslu rozvržení pracovní doby v sobě zahrnuje rozhodnutí o tom, zda pracovní doba bude rozvržena rovnoměrně či nerovnoměrně, jak dlouhý bude pracovní týden, jaký bude pracovní režim, od kdy do kdy bude stanoven počátek a konec pracovních směn, jaký bude nepřetržitý odpočinek mezi směnami v týdnu atd.*“ (Judikát NS 21 Cdo 631/2019). Pracovní dobu umožňuje zákoník práce rozvrhnout rovnoměrně či nerovnoměrně, jinou úpravou pracovní doby, pružným rozvržením pracovní doby či kontem pracovní doby. Základní rozvržení pracovní doby však zůstává rovnoměrné a nerovnoměrné. Konto pracovní doby spadá pod institut nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. V rámci rovnoměrného i nerovnoměrného rozvržení pracovní doby může být zároveň použito pružné rozvržení pracovní doby. Rovnoměrným rozvržením pracovní doby se rozumí takové rozvržení, při kterém zaměstnavatel rozvrhuje na jednotlivé týdny stanovenou týdenní, popř. kratší pracovní dobu. Jinými slovy rovnoměrné rozvržení pracovní doby se využívá v případě, že souhrn pracovní doby zaměstnance je každý týden neměnný.

Opakem, jakožto i projevem flexibility formy výkonu práce je nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, kterým se rozumí takové rozvržení pracovní doby, při kterém „*zaměstnavatel nerozvrhuje rovnoměrně na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu, s tím, že průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu, za období*

nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může toto období vymezit nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.“ (§ 78 odst. m zákoníku práce). Jinými slovy se jedná o rozvržení pracovní doby, při kterém zaměstnanec nepracuje každý týden stejný počet hodin, resp. se odpracovaná doba v jednotlivých týdnech liší. Příkladem takového rozvržení pracovní doby může být tzv. krátký a dlouhý týden, kdy zaměstnanec obvykle pracuje dvanáctihodinové směny. Typicky se nerovnoměrné rozvržení pracovní doby využívá v nepřetržitých provozech průmyslové výroby, továrnách, ústavech sociální péče, stavebnictví, zemědělství či potravinářském průmyslu (Kottnauer et al., 2009).

Nespornou výhodou nerovnoměrného rozvržení pracovní doby je flexibilita rozvržení pracovní doby zaměstnanců v návaznosti na aktuální potřeby zaměstnavatele, které mohou záviset na mnoha faktorech. Za nevýhodu by pak mohla být vnímána administrativní náročnost spojená s organizací pracovní doby.

3.3.6 Kratší pracovní doba

Mezi základní prvky flexibility obsažené v zákoníku práce patří možnost zaměstnavatele stanovit pracovní dobu včetně jejího rozsahu a aplikovat ji vzhledem k možnostem zaměstnanců a potřebám jeho podnikatelských zájmů a požadavkům trhu. Kratší pracovní doba, také zkrácený úvazek či částečný úvazek, je upravení pracovní doby pod rozsah klasické pracovní doby, která je zpravidla stanovena jako 40 hodin týdně. Zaměstnanci zároveň za kratší pracovní dobu přísluší mzda nebo plat, která odpovídá sjednanému rozsahu zkrácené pracovní doby. Kratší pracovní doba je tedy institutem, který představuje úpravu pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ohledně kratší pracovní doby, než je pracovní doba klasická (Zachovalová, 2010).

Institut kratší pracovní doby umožňuje zaměstnávat zaměstnance, kteří nemohou nebo nechtějí být zaměstnáni na úvazek plný, často tak bývá kratší pracovní doba žádána jako forma flexibilní formy zaměstnání. Mezi zaměstnance využívající zkrácený úvazek patří ženy, resp. osoby pečující o dítě mladší 15 let, či osoby dlouhodobě pečující o osobu závislou (Nekolová, 2010).

Zaměstnavatel by měl ze zákona vyhovět, v případě že mu v tom nebrání vážné provozní důvody, na písemnou žádost o kratší pracovní dobu či jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby v případě, že ho o tuto úpravu požádá těhotná zaměstnankyně, zaměstnanec pečující o dítě mladší 15 let či zaměstnanec dlouhodobě

pečující o osobu závislou na pomoci ve stupni II (středně těžká závislost), III (těžká závislost), IV (úplná závislost) (§ 241a, zákoník práce).

Podíl osob pracujících na zkrácený úvazek je v České republice ve srovnání s ostatními zeměmi EU27 nízký. Data Eurostatu za 3Q/2023 ukazují celkový podíl zkrácených úvazků v České republice 8,6 %, což sice poukazuje na zvyšující trend zkrácených úvazků, ale stále v porovnání se zeměmi EU27 (18,5 %) je tento podíl nízký. Dle věkového rozdělení z dat vyplývá vyšší podíl zkrácených úvazků především u mladých lidí do 29 let (11,4 %) a u osob starších 50 let (10,7 %). Po dosažení důchodového věku se podíl osob zaměstnaných na zkrácený úvazek zvyšuje (Eurostat, 2024).

3.3.7 Pružná pracovní doba

Pružné rozvržení pracovní doby je upraveno v § 85 zákoníku práce. Standartně je rozvržení pracovní doby právem výhradně zaměstnavatele⁴, v případě pružné pracovní doby je však zaměstnavatel omezen v tomto právu tak, že v rámci volitelné pracovní doby nemůže určovat, kdy má být zaměstnanec přítomen na pracovišti. Flexibilita je v případě pružného rozvržení pracovní doby vnímána zejména s ohledem na potřeby zaměstnance.

Podstatou pružné pracovní doby je vymezení časových úseků základní a volitelné pracovní doby. Začátek a konec takto vymezených úseků určuje zaměstnavatel v rámci dvanáctihodinové směny. Základní pracovní doba vymezuje takový časový úsek, kdy má zaměstnanec povinnost být přítomen na pracovišti. Úsek, kdy si zaměstnanec sám volí začátek a příp. konec je volitelná pracovní doba. Pokud bude základní pracovní doba stanovena od 9:00 do 14:00 a volitelná pracovní doba od 6:00 do 9:00 a od 14:00 do 18:00, musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti v rámci základní pracovní doby od 9:00 do 14:00 a zbytek pracovní doby, resp. začátek a konec si volí v rámci volitelné pracovní doby sám. Volitelnou pracovní dobu lze využít i v rámci modelu „*volitelná pracovní doba – základní pracovní doba*“, kdy si zaměstnanec sám volí pouze začátek pracovní směny či v rámci modelu „*základní pracovní doba – volitelná pracovní doba*“, kdy si zaměstnanec volí sám pouze konec pracovní směny a její začátek má pevně daný. Základních pracovních úseků může zaměstnavatel vymežit více, popř. mohou být různě dlouhé či jiné v různé dny.

⁴ pozn.: z tohoto pravidla zákon stanoví některé výjimky jako například v případě pracovní doby zaměstnanců, kteří nepracují na pracovišti zaměstnavatele (stov. § 317 zák. práce), nebo v určitém rozsahu u pracovní doby některých specifických skupin zaměstnanců, jako jsou pedagogičtí a akademičtí pracovníci.

Mimo vymezení základní a volitelné pracovní doby jsou důležitými informacemi při zavádění pružné pracovní doby maximální délka směny a týdenní pracovní doby a minimální doby odpočinku (Vrajík, 2020).

V praxi se lze setkat s využitím pružné pracovní doby především při výkonech práce, kde nepřítomnost zaměstnance neovlivní chod podniku, jedná se například o administrativní pracovní pozice. Toto rozvržení pracovní doby nelze aplikovat v pásové výrobě, nepřetržitých provozech atd., tedy tam, kde by nepřítomnost zaměstnance na pracovišti soustavně po celou stanovenou pracovní dobu negativně ovlivnila chod a plynulost podniku.

3.3.8 Konto pracovní doby

Konto pracovní doby upravuje § 86 a 87 zákoníku práce, který udává, že se jedná o způsob rozvržení pracovní doby zavedený buď kolektivní smlouvou nebo u zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace, vnitřním předpisem. Principem uplatnění konta pracovní doby je umožnění zaměstnavatele pružně reagovat na požadavky provozu podniku, resp. umožňuje zaměstnavateli rozvrhovat práci v takovém rozsahu, který se bude shodovat s jeho aktuální potřebou, rozsah přidělované práce tedy může být nižší i vyšší, než je stanovená týdenní pracovní doba (Hrobzová, 2020).

Při zavádění konta pracovní doby je nutno stanovit vyrovnávací období, které vymezuje, po jakou dobu bude konto pracovní doby uplatňováno. Jedná se o institut, který slouží k určení rozdílu mezi stanovenou týdenní pracovní dobou a tou skutečně odpracovanou. Vyrovnávací období nesmí přesáhnout 26 po sobě jdoucích týdnů, resp. 52 v případě zavedení konta pracovní doby kolektivní smlouvou. V průběhu vyrovnávacího období je zaměstnanci vyplácena tzv. stálá mzda ve výši minimálně 80 % jeho průměrného výdělku. Při zavedení konta pracovní doby má zaměstnavatel povinnost vést dva účty, a to účet pracovní doby zaměstnance a účet mzdy zaměstnance. Na účtu mzdy zaměstnance se vykazuje stála mzda a dosažená (reálná) mzda zaměstnance za kalendářní měsíc. V případě, že po skončení vyrovnávacího období je vyplácená mzda nižší, než souhrn nároku na dosaženou mzdu je zaměstnavatel povinen vzniklý rozdíl zaměstnanci doplatit (Judikát NS 21 Cdo 2369/2022).

Do režimu konta pracovní doby není nutné zahrnout všechny zaměstnance při jeho zavedení. Zákoník práce přímo zakazuje v ustanovení § 86 odst. 2 použití konta pracovní doby u vybraných zaměstnavatelů z veřejného sektoru a dále není možno konto pracovní doby použít při pracích konaných mimo pracovní poměr. S implementací konta pracovní

doby se pojí vyšší administrativní náročnost, z toho důvodu se při implementaci doporučuje pečlivá příprava implementačního procesu spolu se sestavením odpovědného týmu za implementaci a vhodná komunikace vůči zaměstnancům (Salač, Dvořák, 2022).

3.3.9 Homeworking, teleworking

Homeworking představuje takovou formu práce, která je již z podstaty samotného pojmu vykonávána z domova.⁵ V České republice má práce z domova tradici, ale v průběhu let se změnil její rozsah. Historicky práci z domova upravoval Zákon č. 29/1920 Sb., o úpravě pracovních a mzdových poměrů domácí práce. Dle této právní úpravy se za domácí dělníky pokládaly osoby, které se zaměstnávají „výrobou neb zpracováním zboží mimo provozovnu svých zaměstnavatelů, zpravidla ve svých obydlích, a neprovozují živnosti podle živnostenského řádu“ (§ 2 odst. 1, písm. a).

Na tento fenomén využívaný např. v odvětví textilním či kožedělném pamatoval i zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce platný do roku 2006. Společně s technologickým rozvojem a ropnou krizí z roku 1973 se v odborné literatuře začal používat pojem teleworking neboli práce na dálku. S myšlenkou, že zaměstnanci nemusí za prací dojíždět, ale mohou ji vykonávat i mimo pracoviště zaměstnavatele poprvé přišel Jack Nilles v roce 1976. Jednalo se o práci vykonávanou nejčastěji z domova za pomoci technologií jako telefon či fax. Později se pojem teleworking rozšířil především o využívání internetového připojení a další technologie, což umožnilo práci prakticky odkudkoli (Kotíková et al., 2020).

S dalším rozvojem a technologickým pokrokem se pojem teleworking upravil tak, aby co nejlépe odrážel jeho podstatu, a tedy možnost zaměstnance vykonávat svou práci odkudkoli za využití informačních a komunikačních technologií.

3.3.10 Práce na zavalanou

Práci na zavalanou bylo možné realizovat na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, u kterých nebyla stanovena povinnost pracovní dobu předem rozvrhovat. Při současné právní úpravě lze tuto institut uplatnit s komplikacemi, neboť zákoník práce ukládá, že: „Při výkonu práce na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti je zaměstnavatel povinen předem rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu

⁵ pozn. odlišný výraz má pojmem Home office, který je poskytován zaměstnancům jako forma benefitu a umožňuje zaměstnanci pracovat příležitostně z domova.

v písemném rozvrhu pracovní doby a seznámit s ním nebo s jeho změnou zaměstnance nejpozději 3 dny před začátkem směny nebo období, na něž je pracovní doba rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem na jiné době seznámení.“ (§ 74 odst. 2). Jedná se o nařízení, které ukládá zaměstnavatelům určit předem rozvrh pracovní doby zaměstnancům a seznámit je s tímto nejpozději 3 dny před jeho začátkem. Při této současné právní úpravě musí zaměstnavatel stanovit pracovní dobu zaměstnanci na základě dohody o pracovní činnosti například v rozsahu stanoveném maximálně 20 hodin týdně a konkrétní rozvrh směn, tedy pracovní doby, na již konkrétní dny, oznámit zaměstnanci nejpozději 3 dny před dnem, kdy by měl zaměstnanec začít práci vykonávat (Zuska, 2023).

V zahraničí, ostatně i v EU se často používá pro označení práce na zavalanou pojem „on-call work“, který bývá zaměňován s režimem pracovní pohotovosti. Tyto dva instituty však nelze zaměňovat. Pracovní pohotovost je doba, kdy je zaměstnanec připraven „k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Pracovní pohotovost může být jen na jiném místě dohodnutém se zaměstnancem, odlišném od pracovišť zaměstnavatele“ (§ 78 odst. 1 písm. h zákoníku práce). Pracovní pohotovost může zaměstnavatel požadovat jen v případě, že se se zaměstnancem dohodne a zároveň zaměstnanci za dobu pracovní pohotovosti přísluší odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Pracovní pohotovost je vnímána jako práci přesčas. Jakmile zaměstnanec přejde z pracovní pohotovosti do pracovní doby a je tedy povolán k výkonu práce na pracovišti zaměstnavatele, až tehdy u něj vzniká nárok na mzdu nebo plat a zároveň na příplatek ve výši minimálně 25 % z průměrného výdělku za práci přesčas. V případě, že zaměstnanec není během pracovní pohotovosti kontaktován, náleží mu jen 10 % z průměrného výdělku za pracovní pohotovost (§ 140 zákoníku práce).

Dalším institutem spojeným s prací na zavalanou jsou tzv. „zero hour contracts“ česky „nulový kontrakt“ jinak smlouva na „nula hodin“. Jedná se o specifickou formu práce na zavalanou, kdy je zaměstnanec povolán do práce operativně na základě potřeb zaměstnavatele. Toto je regulováno povinnou či nepovinnou smlouvou. Rozdíl je v tom, že v případě uzavření smlouvy povinné má zaměstnanec nárok na pravidelný příjem s tím, že by měl být vždy k dispozici v případě potřeby výkonu práce. Na druhou stranu nepovinná smlouva umožňuje zaměstnanci pracovní úkol odmítnout (Formánková et al., 2011). Před úpravou, resp. novelizací zákoníku práce a absencí povinnosti pevného rozvržení směn měl zaměstnanec v takto nastaveném pracovněprávním vztahu vysokou míru nebezpečí

nestability doby výkonu práce a v této souvislosti i výdělku. Zaměstnavatel však mohl maximálně využít možnost flexibility zaručenou tímto institutem, což mohlo být přínosné zejména v otázce úspor nákladů na zaměstnance. Při současné právní úpravě flexibilita práce na zavalanou zaměstnavateli do značné míry zaniká v důsledku stanovení minimální smluvní doby pro seznámení zaměstnance s rozvrhem pracovní doby, resp. směn.

V zahraničí je institut práce na zavalanou poměrně využíván, příkladem může být Německo, kde se práce na zavalanou něm. Arbeit auf Abruf, resp. Abrufarbeit využívá. Abrufarbeit je druh částečného úvazku zakládající se dohodou. Zaměstnavatel má možnost zaměstnance povolat k výkonu práce čistě dle potřeby. Zákon zaměstnavateli vymezuje jistý rámec, ve kterém se může pohybovat. Podmínky Abrufarbeit jsou vymezeny jako stanovení přípustnosti práce, ustanovení o délce týdenní a denní pracovní doby a sdělovací povinnost konkrétní rozvržení pracovní doby alespoň 4 dny předem. V případě že zaměstnavatel konkrétní rozvržení pracovní doby sdělí v kratší než stanovené lhůtě, může zaměstnanec výkon práce odmítnout (Fířtíková, 2022).

3.3.11 Job sharing – sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa neboli job sharing je režim uspořádání práce, kdy dva nebo více zaměstnanců sdílí jedno pracovní místo. Při výkonu práce se zaměstnanci střídají s ohledem na rozsah svého zkráceného pracovního úvazku. Sdílené pracovní místo upravuje zákoník práce a udává, že: *„Zaměstnavatel může se dvěma nebo více zaměstnanci s kratší pracovní dobou a se stejným druhem práce uzavřít dohody, podle nichž si zaměstnanci budou na sdíleném pracovním místě sami rozvrhovat pracovní dobu do směn po vzájemné dohodě tak, aby každý z nich na základě společného rozvrhu pracovní doby naplnil průměrnou týdenní pracovní dobu nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období. Souhrn délky týdenní pracovní doby zaměstnanců na jednom sdíleném pracovním místě nesmí překročit délku stanovené týdenní pracovní doby (...)*“ (§ 317a odst. 1). Jinými slovy se jedná o kombinaci dvou či více zaměstnanců s kratší pracovní dobou a se stejným druhem práce za účelem výkonu práce jednoho pracovního místa. Zaměstnanci na sdíleném pracovním místě si po vzájemné dohodě rozvrhují pracovní dobu tak, aby každý z nich naplnil průměrnou týdenní pracovní dobu (tj. tradičně 40 hodin týdně) s výjimkou, kdy zaměstnanec po dohodě se zaměstnavatelem zastupuje nepřítomného zaměstnance, se kterým sdílí pracovní místo. Dohoda ohledně sdílení pracovního místa musí být písemně uzavřena s každým ze zaměstnanců, kteří budou pracovní místo sdílet. Dohoda může být součástí

pracovní smlouvy nebo může být uzavřena samostatně. Zároveň dohoda týkající se sdíleného pracovního místa musí mít jasně specifikované konkrétní podmínky týkající se organizace pracovní doby, jakožto zajištění efektivního plnění pracovních úkolů a kontinuity plynulého chodu podniku (Hůrka, 2020). V zájmu zaměstnanců by mělo být rozvržení směn včas, tak aby byla udržena míra flexibility, kterou sdílené pracovní místo přináší.

Zavedení sdíleného pracovního místa zahrnuje výhody a rizika. Jako příklad lze uvést dobrou zastupitelnost, která se projeví v případě dovolené, nemoci či jiné situace, při které jeden ze zaměstnanců na sdíleném pracovním místě nemůže vykonávat své pracovní povinnosti, aniž by se práce přesouvala na ostatní kolegy. Stejně je zastupitelnost zaručena i v situaci, kdy se jeden ze zaměstnanců rozhodne ukončit pracovní poměr. V tomto případě druhý zaměstnanec sdílející pracovní místo, který je seznámen s náplní práce, může plynule zaučít nového kolegu. Další uváděné výhody při implementaci institutu sdíleného pracovního místa je eliminace chyb v závislosti na možnosti dvojí kontroly v případě důležitých dokumentů či nižší náklady na vybavení pracoviště, neboť zaměstnanci na sdíleném pracovním místě často sdílí i pracovní místo ve smyslu prostoru a vybavení. Dále blízká spolupráce, která zahrnuje vzájemné sdílení informací, komunikaci a společné plnění úkolů, může vést k efektivnějším pracovním výsledkům a vyšší produktivitě než v případě klasického pracovního úvazku (Palíšková, 2020).

Sdílené pracovní místo se vymezuje tím, že rozvrh pracovní doby si dotčení zaměstnanci vypracovávají sami v rámci pravidel sjednaných v dohodě o sdíleném místě a obecnými pravidly obsaženými v zákoníku práce. Přestože je práce vykonávána na pracovišti zaměstnavatele, odpadá jemu povinnost ve vypracovávání rozvrhu směn, jako je tomu u „typických“ zkrácených úvazků.⁶ Tato výhoda se dá uplatnit pouze v případě, že se zaměstnanci sami dohodnou a společný rozvrh pracovní doby předloží nejméně jeden týden před začátkem období, na které je pracovní doba rozvržena. Pokud se zaměstnanci nedohodnou, musí zaměstnavatel bez zbytečného odkladu rozvrhnout pracovní dobu sám (Vrajík, 2020).

Samotná organizace práce a vedení však vyžadují vyšší úroveň pozornosti ze strany přímého nadřízeného. Vedoucí pracovník řídí a vede dva nebo více zaměstnanců na jednom pracovním místě, s čímž jsou spojené organizační problémy zejména s rozdělením pracovní náplně a pravomocí. Zároveň pro zaměstnavatele režim sdíleného pracovního místa

⁶ pozn. zákoník práce ohledně rozvrhování pracovní doby zaměstnavatelem

představuje zvýšenou administrativní zátěž z důvodu většího počtu pracovních úvazků a tedy dvojího, popř. vícenásobného vypracování mezd, odvodů, evidencí pracovní doby atd.

Zejména ve fázi implementace může být obtížné nastavení kompetencí a systému komunikace mezi zaměstnanci, kteří pracovní místo sdílejí. S ohledem na povahu dané práce je nezbytné jasně definovat kompetence a pravomoci tak, aby bylo jasné, s čím se na kterého ze zaměstnanců v režimu sdíleného pracovního místa obrátit tak, aby nedocházelo k duplicitě práce (Pališková, 2020).

Problematicky může být vnímáno i ukončení režimu sdíleného pracovního místa. Závazek z dohody o sdíleném pracovním místě lze rozvázat ze strany zaměstnance i zaměstnavatele buď písemnou dohodou k určitému dni nebo písemnou výpovědí z jakéhokoliv důvodu či bez udání důvodu s výpovědní dobou 15 dní. V případě, že zanikne dohoda o sdíleném pracovním místě alespoň u jednoho zaměstnance, u ostatních zaměstnanců na stejném sdíleném pracovním místě režim trvá do konce probíhajícího vyrovnávacího období. V případě, že dojde k ukončení dohody o sdíleném pracovním místě, neovlivní tato událost trvání pracovního poměru dotčeného zaměstnance, ani v případě, že byla dohoda součástí pracovní smlouvy, tzn. že bez dalšího nelze například rozvázat pracovní poměr se zaměstnancem, který ukončil práci na sdíleném pracovním místě. Ministerstvo práce a sociálních věcí avizovalo možnost příspěvku pro zaměstnavatele, kteří se rozhodnou pro zavedení režimu sdíleného pracovního místa, avšak dosud žádná možnost příspěvku či daňové úlevy nebyly zavedeny a režim sdíleného pracovního místa tak není prozatím výhodnější než zkrácené pracovní úvazky (Vrajík, 2020).

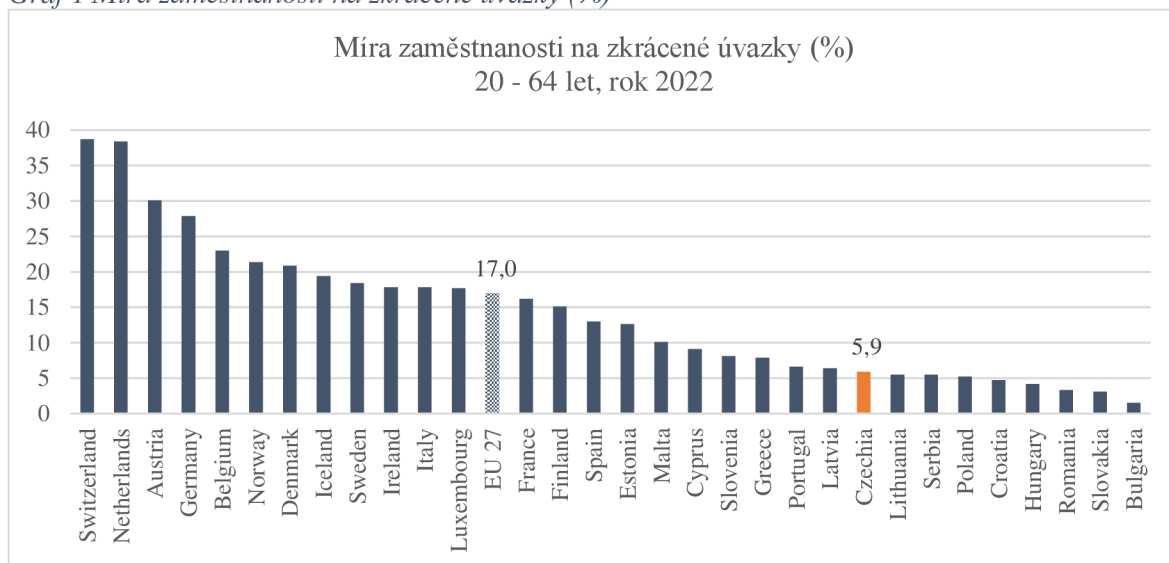
3.4 Dostupnost flexibilních forem práce v České republice

Dle dat OECD (The Organization for Economic Cooperation and Development) je využívání částečných úvazků v České republice nízké, ale s rostoucí tendencí.⁷ V roce 2022 v České republice využívalo částečný úvazek pouze 5,8 % zaměstnaných, z toho 6,7 % žen a necelá 2 % mužů ve věku od 15 do 64 let (OECD, 2024). V porovnání s ostatními státy Evropské unie jsou flexibilní formy práce stále pouze marginalizovanou formou zaměstnání. V rámci dat Eurostatu na částečný úvazek bylo v roce 2022 zaměstnáno v České republice pouze 5,9 % osob ve věku od 20 do 64 let, z toho 10 % žen a 2,6 % mužů. V obou případech,

⁷ pozn.: jako částečný úvazek je dle mezinárodní klasifikace, takový úvazek, který je časově ohraničen maximálně 30 hodin týdně, resp. 35 v případě dat Eurostatu

srovnání jak se zeměmi Evropské unie, tak se zeměmi OECD je Česká republika ve využívání částečných úvazků značně za průměrem.

Graf 1 Míra zaměstnanosti na zkrácené úvazky (%)

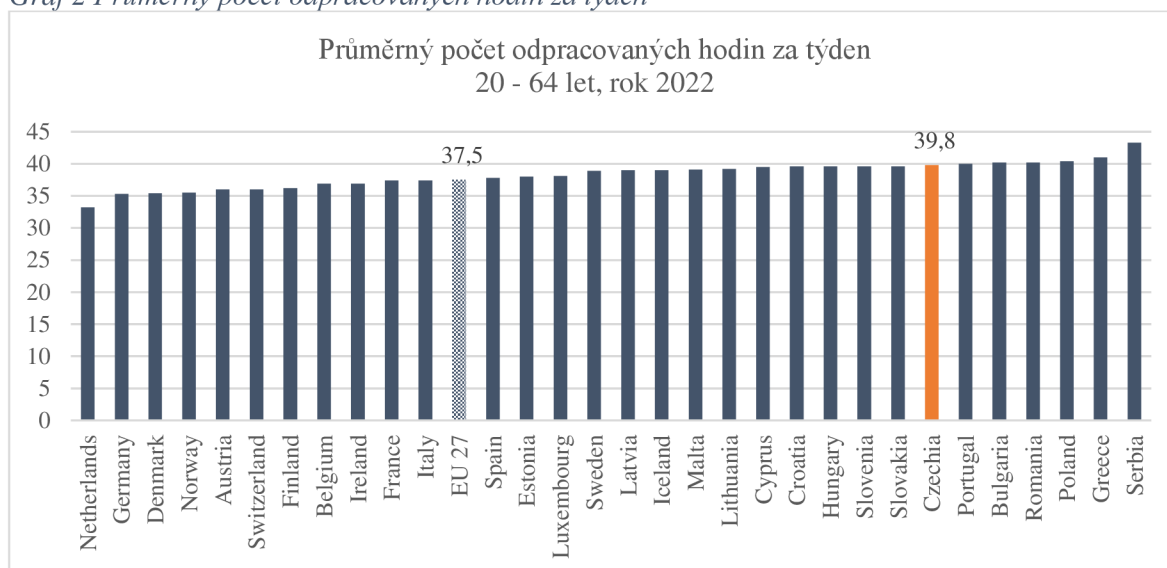


Zdroj: Eurostat (2024), online data code: *lfsa_eppga*

Z grafu (Graf 1) je patrné, že Česká republika je ve využívání částečných úvazků podobně jako další postkomunistické země daleko za průměrem. Nejvíce využívaných částečných úvazků je ve Švýcarsku (38,7 %) a Nizozemsku, kde bylo zaměstnáno na částečný úvazek necelých 38,4 % aktivní populace. Nejhůře dopadlo Bulharsko, kde na částečný úvazek je zaměstnáno pouze 1,5 % aktivní populace. Jak vyplývá z dat, částečné úvazky zůstávají dominantou především žen.

Dostupnost flexibilních úvazků v České republice odráží další ukazatel, a to průměrný počet odpracovaných hodin. Co se týká průměrného počtu odpracovaných hodin je Česká republika nad průměrem Evropské unie. V roce 2022 byl průměrný počet odpracovaných hodin 39,8 hodiny týdně.

Graf 2 Průměrný počet odpracovaných hodin za týden



Zdroj: Eurostat (2024), online data code: *lfsa_ewhun2*

Z grafu (Graf 2) je patrné, že nejméně hodin v průměru odpracují zaměstnanci v Nizozemsku (33,2 hod./týden), naopak nejvíce hodin odpracují v Srbsku (43,3 hod./týden). Průměr za EU27 je 37,5 hodin za týden. Je patrné, že země s vyšším podílem zkrácených úvazků mají v průměru nižší počet odpracovaných hodin.

Dostupnost flexibilních forem práce je v České republice oproti jiným zemím Evropské unie stále nízká. Z průzkumu agentury Grafton Recruitment vyplývá, že 88 % zaměstnavatelů v České republice alespoň výjimečně využívá či využilo nějakou formu flexibilních pracovních úvazků (Grafton Recruitment, 2021). Tento údaj potvrzuje i průzkum společnosti TREXIMA, ze kterého vyplývá, že nějakou formu flexibilní práce využívá či v minulosti využilo 81,5 % zaměstnavatelů. Mezi nejvíce nabízenou formu flexibilní práce patří dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, resp. dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce. Jako největší výhodu pak respondenti tohoto šetření vnímají při zaměstnávání pracovníků na nějakou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr úsporu osobních nákladů, lepší řízení počtu zaměstnanců a možnost zapojení zaměstnanců s úzkou specializací. Pro 25 % dotázaných společností pak dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr představují úsporu provozních nákladů (SPČR, 2022).

V České republice je nízký podíl zkrácených úvazků spojován s nedostatečnou nabídkou těchto úvazků, přestože zájem o zkrácené úvazky roste, zaměstnavatelé je nabízejí spíše omezeně. Vysoký zájem o částečné úvazky potvrzují i data společnosti LMC, která

ukazují, že průměrný počet reakcí na portálech Jobs.cz a Práce.cz na jednu vystavenou pozici byl v roce 2022 11,9. Pozice, u kterých zaměstnavatelé nabízeli jak plný, tak zkrácený úvazek byl počet reakcí o 44 % vyšší. U pozic inzerovaných pouze na částečný úvazek byl počet reakcí vyšší o 40 %, jednalo se tedy o zhruba 16,66 reakcí na inzerovaný částečný úvazek (Švihel, 2023).

3.5 Využívání flexibilních forem práce v České republice

Trh práce v České republice dlouhodobě vykazuje napříč celým spektrem odvětví a profesí značný převis poptávky nad nabídkou pracovní síly. Převis poptávky nad nabídkou na českém trhu práce vedl ke vzniku 180 tisíc volných pracovních míst. Česká republika má dlouhodobě jeden z nevyšších poměrů volných pracovních míst v EU (Eurostat, 2024). Zároveň má Česká republika dlouhodobě velmi nízkou míru nezaměstnanosti. Převis poptávky nad nabídkou ukazují i data Českého statistického úřadu (ČSÚ), která vykazují, že za rok 2023 počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce byl 0,9 uchazeče na jedno volné pracovní místo (ČSÚ, 2023).

Tento problém se do budoucna bude prohlubovat v důsledku demografického stárnutí české společnosti. Dle odhadů ČSÚ naroste do roku 2030 počet obyvatel ve věku od 50 do 65 let o zhruba 18 %. (ČSÚ, 2018). Nedostatek pracovní síly představuje náklady ušlých příležitostí jak z hlediska podnikatelských a nepodnikatelských subjektů, ale i z pohledu veřejných financí.

3.5.1 Osoby starší 55 let

Zapojení do teď znevýhodněných skupin na trh práce bude prioritou dalších let. Předchozí odstavce textu odkazují na nevyhnutelné demografické stárnutí populace. Dle dat Eurostatu vyplývá, že zaměstnanost na částečný úvazek u věkové skupiny 55 až 64 let je značně pod průměrem EU.

Graf 3 Využití částečných úvazků u zaměstnaných osob ve věku 55 až 65 let



Zdroj: Eurostat (2024) online data code: lfsi_pt_a

Jak vyplývá z grafu (Graf 3), v této věkové kategorii bylo v roce 2023 v České republice na zkrácený úvazek zaměstnáno pouze 7,4 % (6,9 % v roce 2022) zaměstnanců, přičemž průměr EU27 byl 19,8 % (19,7 % v roce 2022). Možnost zkrácení úvazku v předdůchodovém věku by mohlo vést ke zvýšení průměrné délky aktivního pracovního života. Průměrná délka aktivního pracovního života je v České republice dle posledních dostupných dat 36,4 let, což je těsně pod průměrem EU (36,5 let) (Eurostat, 2023).

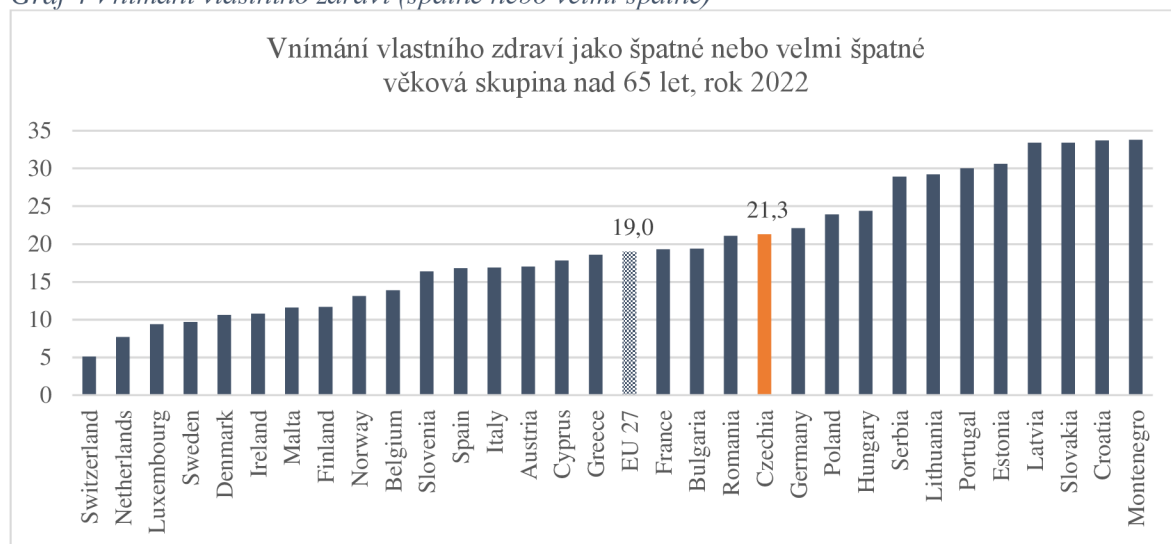
Data ukazují, že země s nadprůměrným využíváním částečných úvazků u zaměstnanců ve věkové kategorii 55 až 64 let, vykazují také nadprůměrnou délku aktivního pracovního života. V případě, že částečné úvazky u zaměstnanců ve věkové kategorii 50+ vedou k vyšší průměrné délce aktivního života, je jejich ekonomický efekt značně pozitivní. I vzhledem k prognóze ČSÚ k prudkému nárůstu obyvatel ve věku 50 až 65 let do roku 2030 by se mělo usilovat o zvýšení dostupnosti flexibilních forem práce. Dle odhadů OECD se budou výdaje na důchody od roku 2030 postupně zvyšovat až o 3,5 % HDP. Prodloužení aktivního pracovního života by mělo pozitivní dopad na ekonomiku státu (OECD, 2023).

Lidé v předdůchodovém věku jsou jednou z nejohroženějších skupin na trhu práce vzhledem k náročnosti hledání nového zaměstnání v případě, když v předdůchodovém věku ztratí zaměstnanec zaměstnání. Osobám ve věku 55 let a více trvá déle najít novou práci po ztrátě zaměstnání, a čím déle jsou nezaměstnaní, tím je hledání práce obtížnější. Jednou z bariér zaměstnávání osob v předdůchodovém věku je diskriminace, nabídek práce bývá pro zaměstnance v předdůchodovém věku málo a investovat do rekvalifikace takového

zaměstnanec zaměstnavatel nechce z důvodů, že onen zaměstnanec odejde za pár let do důchodu. Avšak předčasný odchod do důchodu může negativně ovlivnit výši starobního důchodu. Autoři studie Think tank IDEA zdůrazňují výhody práce po dosažení důchodového věku jak pro samotné seniory, tak pro stát a společnost. Práce seniorům umožňuje udržet si životní úroveň a přivydělat si, zatímco stát získá další příjmy z daní a společnost si udržuje lidský kapitál. Studie naznačuje, že zapojení i malého podílu (5 %) neaktivních důchodců na trh práce a snížení odvodů o všem pracujícím důchodcům o 6,5 % může přinést přínosy veřejným rozpočtům (Šatava, Pertold, 2017).

Zdravotní stav osob po 50. roce věku je obecně spojován s pomalým zhoršováním, což může ovlivnit nejen fyzickou výkonnost a psychickou pohodu, ale celkově pracovní schopnost. Z grafu (Graf 4) je patrné, že Česká republika je v rámci srovnání s ostatními státy EU negativně nad průměrem, tedy 21,3 % lidí nad 65 let vnímá vlastní zdraví jako špatné či hodně špatné. Průměr v EU je pouze 19 %, ve Švýcarsku dokonce pouze 5,1 % osob ve věku nad 65 let vnímá své zdraví jako špatné či hodně špatné. Na opačné straně spektra je Černá Hora (33,8 %), Chorvatsko (33,7 %), Slovensko (33,4 %) a Lotyšsko (33,4 %).

Graf 4 Vnímání vlastního zdraví (špatné nebo velmi špatné)



Zdroj: Eurostat (2024), online data code: *hlth_silc_01*

Stále je v České republice řada starších osob, které pracovat chtějí, ale nastavené podmínky na trhu jim to neumožňují. Vzhledem k již zmíněnému stárnutí populace, bude zapojení těchto osob do participace na trhu práce klíčové. Poslední data z roku 2012 ukazují, že špatný zdravotní stav byl motivací pro odchod do důchodu v České republice pouze ze 7 %, zatímco průměr EU27 byl 20,9 % (Eurostat, 2019). Šanci k lepší zaměstnanosti starších

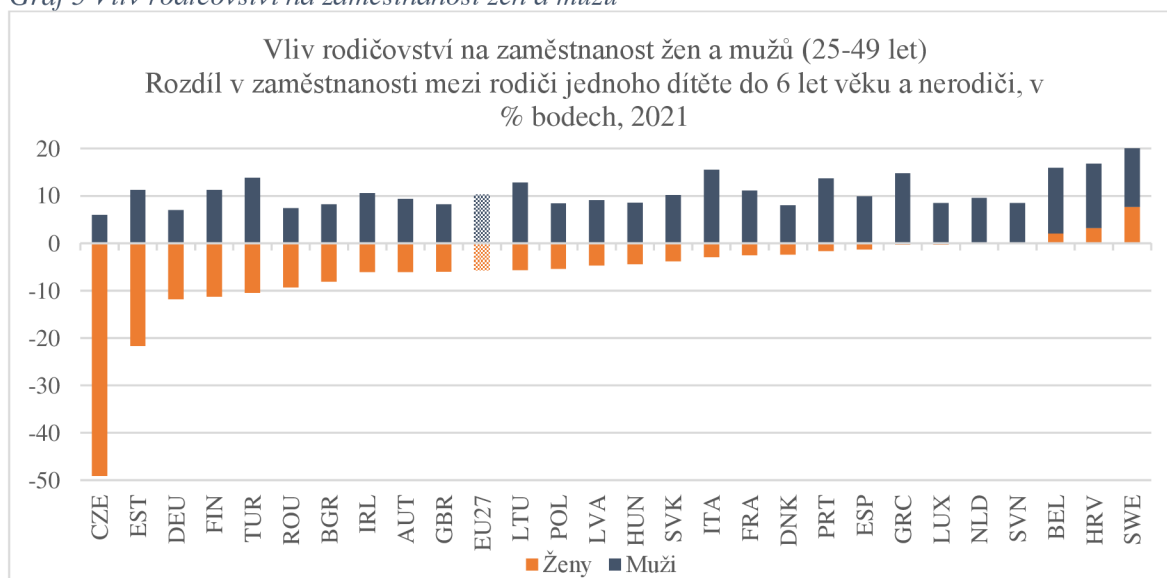
osob by mohla přinést stříbrná ekonomika, tedy podpora ekonomických příležitostí obyvatel starších 50 let.

Míra flexibility práce je důležitým faktorem a zároveň podmínkou ovlivňující prodlužování pracovního života. Celkově je třeba podporovat a posilovat zaměstnanost osob ve věku 55+, aby bylo možné využít zkušeností a dovedností těchto zaměstnanců, a zároveň aby jim byla poskytnuta možnost aktivní účasti na trhu práce a udržení kvalitního životního standardu.

3.5.2 Ženy pečující o děti

Dle dat Eurostatu a dat OECD v České republice nejčastěji na částečné úvazky pracují ženy. V České republice má na ženy na trhu práce vysoký dopad mateřství. Narození dítěte je spojeno s přerušением pracovní kariéry na dlouhou dobu, což vede k nízké zaměstnanosti žen. Míra zaměstnanosti matek s malými dětmi je v České republice velmi nízká. Zaměstnanost žen je celkově vysoká, ale po porodu zaměstnanost žen na několik let klesá. Dlouhá absence na trhu práce v reprodukčním věku ovlivňuje další kariéru žen a rozdíly v platech mužů a žen jsou značné. Ženy také odcházejí do důchodu dříve než muži. Kratší kariéra a rozdíl v pracovních příjmech přispívají k výrazně vyššímu riziku chudoby ve stáří u žen.

Graf 5 Vliv rodičovství na zaměstnanost žen a mužů



Zdroj: OECD (2023), OECD Labour Force Statistics, stat.link/716uv5

Z grafu (Graf 5) je zřejmý vliv mateřství na zaměstnanost žen a propad v zaměstnanosti žen v případě péče o dítě do 6 let věku. Dle dat vyplývá že u žen

v přítomnosti dítěte dochází k výrazným změnám ukazatele zaměstnanosti, resp. k poklesu míry zaměstnanosti, zároveň však dochází ke zvýšení podílu částečných úvazků.

Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že vyšší zapojení mužů do péče o děti zabraňuje odchodu žen z pracovního trhu. Ve prospěch zvýšení využívání částečných úvazků by mohla pomoci podpora otců na rodičovské dovolené. Přestože rodičovská dovolená není orientována na pohlaví, a tedy může ji využít jak matka, tak otec dítěte, podíl mužů na rodičovské dovolené se dle dostupných dat pohybuje okolo 1,5 % až 2 %. Důvodem nízkého podílu mužů na rodičovské dovolené bývají zakořeněné genderově specifické role a stereotypy a také otázka financí. Dvě třetiny mužů vydělává více než jejich ženy (OECD, 2023). Analýza dat ukazuje, že v roce 2020 byl rozdíl mezi průměrným hodinovým příjmem žen a mužů 16,4 %. Tato příjmová nerovnost má mnoho příčin, přičemž jednou z nich je nízká zaměstnanost žen ve věku 30 až 40 let, což vede k výraznému poklesu jejich příjmů. Tento vzniklý rozdíl v příjmech mezi ženami a muži se v průběhu času nevyrovnává a má dopad na nižší výměry důchodů pro ženy. Toto je i důvod proč jsou ženy v České republice více ohroženy chudobou (OECD, 2023).

V roce 2018 byla zavedena otcovská dovolená, kterou může otec dítěte využít v období šesti týdnů po narození potomka, původně byla otcovská dovolená nastavena na 7 kalendářních dnů, od roku 2022 je prodloužena na dva týdny. Dle dostupných dat tento benefit využilo k 31.12.2023 pouze 43 193 otců (ČSSZ, 2023). Data ukazují, ženy nesou větší břemeno péče o rodinu, neboť muži, kteří čerpají rodičovskou dovolenou, jsou stále v minoritním zastoupení. V roce 2022 tvořily ženy 98,2 % žadatelů o rodičovský příspěvek, zatímco muži pouze 1,8 %. Tento nepoměr se v průběhu posledních deseti let téměř nezměnil (MPSV, 2023).

Ženy nejčastěji využívají flexibilní formy práce s ohledem na sladování pracovního a rodinného života. Průzkum společností Deloitte a MUMDOO ukazuje, že 76 % žen pečujících o děti ve věku 0-2 roky má zájem o zkrácený úvazek (36 %) či o projektovou spolupráci (33 %).⁸ Z průzkumu však vyplývá, že 55 % dotázaných nepracuje, ač by si pracovat přálo, pouze 26 % respondentek pracuje na zkrácený úvazek či projektově. Nezbytnou podmínkou pro zapojení nejen žen pečujících o děti zpět do pracovního trhu je zvýšení dostupnosti a výhodnosti institucionální péče. Z průzkumu vyplývá, že 61 % žen s dítětem do dvou let věku nemá žádné, nebo pouze nárazové hlídání (Deloitte, 2023).

8 pozn.: projektová spolupráce je vnímána ve smyslu nárazových, jednorázových spoluprací

Nedostatečná dostupnost předškolní péče o děti je překážkou pro matky, které se chtějí zpátky zapojit do pracovního trhu. Co se týče dostupnosti předškolního vzdělávání, resp. využívání služeb předškolní péče je Česká republika zemí s jednou z nejnižších hodnot mezi zeměmi OECD. Přestože je zvýšení využívání částečných úvazků a motivace zaměstnavatelů k poskytování flexibilních pracovních míst vhodných pro matky s dětmi v předškolním věku jednou z priorit stanovených ve vládní strategii rovnosti žen a mužů na období 2021–2030, stále podle odhadů ministerstva práce a sociálních věcí chybí zhruba 70 tisíc míst pro rodiče, kteří mají dítě mladší než tři roky (MPSV,2022).

Jak již bylo v textu práce zmíněno, např. v roce 2020 bylo uzákoněno sdílení pracovních míst s cílem podpořit vyšší využívání částečných úvazků matkami. Ostatně rozšíření flexibility práce a práce na dálku během pandemie COVID-19 možná zapůsobilo jako katalyzátor změn, avšak o trvalém pozitivním vlivu na zaměstnanost matek zatím nelze mluvit.

3.5.3 Mladí zaměstnanci

Trendy v oblasti zaměstnávání a pracovního trhu se mění mimo jiné i v závislosti na zaměstnancích, kteří vstupují do pracovních vztahů. Každá generace přináší nový pohled na pracovní trh, který je zasazen do kontextu doby, ve které vyrůstají a žijí. Často nové generace reagují na zvyky a tradice generace předchozí proti kterým se snaží vymezit nebo je změnit.

Jinými slovy každá generace vstupující na trh práce s sebou přináší určité změny a požadavky odrážející aktuální dění. Na českém trhu práce vystupují generace:

- **Baby Boomers (nar. 1946 až 1964):** tato generace je typická pro svou loajalitou vůči zaměstnavateli a dlouhodobou pracovní kariérou. Preferují stabilní zaměstnání a jsou ochotni zůstat u stejné společnosti řadu let. Někteří jedinci mohou mít větší odpor ke změnám. Někteří z řad Baby Boomers se zajímají o flexibilní formy práce jako způsob snížení pracovní zátěže před důchodem nebo jako způsob pro zvýšení příjmu po odchodu do důchodu (více jsou Baby Boomers popsáni v kapitole 3.5.1 „*Osoby starší 55 let*“).
- **Generace X (nar. 1965 až 1980):** též „Husákovy děti“ je generace charakteristická tím, že v práci hledají hlubší smysl, jsou často pragmatičtí a nezávislí a zároveň hledají rovnováhu mezi kariérou a rodinou (LMC, 2020).

- **Generace Y (nar. 1981 až 1996):** též „Mileniálové“ jsou digitálně a technicky zdatní, vyhledávají smysluplnou práci, preferují různé kariérní příležitosti a nejsou nutně loajální k jednomu zaměstnavateli po celý život. Často hledají vyšší flexibilitu s možností osobního a profesního růstu (LMC, 2020).
- **Generace Z (nar. po roce 1997)⁹:** tato generace se zajímá o životní prostředí a společenskou odpovědnost, což bude vyžadovat i od svého zaměstnavatele, jsou otevřeni k inkluzivnímu pracovnímu prostředí a vyžadují flexibilitu (LMC, 2020).

Právě generace Z jakožto nově vstupující generace na trh práce přináší, stejně jako generace předchozí, nové požadavky. Průzkum společnosti Workforce Institute zjistil, že pro 35 % zaměstnanců z generace Z by bylo nepřijatelné, aby je zaměstnavatel nutil pracovat v čase kdy nechtějí (Kronos, 2019). Flexibilitu považují za nesmírně důležitou v studii společnosti Randstad (2022) uvedlo 71 % respondentů, že možnost pracovat odkudkoli je pro ně nesmírně důležitá a 83 % respondentů toto stejné uvedlo o flexibilní době výkonu práce. S dostupnou znalostí je zřejmé, že posun směrem k vyšší flexibilitě a vyššímu využívání flexibilních forem práce bude do budoucna nevyhnutelnou změnou.

⁹ pozn.: konkrétní roky narození u jednotlivých generací se mohou měnit dle autorů

4 Vlastní práce

Vlastní část práce je zaměřena na samotnou identifikaci bariér při implementaci flexibilních forem práce prostřednictvím analýzy dat zveřejňovaných statistickými úřady a nezávislými studii. Tato data jsou zasazena do kontextu výsledků teoretické části práce a za pomoci syntézy těchto dat jsou u jednotlivých bariér vymezeny faktory ovlivňující zavádění flexibilních forem práce. Nepostradatelnou součástí vlastní části práce je kvalitativní výzkum, resp. výzkumný rozhovor. Při rozhovoru byly získány komplexní informace a velmi důležitý pohled z praxe na danou problematiku, získané informace jsou součástí textu této práce. Scénář rozhovoru je k nahlédnutí v přílohách (Příloha 1). Součástí vlastní části práce je vypracovaný návrh doporučení v oblasti implementace flexibilních forem práce, který vychází z výzkumného rozhovoru a syntézy odborné literatury zabývající se problematikou flexibilních forem práce.

4.1 Bariéry flexibilních forem práce ze strany zaměstnanců

Flexibilní formy práce, jak vyplývá z mnoha studií flexibility na českém trhu práce, jsou nástrojem, který umožňuje mnohým zůstat v kontaktu s pracovním prostředím bez významného zasahování do osobních závazků. Flexibilní formy práce umožňují zapojení do pracovního procesu těm, kdo z něj byl z nějakého důvodu vyřazen (např. z důvodu péče o děti či rodinného příslušníka), ale i všem ostatním, kteří flexibilní formy práce vnímají jako nástroj sladění pracovního a osobního života. Zatímco pro část zaměstnanců mohou flexibilní formy práce představovat účinné řešení kombinace osobního a pracovního života, pro jiné mohou flexibilní formy práce, především částečné úvazky, představovat riziko nedobrovolné podzaměstnanosti, nízkého platového ohodnocení či pracovní nejistoty. Z pohledu zaměstnanců existuje řada bariér pro využívání flexibilních forem práce (Vohlídalová, Formánková, 2012).

Částečné úvazky lze zařadit do kontextu primárního a sekundárního trhu práce. „Sekundární částečné úvazky“ jsou úvazky vyskytující se na sekundárním trhu práce, tedy jak již bylo v textu práce zmíněno, na trhu, který se vyznačuje nízkou stabilitou pracovního místa a nižším platovým ohodnocením. „Udržovací částečné úvazky“ jsou ty, které se vyskytují na primárním trhu, tedy na trhu s lepšími pracovními i platovými podmínkami, jsou často nabízeny zaměstnancům se specifickými znalostmi a s perspektivou kariérního růstu (Vohlídalová, Formánková, 2012).

Mezi nejvýznamnější bariéry využití flexibilních forem práce z hlediska zaměstnanců patří následující, níže vypsané bariéry.

4.1.1 **Ekonomická nevýhodnost a nízké finanční ohodnocení**

Jedním z rizik práce na částečný úvazek je, že se zkrácením pracovní doby se poměrně krátí i finanční ohodnocení, resp. plat či mzda, zároveň však pracovní úkoly zůstávají stejné. Další z důvodů, proč pro mnoho pracovníků zůstává využití částečných úvazků nedostupnou volbou, je právě nižší úroveň příjmů. Příčinou ekonomické nevýhodnosti je nastavený sociální systém, kdy částečná ekonomická aktivita může být výhodná méně než úplná neaktivita. Práce na částečný úvazek může být nevýhodná i z důvodu tzv. „slevy na vyživovanou manželku / manžela“. Základní výše této slevy činí 24 840 Kč za rok. Pro uplatnění této slevy je nutné splnit současně dvě podmínky. První podmínkou je, že partneři musí být sezdání, kdy dle zákona slevu čerpají pouze ti, kteří uzavřou manželství či registrované partnerství. Zároveň od roku 2024 dochází ke zpřísnění podmínek pro uplatnění této slevy, a tedy že vyživovaný manžel / manželka se musí starat o dítě do věku tří let ve společně hospodařící domácnosti. Druhou podmínkou je nepřekročení ročních příjmů 68 000 Kč vyživovaného manžela / manželky (Formánková et al., 2011).

Nevýhodnost zkrácených úvazků je tedy mimo jiné založena i na rozhodnutí, zda osoba, která pečuje o dítě má raději zůstat doma, nebo zda jít pracovat na zkrácený úvazek s tím, že rodina přijde o daňové zvýhodnění, a ještě je zde atribut placení školkovného či jiného zařízení péče o děti do tří let věku.

4.1.2 **Nejistota zaměstnání**

Částečné úvazky jsou spojeny s nižší pracovní jistotou a stabilitou. Částečné úvazky jsou často více spojovány s vyšším počtem pracovních míst na dobu určitou, což vede ke kratší průměrné délce zaměstnání a nižší míře jistoty zaměstnání.

4.1.3 **Nedostupnost benefitů a pocit diskriminace**

Často zaměstnanci, kteří využívají alternativní pracovní úvazky často nemají ve firemní kultuře vysoké postavení. Flexibilní formy práce bývají vnímány sami o sobě jako benefit. Často pak zaměstnanci využívající některé druhy flexibilních forem práce

nemají ve vztahu k zaměstnavatelům rovnocennou vyjednávací pozici (Vohlídalová, Formánková, 2012)

Situaci flexibilních forem práce ovlivňují nastavené specifické podmínky v jednotlivých společnostech s ohledem na zakořeněné stereotypy ve společnosti. Flexibilní formy práce tak mohou být vnímány jako vstřícný krok zaměstnavatele vůči znevýhodněnému zaměstnanci. Z tohoto hlediska mohou být zaměstnanci pracující na částečný či jiný flexibilní úvazek vyloučeni z možnosti čerpání některých firemních benefitů, jako je např. služební automobil či telefon. Nepřiznání některých z jinak běžně nabízených benefitů bývá spojováno s nižší prestiží zaměstnanců na částečný či jiný flexibilní úvazek, ale také jako jistou formu neuznávání tohoto typ úvazků jako legitimní formu výkonu práce (Formánková, Křížková, 2009).

4.1.4 Nadprůměrná pracovní zátěž

Poskytnutí částečných úvazků vždy neznamená, že bude adekvátně snížen objem požadované práce. Zaměstnanci tak mohou mít snížený počet hodin, vůči jinak nezměněnému objemu práce. To může vyústit v situaci, kdy zaměstnanec bude pracovat v pracovní době za nižší plat, ale část práce bude nucen vykonávat ve volném čase. Nadprůměrná pracovní zátěž pak poukazuje na to, že dané pracovní pozice nejsou uzpůsobeny na to, aby je bylo možné vykonávat ve zkráceném čase, ale pouze je jejím vykonavatelům umožněno pracovat v jiném než běžném režimu (Formánková et al., 2011).

4.1.5 Nedostatek kapacit v zařízeních péče o děti do tří let věku

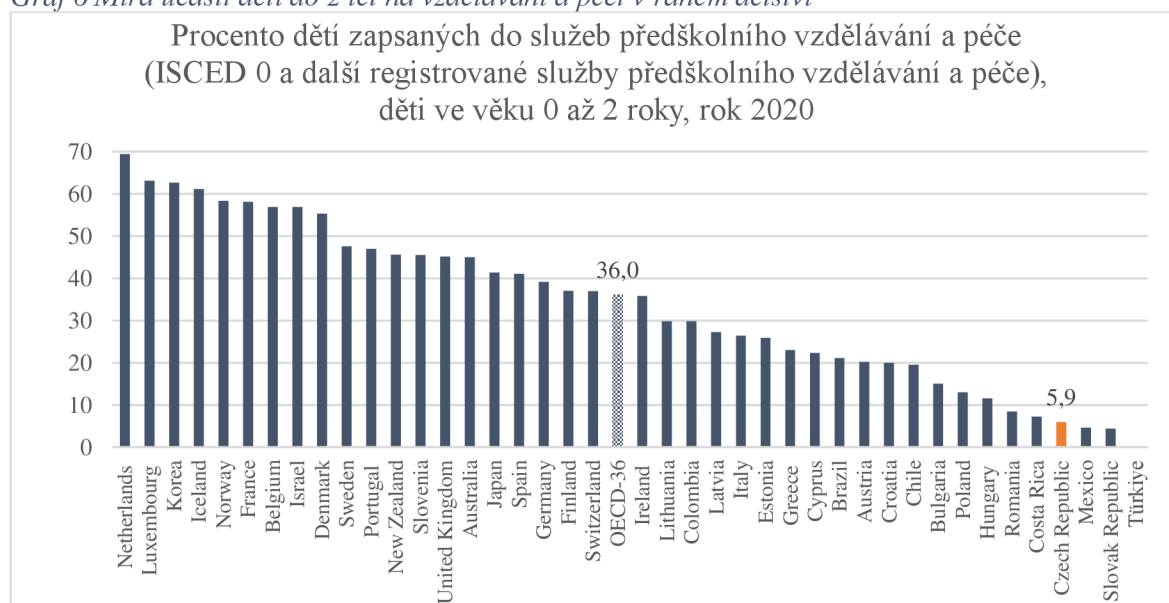
Další z bariér ovlivňujících využívání flexibilních forem práce, především zkrácených úvazků u žen je dlouhodobý nedostatek míst v mateřských školách a obecně v zařízeních péče o děti do věku tří let. Právě nedostatek míst v mateřských školách a zařízeních péče o děti do věku tří let má dlouhodobě negativní vliv na zaměstnanost žen a ovlivňují rozdíly v příjmech žen a mužů.

Nedostatečné kapacity zařízení péče o děti předškolního věku jsou dlouhodobě diskutovány nejen napříč odbornou veřejností. Analýza dostupnosti zařízení péče o děti předškolního věku z roku 2020 ukazuje, že v České republice schází přibližně 20 tisíc míst v těchto zařízeních pro děti ve věku do tří let. Dále analýza poukazuje na četnost zamítnutých žádostí o zařazení do zařízení péče o děti předškolního věku. Ve školním roce 2018/2019 bylo zamítnuto celkově 32 800 žádostí o umístění do zařízení péče o děti předškolního věku,

nejčastěji odmítnutí žádosti o umístění dítěte bylo v Praze (v přepočtu 197 odmítnutých žádostí na 1000 dětí), nejméně pak v Karlovarském kraji (v přepočtu 16 odmítnutých žádostí na 1000 dětí). Pro školní rok 2019/2020 bylo odmítnuto přibližně 36 000 žádostí, z toho mnoho žádostí se týkalo dětí mladších tří let (MPSV, 2022).

Česká republika je jednou ze zemí s nejnižším zastoupením dětí do tří let věku navštěvujících zařízení rané institucionální péče. Důvodem je především nedostupnost těchto zařízení a taky celospolečenské přesvědčení, že až hranice tří let je nejpřiměřenější pro postupné zařazování dětí do péče mimo rodinu. Toto přesvědčení podněcoval v historii český psychologický diskurz, který opomíjel zahraniční zkušenosti a vlastní výzkumy prováděli při velmi rozdílných podmínkách, než je tomu v současnosti (Labusová, 2023).

Graf 6 Míra účasti dětí do 2 let na vzdělávání a péči v raném dětství



Zdroj: OECD (2023), online data set: *PF3_2_Enrolment_childcare_preschool*

Graf 6 ukazuje podíl dětí do dvou let věku navštěvující zařízení rané institucionální péče. Česká republika je s pouze 5,9% zastoupením, co se týče účasti dětí mladších tří let v zařízeních péče o děti předškolního věku, jednou z nejnižších hodnotených zemí OECD, huře je na tom už jen Mexiko (4,6 %), Slovensko (4,4 %) a Turecko. Průměr zemí OECD je 36 %, nejlépe na tom je Nizozemsko (69,4 %).

Podobná data vykazuje i metodika měření Eurostatu, podle této metodiky podíl dětí ve věku do tří let, které navštěvují zařízení péče o děti předškolního věku byl v České republice druhý nejnižší mezi zeměmi EU27, a to pouze 6,8 %, horší hodnoty vykazuje už jen sousední Slovensko s podílem pouze 2,3 % dětí navštěvujících zařízení péče o děti ve věku do tří let. Průměr EU27 je 35,9 %, což je obdobná hodnota, jako kterou vykazují

výsledky měření dle metodiky OECD. Obdobné s výsledky OECD je i pořadí, které vykazují data Eurostatu, nejvíce dětí do věku tří let, které navštěvují zařízení péče o děti předškolního věku je v Dánsku (74,7 %) a Nizozemsku (72,3 %) (Eurostat, 2024).

Barcelonský cíl¹⁰ tohoto ukazatele byl stanoven na 33 %, tento cíl splnilo dle posledních dat Eurostatu za rok 2022 celkem 12 členských států. Nově je Barcelonský cíl do roku 2030 stanoven na 45 %, ale pro státy, které nedosahují ani předchozího cíle 33 % se doporučuje zvýšení míry účasti alespoň o určitý procentní podíl (Rada EU, 2022).

Podpora cenově dostupného, přístupného a kvalitního předškolního vzdělávání a péče je jednou z vládních priorit. Přestože v oblasti počtu dostupných míst bylo dosaženo pokroku a děti mohou pobývat buď v mateřských školách (spadajících pod ministerstvo školství), nebo v dětských skupinách (spadajících pod ministerstvo práce a sociálních věcí), stále v České republice schází přibližně 20 tisíc míst v zařízeních předškolní péče pro děti ve věku do tří let. Podpora zřizování zařízení péče o děti a předškolního vzdělávání je vyjádřena ve vládní strategii rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030, v této strategii je reflektována potřeba mateřských škol, dětských skupin a mikrojeslí (Úřad vlády ČR, 2021).

Jak již bylo na předchozích grafech demonstrováno, předškolní zařízení navštěvuje v současnosti v rozvinutých zemích většina dětí. Návštěva zařízení pro děti mladších tří let je v České republice velmi málo rozšířena. S rozšiřováním dostupnosti rané institucionální péče se často hovoří v souvislosti s možným negativním dopadem na rozvoj dětí. Mimo jiné podle průzkumu veřejného mínění mezi rodiči pořádaném MPSV 69 % respondentů uvedlo, že si jejich okolí myslí, že je pro jejich dítě nejlepší, aby zůstalo do věku 3 let doma (MPSV, 2021). Toto dogma rozšířené napříč českou společností je v mezinárodním kontextu nepotvrzeno. Naopak studie společnosti IDEA shrnující poznatky tří výzkumů kauzálních dopadů dostupnosti institucionální předškolní péče v Německu na osobní rozvoj dětí, neprokázala negativní dopady na školní zralost jak z ohledu kognitivního, tak sociálně emočního (Šatava, Pertold, 2017).

Problematika související s nedostatkem zkrácených úvazků a nedostatkem kapacit předškolní péče o děti do věku tří let je propad zaměstnanosti v období mateřství, který je

¹⁰ pozn. „Barcelonské cíle“ určují, že v členských státech by měla být zajištěna nabídka zařízení péče o děti pro minimálně 90 % dětí ve věku od tří let až do zahájení povinné školní docházky a pro minimálně 33 %, resp. 45 % dětí ve věku do tří let.

nejhorší v Evropské unii. Na jednu stranu má Česká republika vysokou míru zaměstnanosti žen na trhu práce, na druhou stranu propad v období mateřství je nejvyšší v celé EU.

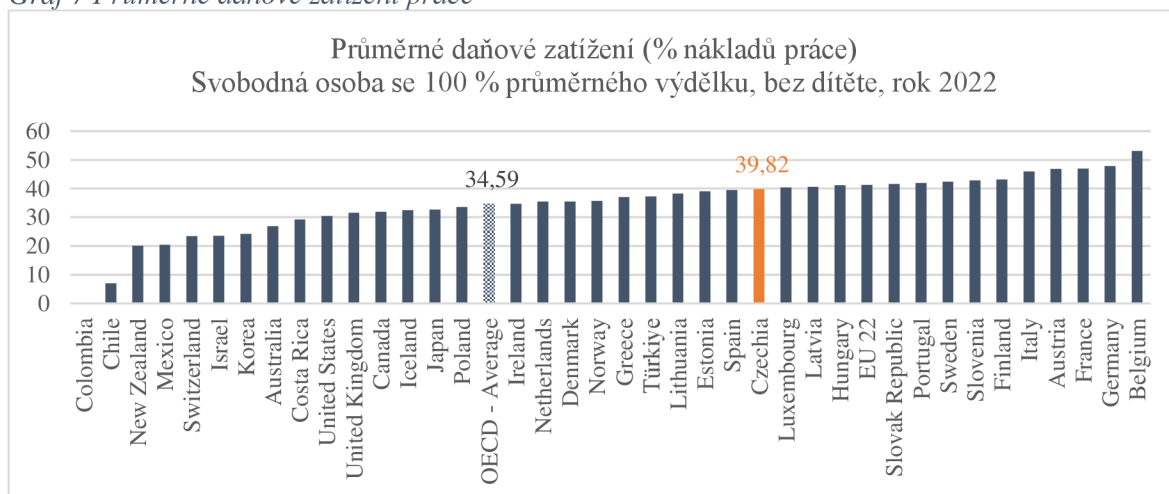
4.2 Bariéry flexibilních forem práce ze strany zaměstnavatelů

Následující stránky vymezují další bariéry, které ovlivňují vyšší využívání flexibilních forem práce především ze strany zaměstnavatelů.

4.2.1 Nevhodná struktura daní a příspěvků na sociální pojištění

Daňově zatížení práce je v České republice nad průměrem zemí OECD. Dle dat OECD je „daňový klín“, tedy rozdíl mezi čistou mzdou a celkovými náklady na zaměstnance, v České republice za rok 2022 39,8 %. Průměr OECD za stejný rok činí 34,6 %.

Graf 7 Průměrné daňové zatížení práce



Zdroj: OECD (2024), online data set: *tax wedge indicator*

Graf 7 znázorňuje pozici České republiky v rámci zemí OECD. Lze argumentovat, že celkový průměr zemí OECD je snižován především zeměmi mimo Evropu (v tabulce: Kolumbie, Chile, Nový Zéland, Mexiko, Jižní Korea, Costa Rica, Austrálie a další.), tedy zeměmi s velmi odlišnou ekonomikou. Srovnání s těmito zeměmi proto nemusí být nejšťastnější volbu i kvůli tomu, že z evropských zemí je pod průměrem OECD pouze Polsko a Island. V evropských zemích je daňové zatížení výrazně vyšší než v zemích mimoevropských, zásadní vliv na to má vyšší pojistné placené zaměstnavatelem. Daňový klín se pro zaměstnance v České republice snížil oproti roku 2021 o 0,2 %, tedy z 40 % na 39,8 %. Co se týče výše plateb na sociální pojištění je Česká republika společně s Rakouskem, Francií a Německem zemí, kde toto přesahuje jednu třetinu nákladů práce.

Česká republika je, co se týče plateb na sociální pojištění, hned za Francií (26,7 %) s 24,8 %, které odvádí a plně administruje zaměstnavatel (OECD, 2023).

Vysoké zdanění práce je demotivující. „*Může demotivovat jak při vstupu na trh práce, tak třeba při přebírání si dalších závazků. Zároveň to může vytvářet motivaci k tomu vstupovat do šedé ekonomiky a do u nás velmi populárního švarcsystému. V České republice jsou miliony živnostníků, ale velká část z nich jsou tzv. kancelářští živnostníci, kteří nemají zaměstnanecký poměr jen kvůli tomu, že zaměstnavatel by na ně měl příliš vysoké mzdové náklady.*“ (Peterka, 2024). Vysoké daňové zatížení práce navíc omezuje atraktivnost flexibilních, resp. částečných úvazků a celkově brzdí ekonomiku. Od února 2023 mohou zaměstnavatelé uplatnit slevu na pojistném na sociální zabezpečení u vybraných skupin zaměstnanců. Sleva činí 5 % ze sociálního pojištění hrazeného zaměstnavatelem. Odpočet se vztahuje na zaměstnance, konkrétně na studenty, pracovníky do 21 let, čerstvě rekvalifikované, zdravotně postižené a na osoby pečující o dítě do 10 let věku nebo osoby starší 55 let pracující minimálně 8 a maximálně 30 hodin týdně. Podle informací České správy sociálního zabezpečení (ČSSZ) slevu k prosinci 2023 uplatnilo 25 789 jedinečných zaměstnavatelů pro celkem 123 644 zaměstnanců. Z údajů, které ČSSZ uveřejnila vyplývá, že po zavedení této slevy vzniklo nově zhruba 22,6 tisíc zkrácených úvazků. Ženy zastupují 74 % osob, na které je sleva uplatněna. Zároveň 36 % tvoří osoby starší 55 let a 38 % zastupují osoby pečující o dítě do 10 let (MPSV, 2024).

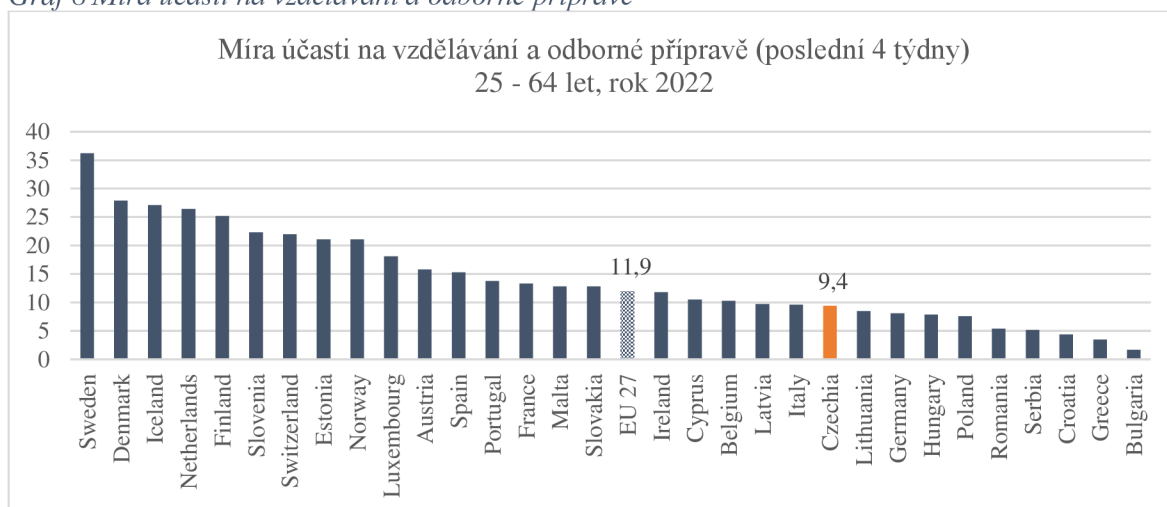
4.2.2 Udržování stávajících pracovních míst namísto vytváření nových

Problém udržování stávajících pracovních míst namísto vytváření nových úzce souvisí s předchozí bariérou, tedy nevhodnou strukturou daní a příspěvků na sociální pojištění.

4.2.3 Nedostatečná vzdělanostní a kvalifikační úroveň pracovní síly

S měnící se povahou trhu práce je potřeba pružně reagovat na nároky trhu práce. V kontextu změn na trhu práce a rostoucího významu flexibilních forem práce je hlavním omezením nízká úroveň lidského potenciálu v České republice. Dle statistik Eurostatu se Česká republika řadí mezi země s nízkým procentem osob, které se průběžně vzdělávají. V roce 2022 se pravidelně měsíčně vzdělávalo 9,4 % dospělé populace (25 až 64 let), v roce 2021 bylo toto procentuální zastoupení znatelně nižší, a to pouze 5,8 % pravidelně se vzdělávajících dospělých. Průměr v EU je za rok 2022 11,9 %.

Graf 8 Míra účasti na vzdělávání a odborné přípravě



Zdroj: Eurostat (2023), online data code: *trng_lfse_01*

Graf 8 vyjadřuje míru účasti na vzdělávání a odborné přípravě v rámci zemí EU. V grafu (Graf 8) jednoznačně dominuje Švédsko s mírou účasti 36,2 %, naopak nejhůře je na tom dle dat Bulharsko, kde je míra účasti na vzdělávání a odborné přípravě pouze 1,7 % v referenčním období čtyř týdnů před sběrem dat. Účast na vzdělávání a odborné přípravě je měřítkem celoživotního učení. Míra účasti na vzdělávání a odborné přípravě zahrnuje účast na formálním i neformálním vzdělávání a odborné přípravě.

Upskilling neboli prohlubování kompetencí pracovních sil, znamená proces zlepšování a rozšiřování stávajících dovedností, znalostí a kvalifikací jednotlivce, aby byl schopen lépe plnit svou práci nebo aby se připravil na nové pracovní příležitosti. Tento termín je často používán v kontextu pracovního trhu a vzdělávání se. Upskilling může zahrnovat absolvování kurzů, školení, získávání nových certifikací nebo dokonce výuku nových technologií nebo metod pracovního procesu. Cílem upskillingu je zvýšit produktivitu, konkurenceschopnost a zaměstnatelnost jednotlivců v rychle se měnícím pracovním prostředí. Skutečný upskilling, který spočívá v rozšíření znalostí a dovedností především v oblasti digitálních schopností, jazykové vybavenosti a soft-skills může pomoci jednotlivcům mimo současnou pozici a zároveň společnosti a ekonomice. Z výsledků studie Boston Consulting Group (BCG) vyplývá, že pro budoucnost českého pracovního trhu bude upskilling nutný pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení produktivity a spokojenosti (Wiedermann et al., 2022).

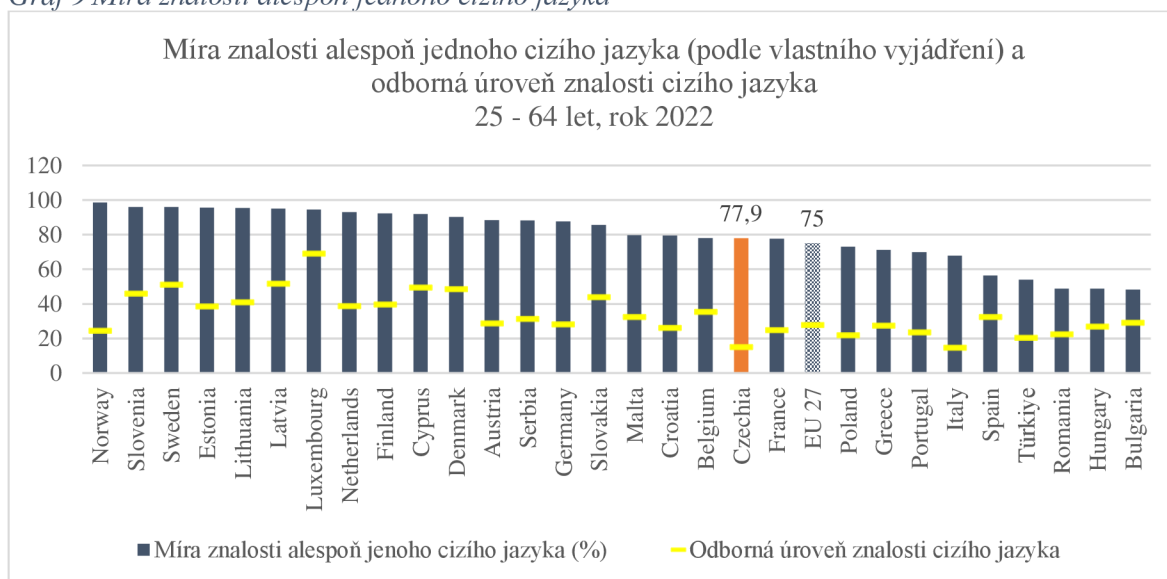
Co se týče digitální gramotnosti, tak se Česká republika drží nad průměrem EU v procentním zastoupení obyvatelstva s minimálně základními digitálními dovednostmi. Z dat Eurostatu se ukazuje, že za rok 2021 bylo v České republice 59,69 % osob ve věku od

16 do 74 let, který mají alespoň základní digitální dovednosti. V roce 2023 se již tento údaj zvýšil na 69,11 % osob s alespoň základními digitálními dovednostmi, v procentuálním zastoupení je před Českou republikou pouze Dánsko (69,62 %), Švýcarsko (77,52 %), Norsko (81,09 %), Finsko (81,99 %) a Nizozemsko (82,7 %), průměr za EU je ve stejném roce 55,35 % (Eurostat, 2024).

Ze studie a metodiky BCG modelu pracovního trhu vyplývá, že v roce 2030 se zvýší podíl pracovních pozic vyžadujících alespoň základní digitální dovednosti až na 90 % ze současných 54 % (Wiedermann et al., 2022). Důležitost zvyšování digitální gramotnosti je v současné době prioritní. Rozvoj digitálních dovedností je klíčovým prvkem pro dlouhodobý ekonomický růst, zvyšování produktivity, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a sociální soudržnosti. Technologie jsou v současnosti nedílnou součástí každodenního života a výuka informatiky je nezbytnou součástí základního vzdělání. Získané dovednosti v oblasti informatiky a digitálních technologií v České republice výrazně přispívají k ekonomickému rozvoji a mohou poskytnout komparativní výhody na globálním trhu práce. Digitální dovednosti umožňují bezpečný pohyb v prostředí, kde jsou technologie neoddelitelnou součástí každodenního života a zároveň jsou klíčové pro úspěch na trhu práce.

Úroveň jazykové vybavenosti je v České republice nadprůměrná. Dle statistik Eurostatu v České republice za rok 2022 deklaruje znalost alespoň jednoho cizího jazyka 77,9 % obyvatel ve věku 25 až 64 let. Znalost jednoho cizího jazyka deklaruje 46,6 % obyvatel ve věku 25 až 64 let, dva cizí jazyky ovládá 24,5 % obyvatel a tři a více cizích jazyků ovládá 6,8 % populace. Co se týče obyvatel, kteří nedeklarují znalost ani jednoho cizího jazyka je Česká republika s 22,1 % těsně pod průměrem EU (25 %). Nejlépe je na tom Norsko, kde znalost tří a více cizích jazyků deklaruje 72,2 % populace, zároveň znalost alespoň jednoho cizího jazyka deklaruje 98,5 % populace ve věku 25 až 64 let.

Graf 9 Míra znalosti alespoň jednoho cizího jazyka



Zdroj: Eurostat (2024), online data code: *edat_aes_l31*; *edat_aes_l21*

Graf 9 vyjadřuje procentuální zastoupení obyvatel v jednotlivých státech EU deklarujících znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Jak již v textu bylo napsáno, nejlépe je na tom ve srovnání s ostatními státy Norsko, ostatně celkově 11 států deklaruje, že více jak 90 % populace ve věku 25 až 64 let hovoří alespoň jedním cizím jazykem. Nejhůře na tom ve srovnání s ostatními státy je Bulharsko, kde alespoň jedním jazykem hovoří 48,2 % obyvatel.

Co se týče úrovně hovořených jazyků je Česká republika druhá nejhorší, tedy znalost alespoň jednoho cizího jazyka sice deklaruje 77,9 % dospělé populace, odbornou¹¹ znalost cizího jazyka však uvádí pouze 14,9 % dospělé populace. Nejlépe dle vlastního vyjádření ovládají cizí jazyk na odborné úrovni v Lucemburku, kde odbornou úroveň znalosti uvádí 68,9 % obyvatel. Jazyková vybavenost je nezbytná pro zvyšování konkurenceschopnosti a schopnosti se přizpůsobit globálním trendům. Dle výsledků studie BCG *„přibližně 1 milion zaměstnanců pracuje v profesích, které jsou a budou ohroženy významnějším snížením počtu pracovních míst a přebytkem zaměstnanců. Celkem přijde do roku 2030 o pracovní místo cca 330 tisíc pracujících nad rámec běžné fluktuace mezi firmami (jejich pozice zanikne a nebudou moci dále vykonávat svou profesi). Bude k tomu docházet postupně, v průběhu let.“* (Wiedermann et al., 2022, s. 19).

¹¹ pozn. odbornou znalostí se pro výsledky sběru dat myslí „Proficient“ – rozumí široké škále náročných textů a flexibilně používá jazyk. Jazyk ovládá téměř dokonale (překlad Eurostat metadata)

Postupnou přeměnu pracovního trhu lze vysvětlit na základě globálních trendů z oblasti technologií (např. automatizace, globalizace, umělá inteligence) či prostředí (např. zelená energie, sdílená ekonomika, e-mobilita). Zároveň však tyto globální megatrendy vytvoří prostředí pro vznik nových pracovních příležitostí, lze tedy předpokládat, že pro zmíněných 330 tisíc pracujících ze studie bude vznik nových míst příležitostí ke změně povolání. K adaptaci na změny bude pro některé zaměstnance nutný proces reskillingu neboli rekvalifikace, tzn. zaškolení v rámci pracovní pozice, rekvalifikační kurzy či digitální upskilling (Wiedermann et al., 2022).

V roce 2021 dle dat MPSV byl počet uchazečů o zaměstnání, kteří byli zařazeni do rekvalifikací 7 712. Úspěšně ukončilo rekvalifikaci 6 749 uchazečů a z toho bylo do dvanácti měsíců 4 478 uchazečů umístěno do zaměstnání (MPSV, 2022).

Rekvalifikace jsou důležitým nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti. Rekvalifikace jsou navrženy tak, aby odpovídaly aktuálním potřebám trhu práce a obvykle zohledňují předchozí vzdělání uchazečů. Tyto programy jsou spíše krátkodobé a vedou k získání konkrétních kvalifikací. Rekvalifikace mohou přinést významnou pomoc znevýhodněným uchazečům na trhu práce, zejména těm s nižším vzděláním nebo dlouhodobě nezaměstnaným (Hora et al., 2020). Je důležité, aby pojem celoživotního vzdělávání a pracovní flexibility nezůstával pro většinu české populace pouhou frází, ale aby byl aktivně přijímán jako nástroj pro otevírání nových pracovních příležitostí.

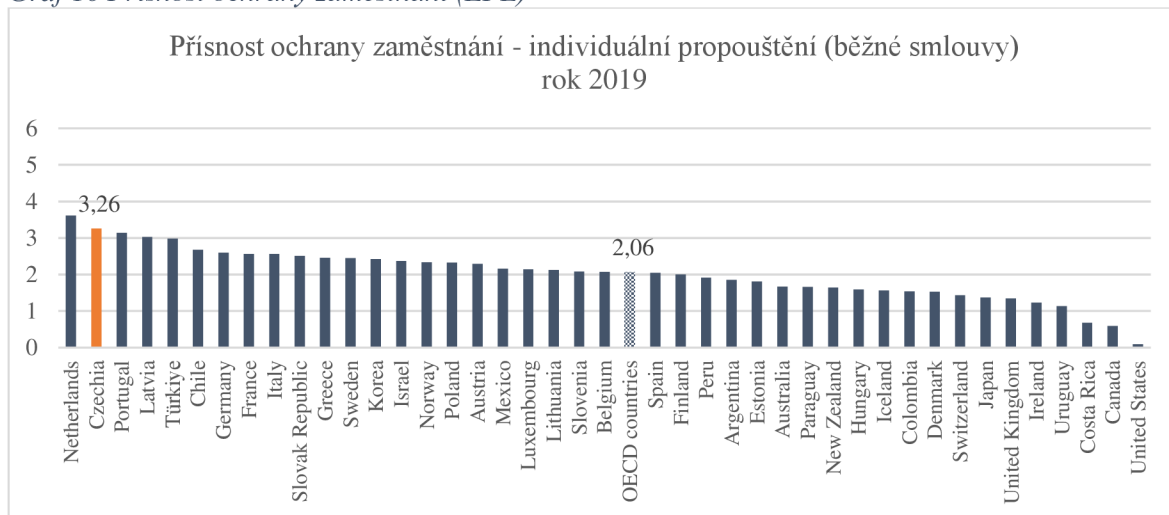
4.2.4 Stávající proces propouštění a nejednotná úroveň sociální ochrany lidí

V České republice přetrvává výrazná ochrana standardních zaměstnání, což vytváří jisté překážky pro uplatňování flexibilních forem práce. Zaměstnanci zaměstnaní flexibilně, především na částečný úvazek či dobu určitou, čelí nedostatečné sociální ochraně, vyšší nejistotě a nižším mzdám. Preferovanými formami zaměstnání v České republice zůstávají pracovní poměry na plný úvazek a na dobu neurčitou, neboť jsou spojovány s vyšším mzdovým ohodnocením a větší jistotou práce a zabezpečením. Jinými slovy sociální ochrana flexi-zaměstnanců, nejen těch na částečný úvazek, je nedostatečná. Toto je důsledkem nadměrné ochrany standardních zaměstnání a složitého procesu propouštění. Specifické skupiny zaměstnanců tedy preferují plné úvazky na dobu neurčitou kvůli vyšší mzdové úrovni a větší sociální stabilitě (IPIS, 2019, s. 49).

Dle dat OECD měl indikátor míry ochrany stálého pracovního místa v roce 2019 hodnotu 3,26. Ukazatele OECD v oblasti ochrany zaměstnanosti jsou syntetickými ukazateli

přísnosti regulace propouštění a využívání smluv na dobu určitou. Pro každý rok se ukazatele vztahují k právní úpravě platné k 1. lednu. Údaje se pohybují od 0 do 6, přičemž vyšší skóre představuje přísnější regulaci.

Graf 10 Přísnost ochrany zaměstnání (EPL)



Zdroj: OECD (2024), data set code: *EPL_R*

Graf 10 znázorňuje ochranu stálých pracovních míst v zemích OECD. Česká republika má ochranu stálých pracovních míst druhou nejvyšší, hned po Nizozemsku (3,61), Průměr zemí OECD je 2,06. Graf 10 jinými slovy zobrazuje hodnoty EPL (Employment Protection Legislation), tedy přehled o rigiditě právních norem týkajících se propouštění a najímání zaměstnanců. Ukazatele OECD týkající se právních předpisů na ochranu zaměstnanosti hodnotí právní předpisy týkající se propouštění pracovníků na základě řádných smluv a najímání pracovníků na základě smluv na dobu určitou. Zahrnují jak individuální, tak kolektivní propouštění.

Data ukazují, že nejprísnejší podmínky vykazuje Nizozemsko, je to především proto, že v Nizozemsku platí dvojitý systém pro ukončení pracovního poměru. Zaměstnavatelé v soukromém sektoru mohou buď žádat o souhlas orgánu veřejné správy, pokud nedosáhnou dohody se zaměstnancem ohledně ukončení pracovní smlouvy, nebo mohou podat návrh na rozvázání pracovní smlouvy přímo k soudu. Při absenci dohody musí být dodržen stanovený postup pro propuštění. Tyto procesy slouží jako kontrola a posuzují důvodnost zamýšleného propuštění. V případě nedostatečného zdůvodnění výpovědi může zaměstnavateli být odepřeno povolení k předání výpovědi. Přesto je díky nastavené politice Nizozemsko ve využívání flexibilních forem práce zemí, která obsazuje první příčky v mezinárodním srovnání (OECD, 2019).

Právní předpisy na ochranu zaměstnanců v České republice jsou například ve srovnání s Dánskem mnohem přísnější. Hlavním rysem dánského trhu práce je vnější numerická flexibilita, tedy jednoduchost nábora a propouštění zaměstnanců. Úroveň ochrany proti propouštění je v Dánsku nižší ve srovnání se zeměmi, jako je Švédsko a Německo. Pro dánský trh práce je běžná vysoká mobilita pracovní síly a významná je také funkční flexibilita zaměstnanců. Navzdory flexibilitě při propouštění a krátké délce zaměstnání na jedné pozici má Dánsko relativně nízkou míru nezaměstnanosti (IPIS, 2019, s.75, 97).

Proces propouštění a ochrana zaměstnanců jsou pilíři flexicurity (více kapitola 3.2 „*Flexicurity*“). Skončení pracovního poměru hraje v konceptu flexicurity klíčovou roli. Úprava ukončení pracovního poměru by měla zohledňovat potřebu flexibility pro mobilitu pracovní síly a snadnost nábora a propouštění zaměstnanců. Zároveň by úprava ukončení pracovního poměru měla zajistit stabilitu zaměstnání a ochranu zaměstnanců před náhlým skončením pracovního poměru.

Národní ekonomická rada vlády (NERV) představila v novém návrhu z ledna 2024 řadu opatření k vyššímu dlouhodobě udržitelnému ekonomickému růstu. jedním z návrhu je modernizace Zákoníku práce jakožto hybatele pracovního trhu, právě v tomto předloženém opatření se objevují prvky dánského modelu flexicurity. V odůvodnění pro modernizaci Zákoníku práce je kladen důraz na zjednodušení procesu propouštění: *„Procento nezaměstnanosti v ČR vykazuje stabilně nízké hodnoty a zároveň jsou firmy, které nemohou dokončit své zakázky, protože nemají kvalifikované zaměstnance. Tato diskrepance by se mohla vyřešit částečně i legislativními změnami v Zákoníku práce, který momentálně řeší spíše ochranu zaměstnance a už ne tolik práva zaměstnavatele. V některých vyspělých západních zemích se má za to, že zaměstnavatel stojí především o schopné, produktivní zaměstnance s vysokým výkonem. Ti dostanou adekvátních odměnu za práci, která je motivuje ještě k větším výkonům a k předkládání námětů, řešení, která vedou k většímu zisku zaměstnavatele, a tudíž k rostoucí ekonomice země. Problémoví zaměstnanci nebo zaměstnanci bez výkonu, pokud hrubě neporuší pracovní kázeň, jsou v České republice nepropustitelní. Obtížné propouštění, například i v reakcích na externí šoky, váže zaměstnance v méně produktivních firmách a tím také brzdí rozvoj více produktivních firem, které mají zájem nabírat nové zaměstnance. Tento fakt je jeden z faktorů vedoucí ke snížení produktivity práce firem, a tudíž ke ztrátě konkurenceschopnosti na světových trzích.“* (NERV, 2024, s. 14-15). Z citovaného odůvodnění je zřejmá frustrace především

zaměstnavatelů nad nemožností uplatnění externí numerické flexibility, která by umožňovala pružné najímání a propouštění zaměstnanců. Návrhem řešení je možnost propouštění bez nutnosti uvádět konkrétní důvod, což by bylo kompenzováno odstupným ve výši odvíjející se od délky pracovního poměru, podobně jak je tomu v současnosti. Návrh reflektuje potřebu flexibilnějšího trhu práce v České republice.

Silná ochrana zaměstnanců brzdí tvorbu pracovních míst. Z několika studií vyplývá, že přílišná ochrana standartních úvazků může negativně ovlivňovat zaměstnanost ohrožených skupin na trhu práce (tzn. osoby pečující o děti či rodinné příslušníky, osoby se zdravotním postižením, osoby starší 55 let či mladí lidé). Vysoký stupeň ochrany pracovního místa zamezuje profesní a regionální pracovní mobilitě. Na druhou stranu, flexibilita v oblasti ukončení pracovního poměru vede k méně segmentovanému trhu práce a zvyšuje ochotu zaměstnavatelů zaměstnat i tzv. rizikové skupiny osob (IPIS, 2019).

Postoj odborů v České republice směrem k externí numerické flexibilitě, tedy náboru a propouštění zaměstnanců, je spíše protekcionistický, což může být konfrontační v kontextu nových forem zaměstnávání, jako jsou flexibilní formy zaměstnávání spojené s nižší ochranou zaměstnanců (IPIS, 2019). V České republice obecně chybí systém podpory částečných úvazků jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, který lze nalézt v mnoha západoevropských zemích. Projekt podpory forem flexibilního zaměstnávání (FLEXI) úřadu práce České republiky s dobou realizace od 1. ledna 2021 do 31. srpna 2023 měl za cíl podpořit vyšší soulad mezi rodinným a pracovním životem a zároveň usnadnit vstup a udržení se na trhu práce.

4.2.5 Nízká politická priorita a malá informovanost veřejnosti

Politická priorita se zvyšuje, což dokazují nové výzvy a dotační tituly, které se na podporu flexibility práce vypisují. Avšak nedostatečná informovanost veřejnosti může zapříčinit nedostatečné povědomí o možnostech a výhodách flexibilních forem práce, často se ve spojení s flexibilními formami práce hovoří pouze o znevýhodněných skupinách na trhu práce a o tom, že flexibilní formy práce pomohou těmto znevýhodněným skupinám zpět na pracovní trh. Tato komunikace však může vést k domněnce, že flexibilní formy práce jsou vyhrazeny pro znevýhodněné, druhořadé či méně aktivní zaměstnance, což může dále omezit přijímání flexibilních pracovních modelů ze strany zaměstnavatelů a stigmatizace zaměstnanců, které tyto pracovní modely využívají. Důsledkem může být právě většinové využívání tradičních forem práce. Klíčové je zvýšení povědomí a informovanosti

o flexibilních formách práce, a zároveň je nezbytné aktivní zapojení politických představitelů a institucí do diskusí, které budou podporovat rozvoj a implementaci moderních, flexibilních pracovních modelů. Flexibilní formy práce však nejsou jen výhradou těchto prezentovaných znevýhodněných skupin na trhu práce. Z průzkumů jasně vyplývá, že značná část potenciálních zaměstnanců, bez ohledu na pohlaví, by si přála přístup k flexibilním pracovním podmínkám. Data dále ukazují, že důležitost flexibilních forem práce je stejná v případě osob s dětmi i bez dětí. Jinými slovy neexistuje velký rozdíl v přístupu a využívání flexibilních forem práce mezi zaměstnanci s dětmi a bez dětí, což naznačuje, že přístup k flexibilním formám práce je jen málo závislý na přítomnosti dětí (OECD, 2016).

Organizace, které nemají vhodné flexibilní pracovní podmínky tak mohou přicházet o dobré zaměstnance. Dle v textu již popsáných výstupů ze studií vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o flexibilní formy práce a předpoklad je, že tento zájem do budoucna ve světle změn pracovního trhu stále poroste. Informace předávané veřejnosti by měly vést celkově k podpoře flexibilních forem práce, a nejen k tomu, že flexibilní formy práce jsou nástrojem k začlenění nejen znevýhodněných skupin na trh práce.

4.2.6 Nízká adaptabilita zaměstnanců na změny na trhu práce

Problém nedostatečné adaptability zaměstnanců v České republice představuje významnou překážku při získávání kvalitní pracovní síly, zejména pro dlouhodobě nezaměstnané jedince a ty, jejichž kvalifikace nedostatečně odpovídá současným potřebám trhu práce. Česká kultura práce je spíše tradicionalistická a konzervativní, což může představovat bariéru pro mnohé podniky k přijetí nových pracovních modelů. Někteří zaměstnavatelé, ale i zaměstnanci preferují tradiční pracovní režimy a mají obavy se zavedení nových forem flexibility. Jak již bylo v textu práce popsáno, zaměstnanci v současné době stále více hledají práci smysluplnou, flexibilní pracovní dobu a větší balanc mezi pracovním a osobním životem. Investice do těchto změn pak mohou zajistit podnikům konkurenční výhody nejen v oblasti vyhledávání nových zaměstnanců.

S nízkou adaptabilitou zaměstnanců souvisí i nedostatečná vzdělanostní a kvalifikační úroveň zaměstnanců (více viz kapitola 4.2.3 „*Nedostatečná vzdělanostní a kvalifikační úroveň pracovní síly*“) a neochota přizpůsobovat se novým trendům. Tato problematika souvisí dále i se spoléháním se na nastavenou ochranu v případě ztráty zaměstnání místo aktivního usilování o nové zaměstnání. Aktivní úsilí, jako je rekvalifikace,

další vzdělávání, dojíždění, změna bydliště nebo akceptace nestandardních pracovních modelů, je často opomíjené (více viz kapitola 4.2.3 „*Nedostatečná vzdělanostní a kvalifikační úroveň pracovní síly*“). Vyřešení této problematiky bude vyžadovat komplexní strategie zaměřené na podporu adaptability a reskillingu zaměstnanců, společně s podporou a motivací k aktivnímu hledání nových pracovních příležitostí (VÚPSV, 2004).

4.2.7 Nedostatek nových programů podporujících flexibilitu trhu práce

Předchozí vymezené bariéry již naznačovaly zvýšený politický zájem o podporu flexibilních forem práce. V průběhu let byly představeny programy a iniciativy, které se zaměřují na podporu flexibilních forem práce. Příkladem může být dotační podpora při zavádění diverzity a flexibility do pracovního prostředí a firemní kultury, která běží od srpna 2022 do srpna 2024. Cílem je prosazení genderové vyváženosti na trhu práce společně s rovnými pracovními podmínkami a lepší rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, a zároveň pomoc zpřístupnit cenově dostupnou péči o děti a závislé osoby.

Často jsou podpory a iniciativy cíleny především na ženy, resp. matky, starší osoby a mladé lidi, avšak flexibilitu práce by uvítala širší skupina osob.

Bariéry na straně zaměstnavatelů jsou dále shrnuty v komparativní studii opatření na podporu flexibilních forem zaměstnání ve vybraných evropských zemích a v České republice. Tyto bariéry jsou rozděleny na bariéry ekonomické a na bariéry organizační a administrativní.

4.2.8 Organizační a administrativní zátěž

Vysoká administrativní zátěž je jednou z bariér, se kterou se zaměstnavatelé při implementaci flexibilních forem práce setkávají. Administrativní zátěž představuje množství práce, kterou musí zaměstnavatel vykonávat k dodržení různých administrativních povinností stanovených vládními předpisy, pravidly a procedurami. Jedná se o širokou škálu činností a může zahrnovat vyplňování formulářů, vedení dokumentace, plnění daňových povinností, sběr dat a řadu dalších administrativních úkonů. Administrativní zátěž může být vnímána jako problematická a zbytečná, pokud je považována za nadměrnou nebo neúměrnou vzhledem k zamýšleným cílům regulace. Administrativní zátěž zabírá podnikům čas a zdroje, které by mohly být využity jinde. Nadměrná administrativní zátěž představuje bariéru pro menší a nové podniky, které nemají dostatek zdrojů. Snížení administrativní

zátěže je cílem mnoha vlád a organizací, tak aby byly zjednodušeny procesy a odstraněny zbytečné překážky pro usnadnění podnikání.

V České republice probíhá řada programů a aktivit zaměřujících se na snižování nadbytečné administrativní zátěže podnikatelů. Jednou z iniciativ je „podnikatelský balíček“, který obsahuje soubor opatření navržených k úpravě legislativy a procesů s cílem zjednodušit podnikání a snížit administrativní zátěž. Další iniciativou je například online platforma „databáze informačních povinností podnikatelů“, která představuje přehled všech informačních povinností podnikatelů ve vztahu k právu (MPO ČR, 2018).

Index snadnosti podnikání (ang. Ease of Doing Business Index) je hodnoticí ukazatel, který srovnává podmínky pro podnikání v jednotlivých zemích. Index hodnotí, jak snadné je v jednotlivých zemích založit novou firmu, získat stavební povolení, uzavírat smlouvy, platit daně a vykonávat další aspekty podnikání. Index snadnosti podnikání je často používaným nástrojem pro hodnocení obchodního prostředí a může být užitečný pro podnikatele, investory a vlády. Zahrnuje různé faktory, které mohou ovlivnit atraktivitu dané země pro podnikání, a poskytuje komplexní pohled na podnikatelské prostředí. Tento index bývá pravidelně aktualizován a publikován různými mezinárodními organizacemi, jako je Světová banka (Doing Business database, 2020)

Podle měření Světové banky, Česká republika v indexu snadnosti podnikání v roce 2020 obsadila 41. místo ze 190. Ze zemí EU je v pořadí za Českou republikou už jen Nizozemsko (42.), Slovensko (45.), Belgie (46.), Chorvatsko (51.), Maďarsko (52.), Kypr (54.), Rumunsko (55.), Itálie (58.), Bulharsko (61.), Lucembursko (72.), Řecko (79.), Malta (88.).

První příčky obsadily země jako Nový Zéland, Singapur, Hong Kong, Dánsko, Korea, Spojené státy, Gruzie, Spojené království, Norsko a Švédsko (Doing Business database, 2020).

Ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s dalšími resorty provedlo přeměření administrativní zátěže. Do přeměření bylo zahrnuto celkem 167 významných právních předpisů z nichž bylo identifikováno 1 789 povinností. U celkem 68 % povinností bylo možné kvantifikovat jejich administrativní zátěž, která doléhá na podnikatele, a to ve výši 48 420 082 100 Kč ročně. Toto číslo představuje celkem 184 401 090 hodin ročně. Zbývajících 32 % povinností nebylo možné vyčíslit z důvodu nedostatečné dostupnosti relevantních údajů. nejvyšší administrativní zátěž představují regulační předpisy, které jsou v gesci Ministerstva financí, Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva

průmyslu a obchodu, Ministerstva zemědělství a Ministerstva zdravotnictví (MPO ČR, 2022).

Organizační zátěž představuje především bariéru, která je spojena se změnou uvnitř podniku. Pro úspěšný přechod na flexibilní formy práce a pro zachování produktivity a spokojenosti zaměstnanců je nutné provést řadu změn a úprav. Organizační změny mohou představovat změny v oblasti:

- **Kultury a vedení** – přechod na flexibilní práci často vyžaduje změnu firemní kultury a vedení zaměstnanců.
- **Technologie a infrastruktura** – s flexibilními formami práce je často spojena potřeba modernizace technologií a infrastruktury podniku, tak aby bylo možné efektivně komunikovat a spolupracovat nejen na dálku. Tako modernizace může být spojena s investicemi do cloudových služeb, komunikačních nástrojů nebo softwaru.
- **Pracovní procesy** – společně se zavedením flexibilních forem práce mohou být nutné aktualizace pracovních procesů, aby lépe odrážely nové pracovní prostředí.
- **Zabezpečení dat a kybernetická bezpečnost** – flexibilní druhy práce s sebou mohou přinést nová rizika v oblasti zabezpečení dat a celkové kybernetické bezpečnosti. Pro podniky je důležité zachovat bezpečnost a ochranu dat při práci i mimo prostředí zaměstnavatele.
- **Školení a rozvoj** – při přechodu na flexibilní formy práce je nutné zajistit školení a podporu řadovým zaměstnancům, zaměstnancům na vedoucích pozicích a vedení podniku. Tato školení se mohou týkat digitálních nástrojů, time managementu, vedení lidí či komunikačních dovedností.

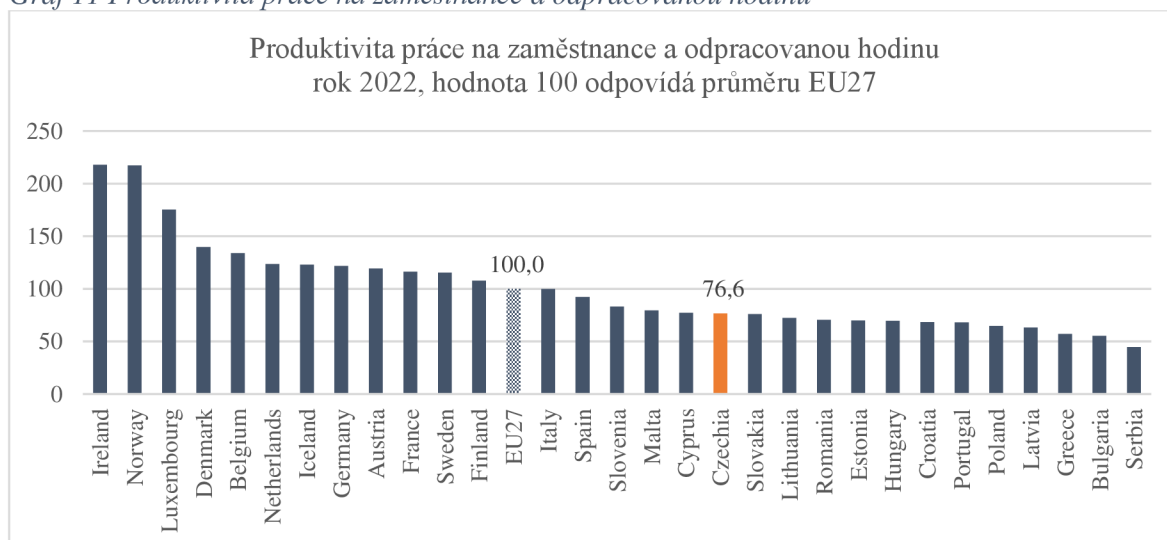
Všechny vypsané, ale i další změny spojené s přechodem na flexibilní formy práce jsou spojeny s vyšší organizační zátěží.

4.2.9 Ekonomické bariéry a produktivita práce

Jak již bylo v textu práce uvedeno, zavedení flexibilních forem práce může být spojenou s určitými finančními náklady, které ovlivňuje řada faktorů jako technologie a investice do nich, změny pracovních postupů, školení a rozvoj zaměstnanců, změny a úpravy pracovního prostředí. I přes vynaložené náklady představuje implementace flexibilních forem do podniku potenciál pro úspory nákladů a další přínosy, jako je zvýšená produktivita zaměstnanců, lepší vyvážení pracovního a soukromého života, nižší náklady na provoz kanceláří a další.

Řada zahraničních studií ukazuje, že flexibilní uspořádání práce zvyšuje produktivitu zaměstnanců, Studie společnosti Gartner z roku 2021 ukazuje, že 43 % respondentů uvedlo, že časová flexibilita, resp. flexibilní pracovní doba jim pomáhá dosahovat vyšší produktivity a 30 % respondentů uvedlo, že vyšší produktivitu jim umožňuje kratší pracovní doba či absence dojíždění do práce. Pouze 20 % respondentů uvedlo, že se jejich produktivita ani při flexibilní pracovní doba nezměnila. Snížení produktivity uvedlo 26 % respondentů s tím, že mezi hlavní důvody snížení produktivity uvedli problémy s připojením a technologické změny (Gartner, 2021). Tento výsledek se však dá snížit školením a kvalitní přípravou zaměstnanců na změnu. Vzhledem k tomu, že produktivita má v České republice spíše klesající tendenci, což dokazují data hodnocení přidané hodnoty na hodinu odvedené práce, která v České republice dosahují hodnoty 76 % průměru EU, mohlo by mít zvýšení flexibilních forem práce pozitivní dopad i na produktivitu.

Graf 11 Produktivita práce na zaměstnance a odpracovanou hodinu



Zdroj: Eurostat (2024), online data code: *tesem160*

Data ukazují, že produktivita v České republice zaostává za ostatními zeměmi Evropské unie. Avšak ukazatel produktivity práce lze interpretovat spíše tak, že za odvedenou práci čeští zaměstnanci vyrobí hodnotu 76,6 % toho co průměrný zaměstnanec EU. Nárůst produktivity je spojen s řadou faktorů, jako je zavádění nových technologií, modernizace pracovních postupů, ale i přijímání flexibilního pracovního uspořádání. Graf 11 ukazuje, že země s vyšším stupněm využívání zkrácených úvazků, nižšího počtu odpracovaných hodin, vykazují i vyšší produktivitu práce.

Další studie provedená společností Airtasker ukazuje, že zaměstnanci pracující vzdáleně odpracují ročně o 16,8 dne více nežli zaměstnanci v kanceláři. Zatímco

zaměstnanci v kancelářích uvádějí, že bez započítání obědové pauzy, každý pracovní den v průměru 37 minut nevykonávají svou práci, zaměstnanci pracující vzdáleně mají tento průměr o 10 minut kratší, tedy 27 minut (Airtasker, 2024).

4.3 Implementace flexibilních forem práce

Zavedení flexibility a mobility práce je značně spojeno se změnou firemní kultury a pracovních návyků. Kapitola implementace flexibilních forem práce vychází z dostupných studií a doporučení opírající se o v textu popsané motivy a bariéry při implementaci flexibilních forem práce v podnicích. Důkazy popsané v této práci dokazují touhu po flexibilních formách práce ze strany zaměstnanců a poukazují na řadu výhod, které flexibilní uspořádání práce může přinést v případě, že je správně zavedeno. Komplikace jako je nedostatečné přijetí a negativní postoje k flexibilitě však mohou pramenit z chybných strategií zavádění flexibilních forem práce. Doporučený postup vychází z dostupných analýz, studií a průzkumů, především z rozhovorů se zástupci společností, uskutečněných v rámci projektu “Společným postupem sociálních partnerů k přípravě na změny v důchodovém systému – Etapa II”, publikovaného v rámci manuálu a inspirace pro zaměstnavatele pro zvýšení flexibility a mobility. Dále následující strany textu vychází z vlastního rozhovoru se Zdenkou Studenou, zakladatelkou společnosti FLEXJOBS, bývalou personální ředitelkou pivovaru Staropramen a globální HR ředitelkou pro komerční organizaci v rámci MolsonCoors Brewing Company. Scénář rozhovoru je k nahlédnutí v přílohách (Příloha 1).

Kapitola „Implementace flexibilních forem práce“ nabízí komplexní a ucelený přehled základních doporučení při implementaci flexibilních forem práce. Důležitost této kapitoly vychází z identifikovaných bariér. Správná a efektivní implementace flexibilních forem práce je klíčová, neboť chybná implementace může vést k nežádoucím důsledkům jako je přetížení zaměstnanců, nespokojenost nebo snížení kvality a produktivity práce.

4.3.1 Vyhodnocení současné situace

Prvním krokem vedoucím k úspěšné implementaci flexibilních forem práce je vyhodnocení současné situace. V tomto kroku je nutné vyhodnotit současné pracovní podmínky, včetně nastavené politiky, kultury a dalších faktorů, které mohou mít vliv na současnou situaci v podniku. Důkladné vyhodnocení stávající situace a identifikace

překážek, které by mohly bránit procesu zavádění je klíčovým bodem úspěšného zavedení flexibilních forem práce. Hodnocení současné situace by nemělo opomenout zaměstnance a jejich pohled na flexibilní formy práce, jejich motivaci a zájem o tyto formy práce. Zároveň je důležitá evaluace pracovních pozic, resp. jaký typ flexibility je vhodný pro kterou pozici.

Důležitost tohoto kroku lze ověřit i tím, že při dialozích na téma flexibilní formy práce zástupci společnosti ČSOB na otázku: „**Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?**“ odpověděli: „*První důležitou aktivitou projektu byla analytická fáze, která zmapovala situaci z pohledu potřeb našich zaměstnanců, pracovního prostředí a podmínek práce a technologií. Do analytické fáze byli zapojeni samotní zaměstnanci i manažeři, a to prostřednictvím dotazníků, workshopů, foto anket a focus groups. Zároveň byla nominována skupina 30 ambasadorů z jednotlivých útvarů, jejichž úkolem je téma propagovat směrem do svých útvarů a být prostředníky mezi projektem a zaměstnanci.*“ (IPIS, 2019, s. 57).

4.3.2 Definice cílů a politiky

Klíčovým aspektem je jasné definování cílů a celkově stanovení toho, co si podnik od zavedení flexibilních forem práce slibuje. Prvky flexibility mohou přispět ke zlepšení řady aspektů v podniku či jejího vnímání. Mezi motivy dle výzkumu TREXIMA pro zvýšení či zavádění flexibilních režimů patří (SPČR, 2022):

- posílení motivace a loajality zaměstnanců,
- vyšší spokojenost zaměstnanců,
- lepší možnost sladění pracovního a rodinného života,
- udržení a stabilizace stávajících zaměstnanců,
- snížení absence a fluktuace zaměstnanců,
- snadnější získání, resp. nábor nových zaměstnanců či
- úspora provozních nákladů.

Mezi další cíle zavedení flexibilních forem práce může patřit zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení produktivity, snížení absencí, pružné přizpůsobení se různým potřebám, posílení jména zaměstnavatele, posílení firemní kultury, zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem či propagace společnosti jako příkladu dobré praxe.

V rámci sociálního dialogu zástupci společnosti NNIT odpověděli na otázku: „**Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?**“ takto: „*V první fázi jsme se soustředili především na jasné vymezení toho, co to pro nás znamená*

a jak konkrétně by to mohlo fungovat v naší společnosti. Klíčovým úkolem se pro nás stala práce s manažery spočívající v představení celého konceptu a jeho přínosu pro danou jednotku, vyjednávání konkrétních příležitostí a následná edukace manažerské populace. Důležitým prvkem je již zmíněná komunikace kandidátům a klientům a v neposlední řadě také zavedení flexibility do struktury celkové odměny.“ (IPIS, 2019, s. 60).

4.3.3 Důkladné posouzení vhodnosti flexibilních forem práce

Dalším aspektem úspěšné implementace flexibilních forem práce je provedení důkladného posouzení, které určí vhodnost konkrétních flexibilních opatření pro dané pracovní prostředí či pracovní pozici a sladění těchto opatření s individuálními preferencemi pracovníků. Flexibilitu práce je možné posuzovat z řady hledisek, jedním z možného dělení flexibility je dělení na flexibilitu:

- **času** – pružná pracovní doba, směnný provoz a flexibilní plánování směn, práce na krátký/dlouhý týden, konta pracovní doby, stlačený týden, zkrácené úvazky, sdílení pracovních pozic, stlačený týden
- **místa** – práce z domova, z jiné kanceláře, coworkingová centra
- **prostřednictvím formy spolupráce** – různé formy spolupráce se zaměstnanci, ale i živnostníky, experty, agenturní zaměstnání

V případě, že nelze vzhledem k pracovní pozici nebo pracovnímu prostředí využít flexibilitu času, lze využít flexibilitu místa či spolupráce a naopak. Vypracování komplexní politiky flexibilních pracovních režimů, která popisuje typy možných a dostupných flexibilních forem práce společně s kritérii způsobilosti pracovních pozic pro flexibilní uspořádání a případné požadavky na výkonnost a délku pracovního úvazku. Pro plynulý chod podniku je nutné objasnit očekávání týkající se komunikace, dostupnosti a výkonnostních standardů pro zaměstnance pracující ve flexibilních režimech.

Rozhovor s paní Studenou Zdenkou, zakladatelkou společnosti FLEXJOBS, vyzdvihl možnost zavádění flexibilních forem práce napříč odvětvími a pracovními pozicemi. Za nejvyšší bariéru nízkého rozšíření flexibilních úvazků považuje neochotou hledat řešení. *“Je jenom málo skutečně objektivních důvodů proč to nejde (myšleno zavádění flexibilních forem práce), protože určitě jdou zkrácené úvazky i ve směnném provozu, samozřejmě nejde ve směnném provozu nebo při nějaké fyzické práci, která je vázána na místo, tak samozřejmě nejde home offline. Tady je také důležité pracovat s tím, že*

flexibilita má různé formy (formy množství práce, místa, formy času atd.). Je důležité pracovat s tím, že každý typ pozice, podle určených specifik, může využívat jen nějaký typ flexibility.” (Studená Zdenka, rozhovor pro účely DP).

Avšak obecný názor je stále takový, že flexibilní formy práce nejsou vhodné pro všechny pozice a všechny odvětví. Je do jisté míry možné, že toto tvrzení vychází z nedostatečné informovanosti o typech a možnostech flexibilního uspořádání práce.

4.3.4 Zajištění spolupráce a komunikace

Pro navrhování a zavádění nových forem pracovních úvazků, které by na jedné straně zajistily potřeby a preference zaměstnanců a na straně druhé uspokojily potřeby podniku, je potřeba vzájemné spolupráce mezi těmito dvěma skupinami. Dostupné studie zaměřující se na flexibilní formy práce zdůrazňují důležitost zapojení zaměstnanců do utváření a implementace těchto flexibilních režimů v podniku (ILO, 2019).

Zapojení a spolupráce zaměstnanců do procesu diagnostiky a navrhování flexibilních pracovních režimů může podpořit přijetí a širší porozumění mezi zaměstnanci. V tomto kroku je vhodné zajistit školení pro manažery a zaměstnance o výhodách flexibilních forem práce a o tom, jak je využívat efektivně. Srozumitelné předání informací ohledně nové politiky flexibilních forem práce a prostor pro případné dotazy zaměstnanců zajistí, aby všichni zaměstnanci rozuměli svým rolím a povinnostem při zavádění a udržování flexibilních pracovních režimů.

4.3.5 Investice do technologií

Ještě před prvotní fází testování je žádoucí zhodnotit technologie pro podporu vybraných flexibilních forem práce včetně zajištění potřebného hardwaru, softwaru a bezpečného přístupu k podnikovým systémům. Současně je nutné zavedení nástrojů pro spolupráci a komunikaci prostřednictvím platforem za účelem usnadnění interakce mezi členy týmu na dálku a na pracovišti. Na tento krok při zavádění flexibilních forem práce se zaměřila i společnost Microsoft, zástupci této společnosti na otázku: **„Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?“** odpověděli: *„(...) digitální transformace podpořená flexibilním pracovním prostředím pro snadnou spolupráci odkudkoli a na jakémkoli zařízení a naše cloudové technologie společně s aplikacemi pro videokonference a teamovou spolupráci jako jsou Skype a Microsoft Teams nám umožnily zavést flexibilní formy práce. Můžeme tak být ve spojení s kolegy na celém světě a bezpečně*

přístupovat k potřebným a aktuálním informacím bez nutnosti fyzického cestování, a to 24/7. Veškeré zmiňované nástroje přispívají k celkovému flexibilnímu prostředí, které v naší společnosti máme.“ (IPIS, 2019, s. 62).

4.3.6 Zavedení pilotního testování

Další doporučení vyplývající ze řady studií je zavedení pilotního testování, školení, přezkoumání a navazujících postupů k zajištění efektivní implementace a průběžné optimalizace flexibilních forem práce. Určení týmu zodpovědného za proces zavádění flexibilních režimů je důležité pro správnou implementaci flexibilních forem práce. Tento tým by měl být tvořen jak zástupci zaměstnanců, tak i vedením podniku. Jelikož zavádění flexibilního pracovního prostředí je složitý a dlouhodobý úkol, je nutné vytvořit společnou vizi flexibility ve spolupráci se zaměstnanci tak, aby byly brány v úvahu jejich názory a požadavky (IPIS, 2019).

Během zkušebního období je vhodné sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců a vedoucích pracovníků, aby bylo možné zajistit oblasti, které je nutné upravit či vylepšit.

4.3.7 Pravidelné vyhodnocování a úprava

Pravidelné vyhodnocování dopadů flexibilních forem práce na spokojenost zaměstnanců, produktivitu a celkové výsledky je důležité jakožto ukazatel úspěšnosti zavedených flexibilních forem práce. S tím souvisí zavedení jasných ukazatelů výkonnosti a klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pro sledování účinnosti flexibilních forem práce. Je také důležité pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců a poskytování zpětné vazby. Při implementaci flexibilních pracovních režimů je důležité mimo jiné dodržovat příslušné pracovněprávní předpisy. Právě pravidelné vyhodnocování a sběr dat ukazujících dopady správného zavádění flexibilních forem práce mohou být důležitým faktorem motivujícím ostatní podnikatelské subjekty k zavádění flexibilních forem práce.

Všechny tyto identifikované kroky při zavádění flexibilních forem práce vedou ke správné a efektivní implementaci, díky které podnik může čerpat množství výhod, které se s vhodnou a efektivní implementací flexibilních forem práce pojí. Tyto výhody byly již v textu práce popsány, jedná se především o udržení a zvýšení produktivity, udržení a zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, a tím i větší loajalita a výkon zaměstnanců. Správná implementace těchto forem práce může pomoci snadnějšímu

náboru talentů a získání a udržení vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Efektivně nastavené flexibilní formy práce mohou vést ke snížení nákladů spojených s provozem a k celkově vyšší adaptabilitě na změny na trhu práce. Správná implementace flexibilních forem práce s ohledem na potřeby zaměstnanců v konečném důsledku vede k vyšší spokojenosti jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnanců.

5 Zhodnocení a doporučení

V práci byli identifikovány aspekty související s implementací flexibilních forem práce, resp. bariéry jejich implementace. Na základě studia odborné literatury a souhrnné analýzy dat z řady nezávislých studií a nadnárodních statistik byli identifikovány a podrobně rozpracovány klíčové bariéry při implementaci flexibilních forem práce. Na základě studia odborné literatury, souhrnné analýzy nezávislých studií a vlastního rozhovoru s paní Zdenkou Studenou byl vytvořen návrh doporučených kroků při implementaci flexibilních forem práce.

Data v této diplomové práci ukazují, že společně s demografickými změnami, jako je stárnutí populace, vstupem mladých lidí na pracovní trh či působením megatrendů, jako je digitalizace a automatizace, se bude měnit, modernizovat a formovat pracovní trh a požadavky na pracovní sílu a pracovní postupy. Flexibilní formy práce představují důležitý aspekt moderního pracovního trhu, který se v posledních letech neustále vyvíjí. Trend směrem k vyšší flexibilitě je patrný zejména s rostoucí dostupností technologií umožňujících práci na dálku a digitální spolupráci.

Z dostupných a v textu práce citovaných dat vyplývá, že flexibilní formy práce přináší řadu výhod, které jsou motivací pro jejich zavádění a využívání. Výhody vyplývající z dat zahrnují:

- **Zvýšení produktivity:** flexibilní formy práce se ukazují jako vhodný nástroj pro zvyšování produktivity. Studie Gardner z roku 2021 ukazuje, že více jak polovina zaměstnanců hodnotí flexibilní uspořádání jako nástroj, který jim pomáhá zvyšovat produktivitu práce. Další studie ukazují, že zaměstnanci pracující vzdáleně, odpracují ročně o 16,8 dne více nežli zaměstnanci v kanceláři (Airtaser, 2024). S přihlédnutím na data Eurostatu, která ukazují, že Česká republika v hodnocení produktivity zaostává za ostatními zeměmi EU, a čeští zaměstnanci vytvoří hodnotu, která odpovídá 76,6 % toho, co vytvoří průměrný eurozaměstnanec za stejnou hodinu práce, by zvýšení flexibility práce mohlo vést ke zvýšení produktivity.
- **Vyšší spokojenost zaměstnanců:** data ukazují, že individuální kontrola plnění úkolů a samostatné plánování času přispívá k vyšší spokojenosti s prací, větší motivaci a šťastnějšímu životu obecně.
- **Možnost sladění pracovního a rodinného života:** některé druhy flexibilních forem práce umožňují vyšší balanc na úrovni rodinného a pracovního života.

- **Vyšší loajalita, stabilita a motivace zaměstnanců:** flexibilní formy práce, jak ukazují data, pomáhají snížit absence zaměstnanců na pracovištích tím, že poskytují vyšší možnost sladění pracovního a rodinného života a umožňují tak lépe zvládat osobní povinnosti, což má pozitivní efekt na snížení stresu. Dále umožňují vyšší samostatnost, což vede ke zvýšení zapojenosti zaměstnanců do pracovních povinností, a to vše vede k vyšší spokojenosti a v konečném důsledku k menšímu počtu zameškaných pracovních dní. Mimo jiné vyšší loajalitu připisuje více než 50 % zaměstnanců právě flexibilním formám práce (WGEA, 2020). Flexibilitu považuje 93 % zaměstnanců za důležitou (ManpowerGroup, 2022) a 46 % respondentů uvedlo, že by odmítli 15% zvýšení platu, pokud by nová práce nebyla flexibilní (PayFit, 2024).
- **Snížení provozních nákladů:** využívání flexibilních forem práce může vést k úsporám provozních nákladů, především k úsporám na kancelářské prostory, energie, a jiné (SPCR, 2022).
- **Získávání nových talentů / usnadnění nábory zaměstnanců:** vyšší dostupnost flexibilních forem práce přispívá ke získávání nových kvalitních zaměstnanců rychleji a konzistentněji. Toto mimo jiné dokazují i data společnosti FLEXJOBS, která ukazují, že již dva měsíce od zveřejnění prvního flexi-inzerátu byl tým zákaznické podpory “Dáme jídlo” plně obsazen, přestože do té doby zde jedenáct měsíců chybělo zhruba 30 % zaměstnanců. Díky efektivně nastavené flexibilní práci, pak dále bylo ušetřeno 84 % nákladů na nábor (FLEXJOBS, 2024).

I přes řadu výhod spojených s využíváním flexibilních forem práce, je Česká republika v jejich využívání značně za průměrem zemí Evropské unie. Z dat vyplývá, že pouze 5,9 % zaměstnanců v České republice využívá zkrácený úvazek, z toho 10 % žen a 2,6 % mužů, průměr za EU27 je však celých 17 %. Přestože data ukazují vyšší využití zkrácených úvazků u žen, je trend vyšší flexibility v zaměstnání dle dat genderově nespécifický. Existují však určité genderové rozdíly ve vnímání a využívání flexibilních forem práce, právě ženy jsou častěji spojovány se zkrácenými úvazky kvůli péči o rodinu, a tedy lepšímu skloubení pracovního a rodinného života. Míra využívání flexibilních forem práce nekorresponduje se zájmem o tyto formy práce. Z průzkumu ManpowerGroup vyplývá, že téměř 93 % zaměstnanců považují flexibilitu za důležitou. Zájem o flexibilní formy práce vyplývá i z dat společnosti LMC z roku 2022, která ukazují, že pracovní pozice s možností

zkráceného úvazku, mají na internetových portálech práce o 44 % více reakcí. Tento trend potvrzují dostupná a v práci citovaná data jak ze zahraničí, tak z tuzemska.

Trh práce v České republice vykazuje převis poptávky nad nabídkou. Data ČSÚ ukazují, že na jedno volné pracovní místo je v evidenci úřadu práce 0,9 uchazeče. S demografickými změnami, resp. stárnutím populace společně s odchodem silných ročníků z trhu práce se bude tento problém dále prohlubovat. Z tohoto důvodu, zapojení do teď znevýhodněných skupin osob na trh práce, bude prioritou dalších let. Mezi znevýhodněné osoby na trhu práce se řadí osoby se zdravotním znevýhodněním, osoby starší 55 let, mladí dospělí, osoby pečující o dítě či o osoby se zdravotním handicapem, migranti, a další. V textu této práce byly vybrány tři primární skupiny osob znevýhodněných na trhu práce, konkrétně osoby starší 55 let, osoby pečující o děti a mladí dospělí.

Dostupná data s ohledem na zvýšený zájem o flexibilní formy práce ze strany zaměstnanců a nízkým podílem osob zaměstnaných na zkrácené úvazky ukazují, že vyššímu rozšíření těchto forem práce brání rada bariér. Bariéry implementace flexibilních forem práce, které jsou vymezeny v této diplomové práci, jsou rozděleny na bariéry ze strany zaměstnanců a na bariéry ze strany zaměstnavatelů.

Bariéry flexibilních forem práce ze strany zaměstnanců

- Ekonomická nevýhodnost a nízké finanční ohodnocení
- Nejistota zaměstnání
- Nedostupnost benefitů a pocit diskriminace
- Nadprůměrná pracovní zátěž
- Nedostatek kapacit zařízení o děti do tří let věku

Bariéry flexibilních forem práce ze strany zaměstnavatelů

- Nevhodná struktura daní a příspěvku na sociální pojištění
- Udržování stávajících pracovních míst namísto vytvářením nových
- Nedostatečná vzdělanostní a kvalifikační úroveň pracovní síly
- Stávající proces propouštění a nejednotná úroveň sociální ochrany lidí
- Nízká politická prioritách a malá informovanost veřejnosti
- Nízká adaptabilita zaměstnanců na změny na trhu práce
- Nedostatek nových programů podporujících flexibilitu trhu práce
- Organizační a administrativní zátěž
- Ekonomické bariéry a produktivita práce

Řada bariér působí jak na zaměstnavatele, tak na zaměstnance, a jsou to bariéry spíše systémové. Některé bariéry poté působí čistě selektivně na uvedenou skupinu. Na základě vyhodnocení dostupných dat, průzkumů, studií a analýz vyplývá, že implementace flexibilních forem práce s sebou nese řadu bariér, jak z pohledu zaměstnavatelů, tak z pohledu zaměstnanců. U řady bariér bylo v textu práce identifikováno několik klíčových nedostatků. V návaznosti na použité výstupy z řady studií, analýz a průzkumů byla navržena doporučení pro zlepšení stávající situace, těmito doporučeními, která jsou podrobněji rozepsána níže, jsou jimi:

Zvýšení ekonomické výhodnosti a nastavení motivujícího sociálního systému

Současně nastavený sociální systém není dostatečně motivující pro nízkopříjmové jedince k efektivnímu návratu na trh práce. Vysoké daňové zatížení práce omezuje atraktivnost flexibilních, resp. zkrácených úvazků a brzdí rozvoj ekonomiky a vede k motivaci k práci na černo či celkové redukci pracovní aktivity. Možným opatřením pro zvýšení ekonomické výhodnosti flexibilních forem práce by mohlo být daňové zvýhodnění flexibilních forem práce. Od února roku 2023 mají zaměstnavatelé možnost uplatnit slevu na pojistném na sociální zabezpečení u vybraných skupin zaměstnanců, tato sleva činí 5 % ze sociálního pojištění hrazeného zaměstnavatelem. Data ukazují že po zavedení této slevy vzniklo nově zhruba 22,6 tis. zkrácených úvazků. Tento výsledek potvrzuje zájem o flexibilní formy práce, ale zároveň poukazuje na jejich sníženou ekonomickou výhodnost.

Zajištění kvalitní a dostupné péče o děti předškolního věku

Velmi diskutovaným tématem je nedostupnost kvalitní a cenově dostupné péče o děti předškolního věku. Česká republika je jednou ze zemí s nejnižším zastoupením dětí do tří let věku navštěvujících zařízení rané institucionální péče. Právě nedostatek míst v mateřských školách a zařízeních péče o děti do věku tří let má negativní dopad na zaměstnanost žen. Na jedné straně se objevují názory, že se matky mají věnovat dětem do tří let věku, protože se významná část společnosti přiklání k názoru, že je pro dítě nejlepší, aby zůstalo do 3 let věku doma, za což může i psychologický diskurz, který historicky podněcoval názor, že až hranice věku tří let je nejpřiměřenější pro zařazování dětí do péče o rodinu. Na straně druhé toto rozšířené dogma není v mezinárodním kontextu potvrzeno, naopak řada studií neprokazuje negativní dopady na školní zralost dětí jak z hlediska kognitivního, tak sociálně emočního.

Analýza dostupnosti zařízení péče o děti předškolního věku z roku 2020 ukázala, že v České republice schází přibližně 20 tisíc míst v těchto zařízeních, zároveň analýza poukazuje na četnost zamítnutých žádostí o zařazení do zařízení péče o děti předškolního věku, kterých bylo zamítnuto ve školním roce 2018/2019 32 800. Průzkumy dále ukazují, že 61 % žen s dítětem do dvou let věku nemá žádné, nebo pouze nárazové hlídání a zároveň že 55 % žen nepracuje, ačkoliv by si pracovat přálo. Vyhodnocení těchto dat ukazuje, jak moc je zajištění kvalitní a dostupné péče o děti předškolního věku důležité. Investice na podporu budování kapacit finančně dostupných míst v předškolních zařízeních by měly pozitivní dopad na pracovní kariéru, posílení ekonomiky, příjmy domácností a na další ekonomické a sociální oblasti.

Vyšší vnější numerická flexibilita

Přetrvávající silná ochrana standartních zaměstnání vytváří překážky pro uplatňování flexibilních forem práce. Indikátor míry ochrany stálého pracovního místa je v České republice druhý nejvyšší s hodnotou 3,26 (průměr zemí OECD je 2,06). Právě nedostatečná vnější numerická flexibilita českého trhu práce, tedy jednoduchosti nábory a propouštění zaměstnanců představuje překážku při rozšíření uplatnění flexibilních forem práce. Kapitola 4.2.4 „*Stávající proces propouštění a nejednotná úroveň sociální ochrany lidí*“ důkladně popisuje problematiku rigidity českého trhu práce. S větší flexibilitou na trhu práce se pojí pravidelná revize právního rámce týkajícího se zaměstnání a práce, což může zajistit, že právní předpisy budou flexibilní a budou odpovídat potřebám moderního trhu práce. S tímto se pojí navrhované řešení zvýšení možnosti uplatnění externí numerické flexibility, která by umožňovala pružné najímání a propouštění osob. Toto doporučení s sebou nese řadu rizik a jeho uplatnění by muselo být podloženo jasnými pravidly a podmínkami.

Lepší komunikace směrem k zaměstnavatelům

Komunikace souvisí především s bariérou nízké politické priority a informovanosti veřejnosti. Po zmapování této bariéry lze konstatovat, že flexibilní formy práce jsou komunikovány jako nástroj pro začlenění znevýhodněných osob na trh práce, tyto cílové skupiny, v textu práce vymezeny jako osoby, resp. ženy pečující o děti, osoby starší 55 let a mladí zaměstnanci, sice jsou skupinou, která flexibilní formy práce využívá nejčastěji, ale rozhodně nejsou jedinými, kteří o ně usilují. Flexibilita jako forma sladění osobního života s životem pracovním není pouze nástrojem pro začlenění znevýhodněných skupin na trhu

práce. Narativ, který se při komunikaci flexibilních forem práce využívá je výhradně směrem k pomoci znevýhodněným skupinám, a ne jako forma uspořádání práce, která dle dostupných dat prokazatelně vede k vyšší produktivitě, angažovanosti a loajalitě zaměstnanců. Pokud by flexibilita práce byla směrem k zaměstnavatelům komunikována více jako nástroj umožňující zvýšení produktivity, snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení spokojenosti a zlepšení sladění pracovního a rodinného života či kvality práce, a méně jako pouhý nástroj pro podporu zařazení znevýhodněných osob na trh práce, je pravděpodobné, že by se využívání flexibilních forem práce zvýšilo. Bourání stereotypů ohledně znevýhodněných skupin na trhu a edukace veřejnosti o výhodách a možnostech flexibilních forem práce společně se sociálními dialogy by pozitivně přispělo k relevantnosti flexibilních forem práce napříč širokou veřejností. Mimo jiné by zlepšení komunikace mohlo mít pozitivní vliv na snížení strnulých názorů části společnosti ohledně flexibilních forem práce jako o podřadných formách výkonu práce, čímž by mohl být do jisté míry potlačena i bariéra ze strany zaměstnanců, týkající se nedostupnosti benefitů a pocitu diskriminace.

Snížení administrativní zátěže

Velmi kritizovaná je napříč zaměstnavateli vysoká administrativní zátěž spojená mimo jiné i se zaváděním flexibilních forem práce. Co se týče indexu ease of doing business obsadila Česká republika v roce 2020 41. místo ze 190 zemí. Ministerstvo průmyslu a obchodu dále identifikovalo celkem 1 789 povinností vycházející z regulačních nařízení, které musejí podnikatelé splnit. Zvýšenou administrativní zátěž dokazují mimo jiné i rozhovory se zástupci firem, kteří právě vysokou administrativní zátěž ve spojení s flexibilními, resp. zkrácenými úvazky kritizují. Snížení administrativní zátěže a zbytečné byrokracie, současně s podporou digitalizace, by mohlo mít významný pozitivní vliv na vyšší využívání flexibilních forem práce.

Celkově lze konstatovat, že flexibilní formy práce jsou dvousečnou zbraní. Na jedné straně nabízejí řadu výhod, na straně druhé nemusí být efektivními nástroji v případě, že nejsou implementovány správně.

Správná implementace flexibilních forem práce je klíčová pro čerpání všech výhod spojených s flexibilními formami práce. Z tohoto důvodu poslední kapitola vlastní části práce 4.3 „*Implementace flexibilních forem práce*“ obsahuje návrh doporučených kroků při implementaci flexibilních forem práce. Implementace flexibilních forem práce je spojena se

změnou firemní kultury a pracovních návyků. V textu této diplomové práce je vypracován komplexní a ucelený přehled základních doporučení při implementaci flexibilních forem práce, jimiž jsou:

- Vyhodnocení současné situace
- Definice cílů a politiky
- Důkladné posouzení vhodnosti flexibilních forem práce
- Zajištění spolupráce a komunikace
- Investice do technologií
- Zavedení pilotního testování
- Pravidelné vyhodnocování a úprava

Popsaná doporučení v této kapitole vlastní části textu práce mohou pomoci správné implementaci flexibilních forem práce, a tím přispět k získání výhod spojených s jejich implementací.

6 Závěr

Flexibilita historicky působila a stále působí jako zastřešující pojem charakterizující schopnost pružně reagovat a přizpůsobovat se neustále se měnící světové ekonomice a podmínkám na trhu práce. S postupnou přeměnou trhu práce v České republice v důsledku demografických změn, resp. stárnutím populace společně s odchodem silných ročníků z trhu práce, příchodem mladé generace na pracovní trh a se změnami jako je působení megatrendů automatizace či digitalizace se budou do budoucna měnit požadavky a podmínky pracovního trhu. Flexibilní formy práce se v důsledku těchto změn stávají stále více důležitými nástroji, které slouží k adaptaci na dynamicky se měnící potřeby na trhu práce.

Česká republika je i přes zvýšený zájem o flexibilní formy práce v jejich využívání oproti jiným zemím Evropské unie značně pozadu. Tento trend ovlivňuje řada faktorů vycházejících mimo jiné z historického kontextu a kultury trhu práce v České republice, společenských stereotypů, legislativy a regulatorních povinností, stejně jako stavu ekonomiky a podmínek na trhu práce. Právě rozpor mezi zvýšeným zájmem o flexibilní formy práce a jejich aktuálním nízkým stupněm využívání indikuje přítomnost bariér. Tyto bariéry komplikují vyšší využití flexibilních forem práce v České republice a zpomalují tak efektivnost trhu práce.

V teoretické části této diplomové práce byly zpracovány klíčové pojmy a teorie vztahující se k flexibilnímu pracovnímu trhu. Značná část této část práce byla věnována vybraným flexibilním formám práce a jejich dělení dle pohledu různých autorů. Poslední kapitoly této části jsou věnovány dostupnosti a míře využívání flexibilních forem práce. V těchto kapitolách byly identifikovány hlavní cílové skupiny využívání flexibilních forem práce společně s jejich porovnání v mezinárodním měřítku v oblasti využívání těchto forem práce. Zjištění dostupná z teoretické části práce byla dále rozpracována a aplikována ve vlastní části textu práce.

Ve vlastní části textu této diplomové práce byly na základě souhrnné analýzy dat z řady nezávislých studií a nadnárodních statistik identifikovány a podrobně rozpracovány klíčové bariéry při implementaci flexibilních forem práce. Tyto bariéry byly vymezeny jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatelů. Bariéry flexibilních forem práce byly v textu podrobně rozpracovány na základě analýzy dat z řady nezávislých studií jak ze zahraničí, tak z tuzemska a byly zasazeny do kontextu mezinárodního srovnání především za pomoci dat Eurostatu a OECD. U mnoha bariér byl vymezen značný prostor pro zlepšení,

který byl více rozpracován v doporučeních této diplomové práce. Na základě analýzy dat dalších nezávislých studií a vlastního rozhovoru se zakladatelkou společnosti FLEXJOBS Zdenkou Studenou byly v závěrečné části práce navrženy doporučené kroky při implementaci flexibilních forem zaměstnání. Tyto kroky jsou v souladu s výstupy z nezávislých studií a průzkumů, ale také s příklady z praxe od řady společností, které do svých kultur flexibilní formy práce již implementovali.

Na základě poznatků vycházejících z teoretické části práce a vymezených stěžejních faktorů byly v textu identifikovány a zpracovány bariéry při implementaci flexibilních forem práce společně se zpracováním doporučených kroků při implementaci těchto forem práce. Doporučení uvedená v rámci této diplomové práce odrážejí snahu o efektivní řešení jakožto klíčového faktoru pro podporu udržitelného, konkurenceschopného a inkluzivního trhu práce, který bude schopen pružně reagovat na dynamicky se měnící potřeby moderní společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Airtasker, 2023. The Benefits of Working From Home. Online. Dostupné z: <https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home/> [cit. 2024-03-21].

ATKINSON, John, 1985. Flexibility, uncertainty and manpower management. Report 89. The Institute for Employment Studies. 29 s. ISBN 0-904744-84-1.

ATKINSON, John, 2017. Manpower Strategies for Flexible Organisations. Personnel management. Roč. 16, č. 8. s. 28-31. ISSN 0048-3486.

ČMKOS, 2018. *Agentury práce – mýty a fakta: Metodická pomůcka*. Praha: Sondy. ISBN 978-80-86809-69-4.

ČSSZ, 2023. Přehled vybraných statistických ukazatelů z agend ČSSZ. Online. Dostupné z: https://www.cssz.cz/web/cz/souhrnny-prehled-ukazatelu#section_0 [cit. 2024-03-21].

ČSÚ, 2018. Projekce obyvatelstva České republiky 2018–2100. Střední varianta: Počet obyvatel podle věku (k 1.1.) – obě pohlaví. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2023-2100> [cit. 2024-03-21].

ČSÚ, 2023. Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce (stav k 31. 12.) Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/podil-nezamestnanych-osob-v-krajike-konci-roku-2023-mirne-vzrostl> [cit. 2024-03-21].

ČŠÚ, 2024. Osoby pracující na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/osoby-pracujici-na-dohody-o-pracich-konanych-mimo-pracovni-pomer> [cit. 2024-03-21].

DELLOITE, 2023. *Flexibilní práce: příležitost pro české rodiče, firmy i ekonomiku: Report o preferovaném zapojení rodičů malých dětí do pracovního trhu. Situační analýza, systémové překážky a možná řešení na základě průzkumu*. MUMDOO. Online. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/hr/flexibilni-prace-pruzkum-deloitte-a-mumdoo-2023.pdf>. [cit. 2024-03-21].

Doing Business database, 2020. Ease of doing business ranking, 2020. Online. Dostupné z: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>. [cit. 2024-03-21].

EUROSTAT, 2019. Main reason for economically inactive persons who receive a pension to quit working (%). DOI: 10.2908/lfso_12reasnot

EUROSTAT, 2023. Duration of working life. DOI: 10.2908/lfsi_dwl_a

EUROSTAT, 2023. Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and age. DOI: 10.2908/trng_lfse_01

EUROSTAT, 2024. Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, age, professional status, full-time/part-time and economic activity. DOI: 10.2908/lfsa_ewhun2

EUROSTAT, 2024. Children aged less than 3 years in formal childcare. DOI: 10.2908/tepsr_sp210

EUROSTAT, 2024. Individuals' level of digital skills (from 2021 onwards). DOI: 10.2908/isoc_sk_dskl_i21

EUROSTAT, 2024. Job vacancies in number and % - NACE Rev. 2, B-S, quarterly data. DOI: 10.2908/tps00172

EUROSTAT, 2024. Labour productivity per person employed and hour worked (EU27_2020=100). DOI: 10.2908/tesem160

EUROSTAT, 2024. Level of the best-known foreign language (self-reported) by sex. DOI: 10.2908/edat_aes_l31

EUROSTAT, 2024. Number of foreign languages known (self-reported) by sex. DOI: 10.2908/edat_aes_l21

EUROSTAT, 2024. Part-time employment and temporary contracts – annual data. DOI: 10.2908/lfsi_pt_a

EUROSTAT, 2024. Part-time employment as a percentage of the total employment, by sex and age (%). DOI:10.2908/lfsq_eppga

EUROSTAT, 2024. Self-perceived health by sex, age and labour status. DOI: 10.2908/hlth_silc_01.

FIŘTÍKOVÁ, Kristýna, 2022. *Zkrácené úvazky v České republice a ve Spolkové republice Německo*. Diplomová práce, vedoucí JUDr. Jakub Tomšej, Ph.D. Praha: Univerzita Karlova,

Právnická fakulta. Dostupné také z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/178784/120437918.pdf>

FLEXJOBS, 2024. Reference Dáme jídlo. Online. Dostupné z: <https://www.flexjobs.cz/reference/#reference-dame-jidlo> [cit. 2024-03-21].

FORMÁNKOVÁ, Lenka a KŘÍŽKOVÁ, Alena. 2009. *Flexibilní pracovní režimy jako nástroj kombinace pracovního a rodinného života*. Fórum sociální politiky. Roč. 3, č. 2, s. 14-19. ISSN 1802-5854.

FORMÁNKOVÁ, Lenka; DUDOVÁ, Radka a VOHLÍDALOVÁ, Marta, 2011. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy: Výstupní zpráva z projektu řešení veřejné zakázky: ZVZ 255*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. Online. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf. [cit. 2024-03-21].

GARTNER, 2021. *Digital Worker Experience*. Online. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/digital-workers-say-flexibility-is-key-to-their-productivity>. [cit. 2024-03-21].

GILAROVÁ, Radomíra. *Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušování práce*. Online. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf. [cit. 2024-03-21].

Grafton Recruitment, 2021. *Využívání flexibilních pracovních úvazků vzrostlo ve více než čtvrtině firem: průzkum*. Online. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/vyuzivani-flexibilnich-pracovnich-uvazku-vzrostlo-ve-vice-nez-ctvrtine-firem>. [cit. 2024-03-21].

HORA, Ondřej; HORÁKOVÁ, Markéta; SUCHANEC, Miroslav; RÁKOCZYOVÁ, Miroslava a SIROVÁTKA, Tomáš, 2020. *Vyhodnocení rekvalifikačních programů realizovaných v České republice v roce 2016*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-383-8.

HORECKÝ, Jan, 2010. Flexibilita v českém zákoníku práce. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference pracovní právo 2010 na téma flexibilní formy zaměstnávání*. Brno: Masarykova univerzita. Spisy Právnické fakulty MU č. 382 (řada teoretická). s. 97-110. ISBN 978-80-210-5358-8.

HORECKÝ, Jan, 2021. Odbory a agenturní zaměstnávání: Materiál realizován v rámci projektu ČMKOS „§ 320a ZP 2021 – Agenturní zaměstnávání (AZ) v právní úpravě a praxi, potírání nelegálních forem AZ. Online. MPSV. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/cs/obsah/830/informacni-brozura-odbory-agenturni-zamestnavani/328793>. [cit. 2024-03-21].

HROBZOVÁ, Dana, 2020. *Alternativní pracovní úvazky – benefit jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele*. Národní pojištění: odborný měsíčník. č. 1/2020. Praha: ČSSZ, s. 20-25. ISSN 0323-2395.

HŮRKA, Petr, 2009. *Flexibilita v českém pracovním právu*. Časopis pro právní vědu a praxi. Roč. 17, č. 3 s. 197-203. ISSN 1210-9126.

HŮRKA, Petr, 2009. *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání. Princip flexibility v českém pracovním právu*. Praha: Auditorium, 189 s. ISBN 978-80-87284-04-9

HŮRKA, Petr, 2020. *Pracovní právo. 3. aktualizované vydání*. Právní učebnice (Aleš Čeněk). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-825-9.

ILO, 2019. *Guide to developing balanced working time arrangements*. Geneva: International Labour Office. ISBN 978-92-2-133239-8.

IPIS, 2019. *Flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí – manuál a inspirace pro zaměstnavatele*: Zpracováno jako dílčí výstup projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému – Etapa II“ (Klíčová aktivita č. 08 „Zvýšení informovanosti a podpora využívání nástrojů flexibility a mobility u zaměstnavatelů“). Online. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=28_MANUAL-Flexibilita-a-mobilita-prozamestnavatele_20191009102629.pdf. [cit. 2024-03-21].

KOTÍKOVÁ, Jaromíra; KOTRUSOVÁ, Miriam a VYCHOVÁ, Helena, 2013. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-131-5. Dostupné také z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_366.pdf

KOTÍKOVÁ, Jaromíra; KYZLINKOVÁ, Renata; VÁŇOVÁ, Jana; VEVERKOVÁ, Soňa a VYCHOVÁ, Helena, 2020. *Flexibilní formy práce – homeworking v ČR a vybraných evropských zemích*. 1. vydání. Praha: MPSV. ISBN 978-80-7416401-9. Dostupné také z: https://www.uzs.cz/soubory/VUPSV_Homeworking_studie_2021.pdf.

KOTTNAUER, Antonín; GOGOVÁ, Radana a SLÁDEK, Václav, 2009. *Pracovní doba podle zákoníku práce. Práce, mzdy, pojištění*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-536-8.

KRONOS, 2019. Meet Gen. The next generation is here: Hopeful, anxious, hardworking, and searching for inspiration. Online. Dostupné z: <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/05/Meet-Gen-Z-Hopeful-Anxious-Hardworking-and-Searching-for-Inspiration.pdf> [cit. 2024-03-21].

LABUSOVÁ, Eva, 2023. Hranice tří let aneb Přirozená potřeba, nebo dogma? Online. Poradcems.cz. Dostupné z: <https://poradcems.cz/hranice-tri-let-aneb-prirozena-potreba-nebo-dogma/>. [cit. 2024-03-21].

LMC, 2020. Personalistův průvodce po generacích. Online. Dostupné z: <https://www.effie.cz/app/uploads/2020/11/e-bookgenerace.pdf> [cit. 2024-03-21].

MACHALA, Jan, 2022. *Vývoj právní úpravy dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr*. Právněhistorické studie. Roč. 52, č. 3, s. 177-194. ISSN 0079-4929.

MÁLEK, Jakub; LANSRORFOVÁ, Kateřina; ŠULC, Radim a KOUKLÍKOVÁ, Ráchel. Novela zákoníku práce: Změny u dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Online. PEYTON legal. 2024. Dostupné z: <https://www.peytonlegal.cz/novela-zakoniku-prace-zmeny-u-dohod-o-pracich-konanych-mimo-pracovni-pomer/>. [cit. 2024-03-21].

MANPOWERGROUP, 2022. Co zaměstnanci chtějí? Online. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/co-zamestnanci-chteji-q4-2022/> [cit. 2024-03-21].

MARKOVÁ, Helena, 2015. *Nízká atraktivita částečných úvazků v ČR a její příčiny*. GRANT journal. Roč. SGS, č. 15, s. 54-59. ISSN 1805-062X.

MPO ČR, 2018. Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice. Odbor podnikatelského prostředí a obchodního podnikání.

MPO ČR, 2022. Systémové snižování zátěže podnikatelů a výstupy z přeměření za rok 2022. Odbor podnikatelského prostředí a obchodního podnikání.

MPSV, 2021. Průzkum mezi rodiči – strategie v oblasti předškolní péče: Závěrečná zpráva. Ppm factum research s.r.o. Online. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/17582889>. [cit. 2024-03-21].

- MPSV, 2021. Vybrané statistické údaje – Počet příjemců rodičovského příspěvku podle pohlaví. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/vybrane-statisticke-udaje>. [cit. 2024-03-21].
- MPSV, 2022. Statistiky rekvalifikací. č.j. MPSV 2022-64467. Online. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/c-j-mpsv-2022-64467-statistiky-rekvalifikaci>. [cit. 2024-03-21].
- MPSV, 2022. Analýza dostupnosti zařízení péče o děti v předškolním věku. Aktualizace pro rok 2020 se zaměřením na strategie rodičů. 3. verze. Online. Dostupné z: http://www.dsmpsv.cz/images/ke_stazeni/Analýza_dostupnosti_zařizeni_péče_o_předškolní_děti.pdf. [cit. 2024-03-21].
- MPSV, 2024. Povolení zprostředkování zaměstnání. Online. 2024. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/-/povoleni-zprostredkovani-zamestnani#zpusoby-podani>. [cit. 2024-03-21].
- MPSV, 2024. Slevu na pojistném měsíčně využívá přes 85 tisíc zaměstnanců. Podpora zkrácených úvazků zvyšuje flexibilitu trhu práce: Tisková zpráva. 20. února 2024. Online. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/slevu-na-pojistnem-mesicne-vyuziva-pres-85-tisic-zamestnancu-podpora-zkracenyh-uvazku-zvysuje-flexibilitu-trhu-prace>. [cit. 2024-03-21].
- NEKOLOVÁ, Markéta, 2008. *Flexicurity – hledání rovnováhy mezi flexibilitou a ochranou trhu práce v České republice*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-87007-89-1.
- NEKOLOVÁ, Markéta, 2010. *Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-057-8.
- NERV, 2024. Návrhy NERV k vyššímu dlouhodobě udržitelnému ekonomickému růstu: PS NERV Prorůstová opatření, pracovní materiál. Online. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/NERV/aktuality/navrhy-NERV.pdf>. [cit. 2024-03-21].
- OECD, 2016. *Be Flexible! Background brief on how workplace flexibility can help European employees to balance work and family*. Paris: OECD Publications.
- OECD, 2019. *Netherlands EPL*. Paris: OECD Publications. Online. Dostupné z: <https://www.oecd.org/els/emp/Netherlands-EPL.pdf> [cit. 2024-03-21].

OECD, 2023. Enrolment rates in early childhood education and care services, 0- to 2-year-olds. Online. Dostupné z: https://www.oecd.org/els/soc/PF3_2_Enrolment_childcare_preschool.pdf.

OECD, 2023. OECD Economic Surveys: Czech Republic 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e392e937-en>.

OECD, 2023. *Taxing Wages 2023*. OECD Publishing, Paris. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/8c99fa4d-en>. [cit. 2024-03-21].

PALÍŠKOVÁ, Marcela, 2020. Úprava nových forem zaměstnávání v pracovněprávní legislativě a v kolektivních smlouvách: Analytická studie. VŠEM. Online. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/STUDIE_Nové_formy_zaměstnává.pdf. [cit. 2024-03-21].

PAYFIT, 2024. Mind the Flexible Working Gap: What Employees Really Want from Flexibility. Online. Dostupné z: <https://payfit.com/uk-flexible-working-whitepaper-2024/> [cit. 2024-03-21].

PETERKA, Pavel, 2024. Daňová zátěž zaměstnanců je obrovská. Nedivme se, že utíkáme do švarcsystému. Online. MALÁ, Markéta. Echo24. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/H8uP8/ekonomika-rozhovor-kolik-mzdy-stat-vezme-odvodech-mame-jedno-nejvyssich-povinnych-pojisteni-peterka>. [cit. 2024-03-21].

RADA EVROPSKÉ UNIE, 2022. Doporučení rady o předškolním vzdělávání a péči: barcelonské cíle pro rok 2030. In: Interinstitucionální spis: 2022/0263 (NLE). Dostupné také z: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14785-2022-INIT/cs/pdf>.

RANDSTAD, 2022. Businesses need to step up, millennials and gen z are fundamentally changing the employee-employer power dynamic. Online. Dostupné z: <https://www.randstad.com.au/businesses-need-to-step-millennials-gen-z-fundamentally-change-employee-employer-power-dynamic/> [cit. 2024-03-21].

Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 21. 1. 2021, sp. zn. 21 Cdo 631/2019. In: Sbírký soudních rozhodnutí a stanovisek č. 4/2021. Česká republika: 2021. Sešit 4/2021. Dostupné také z: www.nsoud.cz.

Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 26.01.2023, sp. Zn. 21 Cdo 2369/2022. In: Sbírky soudních rozhodnutí a stanovisek č. 9/2023. Česká republika: 2023. ročník LXXV. Dostupné také z: <https://sbirka.nsoud.cz/sbirka/22223/>

SALAČ, Jiří a DVOŘÁK, Michal, 2022. *Konto pracovní doby a zkušenosti s jeho implementací*. Práce a mzda. Roč. 70, č. 6, s. 7-13. ISSN 0032-6208.

Směrnice evropského parlamentu a rady (EU) 2019/1152 ze dne 20. června 2019: o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v Evropské unii. In: Úř. věst. L 186, 11.7.2019, s. 105-121. 2019.

SPČR, 2022. Flexibilní formy práce v ČR: Studie. TREXIMA, spol. s.r.o. VÚPSV. Dostupné také z: https://www.spcr.cz/images/pdf/2022_Flexibilni_formy_prace_v_CR.pdf.

STANDING, Guy, 1999. *Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice*. London: MACMILLAN PRESS, 451 s. ISBN 0-333-77314-4.

SVOBODA, Petr a Martin OUŘEDNÍČEK, 2015. *Flexibilita a lokalizace práce: přehled konceptuálních náhledů a jejich relevance pro výzkum metropolitních regionů v Česku*. Ekonomický časopis. Roč. 63, č. 5, s. 465-485. ISSN 0013-3035.

ŠATAVA, Jiří a PERTOLD, Filip, 2017. *Příjmy seniorů: práce, nástupní důchody a jejich valorizace*: IDEA PRO VOLBY 2017. Studie 9/2017. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR. ISBN 978-80-7344-415-0.

ŠVIHEL, Petr, 2023. Zkrácené úvazky jsou past. Na úroveň Západu se vyhrabeme za desítky let: Analýza. Online. In: Seznam zprávy. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-zkracene-uvazky-jsou-past-na-uroven-zapadu-se-vyhrabeme-za-desitky-let-227055>. [cit. 2024-03-21].

UHLÍŘ, David, 1995. *Flexibilní specializace, flexibilní akumulace*. In: *Sborník České geografické společnosti*. Praha: Nakladatelství České geografické společnosti, s. 115-121. ISSN 1210-115X.

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2021. Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030. In: Strategie 2021+. Dostupné také z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf#page28.

VOHLÍDALOVÁ, Marta a FORMÁNKOVÁ, Lenka, 2012. *Částečné úvazky v České republice: šance nebo riziko?* Fórum sociální politiky 6 (5): 17-21. ISSN 1802-5854

VRAJÍK, Michal, 2020. *Pružná pracovní doba a novela zákoníku práce*. Praktická personalistika: odborný dvouměsíčník. č. 9-10/2020. ANAG, spol. s r.o. s. 20-23. ISSN 2336-5072.

VRAJÍK, Michal, 2020. *Sdílené pracovní místo*. Mzdová účetní. č. 11, s. 32-36. ISSN 1211-1430.

VÚPSV, 2004. Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice: závěrečná zpráva. Online. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analyza_flexibilni_formy_zamestnavani_v_CR.

WGEA, 2020. Employee flexibility toolkit. How to negotiate and manage a successful flexible working arrangement. Online. Dostupné z: https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Flexibility_employee_toolkit.pdf [cit. 2024-03-21].

WIEDERMANN, Tomáš; ŠVEJCAR, Jiří; THEUER, Matyáš; VAŠINA, Milan a MÜLLER, Josef, 2022. Budoucnost českého pracovního trhu: Co čeká český pracovní trh a zaměstnance z pohledu upskillingu, reskillingu a celkové produktivity. Boston Consulting Group (BCG).

ZACHOVALOVÁ, Jana, 2010. Kratší pracovní doba a práce přesčas – nástroj k posílení flexibilních prvků v pracovněprávních vztazích? In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference pracovní právo 2010 na téma flexibilní formy zaměstnávání*. Brno: Masarykova univerzita. Spisy Právnické fakulty MU č. 382 (řada teoretická). s. 57-64. ISBN 978-80-210-5358-8.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262> [cit. 2024-03-21].

Zákon č. 29/1920 Sb., o úpravě pracovních a mzdových poměrů domácí práce. In: ASPI. Online. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/> [cit. 2024-03-21].

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1965-65> [cit. 2024-03-21].

ZUSKA, Karel, 2023. DPČ a DPP – první praktické poznatky. Online. PFSS.cz. Dostupné z: <https://www.pfss.cz/dpc-a-dpp-prvni-prakticke-poznatky/>. [cit. 2024-03-21].

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Smluvní vztahy při agenturním zaměstnávání 23

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání mezi DPČ a DPP 19

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Míra zaměstnanosti na zkrácené úvazky (%) 33

Graf 2 Průměrný počet odpracovaných hodin za týden..... 34

Graf 3 Využití částečných úvazků u zaměstnaných osob ve věku 55 až 65 let..... 36

Graf 4 Vnímání vlastního zdraví (špatné nebo velmi špatné) 37

Graf 5 Vliv rodičovství na zaměstnanost žen a mužů 38

Graf 6 Míra účasti dětí do 2 let na vzdělávání a péči v raném dětství 45

Graf 7 Průměrné daňové zatížení práce 47

Graf 8 Míra účasti na vzdělávání a odborné přípravě..... 49

Graf 9 Míra znalosti alespoň jednoho cizího jazyka..... 51

Graf 10 Přísnost ochrany zaměstnání (EPL)..... 53

Graf 11 Produktivita práce na zaměstnance a odpracovanou hodinu 60

8.4 Seznam zkratk

ČMKOS – Českomoravská konfederace odborových svazů

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

ČSÚ – Český statistický úřad

DPČ – Dohody o pracovní činnosti

DPP – Dohody o provedení práce

EU – Evropská unie

EU27 – Počet států Evropské unie k 1. lednu 2022 (jsou jimi: Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Chorvatsko, Irsko, Itálie, Kypr, Litva,

Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Nizozemsko, Německo, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko a Švédsko)

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

NERV – Národní ekonomická rada vlády

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (z angl. Organization for Economic Cooperation and Development)

SPČR – Svaz průmyslu a dopravy České republiky

VÚPSV – Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Příloha

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor se zakladatelkou společnosti FLEXJOBS Zdenkou Studenou – scénář rozhovoru

Úvod rozhovoru:

Úvodní představení společnosti, poděkování za poskytnutí rozhovoru pro účely diplomové práce a seznámení respondenta s cíli diplomové práce.

Scénář rozhovoru:

- 1. Jak hodnotíte dostupnost flexibilních forem práce napříč pracovním trhem v České republice?**
- 2. Jaké vnímáte obecné bariéry na trhu práce v České republice z pohledu zaměstnavatelů ale i zaměstnanců.**
 - a. Jak hodnotíte změny zákoníku práce (jaký měly tyto změny efekt – administrativní zátěž vs. větší jistota), co říkáte na slevu na pojistném 5 % (motivace zaměstnavatelů vytvářet větší počet zkrácených úvazků)
- 3. Jaká bývá motivace ze strany zaměstnavatelů pro implementaci flexibilních forem práce.**
 - a. Jaké obecně vnímají zaměstnavatelé výhody nejčastěji?
- 4. Za dobu Vašeho působení jste se setkali se spoustou firem (*Dáme jídlo, T-mobile, ROIHunter, Albert a další*). Je složitější pracovat proti bariérám systémovým (legislativní, administrativní a podobné) nebo osobním bariérám na straně jednotlivých zaměstnavatelů a kulturám jednotlivých podniků?**
 - a. V případě bariér na straně zaměstnanců, jaké bariéry nejčastěji zmiňují?
- 5. Jaký bývá postup zavádění flexibilních forem práce, jsou podniky dostatečně informováni? Co je podle Vás při implementaci flexibilních forem klíčové.**