

Práce a soukromí v rovnováze: jak na to?

Metodika pro praktické a právní možnosti sladování pracovního a soukromého života

Gender Studies, Praha 2017

K. Čmolíková Cozlová, E. Fialová, H. Skálová, L. Wichterlová

ISBN: 978-80-7440-177-0

Metodika vznikla v rámci projektu Domácí násilí a genderově podmíněné násilí / Uplatňování hlediska rovných příležitostí žen a mužů a podpora sladování pracovního a soukromého života (NF-CZ13-PDP-2-002-01-2014), který je podpořen grantem z Norska.



Obsah

Úvod	3
Základní východiska Metodiky	4
Cíle a koneční uživatelé a uživatelky Metodiky	6
Definice pojmů a přehled zkratk	7
Právní rámec pro sladování	9
Právo na soukromý, rodinný a pracovní život	9
Zákon o státní službě a zákon o úřednících územně samosprávných celků	10
Sladování a pečující	11
Diskriminace a antidiskriminace	13
Přímá a nepřímá diskriminace	13
Služební předpisy o sladování	18
Ekonomické souvislosti sladování	19
Flexibilní formy práce	24
Pružná pracovní doba	26
Částečný úvazek / kratší pracovní doba / zkrácený úvazek	37
Sdílené pracovní místo	44
Práce z domova	49
Stlačený pracovní týden - nerovnoměrné rozvržení pracovní doby	59
Práce na dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ)	63
Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce	66
Judikatura týkající se kratší pracovní doby a vážných provozních důvodů	68
Pomoc s péčí	71
Ošetřování člena domácnosti	72
Neplacené volno	73
Péče o jiné osoby	74
Služební cesta a přeložení	77
Mateřské školy a skupiny	78
Práce s lidmi	84
Management mateřské / rodičovské	84
AGE management	88
Diversity management	91

Podpora mimopracovníčích aktivit (kulturní, společenské, studijní apod.)	93
Další benefity na pracovišti	94
Finanční aspekty opatření na podporu sladování	106
Závěr	110
Odborná garance	111
Literatura	112

Vysvětlivky:

Legislativa	
Obecná informace	
Špatné příklady	
Dobré příklady	
Tip pro zaměstnance	
Rozsudky	

Úvod

Téma sladování pracovního, soukromého a rodinného života se týká každého z nás. Pracovní život, jakkoliv naplňující a jakkoliv náročný, není jediný, který vedeme. Potřebujeme také jinak rozvíjet svou osobnost a své schopnosti a dovednosti, věnovat se rodině, přátelům, svému zdraví, osobním koníčkům. Jak říkají zaměstnavatelé¹, přiměřeně bohatý osobní život (potenciálních) zaměstnanců a zaměstnankyň může být pro firmu/organizaci přínosný. Zaměstnavatelky, které jsou si tohoto vědomy, pak ochotněji přistupují na zavádění opatření na podporu rovných příležitostí a sladování pracovního, soukromého a rodinného života.

K podpoře sladování práce a osobního života jsou postupně vytvářeny legislativní podmínky. Koncept sladování je důležitou součástí politik Evropské unie i politik ČR, je zahrnut do programového prohlášení vlády a dalších vládních dokumentů. Některé dokumenty se zaměřují přímo na tyto oblasti: např. Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v ČR na léta 2014 – 2020 (https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf). Stává se pilířem a nedílnou součástí rodinné politiky ve vznikající Koncepci rodinné politiky. Dochází k úpravám interních směrnic a personálního řízení jednotlivých zaměstnavatelů. Sladování je podporováno prostřednictvím kolektivních smluv.

Opatření na podporu sladování v organizacích a firmách však často nejsou komplexně řešená a nedosahují takových kvalit, které by plně napomohly k efektivnímu sladování soukromého a pracovního života. Některé oblasti nejsou upraveny, důraz je často kladen pouze na jednu oblast a opomíjí se silný genderový rozměr, který sladování má. Genderový koncept vychází z předpokladu, že mají mít ženy a muži rovné příležitosti bez ohledu na to, co předpokládáme, že by mělo být specificky ženské či specificky mužské (protože na bližším určení těchto kategorií by se asi neshodly ani dvě osoby, natož celá společnost). Role žen a mužů ve společnosti se stále posunuje a mění, je historicky, společensky a kulturně podmíněná. Proto by měli mít muži i ženy dostatečnou možnost volby, jaké role si vybrat, jakou měrou se věnovat práci, péči či nakolik tuto oblast společně sdílet. Autorky metodiky jsou si plně vědomy toho, že ženy a muži nejsou stejní, ale tyto rozdíly by v žádném případě neměly zakládat jejich znevýhodnění.

¹Uvědomujeme si, že v pozici zaměstnavatelů a zaměstnavatelek jsou muži i ženy a myslíme si, že je důležité tuto skutečnost zdůrazňovat. Z tohoto důvodu budeme v následujícím textu používat pojmy zaměstnavatel a zaměstnavatelka střídavě.

Často dochází k zaměňování termínu osobní pouze za rodinný život a existují tendence vnímat jako potřebné k sladování pouze ženy, které tento rodinný život opatrují. Veškerá opatření pak směřují především na ně a role otců a mužů v rámci nároku na soukromý život a sladování práce se opomíjí. Konkrétně se pak stává, že ženy jsou hlavními příjemkyněmi informací o možnostech sladování, na ně je cílena komunikace spojená s managementem mateřské a rodičovské péče o další závislé osoby a mnohdy jsou interní materiály, týkající se tohoto tématu, vedeny v generickém femininu. Muži a otcové dětí jsou tak z oblasti sladování nevědomě a chybně vylučováni.

Základní východiska Metodiky

Oblasti sladování (harmonizace) pracovního, soukromého a rodinného života a rovných příležitostí, jsou velkými tématy politiky v celé Evropě již řadu let. Jednotlivé země v různé míře vytváří a implementují konkrétní opatření s hlavním cílem zlepšit postavení žen na trhu práce, podpořit jejich zaměstnanost a zvýšit kvalitu života rodin s malými dětmi. Statistická data Eurostatu i českých výzkumů jasně ukazují na souvislost růstu zaměstnanosti žen v reprodukčním věku, s přijímáním opatření podporujících sladování práce a rodiny. V roce 2015 bylo v ČR zaměstnáno 46 % žen ve věku 20 - 49 let, které měly dvě děti, mužů se dvěma malými dětmi ve stejné věkové kategorii bylo zaměstnáno 94 %, ve Francii bylo zaměstnáno naproti tomu 70 % takovýchto žen a 90 % mužů, v Německu 63 % žen a 93 % mužů. Mezinárodní zkušenosti ukazují, že podpora zázemí pro efektivní sladování pracovního a rodinného života (dostupná a kvalitní zařízení péče o malé děti, flexibilní pracovní úvazky), může mít pozitivní vliv na míru porodnosti.

Klíčovou roli zde sehrávají sami zaměstnavatelky, ať již v soukromém nebo veřejném sektoru. Veřejnou sféru je nutné vnímat jako klíčového zaměstnavatele, který může být svým chováním modelovým: být příkladem dobré praxe. Díky specifické personální politice, zahrnující i opatření umožňující lepší skloubení práce, rodiny a osobního života se zaměstnavatel stává atraktivnějším, může si vybírat ze širšího spektra kvalitních zájemců a zájemkyň o práci, má loajální zaměstnance/kyně a v konečném důsledku se tak stává na trhu konkurenceschopnějším. Veřejná sféra je přitom nezanedbatelně velkým zaměstnavatelem, zaměstnává téměř 20 % zaměstnaných. *„Český veřejný sektor zaměstnává zhruba 935 tisíc osob, tedy téměř pětinu pracovní síly země... Avšak pouze asi 66 tisíc lze chápat jako státní úředníky. Přímou na ministerstvech pracuje jen 29 % státních úředníků; větší část pracuje v jim podřízených organizacích.“*

(Státní úředníci: Kolik jich vlastně je, kde a za jaké platy pracují?, 2014, Petr Bouchal, Petr Janský, CERGE EI, Národohospodářský ústav AV ČR).

Nicméně, jak upozorňuje Maříková (2007), zavádění nových opatření na podporu sladování práce a osobního života nebývá mnohdy jednoduché. Objevuje se sklon neměnit zaběhnuté personální postupy, a stále přetrvává nedostatečná informovanost o opatřeních a výhodách, které jak organizaci, tak jejím zaměstnancům/kyním mohou přinést. Právní povědomí zaměstnaných je také stále velmi nízké. Legislativa je tak málokdy účinně přenášena do interních směrnic a pokynů zaměstnavatelky tak, aby výhod sladování mohli všichni zaměstnanci a zaměstnankyně efektivně užívat. K odstranění těchto překážek může napomoci tato Metodika.

Zaměstnavatelé a zástupci/kyně managementu by měli v oblasti sladování kvalitně a transparentně nastavit procesy, které sladování umožní. Většina opatření není nákladných a existující legislativa jejich zavádění umožňuje. Opatření na podporu rovných příležitostí lze plánovat koncepčně na základě auditu rovných příležitostí, neboli genderového auditu. Audity poskytují specializované organizace či firmy. Standard genderového auditu byl ukotven Úřadem vlády ČR. Z provedeného auditu vyplynou cíle krátkodobé a dlouhodobé, mohou být vypracovány strategie v oblasti sladování pracovního a osobního života, či šířeji v oblasti rovných příležitostí. Audity rovných příležitostí (genderové audity) a následné nastavení (případně i pilotní ověření) jednotlivých opatření je finančně podporováno z prostředků ESF (<https://www.esfcr.cz/prehled-vyzev-opz>).

Tato *Metodika* představuje opatření, která lze v oblasti rovných příležitostí nabízet zaměstnaným, právní informace, které se k jednotlivým opatřením pojí, praktické informace a příklady dobré praxe z firem, úřadů a institucí v ČR i zahraničí. Metodická část je rozdělena po obsahové stránce na tematické bloky.

Mezi dostupné možnosti sladování patří zejména flexibilní formy práce, kterým je věnována podstatná část *Metodiky*. Přiblížíme ekonomické souvislosti sladování, které mohou dodat argumenty, že tato opatření jsou státem podporována a nejsou finančně nedostupná. Mezi důležitá opatření patří zřizování školek, dětských skupin a do budoucna i mikrojeslí (konceptu, který se aktuálně pilotně ověřuje). Blíže bude představena oblast managementu mateřské a rodičovské (MD/RD). Věnovat se budeme také benefitům na podporu sladování a možnostem čerpání různých fondů od zaměstnavatelky (např. fond kulturních a sociálních potřeb či sociální fond).

Zaměstnaní zde naleznou informace o svých právech, aby mohli zavádění jednotlivých opatření na svých pracovištích iniciovat.

K dalším opatřením na podporu rovných příležitostí patří podpora žen v kariérním postupu (konkrétními nástroji, které se k tomu využívají, patří zejména mentoring a networking). Podporu rovných příležitostí lze také uplatnit v oblasti nábory nových zaměstnanců a zaměstnankyň (korektní inzerce, genderově vyrovnané složení výběrových komisí, poučení výběrové komise o nediskriminaci a rovných příležitostech, diverzifikovaných pracovních týmech a managementu diverzity) či v procesu propouštění (pravidla pro propouštění, nediskriminace v procesu propouštění). Důležitá je také snaha vyrovnávat platový rozdíl žen a mužů (analytické nástroje pro porovnávání reálných platů žen i mužů ve firmách a organizacích, platové tabulky, platové struktury zveřejněné zaměstnanecké populaci atd.). Do opatření na podporu rovných příležitostí je zahrnuta i prevence v oblasti sexuálního obtěžování (zakotvení ve firemních dokumentech, interní postupy v případě, že k sexuálnímu obtěžování dojde, zajištění anonymity oběti, jasná deklarace organizace o nepřipustnosti takového formy chování). Oblast rovných příležitostí se dotýká celého personálního procesu v organizaci. V oblasti sladování je přihlíženo nejen k péči o malé děti, ale i o blízké stárnoucí či nemohoucí. Není opomíjena ani oblast age managementu a antidiskriminace v této oblasti.

Cíle a koneční uživatelé a uživatelky Metodiky

Konečnými uživateli a uživatkami této Metodiky tak jsou jak pracovníci a pracovnice personálních oddělení, kteří mohou napomoci zavádění systémů na podporu sladování v personální politice daných organizací, tak lidé ve vedoucích pozicích, kteří jsou v každodenním kontaktu se svými zaměstnankyněmi a zaměstnanci, jež řeší otázky sladování. Uživateli a uživatkami dané Metodiky by měli být i koordinátoři a koordinátorky rovných příležitostí na jednotlivých ministerstvech a dalších úřadech veřejné správy, mezi jejichž téma patří i oblast sladování. V neposlední řadě jsou cílovými uživateli a uživatkami Metodiky také samotní státní úředníci a úřednice a další zaměstnaní, kteří mohou získat přehled o tom, jak lze efektivně sladovat.

Definice pojmů a přehled zkratk

Gender

Gender je termín, který je používán pro vyjádření sociálních aspektů pohlaví (sociální pohlaví), tedy utváření kategorií maskulinity a femininity. Gender je na rozdíl od biologického pohlaví kulturně konstruovaným souborem rolí, které jsou přisuzovány určitému pohlaví v určité společnosti. Tyto rozdíly tedy nejsou přirozenými danými odlišnostmi mezi muži a ženami, ale dočasnými vývojovými stupni sociálních vztahů.

Gender mainstreaming

Odstranění nerovnosti a podpora rovného postavení mužů a žen ve všech sférách společnosti. Rovnost příležitostí žen a mužů by měla být jedním ze základních kritérií při řešení politických, sociálních, hospodářských a organizačních problémů. Rovné příležitosti jsou zohledňovány při plánování, realizaci, evaluaci a podpoře státních opatření, stávajících i nově vznikajících. Cílem gender mainstreamingu je posílení demokracie a sociální spravedlnosti.

Genderový audit

Genderový audit je typem sociálního auditu, který je možné, jakožto jeden z nástrojů strategie gender mainstreamingu, využít při prosazování genderové rovnosti. Při realizaci genderového auditu jsou analyzovány vnitřní organizační procesy a struktura organizace z genderové perspektivy. Jsou identifikovány kritické oblasti a bariéry. Je sledován a vyhodnocován pokrok a jsou dávana doporučení ke zlepšení fungování organizace v otázce genderové rovnosti, a to v široké škále oblastí.

Genderová rovnost

Koncept, že všichni lidé mají svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti bez omezení, které určují genderové stereotypy a genderové role. Rozdílné chování, aspirace a potřeby žen a mužů mají být považovány za rovné, být stejně hodnoceny a podporovány.

Genderové stereotypy

Zobecněné a zjednodušující představy o typických ženských a mužských vlastnostech (femininitě a maskulinitě) v dané společnosti. Příkladem jsou odlišné role připisované jednotlivým pohlavím, např. ženy pečují, muži vládnou. Ve skutečnosti ne všechny ženy pečují a ne všichni muži vládnou. Reprodukci těchto stereotypů dochází k udržování genderového řádu.

Mateřská a rodičovská (dovolená)

Označení období předcházejícího a následujícího narození dítěte. Mateřská začíná 6 - 8 týdnů před dnem očekávaného porodu a trvá celkem 28 týdnů, v případě vícečetného porodu 37 týdnů. Standardně na ni navazuje rodičovská do tří let věku dítěte, s možností čerpat rodičovský příspěvek ve výši a rychlosti dle volby ve standardním, zvýšeném/zrychleném či sníženém/prodlouženém režimu čerpání, max. pak do 4 let věku dítěte. Součástí aktuální verze Koncepce rodinné politiky je návrh na změnu terminologie, slovo „dovolená“ má být nahrazené vhodnějším ekvivalentem, např. služba, péče, pohotovost, atd.

Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je nežádoucí chování sexuální povahy, které může být jak verbální, tak neverbální. Jeho cílem je narušení důstojnosti, snižování statusu a psychické pohody dané osoby/osob.

Sladování práce, soukromého a rodinného života

Oblast sladování neboli harmonizace vychází z anglického termínu work-life balance a v dané terminologii se snaží upozornit na nutnost věnovat se nejen pracovní stránce života, ale také nároku na rodinný život a na soukromý (osobní) život.

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Eurostat	Statistický úřad Evropské unie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci vytvářející mezinárodní normy
MD/RD	Mateřská (dovolená)/rodičovská (dovolená)
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
SDEU	Evropský soudní dvůr Evropské unie
ÚV ČR	Úřad vlády České republiky
ZSS	Zákon o státní službě
ZoÚSC	Zákon o úřednících samosprávných úředních celků
ZP	Zákoník práce



Právní rámec pro sladování

Relevantní právní dokumenty:

Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod
Listina základních práv a svobod

Úmluva OSN o odstranění všech forem diskriminace žen

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

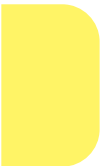
Nařízení vlády č. 144/2015, o výkonu státní služby z jiného místa a pravidlech pro vytvoření předpokladů sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby

Služební předpis č. 12/2015 náměstka ministra vnitra pro státní službu k vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby a podmínek výkonu státní služby z jiného místa

Služební předpis č. 12/2015 náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví pravidla pro provádění změn a úprav systemizace služebních a pracovních míst a organizační struktury ve služebním úřadu

Právo na soukromý, rodinný a pracovní život

Právo na soukromý a rodinný život je základním právem každé osoby. Na evropské úrovni je toto právo upraveno evropskou Úmluvou o ochraně lidských práv a základních svobod (dále jen: "Úmluva"). Podle čl. 8 Úmluvy má každý právo na respektování svého soukromého a rodinného života, obydlí a korespondence.



Státní orgán nemůže do výkonu tohoto práva zasahovat kromě případů, kdy je to v souladu se zákonem a nezbytné v demokratické společnosti v zájmu národní bezpečnosti, veřejné bezpečnosti, hospodářského blahobytu země, ochrany pořádku a předcházení zločinnosti, ochrany zdraví nebo morálky nebo ochrany práv a svobod jiných. Právo na soukromý a rodinný život je zakotveno i v čl. 7 a čl. 10 české Listiny základních práv a svobod (dále jen: "Listina"). Podle čl. 26 Listiny má ovšem také každý právo na svobodnou volbu povolání a právo získávat prostředky na své živobytí prací.

Právo na práci obsahuje i Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen. Státy, smluvní strany, musí podle čl. 11 této úmluvy přijmout veškerá příslušná opatření k odstranění diskriminace žen v zaměstnání s cílem zajistit stejná práva, mimo jiné právo na práci, jakožto nezbytné právo všech lidských bytostí, právo na stejné příležitosti v zaměstnání, včetně používání stejných kritérií výběru v zaměstnání, právo svobodné volby povolání a zaměstnání, právo na postup, zajištění místa a na všechny výhody a podmínky v zaměstnání a právo na stejnou odměnu, včetně výhod, a na stejné zacházení pokud jde o práci stejné hodnoty, jakož i rovnoprávnost při hodnocení kvality práce.

Potenciál pro rozvoj opatření usnadňujících kombinaci pracovního a rodinného života je obrovský. Toho si je vědoma i vláda, která například vydala nařízení vlády č. 144/2015 Sb., o výkonu státní služby z jiného místa a pravidlech pro vytvoření předpokladů sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby. Jedná se o první takový předpis zaměřující se specificky na toto téma. Tuto oblast dále reguluje nejen zákoník práce, ale explicitně i zákon o státní službě, přičemž metodicky pro oblast státní služby tuto oblast napomáhají vést i předpisy náměstka ministra vnitra pro státní službu.

Zákon o státní službě a zákon o úřednících územních samosprávných celků

Právní poměry státních zaměstnanců/kyň vykonávajících státní správu ve správních úřadech jsou upraveny zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“ nebo též „ZSS“). Právní úprava pracovního poměru úředníků a úřednic územních samosprávných celků je obsažena v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále jen: „zákon o úřednících“ nebo též „ZoÚSC“).

Státním zaměstnancem/kyní je podle § 6 ZSS fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v zákoně o státní službě.

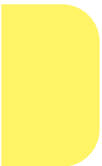
Úředníkem/nicí se pro účely zákona o úřednících podle § 2 odst. 4 tohoto zákona rozumí zaměstnanec/kyně územního samosprávného celku, podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.

Služební zákon obsahuje komplexní úpravu služebního poměru státních zaměstnanců a zaměstnankyň. V ustanoveních o překážkách v práci na straně zaměstnance/kyně nicméně zákon o státní službě odkazuje na zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen: „zákoník práce“ nebo též „ZP“). Podle § 104 odst. 1 ZSS se překážky ve službě na straně státního zaměstnance/kyně pro důležité osobní překážky, překážky ve službě na straně státního zaměstnance/kyně z důvodu obecného zájmu a společná ustanovení o překážkách ve službě na straně státního zaměstnance/kyně řídí § 191, 199 až 204 a 206 ZP a nařízením vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci. Podle § 105 odst. 1 ZSS lze státnímu zaměstnanci/kyni na jeho žádost povolit čerpání neplaceného služebního volna.

Sladování a pečující

Na rozdíl od zákoníku práce obsahuje zákon o státní službě ustanovení o vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života státních zaměstnanců a zaměstnankyň. Podle § 116 ZSS služební úřad vytváří podmínky pro sladění rodinného a osobního života státních zaměstnanců/kyň s výkonem služby, zejména rozvržením služební doby včetně stanovení začátku a konce služební doby a pružného rozvržení služební doby, povolováním kratší služební doby, sjednáváním možnosti vykonávat službu z jiného místa a zřizováním školských zařízení za účelem předškolního vzdělávání nebo poskytováním péče o dítě v dětské skupině.

Nebrání-li to řádnému plnění úkolů služebního úřadu, služební orgán povolí státnímu



zaměstnanci/kyni pečující o dítě, které dosud nedokončilo první stupeň základní školy, pružné rozvržení služební doby nebo kratší služební dobu. Nárok na pružné rozvržení služební doby a kratší služební dobu platí obdobně i pro osamělou státní zaměstnankyni a osamělého státního zaměstnance, kteří pečují o dítě, které dosud nedosáhlo věku 15 let, jakož i pro státního zaměstnance/kyni, který prokáže, že převážně sám/a dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost). Řádné plnění úkolů služebního úřadu není žádným předpisem definováno. Pro výklad tohoto pojmu lze odkázat na výklad vážných provozních důvodů uvedených v zákoníku práce, tak jak je vymezují soudy (viz kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce).

Přeřazení státního zaměstnance a zaměstnankyně pečující o dítě k výkonu služby ve směnách a omezení výkonu služby přesčas státního zaměstnance/kyně se podle § 120 ZSS řídí § 241 ZP. Podle § 241 odst. 1 ZP je zaměstnavatel povinný přihlížet při zařazování zaměstnanců/kyň do směn též k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti. Zaměstnavat těhotné zaměstnankyně prací přesčas je podle § 241 odst. 3 ZP zakázáno. Zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatelka nařídít práci přesčas. Přestože tedy zákon o státní službě zpřisňuje některé možnosti státního úřadu vůči osobám ve státní službě, možnosti vztahující se k pečujícím osobám zůstávají ponechány v úpravě zákoníku práce.

Podmínky pro sladění pracovního a osobního života v rámci výkonu státní služby upravuje také služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 12 k vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby a podmínek výkonu státní služby z jiného místa. Za účelem sladění pracovního a soukromého života služební orgán stanovuje rozvržení služební doby včetně stanovení začátku a konce služební doby, povoluje kratší služební dobu, povoluje pružné rozvržení služební doby nebo může se státním zaměstnancem/kyní uzavřít dohodu o výkonu státní služby z jiného místa.

Na rozdíl od zákona o státní službě se pracovní poměr úředníků/nic územních samosprávných celků řídí zákoníkem práce, nestanoví-li zákon o úřednících jinak. Neboť zákon o úřednících neobsahuje ustanovení upravující překážky práce na straně zaměstnance/kyně územního samosprávného celku, zařazování těchto zaměstnanců/kyň do směn či podmínky pro nárok na kratší pracovní nebo jinou její vhodnou úpravu, je třeba v těchto případech použít ustanovení zákoníku práce. Zaměstnavatelka je proto povinna přihlížet při zařazování

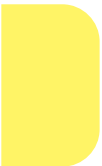
zaměstnanců/kyň do směn k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti a vyhovět žádosti zaměstnance/kyně pečujícího o dítě mladší než 15 let, těhotné zaměstnankyně, nebo zaměstnance/kyně, který prokáže, že převážně sám/a dlouhodobě pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Zaměstnávat těhotné zaměstnankyně prací přesčas je podle § 241 odst. 3 ZP zakázáno. Zaměstnancům/kyním, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatel nařídit práci přesčas.

Diskriminace a antidiskriminace

Ustanovení § 98 ZSS týkající se rovného zacházení a zákazu diskriminace opět odkazuje na zákoník práce. Podle § 16 ZP jsou zaměstnavatelky povinny zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci/kyněmi, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Tato ustanovení tedy platí i pro zaměstnance/kyně státní služby. Jelikož ani zákon o úřednících neobsahuje jinou právní úpravu rovného zacházení, platí výše uvedené i pro zaměstnance/kyně územně samosprávních celků.

Přímá a nepřímá diskriminace

Zákoník práce ve výše uvedených ustanoveních dále odkazuje na zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (dále jen: „antidiskriminační zákon“ nebo též „AZ“). Tento zákon zakazuje diskriminaci mimo jiné ve věcech pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování. Diskriminace může být jak přímá, tak nepřímá. Přímou diskriminací se podle § 2 odst. 3 AZ rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Podle antidiskriminačního zákona se za diskriminaci z důvodu pohlaví považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace. Nepřímou diskriminací je naproti tomu, podle § 3 odst. 1 AZ, takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je osoba znevýhodněna oproti ostatním, a to z některého z výše uvedených důvodů.



Nepřímá diskriminace může mít svůj původ v právním předpise nebo ve vnitřním předpise vydávaném zaměstnavatelkou, nebo v aplikaci určitého právního předpisu nebo vnitřního předpisu. Nepřímá diskriminace může mít také podobu rozhodnutí zaměstnavatele, např. rozhodnutí, které přiznává odměny pouze zaměstnancům/kyním pracujícím po stanovenou týdenní pracovní dobu v případě, že většina zaměstnanců/kyň pracujících na tzv. zkrácený úvazek jsou ženy. Takové rozhodnutí zaměstnavatelky by bylo diskriminační, a to i přes to, že záměrem zaměstnavatele nebylo jednu skupinu zaměstnanců resp. zaměstnankyň diskriminovat.




Rozsudky Evropského soudního dvora v oblasti nepřímé diskriminace

Případ Bilka-Kaufhaus: Částečný úvazek a penzijní program

Nepřímou diskriminací se zabývá řada rozsudků Evropského soudního dvora Evropské unie (dále jen: “SDEU”). V případě Bilka-Kaufhaus soud konstatoval, že zákaz diskriminace je porušen zaměstnavatelem, který vylučuje zaměstnance pracující na částečný úvazek z penzijního programu, pokud toto vyloučení postihuje daleko větší počet žen než mužů, ledaže by daný zaměstnavatel prokázal, že toto vyloučení je založeno na objektivně ospravedlnitelných faktorech nijak nesouvisejících s diskriminací z důvodu pohlaví, což se v daném případě nepodařilo (Rozsudek C-170/84 Bilka–Kaufhaus GmbH v. Karin Weber von Hartz, ze dne 13. 5. 1986).

Rozsudek Hill a Stapleton: sdílení pracovního místa a odpracovaná doba

Nepřímou diskriminaci žen v odměňování u sdíleného pracovního místa řešil SDEU i ve věci Kathleen Hill and Ann Stapleton v. The Revenue Commissioners and Department of Finance. Paní Hill a paní Stapleton po dobu dvou let pracovaly každá na polovinu času osoby na plný pracovní úvazek a dělily se o jedno pracovní místo. Když se rozhodly změnit svůj částečný pracovní úvazek na plný, pro účely výpočtu platového stupně jim v souladu s interní směrnicí ministerstva bylo započítáno o polovinu méně času, než by tomu bylo u zaměstnance/kyně, pracující na plný úvazek. SDEU v tomto případě konstatoval, že zdánlivě neutrální kritérium sdílení pracovního místa znevýhodňuje výrazně více ženy, a je tudíž nepřímou diskriminací (Rozsudek C-243/95 Kathleen Hill and Ann Stapleton v. The Revenue Commissioners and Department of Finance ze dne 17. 6. 1998).

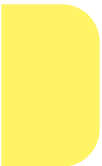


Nepřímou diskriminací podle antidiskriminačního zákona není, pokud je výše zmíněné ustanovení, kritérium nebo praxe objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné. To, že ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněna určitým cílem, musí zaměstnavatelka prokázat. Zároveň nemůže k dosažení cíle použít všechny prostředky, které jsou k dosažení daného cíle vhodné, ale pouze ty, které jsou nezbytné a přiměřené ve srovnání s případným porušením zásady rovného zacházení. Zaměstnavatelka tak např. nemůže vyloučit z využívání určitých benefitů všechny zaměstnance/kyně pracující v rozsahu kratší pracovní doby, ale pouze některé zaměstnance/kyně pracující v rozsahu kratší pracovní doby, u kterých je využívání těchto benefitů neopodstatněno vzhledem k náročnosti vykonávané práce. Konkrétně může jít o benefit příspěvku na stravu formou poukázek (stravenek), které jsou poskytovány osobám pracujícím na částečný úvazek, který je větší než poloviční. Poloviční či menší úvazek nezakládá právo zaměstnaných na přestávku na jídlo, tudíž vyloučení takto pracujících z tohoto benefitu není diskriminační. Zároveň ale doporučujeme neomezovat benefity výší úvazku, i když to není v rozporu se zákonem.

Nepřímou diskriminací na základě pohlaví není, pokud ustanovení, kritérium nebo praxe neovlivňuje daleko větší počet žen, než mužů (Rozsudek C-171/88 Rinner-Kühn v. FWW Spezial-Gebäudereinigung ze dne 13.6.1989).

Ne každé rozlišování na základě kritérií uvedených v antidiskriminačním zákoně je zakázáno. Podle § 6 odst. 3 AZ není diskriminací rozdílné zacházení ve věcech práva na zaměstnání, přístupu k zaměstnání nebo povolání, ve věcech pracovních, služebních poměrů nebo jiné závislé činnosti, pokud je k tomu věcný důvod spočívající v povaze vykonávané práce nebo činnosti a uplatněné požadavky jsou této povaze přiměřené. Zakázaným rozlišováním např. není, pokud zaměstnavatel požaduje v inzerátu na určitou pozici muže nebo ženu, jestliže požadavek na zaměstnance, resp. zaměstnankyni určitého pohlaví je odůvodněn objektivními potřebami zaměstnavatelky. Typickým příkladem, kde je rozlišování na základě pohlaví odůvodněné, a proto přípustné, je konkurz na obsazení role v divadle, kde je pohlaví herce určeno pohlavím postavy, kterou má představit. Požadavek na určité pohlaví nebude naopak odůvodnitelný v případě obsazení administrativní pozice, kde na pohlaví toho, kdo ji vykonává, nezáleží.

Diskriminací podle § 7 odst. 2 AZ nejsou ani opatření, jejichž cílem je předejít nebo vyrovnat nevýhody vyplývající z příslušnosti osoby ke skupině osob vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákoně a zajistit jí rovné zacházení a rovné příležitosti.



Někdy se tato opatření nazývají afirmativní nebo také pozitivní akcí. Podle § 7 odst. 3 AZ ve věcech přístupu k zaměstnání nebo povolání nesmí toto opatření vést k upřednostnění osoby, jejíž kvality nejsou vyšší pro výkon zaměstnání nebo povolání, než mají ostatní současně posuzované osoby. Pokud se zaměstnavatelka rozhoduje pro obsazení vedoucí pozice z řad stávajících zaměstnanců/kyň, ve vedoucích pozicích jsou výhradně mužští zaměstnanci, nebo je tam těchto zaměstnanců většina, nedopouští se diskriminace zaměstnavatel, když povýší do vedoucí pozice zaměstnankyni, pokud jsou její kvality minimálně srovnatelné s jinými zaměstnanci - muži. To samé platí při přijímání do zaměstnání nebo do služebního poměru.

Doporučujeme v takovýchto případech stanovit minimální kvalifikační kritéria, která vytvoří referenční rámec pro to, jakou osobu na danou pozici hledáme, co by měla splňovat, aby ji mohla kvalifikovaně vykonávat. Typicky může jít o stanovení stupně vzdělání a délky praxe. Jako stejně kvalifikovaní pak mohou být v takovém referenčním rámci posuzovány osoby, které mají kvalifikaci rozdílnou, jako stejně kvalifikované. Konkrétní požadavek tedy může být min. bakalářské vzdělání a 3 roky praxe. Uchazeč muž splňuje požadavek na bakalářský titul a má 5 let praxe, druhou kandidátkou je žena s magisterským titulem a praxí 3letou. V tomto případě, kdy obě osoby splňují podmínky, i když každá v jiném rozsahu, jsou z hlediska rovného zacházení posuzovány jako stejně kvalifikované. Zaměstnavatel pak může legitimně upřednostnit buď muže, či ženu na základě jejich pohlaví ve vztahu k tomu, které z nich je méně zastoupenou skupinou.

Dojde-li k porušení práv a povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení nebo k diskriminaci, má ten, kdo byl tímto jednáním dotčen, podle § 10 odst. 1 AZ právo se u soudu zejména domáhat, aby bylo upuštěno od diskriminace, aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu, a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění (např. ve formě omluvy nebo i přiměřené zadostiučinění v penězích).

Ve sporech, kde se žalobce domáhá upuštění od diskriminace, odstranění jejich následků, případně poskytnutí přiměřeného zadostiučinění, se uplatňuje obrácení důkazního břemene. Ustanovení § 133a zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád stanoví, že pokud žalobce/kyně uvede před soudem skutečnosti, ze kterých lze dovodit, že ze strany žalovaného/né došlo k přímé nebo nepřímé diskriminaci na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství, víry, světového názoru, zdravotního postižení, věku anebo sexuální orientace v oblasti pracovní nebo jiné závislé činnosti, je žalovaný/ná povinen/povinna dokázat, že nedošlo k porušení zásady rovného zacházení.

Tvrdí-li například zaměstnankyně, že jí je vyplácena nižší mzda než jejím mužským kolegům pouze proto, že je žena, a zaměstnavatelka se dopouští diskriminace na základě pohlaví, musí sama prokázat, že je jí skutečně vyplácena nižší mzda ve srovnání s mužskými zaměstnanci. Pokud toto u soudu prokáže, zaměstnavatel musí prokázat, že se diskriminace nedopustil, a že rozdíl ve výši mezd je dán jinými důvody, např. jinou povahou vykonávané práce.

Podle rozsudku Nejvyššího soudu ze dne 11. 11. 2009, sp. zn. 21 Cdo 246/2008 domáhá-li se zaměstnanec po zaměstnavateli, aby upustil od jeho diskriminace, aby odstranil její následky, aby mu dal přiměřené zadostiučinění nebo aby mu poskytl náhradu nemajetkové újmy v penězích, popř. aby mu nahradil škodu vzniklou diskriminací, má zaměstnanec v občanském soudním řízení povinnost tvrdit a prokázat, že byl (je) jednáním zaměstnavatele znevýhodněn ve srovnání s jinými (ostatními) zaměstnanci téhož zaměstnavatele. Tvrzení zaměstnance o tom, že pohnutkou (motivem) k jednání zaměstnavatele byly (jsou) zákonem stanovené diskriminační důvody, má soud ve smyslu ustanovení § 133a odst. 1 o.s.ř. za prokázané, ledaže zaměstnavatel bude tvrdit a prostřednictvím důkazů prokáže nebo za řízení jinak vyplyne, že vůči svým zaměstnancům neporušil (neporušuje) zásadu rovného (stejného) zacházení.

Žalobce/kyně musí prokázat, že v jeho případě použité na první pohled neutrální kritérium dopadá o poznání silnějším způsobem na chráněnou skupinu (definovanou podle etnických, rasových, pohlavních či jiných znaků), a že je zároveň členem či členkou takové chráněné skupiny. Žalovaný/ná pak vyvrací, že buď není dán výrazný dopad na chráněnou skupinu, anebo že žalobce/kyně sám/a do dané skupiny nepatří, a nejsou-li tyto skutečnosti vyvráceny, pak je žalovaný/ná povinen/povinna prokázat, že pro zjištěné nepřiměřené znevýhodnění bylo dáno objektivní a rozumné zdůvodnění (rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 13. 12. 2012, sp. zn. 30 Cdo 4277/2010).

Pokud bude zaměstnanec/kyně žalovat zaměstnavatelku o zdržení se diskriminace, odstranění následků diskriminace nebo o poskytnutí přiměřeného zadostiučinění, musí prokázat, že k nerovnému zacházení ze strany zaměstnavatele došlo. Zaměstnavatelka poté musí dokázat, že se diskriminace nedopustila. Pokud toto neprokáže, zaměstnanec/kyně soudní spor vyhraje.



Služební předpisy o sladování

Náměstek/kyně pro státní službu, vedoucí služebního úřadu nebo státní tajemník/ce jsou oprávněni vydávat služební předpisy, které upravuje § 11 a násl. ZSS. Služebním předpisem je předpis, který upravuje organizační věci služby. Služební předpis se vydává písemně a je závazný jak pro státní zaměstnance/kyně, tak pro zaměstnance/kyně v pracovním poměru, kteří vykonávají činnosti zákona o státní službě a osoby ve služebním poměru, které jsou zařazené k výkonu práce ve služebním úřadu. Služební předpis nesmí být v rozporu nejen s právními předpisy, ale i se služebními předpisy vydanými služebním orgánem v nadřízeném služebním úřadu nebo náměstkem/kyní pro státní službu. V § 12 ZSS je upraven i postup v případě, že je služební předpis v rozporu s právním předpisem nebo s jinými výše uvedenými služebními předpisy.

Služebním předpisem mohou osoby, které jsou oprávněny služební předpisy vydávat, podrobněji upravit pravidla pro sladování pracovního a osobního života. Takovým služebním předpisem je služební předpis č. 12/2015 k vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby a podmínek výkonu státní služby z jiného místa nebo služební předpis č. 8/2015, kterým se stanoví pravidla pro provádění změn a úprav systemizace služebních a pracovních míst a organizační struktury ve služebním úřadu.

Při vydávání služebních předpisů je třeba vždy zvažovat, zda není úprava stanovená služebním předpisem nepřímo diskriminační, tj. zda nepřímo neznevýhodňuje určitou skupinu osob z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákoně. Takovým nepřímo diskriminačním předpisem by byl kupříkladu služební předpis stanovující nárok na odměny a benefity pouze pro zaměstnance/kyně na tzv. plný pracovní úvazek, v situaci, kdy převážnou část zaměstnanců/kyň na tzv. zkrácený pracovní úvazek tvoří ženy/muži.



Ekonomické souvislosti sladování

I přesto, že především v souvislosti s flexibilitou panuje na trhu práce překotný vývoj a téma sladování soukromého a profesního života je čím dál častější nejen ve veřejném diskurzu, ale i v práci personalistek a personalistů, jeho podpora napříč celým spektrem zaměstnavatelů není stále standardem. Často je kladena otázka, zda a proč vůbec podporovat sladování práce a osobního života. Vyplatí se to? Má se vůbec zaměstnavatel zabývat i mimopracovním životem, resp. soukromým svých zaměstnanců a zaměstnankyň? Jaký dopad má podpora sladování pracovního a soukromého života?

Evropské i české studie ukazují nejen souvislost mezi spokojeností pracovníků a pracovním a poskytováním flexibilních forem práce (např. průzkum společnosti Robert Half in Machovcová 2012a), ale také spojitost s ekonomickým rozvojem a růstem dané organizace (Assessing Diversity Impact in Business 2013). Spokojený zaměstnanec/kyně a dopad na efektivitu jeho/její práce není jen klišé. Naopak, spokojení zaměstnanci/kyně jsou více angažováni: na efektivitě práce jim záleží, stejně tak jako na zaměstnavatelce samotné.

Zaměstnaní mají tendenci na sobě pracovat, rozvíjet se, investovat do svého dalšího vzdělávání a růstu. Díky poskytované flexibilitě mají zaměstnaní více energie a lepší motivaci pro práci (dle výzkumu společnosti Regus v 56 % případů zaměstnaných), což vede i k jejich lepšímu zdraví (dle výzkumu společnosti Regus 40 % zaměstnaných vnímá přímou souvislost), zvyšuje se produktivita práce (dle výzkumu společnosti Regus se díky důrazu na flexibilitu produktivita zvýšila v 67 % českých firem) a tím dochází ke generování vyššího obrátu (dle výzkumu společnosti Regus spojuje 63 % firem flexibilitu s vyšším obrátem), (in Dupaux 2012).

V této souvislosti jsou dalšími často zmiňovanými pozitivy:

- efektivita;
- pozitivní PR zaměstnavatele/zaměstnavatelky;
- tvorba image zaměstnavatele/zaměstnavatelky - nabídka možnosti sladování profesního a soukromého života bývá pro některé skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň hlavním motivem pro změnu zaměstnavatele/zaměstnavatelky;
- udržení si klíčových zaměstnanců a zaměstnankyň a tím snížení jejich fluktuace (např. dm drogerie díky důslednému zavádění opatření na podporu sladování snižuje fluktuaci o 5 % ročně), (Střížová 2012).

Snížení fluktuace je tedy velmi ekonomickou strategií nejen firem, ale také veřejné správy. Díky důrazu na udržení kvalitních státních zaměstnanců a zaměstnankyň, úředníků a úřednic může dojít k výraznému snížení nákladů spojených s rekrutací nových.



Příklad praxe

Např. Česká spořitelna spočítala, že jí nalezení a proškolení nového člověka vyjde na 117 000 Kč a přitom zjistila, že téměř 80 % zaměstnankyň/zaměstnanců se jí nevrací z mateřské a rodičovské. V jednom roce se tak jedná téměř o 800 zaměstnankyň. V takovýchto počtech se opravdu vyplatí zaměřit se na hledání způsobů, jak o kvalitní zaměstnankyň nepříjít a na nákladech spojených s rekrutací nových ušetřit (Machovcová 2012).

Rodičovství coby hlavní oblast sladování soukromého a profesního života je tak nasnadě. Nejen Česká spořitelna, ale i další společnosti obdobně oceňují a podporují návrat matek (či otců) z rodičovských. Jedná se totiž o osoby, které již jsou zaučené, mají praxi, mají zkušenosti a v dané organizaci se orientují. Jejich návratnost je tak velmi důležitá pro snížení fluktuace ve firmě/organizaci jako celku.



Tip jak postupovat (pro zaměstnavatele/telky)

Ved'te statistiky fluktuace, včetně návratnosti z mateřských a rodičovských. Spočtete si, kolik vás stojí nábor a další zacvičení adekvátní pracovní síly. Návodem vám může být publikace *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže* (Machovcová 2012), či si můžete vytvořit orientační přehled z přiložené tabulky.

Náklady spojené s odchodem	Mzda osob vykonávajících danou pozici v případě odchodu původní/ho zaměstnankyň/ce (brigádně, DPČ či přerozdělení práce a vznik přesčasů	Počet měsíců x plat
	Výstupní pohovor s odcházejícím	2 hod. x hod. sazba
	Čas vedoucí/ho pracovníka/pracovnice k přerozdělení práce	10 hod./měsíčně x hod. sazba manažera/ky

	Náklady na ztracené znalosti a dovednosti	Polovina roční mzdy odcházející osoby + 10 % za každý odpracovaný rok
	Administrativní náklady spojené s ukončením pracovního poměru	2 hod. x hod. sazba
Náklady na vyhledání nové osoby	Náklady na inzerci	cca 5 000 Kč
	Čas personalisty/ky pro zajištění inzerce, první kolo třídění CV, koordinace a realizace pohovorů	0,5 měsíce x plat
	Čas přímé/ho nadřízené/ho pro účast na výběrových pohovorech, konzultace s personalistou/kou	25 hod. x hod. sazba
	Čas dalších hodnotitelů/lek výběrových řízení (min. 1-2 osoby)	20 hod. x hod. sazba
	Náklady na využití sad testů dodávaných externími subjekty	5 000 Kč - 10 000 Kč
Náklady spojené s nástupem a zaškolením	Náklady na zdravotní prohlídku	300 Kč - 1 000 Kč
	Organizační náklady spojené s nástupem (administrativa na personalistice školení BOZP, vstupní zaškolení)	Personalista/ka 10 hod. x hod. sazba BOZP 4 hod. x hod. sazba vstupní zaškolení 4 hod. x hod. sazba
	Náklady na plat nové osoby	
	Náklady na plat školitelky/e	
	Náklady na školící materiály	100 Kč - 500 Kč
	Průběžné zaškolování a supervize vedoucí/m	25 hod. x 3 měsíce x plat

Náklady spojené se sníženou produktivitou	Snížení produktivity celého týmu při špatně provedeném odchodu	
	Nižší produktivita nastupujícího zaměstnance/kyně při orientaci v zaměstnání	2 měsíce snížená produktivita o 50 % x plat 2 měsíce snížená produktivita o 25 % x plat
	Snížená produktivita celého týmu při nástupu nové osoby do týmu	Snížená produktivita o 10 % v období 3 měsíců
Úspora spojená s odchodem	Plat za neobsazenou pozici	Počet měsíců x plat

Dávat důraz na péči (a to nejen o děti, ale i o další závislé osoby) jako výrazný faktor sladování soukromého a profesního života, je důležité, neboť zájmem o tuto oblast dojde k posílení samotných zaměstnaných. Pokud funguje efektivní strategie pomoci s péčí (viz část Pomoc s péčí), vědí, že zaměstnavatel si jejich situaci uvědomuje, a oni se mohou plně zaměřit v pracovní době na pracovní výkon:

- koncentrují se na práci;
- nemusí se starat o hledání dostupných řešení svých pečovatelských závazků;
- mohou se rychleji navracet do pracovního procesu;
- zvyšuje se návratnost investic do lidských zdrojů.

Hodnocení efektivnosti je nutné vnímat v ekonomických souvislostech. Jak uvádí Lucie Szabová z Národohospodářské fakulty VŠE v Praze *“Podle ekonomické teorie tak hovoříme o efektivitě v tom okamžiku, kdy nedochází k plýtvání vzácných zdrojů.”* (Szabová 2012: 13). A lidské zdroje jsou těmi nejvzácnějšími. Přitom brát ohled na soukromí a rodinné zázemí jednotlivých úřednic a úředníků, zaměstnanců a zaměstnankyň je velmi snadno realizovatelný krok s minimem investic.

Také je důležité zmínit, že některé nástroje podpory sladování soukromého a pracovního života, jako např. úprava pracovní doby, možnost flexibility, je vnímána zaměstnanými jako výrazný benefit, který ve své podstatě zaměstnavatelky (ať již podnikatele/podnikatelky, tak veřejnou správu) nic nestojí.

Menší náklady jsou spojené především s přípravou a nastavením samotné flexibility a systémů řízení a vedení lidí v takovémto pracovním uspořádání. Tyto však je možné efektivně řídit a nastavit tak, aby jejich návratnost byla vysoká. Je důležité především přihlídnout k:

- přípravě zavádění opatření (na míru šitá opatření vznikají na základě dobře provedeného průzkumu potřeb a znalosti potřeb cílových skupin);
- proškolení o využívání opatření (nejen management daných opatření potřebuje být nastaven, měly by být identifikovány i překážky pro poskytování určitých opatření, či jejich dostupnost s ohledem na pracovní postupy či možnosti zaměstnanců a zaměstnankyň: I ti by měli být proškoleni o limitech, výhodách a nevýhodách daných opatření);
- evaluaci, využívanosti, novým trendům (je třeba kontinuálně sledovat nastavená opatření, vyhodnocovat a přizpůsobovat je novým výzvám).

Spokojený zaměstnanec/kyně jsou tím nejlepším, co zaměstnavatel může mít: jsou loajální, odpovědní vůči práci, mají o své zaměstnání zájem - nechtějí o něj přijít. Tyto devízy často zmiňují v souvislosti s tím, že jim zaměstnavatelka vyšla vstříc v jejich potřebě sladit soukromý a pracovní život.

Praxe ukazuje, že např. externí ocenění zaměstnavatele v rámci soutěží vede ke zvýšení prestiže práce u dané zaměstnavatelky a to platí i pro veřejnou správu. I ta se může umisťovat na nejvyšších žebříčcích zaměstnavatelů první volby.



Flexibilní formy práce

Flexibilní formy práce vznikly jako alternativa k trvalému pracovnímu poměru na plný úvazek. Flexibilita trhu práce je velkým a stále aktuálním tématem v EU, je zmiňovaná v souvislosti s politikou zaměstnanosti, s vývojem trhu práce, je novou výzvou, ale také způsobuje obavy. Po flexibilitě volají zaměstnavatelky, které jsou nuceny přizpůsobovat se měnícímu a dynamickému vývoji na trhu práce. Zájem o ni mají zaměstnaní, protože jim usnadňuje lépe kombinovat a naplňovat pracovní i osobní život. Je však třeba nezapomínat ani na ochranu zaměstnaných na trhu práce tak, aby flexibilita nebyla na úkor jistoty jejich zaměstnání, což v případě osob, které flexibilitu zpravidla potřebují, může být velmi důležitý faktor.

V souvislosti s flexibilitou se hovoří o konceptu “flexicurity” (*flexibility a security*). Koncept flexicurity poukazuje na riziko ztráty jistoty na trhu práce a nutnost ochrany zaměstnaných na flexibilní formy práce v danou chvíli i do budoucna (v systému sociálního zabezpečení a v důchodovém systému). I osoby zaměstnané na flexibilní formy práce je nutné chránit, jako jsou chráněné osoby zaměstnané v tradičním režimu práce. Pod vlivem flexibilních forem práce mohou vznikat segmenty nejistého zaměstnávání na trhu práce, zejména v málo kvalitních a nízké hodnocených pracích. Dohody o provedení práce (DPP) či dohody o pracovní činnosti (DPČ) nezajišťují zaměstnanému takovou ochranu jako pracovní smlouvy, viz kapitola Práce na DPP/DPČ.

Ze současných opatření mají rodiče v ČR největší zájem o pružnou pracovní dobu, případně kombinaci částečné pracovní doby a práce z domova. To jsou opatření, na které by se zaměstnavatelé měli zaměřit. Zájem o částečné úvazky bude ale nejspíše v budoucnosti narůstat.

V ČR jsou částečné úvazky méně rozšířené než ve většině evropských zemí a ani o ně není velký zájem, přesto i u nás je řada lidí zaměstnána v režimu na částečnou pracovní dobu nedobrovolně. V ČR i jinde v Evropě jsou částečné úvazky především doménou žen, což přispívá k posilování genderové nerovnosti na trhu práce. Preference částečných úvazků souvisí nejspíše s úrovní výše příjmů. Nižší příjmy v českých rodinách zapříčiňují nižší zájem o tyto formy práce (Formánková, Dudová, Hašková, 2011). Roli hraje také to, že v ČR je běžnější praxí, že ženy zůstávají plně doma s dítětem do tří let jeho věku, ale pak nastupují rovnou na plné úvazky. Lze však očekávat, že se změnami v oblasti rodinné politiky (viz vznikající Koncepce rodinné politiky), budou mít ženy/muži větší možnosti ve využívání zařízení péče

o děti mladší tří let (vznikající mikrojesle, dětské skupiny, školky pro dvouleté děti) a budou mít zájem navracet se do práce dříve, ale také budou nejspíše preferovat částečné úvazky, aby se mohli dostatečně věnovat ještě malým dětem.

Zvyšuje se počet žen pracujících po rodičovské na DPP či DPČ a také počet žen, které pracují v této době formou OSVČ. Z výzkumů Sociologického ústavu AV ČR vyplynulo, že tyto formy zaměstnávání nejsou pro ženy preferovanou volbou, ale často východiskem z nouze. Zejména v momentech, když se jim nedaří vracet zpět do zaměstnání, či získat po návratu flexibilní místo, které by jim umožnilo sladit práci s rodinou. Zaměstnávání na tyto formy práce se tak často stává překérním zaměstnáváním. Je pro ženy nevýhodné, přispívá k jejich horšímu postavení na trhu práce a ve společnosti, řetězení dohod a krátkodobých smluv zhoršuje jejich postavení na trhu práce a vyjednávací pozici s případnými budoucími zaměstnavateli. V konečném důsledku pak takové postavení může dopadat i na jejich děti a na celou rodinu.

Lze říci, že pracovní doba je v současné době téměř pro všechny stejná, ale přitom je už tak rozdílná právě díky flexibilním pracovním režimům, které pronikají do našich životů. Nejběžněji se vnímá, že zaměstnaní pracují 40 hodin týdně (tzv. stanovená délka pracovní doby zákoníku práce), denně 8 hodin, v pevně stanovených hodinách, kdy pracují také jejich kolegyně a kolegové. Přitom pravda je, že tohle se dnes týká jen některých profesí (a nejspíše relativně ojedinelého množství profesí). Jedna německá firma uvedla, že jejich lidé pracují na 20 různých typů úvazků. Ve výsledku se ukázalo, že jde o kombinaci různých flexibilních forem práce (např. práce z domova a částečného pracovního úvazku apod.). Z čísla však vyplývá, jak individuálně dnes lidé v Evropě mohou pracovat, pakliže mají osvíceného zaměstnavatele a schopné vedoucí, kteří umí režimy nastavit ku prospěchu kvality a efektivitě odvedené práce a větší spokojenosti a loajality zaměstnaných.

Vybrané flexibilní formy práce

Pro tuto publikaci jsme vybrali relevantní flexibilní formy práce, které jsou nejčastěji využívány úřady v České republice. Tyto flexibilní formy práce lze kombinovat. Blíže se budeme věnovat následujícím formám práce: pružná pracovní doba, kratší pracovní doba (částečný úvazek), sdílené pracovní místo, práce z domova, stlačený pracovní týden a zaměstnávání na DPP/DPČ.

Pružná pracovní doba



Obecné informace

- Pružná pracovní doba spočívá v tom, že mezi dva úseky “volitelné pracovní doby” je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec/zaměstnankyně povinna být na pracovišti, tzv. “základní pracovní doba” (podle § 85 zákoníku práce). V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec/kyně sám/a volí začátek a konec pracovní doby. Celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Zaměstnavatelka např. stanoví základní pracovní dobu od 9:00 do 15:00 a volitelnou pracovní dobu stanoví 7:00-9:00 a 15:00-18:00. Jako formu zvolí např. pružný pracovní týden. To znamená, že státní zaměstnanec/zaměstnankyně musí být na pracovišti každý den od 9:00 do 15:00. Zbývající pracovní dobu v celkovém počtu čtyřiceti hodin týdně si podle svých potřeb, zejména potřeby sladění rodinného a osobního života s výkonem služby rozloží tak, aby celková odpracovaná doba například za jeden týden činila 40 hodin, dle toho, jak je pružná pracovní doba uplatněná.
- Pružná pracovní doba může být uplatněna jako: Pružný pracovní den, týden, měsíc.
- Práce přesčas je při pružné pracovní době práce nad stanovenou pracovní dobu pro dané období a nad základní pracovní dobu. V průběhu základní pracovní doby nelze určit práci přesčas.
- Konkrétní podmínky pro uplatňování pružné pracovní doby stanoví zaměstnavatel v pracovním řádu.
- Pružná pracovní doba se neuplatní při pracovní cestě a při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu v rámci směny.
- Překážky v práci na straně zaměstnance/kyně se při uplatnění pružné pracovní doby posuzují jako výkon práce pouze v rozsahu, ve kterém nezbytně zasáhly do základní pracovní doby. Základní dobu lze v případě určitých definovaných překážek v práci rozšířit na základě dohody se zaměstnavatelkou, viz rozhovor se zástupkyní Ministerstva financí ČR v oddíle dobrá praxe.

- Stanovení úředních hodin zaměstnavatele pro styk s veřejností není samo o sobě překážkou zavedení pružné pracovní doby. Úřední hodiny mohou však být v konkrétním případě posouzeny jako překážka. V takových případech platí pro zaměstnance/kyně předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn, které je zaměstnavatelka pro tento účel povinen určit.
- Při kratší pracovní době (práci na částečný úvazek), je možné jakékoli uspořádání pracovní doby, které záleží na dohodě mezi zaměstnaným/zaměstnanou a zaměstnavatelem. Dohoda je možná i v případě rozvržení týdenní pracovní doby na jiný počet než pět dnů. Rozvržení pracovní doby lze uplatňovat zcela flexibilně, nebo je nadefinováno přesně a pevně. Doporučujeme nerezignovat na pružnost a i v rámci částečných úvazků koncipovat pracovní dobu na straně zaměstnance/kyně i zaměstnavatelky maximálně efektivně.



Nárok na pružnou pracovní dobu

Zákoník práce

- Zaměstnavatel je povinen vyhovět žádosti zaměstnankyně nebo zaměstnance pečujícího o dítě mladší než 15 let, těhotné zaměstnankyně nebo zaměstnance, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, nebrání-li tomu vážné provozní důvody (viz kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce).

Zákon o úřednících

- Jelikož zákon o úřednících územně samosprávných celků neobsahuje ustanovení o pružném rozvržení pracovní doby, použije se na pružné rozvržení pracovní doby § 85 ZP.

Zákon o státní službě

- Na rozdíl od zákoníku práce mají podle § 116 odst. 2 ZSS na pružnou služební dobu právní nárok státní zaměstnanci/kyně, kteří pečují o dítě, které dosud nedokončilo

první stupeň základní školy. Obdobně mají nárok i osamělí státní zaměstnanci/kyně pečující o dítě, které nedosáhlo věku 15 let a státní zaměstnanci/kyně, kteří prokážou, že převážně sami dlouhodobě pečují o osobu středně těžce závislou, těžce závislou nebo úplně závislou. Služební orgán je povinen státnímu zaměstnanci/kyni vyhovět, nebrání-li tomu řádné plnění úkolů služebního úřadu.

- Služební orgán vyhoví žádosti o pružné rozvržení služební doby i v případě, jestliže tuto žádost podá jiný státní zaměstnanec/kyně, pokud mu ve vyhovění žádosti nebrání řádné plnění úkolů služebního úřadu, a zároveň je tímto postupem sladován rodinný a osobní život státních zaměstnanců/kyň s výkonem státní služby.

TIP

Pozice zaměstnavatele/telky - návod na zavedení

- Zvažte, jestli jsou v organizaci pozice, kde nemůžete pružnou pracovní dobu zavést z důvodů znemožnění plnění úkolů služebního úřadu, resp. vážných provozních důvodů. V případě úředníků a úřednic samosprávných celků zvažte, zda jsou v organizaci pozice, kde není možné pružnou pracovní dobu zavést z provozních důvodů. Rozhodnutí konzultujte s právním oddělením i s ohledem na soudní rozhodnutí (viz kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce), která se týkala částečných úvazků a jejich zamítnutí z provozních důvodů (provozní důvody jsou aktuálně nejbliž nově vzniklému legislativnímu termínu “znemožnění plnění úkolů služebního úřadu”). Upozorňujeme, že co je často považováno zaměstnavatelkou za provozní důvody, by dle soudů nemělo být jako provozní důvody vykládáno, viz Kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce.
- Jestli takové pozice, kde nemůžete poskytnout pružnou pracovní dobu, jsou, definujte je v interních dokumentech a seznamte s nimi zaměstnané a nově nastupující, aby neměli neoprávněný pocit nespravedlnosti. Komunikace a transparentnost pravidel je pro zaměstnané velmi důležitá.
- Stanovte, kdo bude mít v organizaci na pružnou pracovní dobu nárok, kromě skupin zmíněných v zákoně o státní službě a zákoníku práce (např. osoby pečující o rodiče, blízké nemocné, v předdůchodovém či důchodovém věku, studující v souvislosti s výkonem povolání apod.), ukotvěte v interních dokumentech.

- Ideálně doporučujeme pravidlo pružné pracovní doby vztáhnout na všechny zaměstnané, zamezí se tak řevnivosti mezi zaměstnanými. Je to také rovnější nastavení pracovních pravidel pro osoby, které nemají rodinu (například nemohou mít), ale potřebují také sladit osobní a pracovní život. Naplněný osobní život a spokojené kloubení pracovních a osobních nároků je přínosné z hlediska větší spokojenosti v práci a lepších pracovních výkonů.
- Pružné nastavení pracovní doby je naprosto zásadní jak pro matky, tak pro otce, protože efekt flexibility rodičů malých dětí spočívá právě v tom, že se otec i matka u dítěte střídají (jeden pracuje v dřívějších hodinách ráno, druhý v odpoledních hodinách), což napomáhá podporovat rovné příležitosti ve společnosti a větší a žádoucí podílení se otců na péči o malé děti. Pozitivní je také, že děti nemusí trávit dlouhé hodiny v zařízeních péče o děti, ale jsou se svými rodiči. Nejedná se samozřejmě pouze o péči o děti, ale také všechny další závislé osoby. I zde je důležité, aby se partneři mohli vystřídat, například v péči o své rodiče.
- Zaměstnavatelé budou mít, dle plánované úpravy zákoníku práce, zákonnou povinnost sdělovat písemně důvody, pro které nebylo žádosti o zkrácenou dobu nebo jinou úpravu pracovní doby vyhověno, cílem je legislativní podpora flexibilních pracovních režimů. Verze zákoníku práce s touto úpravou již prošla prvním čtením v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR.
- Stanovte způsob žádání o pružnou pracovní dobu. Doporučujeme písemnou žádost zaměstnané/ho a písemné vyjádření zaměstnavatelky. KDO o flexibilní formy práce může žádat - definovat to pozicí, a/nebo životní situací, JAK žádá a KOHO - písemně (doporučujeme), přímého/přímou nadřízeného/nadřízenou, DO KDY musí nadřízený rozhodnout, JAK je žádající seznámen s výsledkem, zda je/není možnost odvolání výš.
- Podle výzkumů je pružná pracovní doba mezi českými zaměstnanci/kyněmi nejoblíbenější a nejvítanější flexibilní formou práce.
- Vedoucí pracovníci/ce by měli informovat týmy o tom, kdo pracuje v režimu pružné služební či pracovní doby, co to pro týmy bude znamenat, seznámit kolegy a kolegyně s vyšší pracovní doby dotyčného a jejím rozvržením. Je nutné nastavit pracovní

schůzky tak, aby se jich zaměstnaní v režimu pružné pracovní doby mohli účastnit. Tedy pracovní a týmové schůzky organizovat v základní služební či pracovní době.

- Informujte zaměstnané o této formě zaměstnávání, kterou mohou využívat a o způsobech žádání o tento druh práce.

Výhody zaměstnávání v režimu pružné pracovní doby

Největší výhodou zaměstnávání osob v pružné pracovní době je, že budou loajální, budou lépe pracovat a cítit se v práci dobře. Budou se snažit vás podpořit v momentě, když bude potřeba - např. akutní odevzdávání, potřeba dodržení termínů, které vyžadují nečekanou přesčasovou práci apod. Pružná služební doba také může být velkou výhodou, jestliže umožní dřívější návrat zaměstnance nebo zaměstnankyně z mateřské či rodičovské. Školky budou na základě novely školského zákona rozšiřovat své služby i pro děti od dvou let, mnoho úřadů nabízí již dnes svým zaměstnaným dětské skupiny. Další úřady zprovoznění dětských skupin zvažují a plánují. Lze předpokládat, že rodiče malých dětí se budou vracet z rodičovských rychleji do práce, ale budou mít mnohem větší nároky na flexibilitu a z finančních důvodů zejména na uspořádání pružné služební či pracovní doby. Opatření může být vhodné také pro zaměstnané, kteří pečují o jinak závislé osoby (např. o své rodiče, rodiče partnera či partnerky), u kterých je potřeba se střídat. I tyto osoby, jejichž počty budou na základě demografických prognóz narůstat, možnost pracovat v pružném pracovním režimu ocení. Máte-li zájem tyto zaměstnané udržet, snažte se jim nabídnout co nejlepší podmínky. Nastavení pravidel vám umožní předcházet problémům do budoucna a být připraveni na trendy v oblasti lidských zdrojů.

Příklady praxe



Dobrá praxe je z Ministerstva financí ČR, které rozšířilo započítávání návštěvy u lékaře i do pohyblivé ("volitelné") složky pružné pracovní doby.

"V současné době je velmi obtížné udržovat dobrou rovnováhu mezi prací a rodinou. Ministerstvo financí ČR, jako správný zaměstnavatel si toto uvědomuje, proto nabízí svým zaměstnancům/kyním širokou škálu benefitů, které mohou významně přispívat ke skloubení práce s rodinným či soukromým životem. Ostatně se jedná o oblast, na kterou se dlouhodobě zaměřuje i ve svých resortních prioritách.

Jedním z opatření je právě komentovaný benefit, který využívá většina zaměstnanců. Funguje to tak, že zaměstnanci/kyni, kteří navštíví lékaře či doprovází rodinného příslušníka, či osobu blízkou k lékaři, se započte doba u lékaře již od 7:45 s trváním do 16:15. Při uplatňování pružné pracovní doby na Ministerstvu financí je přitom stanoven pevný interval pracovní doby od 10:00 – 15:00 hod.

Na úřadě pracuje hodně zaměstnanců/kyň, kteří do zaměstnání dojíždí na velké vzdálenosti, často až stovky kilometrů, a tedy mají své rodiny/blízké/lékaře mimo hlavní město. Výhodou tohoto benefitu je hlavně to, že všem zaměstnancům/kyním odpadá povinnost si zbylou dobu, mimo pevně stanovený interval, napracovávat. Toto opatření zajistí pomůžke ke zlepšení skloubení pracovního a soukromého života (např. rodiče/zaměstnanci nemusí v následující době řešit obtíže s vyzvedáváním ratolestí ze školky, nebo zajišťovat péči o osobu blízkou, protože by jinak museli trávit více času v zaměstnání nadpracováním chybějících hodin). V konečném důsledku to jednak významně může snížit stres u zaměstnanců, zvýšit motivaci a spokojenost v práci/soukromém životě a následně loajalitu k zaměstnavateli.”

Zdenka Uhlířová, resortní koordinátorka rovnosti žen a mužů, Ministerstvo financí ČR



Legislativa

Úředníci územních samosprávných celků	Zákoník práce
Státní zaměstnanci/kyně	Zákon o státní službě Služební předpis č. 12/2015 Zákoník práce

Zákoník práce

Zaměstnavatel/telka je povinen vyhovět žádosti zaměstnankyně nebo zaměstnance pečujícího o dítě mladší než 15 let, těhotné zaměstnankyně nebo zaměstnance, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Zaměstnávat těhotné zaměstnankyně prací přesčas je podle § 241 odst. 3 ZP zakázáno. Zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatel/telka nařídít práci přesčas.

Pružná pracovní doba může být uplatněna jako:

- pružný pracovní den (nutné denně odpracovat 8 hodin v libovolném rozvržení za dodržení základní služební doby),
- pružný pracovní týden (nutné za týden odpracovat 40 hodin v libovolném rozvržení za dodržení základní služební doby, přičemž délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin),
- pružné čtyřtýdenní období (nutné za období čtyř týdnů odpracovat 160 hodin v libovolném rozvržení za dodržení základní služební doby, přičemž délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin),
- pružný kalendářní měsíc,
- vyrovnávacím obdobím může být nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Kolektivní smlouva může vyrovnávací období vymezit až na 52 týdnů po sobě jdoucích. (§ 78 odst. 1 písm. m) ZP).

Práce přesčas je při pružné pracovní době práce nad stanovenou pracovní dobu pro dané období a nad základní pracovní dobu, v průběhu základní pracovní doby nelze určit práci přesčas. O zavedení pružné pracovní doby rozhoduje zaměstnavatelka po projednání s příslušným odborovým orgánem, u státních úředníků a úřednic rozhoduje o zavedení pružné služební doby služební orgán. Konkrétní podmínky pro uplatňování pružné pracovní doby stanoví zaměstnavatel v pracovním řádu. Pružná pracovní doba se neuplatní při pracovní cestě, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu v rámci směny, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody. Překážky v práci na straně zaměstnance/kyně se při uplatnění pružné pracovní doby posuzují jako výkon práce pouze v rozsahu, ve kterém nezbytně zasáhly do základní pracovní doby. V rozsahu, v němž zasáhly do volitelné pracovní doby, se posuzují jako omluvené, nikoliv však jako výkon práce, a neposkytuje se za ně náhrada mzdy. Pokud právní předpis u překážek v práci na straně zaměstnance/kyně stanoví přesnou délku doby, po kterou zaměstnanci/kyni přísluší pracovní volno, nebo jde-li o činnost zástupců/kyň zaměstnanců a zaměstnankyň, posuzuje se jako výkon práce celá tato doba. Napracování z důvodu překážky v práci na straně zaměstnance/kyně ve volitelné pracovní době je možné pouze opět ve volitelné pracovní době, jestliže nebyla dohodnuta jiná doba a není prací přesčas.

Práci přesčas při pružné pracovní době je v případě:

a) pružného pracovního dne práce konaná nad délku směny připadající na příslušný den podle rozvrhu týdenní pracovní doby do směn stanovených zaměstnavatelkou,

b) pružného pracovního týdne práce konaná nad základní pracovní dobu stanovenou na příslušný den, pokud zaměstnanec/kyně konal/a práci nad stanovenou týdenní pracovní dobu,

c) při uplatnění čtyřtýdenního pracovního období práce konaná nad základní pracovní dobu stanovenou na příslušný den, pokud zaměstnanec/kyně konal/a práci nad pracovní dobu připadající na toto čtyřtýdenní období.

Zákon o úřednících

Jelikož zákon o úřednících územně samosprávných celků neobsahuje ustanovení o pružném rozvržení pracovní doby, použije se na pružné rozvržení pracovní doby § 85 ZP. Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel. V základní pracovní době je zaměstnanec/kyně povinen/a být na pracovišti. V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec/kyně sám/a volí začátek a konec pracovní doby. Celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Pružné rozvržení pracovní doby se neuplatní při pracovní cestě zaměstnance/kyně, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody, a v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci/kyně přísluší náhrada platu v době dočasné pracovní neschopnosti nebo dávky podle předpisů o nemocenském pojištění, jakož i v dalších případech určených zaměstnavatelkou.

Zákon o státní službě

Zákon o státní službě používá pro pracovní dobu státních zaměstnanců/kyň pojmu služební doba. Služební doba státních zaměstnanců/kyň a přestávka ve službě se podle § 99 odst. 1 ZSS řídí § 78, § 79 odst. 1 a 2, § 80 až 84, 88 a 89 ZP. Pracovní doba podle zákoníku práce se pro účely tohoto zákona považuje za služební dobu. Služební dobou se dle § 78 odst. 1 písm. a) ZP rozumí doba, v níž je státní zaměstnanec/kyně povinen/a vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec/kyně na pracovišti připraven/a k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatelky.

Na rozdíl od zákoníku práce mají podle § 116 odst. 2 ZSS na pružnou služební dobu právní nárok státní zaměstnanci/kyně, kteří pečují o dítě, které dosud nedokončilo první stupeň základní školy. Obdobně mají nárok i osamělí státní zaměstnanci/kyně pečující o dítě, které nedosáhlo věku 15 let a státní zaměstnanci/kyně, kteří prokážou, že převážně sami dlouhodobě pečují o osobu středně těžce závislou, těžce závislou nebo úplně závislou. Služební orgán je povinen státnímu zaměstnanci/kyni vyhovět, nebrání-li tomu řádné plnění úkolů služebního úřadu. Pro nevyhovění žádosti státního zaměstnance i zaměstnankyně o pružnou dobu by měly platit stejné podmínky jako v případě nevyhovění žádosti o kratší pracovní dobu, a to i s ohledem na zásadu rovného zacházení se státními zaměstnanci/kyněmi. Služební orgán nemusí vyhovět žádosti zaměstnance či zaměstnankyně o pružné rozvržení služební doby, pokud by bylo znemožněno, narušeno nebo vážně ohroženo řádné plnění úkolů služebního úřadu, které by mělo být specifikováno co do důvodů a délky trvání.

Stanovená délka služební doby činí 40 hodin týdně. Podle § 99 odst. 3 ZSS služební dobu rozvrhuje, kratší služební dobu povoluje a začátek a konec služební doby určuje služební orgán. Zákon o státní službě v § 99 odst. 4 předpokládá, že služební orgán stanoví služebním předpisem podrobnější pravidla pro rozvržení služební doby včetně začátku a konce služební doby a pružného rozvržení služební doby, a to i s ohledem na vytvoření předpokladů sladění rodinného a osobního života s výkonem služby.

Zákon o státní službě umožňuje, aby státní zaměstnanci/kyně vykovali službu v tzv. pružné služební době. I v tomto případě odkazuje tento zákon na zákoník práce. Pružné rozvržení služební doby může podle § 100 odst. 1 ZSS povolit služební orgán.

Časové úseky, jejichž začátek a konec si státní zaměstnanec/kyně sám/a volí, se dle § 85 ZP nazývá „volitelná služební doba“. Mezi dva úseky volitelné služební doby je vložen časový úsek, v němž je státní zaměstnanec/kyně povinen/a být na pracovišti. Tento časový úsek se nazývá základní služební doba. Začátek a konec základní služební doby určí služební orgán. Volitelnou služební dobu určí služební orgán na začátek a konec základní služební doby tak, že celková délka směny nepřesáhne 12 hodin.

Služební orgán např. stanoví základní služební dobu od 9:00 do 15:00 a volitelnou služební dobu stanoví 7:00-9:00 a 15:00-18:00. Jako formu zvolí pružný pracovní týden. To znamená, že státní zaměstnanec/kyně musí být na pracovišti každý den od 9:00 do 15:00. Zbývající služební dobu v celkovém počtu čtyřiceti hodin týdně si podle svých potřeb, zejména potřebě sladění rodinného a osobního života s výkonem služby rozloží tak, aby celková odpracovaná doba za jeden týden činila 40 hodin.

Pružné rozvržení služební doby se neuplatní v případech, které zákoník práce stanoví v § 85 odst. 5). Pružné rozvržení služební doby se neuplatní zejména:

1. při pracovní cestě,
2. při nutnosti zabezpečení naléhavého služebního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven,
3. brání-li jejímu uplatnění provozní důvody,
4. v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou státnímu zaměstnanci/kyni přísluší náhrada platu či peněžitě dávky podle předpisů o nemocenském pojištění.

V uvedených případech platí pro státního zaměstnance/kyni předem stanovené rozvržení týdenní služební doby do směn, které je služební orgán povinen pro tento účel určit. Služební orgán je povinen vypracovat písemný rozvrh týdenní služební doby a seznámit s ním nebo s jeho změnou státní zaměstnance/kyně nejpozději 2 týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem/kyní na jiné době seznámení (§ 84 ZP).

Srovnávací tabulka

	Osoby, které v režimu pružné pracovní doby pracují	Osoby, které v režimu pružné pracovní doby nepracují
Ministerstvo dopravy	97 %	3 %
Ministerstvo financí	99 %	1 %
Ministerstvo pro místní rozvoj	100 %	0 %
Ministerstvo zemědělství	99 %	1 %
Ministerstvo spravedlnosti	100 %	0 %
Úřad vlády	92 %	8 %
Krajský úřad Královéhradeckého kraje	98 %	2 %
Krajský úřad Zlínského kraje	99 %	1 %
Krajský úřad Jihočeského kraje	99 %	1 %

Krajský úřad Olomouckého kraje	100 %	0 %
Finanční správa ČR Generální ředitelství	100 %	0 %
Finanční správa pro Ústecký kraj	100 %	0 %

Pevná a volitelná část u pružné pracovní doby

	Pevná část pracovní doby	Volitelná část pracovní doby
Ministerstvo dopravy	Po-Čt 9:00-15:00 Pá 9:00-14:00	Po-Čt 6:00-9:00, 15:00-19:00 Pá 6:00-9:00, 14:00-19:00
Ministerstvo financí	10:00-15:00	6:00-10:00, 15:00-20:00
Ministerstvo pro místní rozvoj	9:00-14:00	6:00-9:00, 14:00-20:00
Ministerstvo zemědělství	Po-Čt 9:00-14:30 Pá 9:00-14:00	6:00-9:00, 14:30-20:00
Ministerstvo spravedlnosti	9:00-14:30	7:00-9:00, 14:30-19:00
Úřad vlády	Po-Čt 9:30-15:00 Pá 9:30-14:00	6:00-9:30, 14:00/15:00-20:00
Krajský úřad Královéhradeckého kraje	Po, St 8:00-17:00 Út, Čt, Pá 8:00-14:00	Po, St 6:30-8:00, 17:00-18:00 Út, Čt 6:30-8:00, 14:00-18:00 Pá 6:30-8:00, 14:00-17:00
Krajský úřad Zlínského kraje	Po, St 8:30-16:00 Út, Čt 8:30-15:00 Pá 8:30-13:00	Po, St 7:00-8:30, 16:00-18:30 Út, Čt 7:00-8:30, 15:00-18:30 Pá 7:00-8:30, 13:00-18:30


Krajský úřad Jihočeského kraje	Po-St 8:00-16:30 Út, Čt, Pá 8:00-14:00	Po-Pá 6:00-8:00, Po, St 16:30-19:00 Út, Čt, Pá 14:00-19:00
Krajský úřad Olomouckého kraje	Po 8:00-16:00 Út, St 8:00-15:00 Čt, Pá 8:00-14:00	6:00-18:00
Finanční správa ČR Generální ředitelství	8:30-13:30	6:00-8:00, 13:30-18:00
Finanční správa pro Ústecký kraj	8:30-13:30	6:00-8:00, 13:30-18:00

Částečný úvazek / kratší pracovní doba / zkrácený úvazek



Obecné informace

- Částečný úvazek nebo také zkrácený úvazek definuje legislativa pod pojmem kratší pracovní doba.
- Jedná se o pracovní dobu, která je kratší, než je stanovená týdenní pracovní doba (tj. kratší než 40 hodin).
- Kratší pracovní doba může znamenat práci na půl úvazek, čtvrtinový úvazek, může být zkrácena pouze o jednu desetinu na úvazek 0,9 apod.
- Kratší pracovní doba nemusí být rozvržena na všechny pracovní dny v týdnu.
- Mzda nebo plat odpovídají kratší délce pracovní doby.
- Je protizákonné snížit zaměstnanému/né úvazek a nesnížit mu/ji objem práce.

- 
- Bez souhlasu zaměstnance/kyně nesmí zaměstnavatelka kratší pracovní dobu nařídit.
 - Musí být sjednaná mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem/kyní, buď přímo v pracovní smlouvě, nebo v jiné dohodě.
 - Dohoda může mít ústní i písemnou formu.
 - U osob zaměstnaných na kratší pracovní dobu je prací přesčas až teprve práce, která přesahuje týdenní pracovní dobu, tedy 40 hodin týdně. Na práci přesčas se mohou zaměstnavatelka a zaměstnaný/ná dohodnout, zaměstnavatel však práci přesčas nemůže nařídit. Na úřadech veřejné správy jsme se nesetkali se špatnou praxí v této oblasti. Přesčasy při částečném úvazku mohou být problematické zejména pro osoby, které potřebují sladit práci a péči, každá hodina navíc v práci pro ně může znamenat vyšší finanční náklady na ošetřovatele či ošetřovatelku apod. Doporučujeme v případě, že hrozí u osob zaměstnaných na částečný úvazek větší množství práce s nimi záležitost přesčasů a jejich možností předem probrat. Přesčasová práce pro ně může být velmi nevýhodná.

Částečný úvazek - právní nárok



Pro úředníky/ce samosprávných celků:

- Podle zákoníku práce, který se vztahuje na úředníky/ce územních samosprávných celků, mají právní nárok na kratší pracovní dobu zaměstnankyně či zaměstnanci pečující o dítě mladší 15 let, těhotné zaměstnankyně nebo ti, kteří prokážou, že dlouhodobě soustavně pečují o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu. Zaměstnavatelka je povinna žádosti vyhovět, nebrání-li jí v tom vážné provozní důvody.

Pro státní zaměstnance/kyně:

- Podle zákona o státní službě platí, že nárok na kratší služební dobu mají zaměstnanci/kyně pečující o dítě, které dosud nedokončilo první stupeň základní školy. Obdobně mají nárok i osamělí státní zaměstnanci/kyně pečující o dítě, které nedosáhlo věku 15 let a státní zaměstnanci/kyně, kteří prokážou, že převážně sami dlouhodobě pečují o osobu středně těžce závislou, těžce závislou nebo úplně závislou.

- Kratší pracovní dobu také upravuje služební předpis č. 12/2015. Podle něj služební orgán vyhovějí žádosti jakéhokoli státního zaměstnance/kyně o kratší služební dobu i v případě, jestliže tuto žádost podá jiný státní zaměstnanec/kyně, než z výše jmenovaných skupin, za podmínky, že je tímto postupem sladován rodinný a osobní život a pokud ve vyhovění nebrání řádné plnění úkolů služebního úřadu.



Pozice zaměstnavatele/telky- návod na zavedení

- Zvažte, jestli jsou v organizaci pozice, kde nemůžete částečné úvazky zavést z provozních důvodů či z důvodů řádného plnění služebního úkolu. Toto rozhodnutí konzultujte s právním oddělením i s ohledem na soudní rozhodnutí, které se týkalo částečných úvazků a jejich zamítnutí z provozních důvodů (viz kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce). Jestli takové pozice jsou, definujte je v interní směrnici a seznamte s nimi zaměstnané, aby neměli neoprávněný pocit nespravedlnosti. Komunikace a transparentnost pravidel je pro zaměstnané velmi důležitá.
- Součástí stávající verze Koncepce rodinné politiky je plánovaná změna v oblasti “vážných provozních důvodů” v zákoníku práce. Zaměstnavatelky budou mít zákonnou povinnost sdělovat písemně důvody, pro které nebylo žádosti o zkrácenou dobu nebo jinou úpravu pracovní doby vyhověno, cílem je legislativní podpora flexibilních pracovních režimů. Verze Zákoníku práce s touto úpravou již prošla prvním čtením v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR.
- Stanovte, kdo může o kratší úvazky žádat, kdo má na ně právní či jiný nárok, a komu vyjdete vstříc v jiných případech (např. z důvodu péče o rodiče, blízké nemocné, jestliže jsou zaměstnaní v předdůchodovém či důchodovém věku či zda studují v souvislosti s výkonem povolání apod.).
- Stanovte způsob žádání o kratší pracovní dobu. Doporučujeme písemnou žádost zaměstnaného/né a písemné vyjádření zaměstnavatele. Pakliže se již předem počítá s tím, že se zaměstnanec či zaměstnankyně budou chtít vracet do práce na plný úvazek, doporučujeme toto v rámci smlouvy či dohody garantovat. Dává vám to prostor lépe plánovat v oblasti lidských zdrojů. Věnujte hodně času redukci náplně práce, dohodněte se se zaměstnancem/zaměstnankyní, vyslechněte jeho stanovisko, názor a preference.

- Mějte na paměti, že například taková banalita, jako je vyplňování výkazů práce, hodnotících a jiných formulářů, nezabere zaměstnanci/kyni pracující na půl úvazku výrazně méně práce než zaměstnanci/kyni na celý úvazek.
- Vedoucí pracovníci/ce by měli informovat týmy o tom, kdo pracuje na kratší pracovní dobu, co to pro týmy bude znamenat, seznámit kolegy a kolegyně s úpravou pracovní doby dotyčné/ho, náplní práce, pracovní dobou. Je nutné nastavit pracovní schůzky tak, aby se jich zaměstnanci/zaměstnankyně na částečný úvazek mohli účastnit. Je možné je také požádat o vstřícnost při plánování částečného pracovního úvazku tak, aby například byli přítomní na pracovišti na pravidelně se opakujících poradách apod.
- Informujte zaměstnané o této formě zaměstnávání, kterou mohou využívat a o způsobech žádání o tento druh práce.

Výhody zaměstnávání na částečné úvazky

Největší výhodou zaměstnávání osob na částečné úvazky, které jsou pro ně vhodné, a žádané je, že budou loajální, budou lépe pracovat, protože se v práci budou cítit dobře. Budou se snažit vás podpořit v momentě, když bude potřeba - např. akutní odevzdávání, potřeba dodržení termínů, které vyžadují nečekanou přesčasovou práci apod.

Často se hovoří o efektivitě částečných úvazků, práce na čtyři hodiny je koncentrovanější než práce osmihodinová, zaměstnaný/zaměstnaná na ni má více síly, intenzivněji se jí věnuje.

Stojíte-li před rozhodováním, zda vám zaměstnanci/kyně odejdou, nebo budou pracovat na částečný úvazek, je vždy lepší neztratit kvalifikovaného pracovníka či pracovníci.

Částečné úvazky také mohou být velkou výhodou, jestliže umožní dřívější návrat zaměstnankyně/zaměstnance z mateřské či rodičovské. Pokud částečný úvazek umožní dřívější návrat z rodičovské, jejich zapracování bude snazší po dvou letech přerušení pracovní dráhy než po třech letech.

Částečný úvazek také může umožnit zaměstnancům a zaměstnankyním pečujícím o další závislé osoby, aby mohly sladit péči s prací, nebyly nuceny přerušit práci, či z ní odejít.

Výhodou může být i plynulejší odchod do důchodu a zároveň možnost neztratit potenciál dlouholetých zaměstnaných a jejich praxi, která může být pro pracovní týmy zásadní.

Nepočítejte s tím, že když zavedete možnost pracovat na kratší úvazek většině zaměstnaných, že jejich zájem bude enormní. V ČR nejsou kratší pracovní úvazky široce preferované, především z finančních důvodů. Zájem o ně budou mít nejspíše kategorie osob, které jsou zajištěné ještě jiným způsobem, právě například rodiče na rodičovské, studující či osoby, které pobírají starobní důchod (viz srovnávací tabulka níže, kde je jasně vidět, jak málo jsou částečné úvazky využívány).



Příklady praxe

Žena zaměstnaná na nejmenovaném krajském úřadě potřebovala vodit dítě do školky a odpoledne ho vyzvedávat. Školka měla v odpoledních hodinách kratší pracovní dobu než krajský úřad. Žena požádala zaměstnavatele o snížení úvazku na 0,9. Zaměstnavatel se jí snažil vyjít vstříc, ale nebyl schopný zajistit osobu, která by mohla část náplně práce dotyčné zaměstnankyně převzít, takže se snažil se zaměstnankyní dohodnout na snížení úvazku a ponechání objemu práce, jakoby ji vykonávala na celý úvazek. Zaměstnavateli doporučujeme v tomto případě pokusit se dohodnout se zaměstnankyní na tom, aby si ponechala celý úvazek a část práce odváděla z domova. Snížit pracovní dobu a nesnížit náplň práce je nezákonné.




Legislativa

Úředníci územních samosprávných celků	Zákoník práce
Státní zaměstnanci/kyně	Zákon o státní službě Služební předpis č. 12/2015 Zákoník práce

Zákoník práce vztahující se na úředníky/ce územních samosprávných celků

Na rozdíl od zákona o státní službě se pracovní poměr úředníků/nic územních samosprávných celků řídí zákoníkem práce, nestanoví-li zákon o úřednících jinak. Neboť zákon o úřednících neobsahuje ustanovení upravující překážky práce na straně zaměstnance/kyně územního samosprávného celku, zařazování těchto zaměstnanců/kyň do směn či podmínky



pro nárok na kratší pracovní dobu nebo jinou její vhodnou úpravu, je třeba v těchto případech použít ustanovení zákoníku práce. Zaměstnavatel je proto povinen přihlížet při zařazování zaměstnanců/kyň do směn k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti a vyhovět žádosti zaměstnankyně nebo zaměstnance pečujícího o dítě mladší než 15 let, těhotné zaměstnankyně, nebo zaměstnance, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Kratší pracovní doba je, když se zaměstnavatelka se zaměstnancem/kyní dohodli na kratší pracovní době než je stanovená týdenní pracovní doba (40 hodin). Jednostranně, tedy bez souhlasu zaměstnance/kyně nesmí zaměstnavatel kratší pracovní dobu nařídit. Zaměstnavatelka je povinna přidělovat zaměstnanci či zaměstnankyni s kratší pracovní dobou práci, která této kratší pracovní době odpovídá. Zaměstnávat těhotné zaměstnankyně prací přesčas je podle § 241 odst. 3 ZP zakázáno. Zaměstnancům/kyním, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatel nařídit práci přesčas. Práci přesčas je práce přesahující 40 hodin týdně. Zaměstnancům/kyním s kratší pracovní dobou není možné práci přesčas nařídit.

Zákon o státní službě

Nebrání-li tomu řádné plnění úkolů služebního úřadu, služební orgán podle § 116 odst. 2 ZSS povolí státnímu zaměstnanci/kyni pečující o dítě, které dosud nedokončilo první stupeň základní školy, pružné rozvržení služební doby nebo kratší služební dobu. Nárok na pružné rozvržení služební doby a kratší služební dobu platí obdobně i pro osamělou státní zaměstnankyni a osamělého státního zaměstnance, kteří pečují o dítě, které dosud nedosáhlo věku 15 let, jakož i pro státního zaměstnance/kyni, kteří prokáží, že převážně sami dlouhodobě pečují o osobu, která se podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost).

Osamělými státními zaměstnanci/kyněmi se podle § 177 odst. 4 ZSS rozumějí neprovdané, ovdovělé nebo rozvedené ženy, svobodní, ovdovělí nebo rozvedení muži a ženy i muži osamělí z jiných vážných důvodů, nežijí-li s druhem, popřípadě s družkou nebo partnerem či partnerkou.

Služební předpis č. 12/2015

Nárok na pružné rozvržení služební doby a na kratší služební dobu dále upravuje služební předpis č. 12/2015, podle něhož služební orgán povoluje tuto modifikaci služební doby na žádost státního zaměstnance/kyně. Nebrání-li tomu řádné plnění úkolů služebního úřadu, služební orgán vyhoví žádosti vždy, jde-li o státního zaměstnance/kyni, kteří pečují o dítě, které dosud nedokončilo první stupeň základní školy, je osamělou státní zaměstnankyní nebo osamělým státním zaměstnancem, kteří pečují o dítě, které dosud nedosáhlo věku 15 let, nebo prokáže, že převážně sám/a dlouhodobě pečuje o osobu, která se považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II až IV. O plnění úkolů služebního úřadu se bude např. jednat v případě, kdy úkolem služebního úřadu je styk s veřejností ve vyhrazeném místě v určitém čase (v rámci úředních hodin).

Služební orgán vyhoví žádosti o pružné rozvržení služební doby a o kratší služební dobu i v případě, jestliže tuto žádost podá jiný státní zaměstnanec/kyně, pokud mu ve vyhovění žádosti nebrání řádné plnění úkolů služebního úřadu, a zároveň je tímto postupem sladován rodinný a osobní život státních zaměstnanců/kyň s výkonem státní služby. Při vyhovění žádosti o pružné rozvržení služební doby nebo o kratší služební dobu není tak služební orgán vázán určitou kategorií zaměstnanců. Žádost o pružné rozvržení služební doby nebo o kratší služební dobu z důvodu sladění rodinného a osobního života může podat jakýkoliv státní zaměstnanec/kyně, a nikoliv pouze určitá kategorie státních zaměstnanců nebo zaměstnankyň. Co je a co není plnění úkolů služebního úřadu v těchto případech, by se podle našeho názoru dala analogicky použít judikatura týkající se vážných provozních důvodů podle zákona práce (viz kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce).

Srovnávací tabulka

	Částečné úvazky do výše 0,5	Částečné úvazky nad 0,5	Celkový počet částečných úvazků
Ministerstvo dopravy	2,2 %	6,3 %	8,5 %
Ministerstvo financí	0,1 %	7,3 %	7,4 %
Ministerstvo pro místní rozvoj	2 %	8 %	10 %
Ministerstvo zemědělství	0,1 %	4,7 %	4,8 %

Ministerstvo spravedlnosti	-	-	9,4 %
Úřad vlády	0,3%	7,4 %	7,7 %
Krajský úřad Královéhradeckého kraje	0 %	3,8 %	3,8 %
Krajský úřad Zlínského kraje	0,2 %	3,1 %	3,3 %
Krajský úřad Jihočeského kraje	0,5 %	2,5 %	3 %
Krajský úřad Olomouckého kraje	0 %	2 %	2 %
Finanční správa ČR Generální ředitelství	0 %	1,3 %	1,3 %
Finanční správa pro Ústecký kraj	0,2 %	0 %	0,2 %

Sdílené pracovní místo



Obecné informace

- Sdílení pracovního místa není výslovně upraveno zákoníkem práce.
- Jak bude sdílení práce realizováno, záleží na dohodě mezi zaměstnavatelkou a zaměstnancem či zaměstnankyní.
- Sdílení pracovního místa, neboli job-sharing, je právně nejbližší práci na kratší pracovní dobu, neboť se jednoduše řečeno jedná o dva zkrácené pracovní úvazky.
- Tento moderní způsob výkonu práce spočívá v práci dvou či více zaměstnanců na jednom pracovním místě. Tito zaměstnanci sdílejí náplň práce připadající na jedno pracovní místo a poměrně (podle odpracované doby) jim přísluší i mzda nebo plat a nárok na dovolenou.

- Zaměstnanci zaměstnaní na sdílené pracovní místo by se měli ve své činnosti překrývat, aby si mohli předat práci. Je důležité nastavení jejich pravidelné komunikace a pracovní doby, kdy si budou předávat práci.
- Zaměstnaní na sdílené pracovní místo mají jeden společný cíl, jednu společnou odpovědnost, sami si organizují svou práci včetně své pracovní doby.

Právní nárok



Pro úředníky samosprávných celků:

- Ze zákoníku práce vyplývá, že zaměstnavatel je povinen vyhovět žádosti zaměstnankyně nebo zaměstnance pečujícího o dítě mladší než 15 let, těhotné zaměstnankyně nebo zaměstnance, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. V rozsahu pracovní doby, která zbývá do stanovené týdenní pracovní doby, může zaměstnavatelka přijmout do pracovního nebo služebního poměru jiného zaměstnance nebo zaměstnankyni.

Pro státní úředníky:

- Na státní úředníky se vztahuje ZSS.
- Služební úřad vytváří podmínky pro sladění rodinného a osobního života státních zaměstnanců/kyň s výkonem služby, zejména rozvržením služební doby včetně stanovení začátku a konce služební doby a pružného rozvržení služební doby, povolováním kratší služební doby, sjednáváním možnosti vykonávat službu z jiného místa a zřizováním školských zařízení za účelem předškolního vzdělávání nebo poskytováním péče o dítě v dětské skupině podle jiného zákona.
- Nebrání-li tomu řádné plnění úkolů služebního úřadu, služební orgán povolí státnímu zaměstnanci/kyni pečujícímu o dítě, které dosud nedokončilo první stupeň základní školy, pružné rozvržení služební doby nebo kratší služební dobu; to platí

obdobně i pro osamělou státní zaměstnankyni a osamělého státního zaměstnance, kteří pečují o dítě, které dosud nedosáhlo věku 15 let, jakož i pro státního zaměstnance/kyni, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle jiného právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost).



Pozice zaměstnavatele/telky - návod na zavedení

- Využít pozici sdíleného pracovního místa můžete z různých důvodů: Například vidíte, že se vám dobře daří sestavit tým dvou osob, které mají zájem o částečné úvazky a budou spolu tvořit komplexnější tým, než kdyby pracovali jednotlivě.
- Sdílené pracovní místo se může hodit pro náročnější pozice, kde je lepší rozhodování a spolupráce dvou osob s různými názory a postoji. Tyto osoby by však měly být schopné dobře spolupracovat a dohodnout se na termínu, kdy se budou překrývat a předávat si práci.
- Sdílené pracovní místo může být zajímavé pro osoby, které jsou v různém věku, mají jiné potřeby. Je složitější zavádět sdílené pracovní místo pro dvě matky malých dětí, které mají zájem vyzvedávat dítě co nejdříve ze školky, tudíž je pro ně obtížné vykrýt odpolední hodiny. Ovšem i to je možné, pokud jde především o odvedení příslušného objemu práce, nikoliv o zajištění přítomnosti nějaké osoby na pracovišti po celou dobu pracovní doby.
- Doporučujeme jasně stanovit náplně práce každého zaměstnance/kyně na sdíleném pracovním místě, jednoznačné vymezení odpovědnosti za jednotlivé pracovní úkoly.
- Uvažujte kreativně, a když máte osoby, které mají zájem o práci na částečný úvazek, zvažujte možnost jejich zaměstnání na sdílené pracovní místo.
- Důležité je nastavit standardní způsob předávání informací potřebných k výkonu práce, který bude vyhovovat všem zúčastněným a rovněž ošetřete komunikaci s nadřízenými či podřízenými.

- Pro sdílení pracovního místa je zásadní důvěra a kooperace osob, které na tuto formu práce pracují.
- Dva a více lidí na jedné pozici jsou výkonnější než jeden člověk. Neustále po sobě mohou kontrolovat svou práci, případně opravovat chyby a opomenuté záležitosti.
- Informujte další kolegy a kolegyně o sdíleném pracovním úvazku a způsobu rozdělení kompetencí zúčastněných osob, a jejich pracovní době.
- Schůzky, kterých se mají účastnit osoby sdílející jedno pracovní místo, organizujte v časech, kdy se tyto osoby protínají, nebo zajistěte, aby si informace efektivně předávaly.
- Informujte zaměstnané o této formě zaměstnávání, kterou mohou využívat a o způsobech žádání o tento druh práce.

Výhody sdíleného pracovního místa

Osoby, které pracují na sdílené pracovní místo, se mohou zastoupit v době nepřítomnosti nebo nemoci. Onemocní-li jeden člověk, který sdílí pracovní místo s někým jiným, může být v práci zastoupen. V práci tedy zůstane někdo, kdo může dál řešit všechny pracovní záležitosti.

Je možné rozdělit si činnosti tak, aby maximálně vyhovovaly všem zúčastněným.

Důležité jsou stejné motivace a ambice zúčastněných.

Pokud má sdílené pracovní místo dlouhodobě fungovat, je výhodou, aby se sdílející pracovníci či pracovnice předem znali.



Legislativa

Úředníci územních samosprávných celků	Zákoník práce
Státní zaměstnanci/kyně	Zákon o státní službě Služební předpis č. 12/2015
	Zákoník práce Nařízení vlády č. 137/2015 Sb., o dalších případech, ve kterých lze přijmout osobu do služebního poměru na dobu určitou

Zákoník práce, zákon o úřednících územně samosprávných celků

Zákon o úřednících územně samosprávných celků ani zákoník práce neobsahují speciální právní úpravu týkající se sdíleného pracovního místa. Nejbližší úpravě je kratší pracovní doba.

Zákon o státní službě

Zákon o státní službě vztahující se na státní úředníky/ce sdílené pracovní místo popisuje. Sdílení služebního místa je možné v rámci systemizace. Systemizace vychází podle § 17 ZSS ze závazných pravidel pro organizaci služebních úřadů tak, aby byl zajištěn řádný výkon působnosti služebního úřadu, a stanoví počet služebních míst pro každý služební úřad, včetně prostředků na platy. Systemizaci podrobněji upravuje služební předpis č. 8/2015, kterým se stanoví pravidla pro provádění změn a úprav systemizace služebních a pracovních míst a organizační struktury ve služebním úřadu. Aby bylo možné služební místo sdílet, musí být navýšen počet služebních míst. Úpravu systemizace navýšením počtu služebních míst lze provést pouze, pokud služební orgán zkrátí na systemizovaném služebním místě, které služební předpis nazývá základní služební místo, úvazek a současně navýší počet služebních míst o místo nebo místa s úvazkem doplňujícím základní služební místo, tedy tak zvané doplňkové služební místo, přičemž úvazky na těchto místech tvoří v součtu plný úvazek. Služební orgán může zřídit doplňkové služební místo nebo místa, pouze na dobu trvání kratší služební doby státního zaměstnance/kyně na základním služebním místě podle § 116 odst. 2 ZSS. Služební orgán může zřídit doplňkové služební místo, jestliže povolí státnímu zaměstnanci nebo zaměstnankyni pečující o dítě, které dosud nedokončilo

první stupeň základní školy, osamělé státní zaměstnankyni a osamělému státnímu zaměstnanci, kteří pečují o dítě, které dosud nedosáhlo věku 15 let, nebo státnímu zaměstnanci nebo zaměstnankyni, která prokáže, že převážně sama dlouhodobě pečuje o osobu, která se považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II až IV kratší služební dobu. V jiných případech nelze počet služebních míst navýšit, a tedy jedno služební místo sdílet více státními zaměstnanci nebo zaměstnankyněmi. Doplnkové služební místo lze zřídit pouze na dobu určitou, po kterou se předpokládá trvání kratší služební doby jiného státního zaměstnance nebo zaměstnankyně. Služební orgán zruší doplnkové služební místo ihned po odpadnutí důvodu pro jeho vytvoření.

Služební předpis č. 8/2015 výslovně stanoví, že doplnkové služební místo nebo místa budou klasifikována stejnou platovou třídou a činnostmi, jako základní služební místo. V rámci státní služby by neměl nastat případ, že doplnkové služební místo bude ohodnoceno jinou platovou třídou než služební místo základní.

Nařízení vlády č. 137/2015 Sb., o dalších případech, ve kterých lze přijmout osobu do služebního poměru na dobu určitou, stanoví, že osobu lze přijmout do služebního poměru na dobu určitou, je-li třeba jejím prostřednictvím zajistit plnění úkolů za státního zaměstnance/kyni, kterým byla povolena kratší služební doba.

Srovnávací tabulka

Sdílená pracovní místa vykázal pouze Úřad vlády. Na tento typ úvazku zde pracují 2 % zaměstnanců a zaměstnankyň.

Práce z domova



Obecná informace

- Práce z domova je práce konaná mimo pracoviště zaměstnavatelky. Míst výkonu práce může být více.
- Je možné kombinovat práci z domova a práci na pracovišti. Pracovní doba při práci z domova je omezena na 40 hodin týdně, pracovní dobu si rozvrhují sami zaměstnaní.

- Zaměstnanému/né nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas.
- Součástí dohody zaměstnaného/né a zaměstnavatele by měla být také dohoda o používání zařízení, předmětů a dalších nákladů pro výkon práce (počítač, mobilní telefon, tiskárna, xerox, připojení k internetu, telefonních poplatků, nákladů na služby atd.).
- Jestliže zaměstnanec či zaměstnankyně pracuje s osobními a citlivými údaji, jejichž ochrana vyplývá přímo ze zákona, je potřeba předem zabezpečit nejen ochranu osobních a citlivých údajů v počítači, ale i údajů v založených složkách.
- Doporučujeme vzájemnou dohodou zaměstnavatele a zaměstnance/kyně stanovit tzv. reakční dobu, a zajistit tak, že zaměstnanec či zaměstnankyně pracující v režimu práce z domova bude reagovat na kontakt ze strany zaměstnavatelky v době, kdy je to žádoucí v zájmu plnění pracovních úkolů. Příklad: zaměstnankyně využívá práci z domova k tomu, aby mohla sladit práci s péčí o malé dítě. Pracovní úkoly plní převážně v době, kdy dítě spí, nebo je péče o něj zajištěná jinou osobou. Těžiště pracovní doby je tedy mimo pracovní dobu zaměstnavatele (typicky pracovní dny 16.00 - 00.00, občas o víkendech). Dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnankyní je sjednána reakční doba 30 min., během které je zaměstnankyně povinna přijmout/odpovědět na telefonický hovor ze strany zaměstnavatelky uskutečněný v pracovní dny v časovém úseku 8 - 16 h.
- Podmínky pro práci z domova by měla upravovat novela zákoníku práce, jejíž účinnost se plánuje na duben roku 2017. Podle nové právní úpravy bude mít zaměstnavatel povinnost hradit zaměstnanci/kyni náklady spojené s komunikací mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem/kyní.



Nárok na práci z domova

Dle zákoníku práce, který se vztahuje i na úředníky samosprávných celků.

- Není zaměstnavatelka povinna žádosti zaměstnance/kyně o práci z domova vyhovět.
- Zaměstnavatel nemůže zaměstnanci/kyni tuto práci nařídit, ani je k práci z doma různými prostředky nutit. Práce z domova je umožněna pouze na základě dohody mezi zaměstnavatelkou a zaměstnancem/kyní.

Dle ZSS, který se vztahuje na úředníky státní správy.

- Uzavření dohody o práci z domova je možné, pokud tomu nebrání řádné plnění úkolů služebního úřadu a je-li to odůvodněno sladěním rodinného a osobního života státních zaměstnanců/kyň s výkonem státní služby.
- Dohoda o výkonu služby z jiného místa se uzavírá z podnětu státního zaměstnance / kyně.



Pozice zaměstnavatele/telky - návod na zavedení

Zvažte, jestli jsou v organizaci pozice, pro které byste rádi zavedli práci z domova, například by se vám to hodilo z důvodu uvolnění pracovních míst v přeplněných kancelářích. Práce z domova není vhodnou pracovní úpravou pro každého a pro každý typ práce. Když chcete zaměstnávat práci z domova, dělejte to v případech, že odvedená práce je jasně a objektivně měřitelná a jsou jasně měřitelné časové dotace na její jednotlivé činnosti. Práci z domova nemůžete kontrolovat jinak, než výsledkem práce a termínem. Uvědomte si, že osoby, které zaměstnáváte práci z domova či částečnou práci z domova, se nevěnují práci, která aktuálně přichází na pracoviště a je potřeba ji okamžitě řešit. Nejsou vytíženi každodenní komunikací v kancelářích, vytrhování telefonáty a úkolování běžnou pracovní činností, kterou potřebujete mít pod kontrolou a svěřujete ji osobám, které jsou aktuálně na místě. Osoby pracující z domova se mohou zcela koncentrovat na svou práci, kterou mohou odvádět ve vysoké kvalitě a rychle, pakliže dobře pracují s time managementem. Udělejte si ve vaší organizaci průzkum, kdo by měl zájem z domova pracovat a kdo ne, ne každý má zájem o tuto formu práce a její umožnění neznamena vždy široký zájem zaměstnaných.

Pokud v úřadě pracují lidé podléhající zákoníku práce i lidé podléhající zákonu o státní službě, doporučujeme pravidla pro poskytování práce z domova sjednotit, resp. rozlišovat mezi takto zaměstnanými na základě reálné náplně práce a toho, zda konkrétní pracovní pozice práci z domova fakticky umožňuje (z hlediska kontroly pracovních úkolů), nikoli podle právního předpisu, který pracovní či služební poměr zakládá.

V případě úředníků samosprávných celků, státních zaměstnanců a zaměstnankyň, je uzavření dohody o práci z domova možné, pokud tomu nebrání řádné plnění úkolů služebního úřadu. Jestli máte pozice, na kterých budete umožňovat práci z domova, definujte je

a seznamte s nimi zaměstnané, aby neměli neoprávněný pocit nespravedlnosti. Komunikace a transparentnost pravidel je pro zaměstnané vždy velmi důležitá.

Když se rozhodujete pro práci z domova, dobře se seznamte s legislativou, která se k práci z domova vztahuje, informujte se u úřadů, které mají s prací z domova rozsáhlejší zkušenosti, obeznamte s problematikou práce z domova vedoucí pracovníky/ce, ideálně je nechte v této oblasti proškolit, na školení pozvěte osoby, které mají s prací z domova vlastní zkušenosti.

Stanovte, kdo bude mít v organizaci, kterou vedete, na práci z domova nárok a definujte to ve vnitřních předpisech. Své stanovisko sdělte zaměstnancům a zaměstnankyním a informujte o nich všechny nově příchozí. Stanovte způsob žádání o práci z domova. Doporučujeme písemnou žádost zaměstnaného/né a písemné vyjádření zaměstnavatelky. Umožňování práce z domova osobám, které potřebují sladit práci a osobní život, má za následek naplněný osobní život a spokojené kloubení pracovních a osobních nároků, které je přínosné z hlediska větší spokojenosti v práci a lepších pracovních výkonů. Práce z domova patří k současným trendům a řada zahraničních firem tuto práci stále více rozšiřuje mezi svými zaměstnanými.

Vedoucí pracovníci/ce by měli informovat týmy o tom, kdo pracuje z domova, co to pro týmy bude znamenat, seznámit kolegy a kolegyně s výší pracovní doby dotyčného a jejím rozvržením. Je nutné nastavit pracovní schůzky tak, aby se jich zaměstnaní v režimu práce z domova mohli účastnit.

Výhody zaměstnávání v režimu práce z domova

Osoby, které pracují z domova, mohou pracovat zcela soustředěně a usilovat o celkovou efektivitu, nejsou vytrhovány kolegy a kolegyněmi a průběžnými kancelářskými záležitostmi, jako například telefonáty, návštěvami atd.

Jako zaměstnavatel můžete využít toho, že se vám uvolnilo místo v kanceláři, případně dvě osoby zaměstnané v režimu práce z domova mohou sdílet jedno pracovní místo. Přeplněné kanceláře snižují efektivitu jednotlivých zaměstnanců/kyň.

Práce z domova může být také velkou výhodou, jestliže umožní dřívější návrat zaměstnankyně/zaměstnance z mateřské či rodičovské. Zapracování těchto osob bude snazší po dvou letech přerušení pracovní dráhy než po třech letech.

Práce z domova také může umožnit zaměstnancům a zaměstnankyním pečujícím o další závislé osoby, aby mohli sladit péči s prací, nebyli nuceni přerušit práci, či z ní odejít.

Výhodou může být i plynulejší odchod do důchodu a zároveň možnost neztratit potenciál dlouholetých zaměstnaných.

Zavedení práce z domova a zvyk na tento typ práce může být také velmi dobře využitelný, když váš klíčový zaměstnanec či zaměstnankyně dlouhodobě onemocní (zlomí si nohu a má nechodící sádku), pak můžete tento institut okamžitě využít, vyjdete vstříc zaměstnanému/né a vy budete ve výhodě, protože nebudete muset na pozici hledat zástup.

Největší výhodou zaměstnávání z domova je, že budou zaměstnanci a zaměstnankyně loajální, budou lépe pracovat a cítit se v práci dobře.



Příklady praxe

Příklad dobré praxe v oblasti práce z domova je z Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.

Kolik lidí je na KÚ Královéhradeckého kraje zaměstnáno v režimu práce z domova (v procentech)?

V současné době využívá práci z domu přes 20 % zaměstnanců.

Kdy jste opatření zavedli?

Opatření jsme pilotně zavedli v r. 2012 a následně, po úspěšném vyzkoušení, se každým rokem počet zaměstnanců s prací z domu zvyšuje. V příštím roce by to mělo být již 87 zaměstnanců.

Jste s opatřením spokojeni?

S prací z domu jsme spokojeni, zatím jsme nezaznamenali stížnosti ze strany veřejnosti. Využívání si pochvalují i zaměstnanci. Smutní jsou spíše ti, kteří práci z domu zatím využívat nemohou.

Jedná se vždy o kombinaci práce z domova a práce na pracovišti?

Lze konstatovat, že vyjma cca 13 osob, které využívají práci z „domu“ 4-5 dnů v týdnu, jde o kombinaci. Ta je však dána zejména tím, že zaměstnavatel se zatím neodhodlal povolit využívání práce z domu v dlouhých dnech, tzn. v pondělí a ve středu.

Máte v této oblasti také nějaké špatné zkušenosti?

Špatné zkušenosti nemáme. O tom svědčí, že se nám daří využívání práce z domu rozšiřovat. Někdy nás mrzí, že jsou zaměstnanci, resp. politici, kteří si tuto formu práce nepřejí a neprosazují ji, hledají důvody, které ji mají znemožnit.

Jsou lidé, jejichž výsledky jsou výrazně horší, když mají možnost pracovat z domova? Jak tomu předcházíte?

Práce z domu je využívána ke zvýšení efektivity a výkonnosti zaměstnanců. V případě horších pracovních výsledků by její zavádění nemělo smysl. Zaměstnavatel nastavuje preventivní opatření již při uzavírání dohod o práci mimo pracoviště zaměstnavatele (sjednaná podle § 317 ZP). V dohodě zaměstnavatel specifikuje, jakým způsobem bude zaměstnanec práci přebírat a předávat, jak často, komu atd. Zaměstnanec si na práci z domu také vede výkaz práce, který zasílá vždy v pondělí svému nadřízenému, popřípadě i vedoucímu odboru.

Podařilo se Vám tímto opatřením generovat nějaké úspory? Předpokládám, že je toto opatření ziskové z hlediska práce s lidmi (loajalita, spokojenost, možnost využít opatření při náborech), ale zajímá mě, zda ho považujete za ziskové i z finančního hlediska?

Opatření se daří zavádět zejména s ohledem na finanční úspory. V současné době přináší práce z domu úsporu více než 1 mil. Kč/rok. Původní očekávání projektového týmu, jehož záměr se dosud nepodařilo zrealizovat, byl cca 10-30 mil. Kč/rok.

Myslíte, že se tím snížila PR prestiž KÚ Královéhradeckého kraje z pohledu širší veřejnosti?

Prestiž úřadu využíváním práce z domu neutrpěla, naopak. Získali jsme ocenění za tuto inovaci ve veřejné správě od Ministerstva vnitra ČR (za r. 2013) a také v soutěži Česká inovace v r. 2015. Pro uchazeče o zaměstnání jsme nabídkou využívání práce z domu lákavějším

zaměstnavatelem a tato forma může hrát roli při rozhodování, zda k nám uchazeč nastoupí, případně stávající zaměstnanec setrvá.

Rozhovor poskytl Mgr. Libor Košťál, MBA, vedoucí odboru kanceláře ředitele Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.



Legislativa:

Zákoník práce:

- Zaměstnavatelka není povinna žádosti zaměstnance/kyně o práci z domova vyhovět.
- Zaměstnavatel nemůže zaměstnanci/kyni tuto práci nařídít, ani je k práci doma různými prostředky nutit. Práce z domova je umožněna pouze na základě dohody mezi zaměstnavatelkou a zaměstnancem/kyní.
- Zaměstnavatel je povinen stanovit rozvržení pracovní doby do směn pro účely dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance/kyně.
- Při důležitých osobních překážkách v práci nenáleží zaměstnané/mu pracující/mu z domu náhrada mzdy nebo platu kromě výjimek, kterými jsou vlastní svatba, svatba rodičů či dětí, úmrtí rodinného příslušníka nebo přestěhování. Ani když zaměstnavatelka stanoví zaměstnané/mu pracovní dobu, tedy když požaduje, aby byl/a v určitých časech k dispozici, a stanoví mu/jí rozvrh pracovní doby, tak ani v tom případě nenáleží zaměstnané/mu náhrada mzdy nebo platu v případě překážek v práci kromě výše zmíněných.
- Zaměstnané/mu nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek (§ 317 písm. c) ZP). Tato situace může být upravena interní směrnicí, kde lze situaci nastavit tak, aby nepřispívala k systematickému znevýhodnění osob pečujících o děti či o osoby závislé (například v případě návštěvy lékaře). Zaměstnavateli úprava nebrání v tom, že může v rovině benefitu nastavit podmínky pro využívání práce z domova pro zaměstnané vstřícněji. Co není zákonem zakázáno, je dovoleno.

- Na zaměstnance/kyně, vykonávajícího sjednanou práci z domova v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje, se nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy.
- Podmínky pro práci z domova by měla upravovat novela zákoníku práce, jejíž účinnost se plánuje na duben roku 2017. Podle nové právní úpravy bude mít zaměstnavatelka povinnost hradit zaměstnanci/kyni náklady spojené s komunikací mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem/kyní.
- Možnost zaměstnavatelky kontrolovat zaměstnané pracující z domova je omezená, bez souhlasu zaměstnance/kyně nemůže vstupovat do místa výkonu práce.

Zákon o státní službě definuje práci z domova mnohem detailněji než zákoník práce. Obsahuje možnost výkonu služby z jiného místa. Tímto místem bude zpravidla místo bydliště státního zaměstnance či zaměstnankyně.

- Dohoda o výkonu služby z jiného místa se uzavírá z podnětu státního zaměstnance/kyně.
- Při sjednávání dohody se zohlední požadavky státního zaměstnance/kyně a potřeby služebního úřadu.
- Náhrada platu v případě důležitých osobních překážek v práci náleží státnímu zaměstnanci/kyni jen v případech, které jsou definovány v zákoníku práce, viz výše.
- Poskytování platu přísluší rovněž státnímu zaměstnanci/kyni při dočasné neschopnosti k výkonu služby. Pro účely poskytování platu při dočasné neschopnosti k výkonu služby platí pro tohoto státního zaměstnance/kyni stanovené rozvržení služební doby do směn, které služební orgán pro tento účel stanoví služebním předpisem.
- Při výkonu služby z jiného místa dále státnímu zaměstnanci/kyni nepřísluší plat nebo náhradní volno za službu přesčas a náhradní volno nebo náhrada platu anebo příplatek za službu ve svátek.

- Státní zaměstnanec/kyně má nárok na plat za dobu, kdy nemohl/a konat službu pro přechodnou závadu způsobenou dodávkou energie, chybnými podklady nebo jinými provozními příčinami, v důsledku nepříznivých povětrnostních vlivů, nebo pro jiné překážky na straně služebního úřadu.
- Dohoda může být uzavřena i na část stanovené služební doby a v jiném než služebním předpisem stanoveném rozvržení služební doby. V tomto případě, se výjimky týkající se překážek ve službě, služby přesčas a služby ve svátek uplatní pouze v rozsahu, v jakém je služba z jiného místa vykonávána.
- Za místo výkonu služby se považuje místo sjednané v dohodě o výkonu služby z jiného místa.
- Služební doba může být v dohodě stanovena dvojím způsobem. Prvním způsobem je, že se služební doba v dohodě upraví tak, že se sjedná začátek a konec služební doby. V tomto případě plní státní zaměstnanec/kyně povinnosti kdykoliv, kdy k tomu bude v rámci sjednané služební doby služebním orgánem vyzván/a. Druhým způsobem rozvržení služební doby v dohodě je rozvržení služební doby přímo státním zaměstnancem/kyní. V takovém případě plní státní zaměstnanec/kyně povinnosti v čase sjednaném v dohodě.
- Uzavření dohody o práci z domova je možné, pokud tomu nebrání řádné plnění úkolů služebního úřadu a je-li to odůvodněno sladěním rodinného a osobního života státních zaměstnanců/kyň s výkonem státní služby.
- Stejně jako v případě pružné služební doby nebo kratší služební doby, by bylo vhodné, aby služební předpis upravil, co se rozumí řádným plněním úkolů služebního úřadu a kdy by bylo řádné plnění úkolů služebního úřadu ohroženo nebo znemožněno do té míry, že dohodu o výkonu služby z jiného místa nelze se státním zaměstnancem nebo zaměstnankyní uzavřít. Pokud nebude pojem řádné plnění úkolů služebního úřadu blíže vysvětlen, lze vycházet z pojetí vážných provozních důvodů (viz kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce).
- Výkon státní služby z jiného místa nelze sjednat u správní činnosti spočívající v převážné části v osobním kontaktu s osobami. Touto správní činností se podle tohoto

služebního předpisu rozumí činnost, kdy se státní zaměstnanec/kyně setkává při výkonu státní služby s veřejností nebo jinými státními zaměstnanci/kyněmi, přičemž jeho přítomnost je pro výkon státní služby nepostradatelná a nenahraditelná jinými prostředky komunikace.

- Výkon státní služby z jiného místa nelze dále sjednat u správní činnosti, pro jejíž výkon je nezbytné užití věcí nebo informací, u kterých právní předpis nebo jejich povaha vylučuje nakládat s nimi mimo sídlo služebního úřadu nebo jeho organizačního útvaru. Touto správní činností se rozumí činnost, při které dochází k osobní manipulaci s těmito věcmi a informacemi nebo nakládání s nimi prostřednictvím technického a programového vybavení služebního úřadu. Služební orgán nemůže okruh správních činností, u nichž nelze sjednat výkon státní služby z jiného místa, dále rozšiřovat.
- Státní zaměstnanec/kyně plní služební úkoly ve služební době sjednané v dohodě a ze sjednaného místa výkonu státní služby, k plnění úkolů používá potřebné technické vybavení poskytnuté služebním úřadem, nebo vlastní vybavení, jestliže mu/ji nebylo vybavení služebním úřadem poskytnuto.
- Státní zaměstnanec/kyně při výkonu státní služby z jiného místa plní řádně, osobně a včas služební úkoly uložené bezprostředně nadřízeným představeným, který má právo a zároveň povinnost tohoto zaměstnance/kyni kontrolovat.
- Státní zaměstnanec/kyně musí být dosažitelný po celou sjednanou služební dobu. V případě, že nebude dostupný/á ve sjednané služební době na sjednaném místě, je tento zaměstnanec/kyně povinen/a předem informovat o důvodech své nedostupnosti bezprostředně nadřízeného představeného.
- Státní zaměstnanec/kyně vykonávající službu z jiného místa je dále povinen/a poskytovat potřebnou součinnost při kontrole a opravě plněných služebních úkolů, jakož i komunikovat se služebním orgánem, bezprostředně nadřízeným představeným/nou a s ostatními státními zaměstnanci/kyněmi ve sjednané služební době.

Srovnávací tabulka

	Počet osob, které pracují v režimu práce z domova
Ministerstvo dopravy	1,5 %
Ministerstvo financí	1,9 %
Ministerstvo zemědělství	0,1 %
Ministerstvo spravedlnosti	0,5 %
Úřad vlády	0,3 %
Krajský úřad Královéhradeckého kraje	19,7 %
Krajský úřad Zlínského kraje	2 %
Krajský úřad Jihočeského kraje	0,5 %
Krajský úřad Pardubického kraje	0 %
Krajský úřad Olomouckého kraje	0 %
Finanční správa ČR Generální ředitelství	0 %
Finanční správa pro Ústecký kraj	0 %

Stlačený pracovní týden - nerovnoměrné rozvržení pracovní doby



Obecná informace

Zpravidla se pracovní doba rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne. Pracovní doba může být rozvržena nerovnoměrně.

Pracovní doba může být odpracována v méně než pěti dnech. Délka směny nesmí přesáhnout dvanáct hodin. Při stlačeném pracovním týdnu může zaměstnaný/ná pracovat maximálně tři dny v týdnu po dvanácti hodinách a čtvrtý den čtyři hodiny, pakliže na tuto úpravu pracovní doby přistoupí zaměstnavatelka. Stlačený pracovní týden se uplatňuje při práci na částečný úvazek. Zaměstnaný/ná, který/á má pracovní dobu například půl úvazku může pracovat dva dny po osmi hodinách a jeden den čtyři hodiny. Stlačený pracovní týden se může týkat i osob sdílejících pracovní místo.



Nárok na stlačený pracovní týden

Pro úředníky/ce samosprávných celků:

- Podle zákoníku práce, který se vztahuje na úředníky/ce územních samosprávných celků, mají právní nárok na vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby zaměstnankyně či zaměstnanci pečující o dítě mladší 15 let, těhotné zaměstnankyně nebo ti, kteří prokážou, že dlouhodobě soustavně pečují o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu. Zaměstnavatel je povinen žádosti vyhovět, nebrání-li mu v tom vážné provozní důvody.

Pro státní zaměstnance/kyně

- Podle zákona o státní službě platí, že nárok na vhodnou úpravu stanovené služební týdenní doby mají zaměstnanci/kyně pečující o dítě, které dosud nedokončilo první stupeň základní školy. Obdobně mají nárok i osamělí státní zaměstnanci/kyně pečující o dítě, které nedosáhlo věku 15 let a státní zaměstnanci/kyně, kteří prokážou, že převážně sami dlouhodobě pečují o osobu středně těžce závislou, těžce závislou nebo úplně závislou.



Pozice zaměstnavatele/telky - návod na zavedení

- Zvažte, jestli jsou v organizaci pozice, kde nemůžete stlačenou pracovní dobu zavést z důvodů znemožnění plnění úkolů služebního úřadu, resp. vážných provozních důvodů. V případě úředníků a úřednic samosprávných celků zvažte, zda jsou v organizaci pozice, kde není možné pružnou pracovní dobu zavést z provozních důvodů. Rozhodnutí konzultujte s právním oddělením i s ohledem na soudní rozhodnutí (viz kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce).
- Stlačená pracovní doba při kratším úvazku může být výhodou, uvolní se pracovní místo na jeden či více dní v týdnu. Což může přispět ke zvýšené efektivitě.
- Stlačená pracovní doba při částečných úvazcích může být výhodou při střídání osob, které pracují s veřejností, je lepší, když každá tato osoba může fungovat kompletně celý den pro veřejnost, než když se dvě osoby musí ne této pozici střídát (dopoledne/odpoledne).

- Stlačený pracovní týden v případě celého úvazku není často žádanou úpravou pracovní doby, je vhodný pro určité provozy a pracovní pozice (recepční). Zaměstnavatelky často mají obavu, že pracovní kapacita zaměstnaných se po určité době snižuje, proto je práce na delší pracovní dobu než osmihodinovou, méně vítaná.
- Uvažujte kreativně, stlačený týden může být oboustrannou výhodou, kterou může ocenit i zaměstnavatel i zaměstnaní.
- Vedoucí pracovníci/ce by měli informovat týmy o tom, kdo pracuje v režimu stlačeného pracovního týdne a jaké budou pravidla pro pracovní týmy (komunikace apod.). Je nutné nastavit pracovní schůzky tak, aby se jich zaměstnaní v režimu stlačeného pracovního týdne mohli účastnit.
- Informujte zaměstnané o této formě zaměstnávání, kterou mohou využívat a o způsobech žádání o tento druh práce.

Výhody zaměstnávání v režimu stlačené pracovní doby

Stlačený pracovní týden může napomoci osobám, které potřebují sladovat práci a péči. Pakliže pečují o osobu závislou či malé dítě, podaří se jim ušetřit finanční prostředky na náhradní péči za jeden den apod. Stlačený pracovní týden při kratší pracovní době bude také zaměstnanému/né šetřit cestu do práce a z práce. Může být dobrým opatřením pro zaměstnané, kteří dojíždějí z velkých vzdáleností a přesuny jim ubírají mnoho času, který mohou věnovat jiným činnostem. Osoby, které sladují, pak ušetří čas, který mohou věnovat péči o své blízké. Počty osob, které pečují o své stárnoucí blízké, či budou dříve nastupovat po mateřské/rodičovské, se budou zvyšovat, dle demografických prognóz. Tito lidé možnost práce na stlačený pracovní týden, případně v kombinaci s kratší pracovní dobou jistě ocení. Máte-li zájem tyto zaměstnané udržet, snažte se jim nabídnout co nejlepší podmínky. Nastavení pravidel vám umožní předcházet problémům do budoucna a být připraveni na trendy v oblasti lidských zdrojů.



Legislativa

Zákoník práce, zákon o státní službě ani zákon o úřednících ustanovení vztahující se přímo ke stlačenému pracovnímu týdně neobsahují. Možnost jeho uplatnění vyplývá z úpravy nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, resp. služební doby a zařazení zaměstnanců a zaměstnankyň do směn.

Zákoník práce

Dle zákoníku práce mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří pečují o dítě či osobu závislou nárok na vhodnou úpravu pracovní doby. Proto lze říct, že mají právní nárok i na stlačený pracovní týden, který může být touto vhodnou úpravou pracovní doby. Pracovní dobou je doba podle § 78 ZP doba, v níž je zaměstnanec/kyně povinen/a vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec/kyně na pracovišti připraven/a k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatelky, dobou odpočinku je pak doba, která není pracovní dobou.

Délka stanovené týdenní pracovní doby činí podle § 79 odst. 1 ZP 40 hodin týdně. Délka směny nesmí přesáhnout dvanáct hodin.

Pracovní dobu rozvrhuje podle § 81 ZP zaměstnavatel, který také určuje začátek a konec směn. Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne.

Zákon o státní službě

Služební doba státních zaměstnanců/kyň a přestávka ve službě se podle § 99 odst. 1 ZSS řídí § 78, § 79 odst. 1 a 2, § 80 až 84, 88 a 89 ZP. Služební dobou se dle § 78 odst. 1 písm. a) ZP rozumí doba, v níž je státní zaměstnanec/kyně povinen/a vykonávat pro zaměstnavatelku práci a doba, v níž je zaměstnanec/kyně na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Stanovená délka služební doby činí 40 hodin týdně. Podle § 99 odst. 3 ZSS služební dobu rozvrhuje, kratší služební dobu povoluje a začátek a konec služební doby určuje služební orgán. Zákon o státní službě v § 99 odst. 4 předpokládá, že služební orgán stanoví služebním předpisem podrobnější pravidla pro rozvržení služební doby včetně začátku a konce služební doby a pružného rozvržení služební doby, a to i s ohledem na vytvoření předpokladů sladění rodinného a osobního života s výkonem služby. Zákon o úřednících

Zákon o úřednících neobsahuje zvláštní ustanovení o rozvržení pracovní doby. Pracovní doba úředníků/nic územně samosprávných celků se proto řídí zákoníkem práce.

Srovnávací tabulka

Stlačený pracovní týden poskytuje Úřad vlády, pro 2,3% svých zaměstnanců a zaměstnankyň.



Práce na dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ)

Obecná informace

- Dohody jsou jednou z možných pracovních forem.
- DPP se nesmí uzavřít na více než 300 hodin za kalendářní rok.
- DPČ nesmí překročit poloviční úvazek za kalendářní rok.
- Osoby pracující na základě dohod nemají stejná práva jako zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří pracují v pracovním poměru na pracovní smlouvu. Zaměstnavatelka může jednostranně zrušit dohodu z jakéhokoli důvodu či bez udání důvodu. Zaměstnavatel také nemusí u osob zaměstnaných na DPP omluvit překážky v práci na straně zaměstnance či zaměstnankyně. U osob zaměstnaných na DPČ musí být ze zákona dodržena úprava důležitých osobních překážek v práci z důvodu pracovní neschopnosti, karantény, mateřské a rodičovské a ošetřování dítěte mladšího deseti let nebo jiného člena domácnosti. Právo osob zaměstnaných na DPČ na jiné důležité osobní překážky v práci je možné sjednat vnitřním předpisem či v této dohodě.
- Na osoby zaměstnané na dohody se neuplatňují ustanovení zákoníku práce, které upravují odstupné, pracovní dobu a dobu odpočinku, skončení pracovního poměru a odměnu z dohody o práci konané mimo pracovní poměr.
- Zaměstnaný/ná si zpravidla může rozvrhnout práci podle svých časových možností.



Nárok

- Práce na základě dohod konaných mimo pracovní poměr jsou jak u státních zaměstnanců/kyň, tak u úředníků/nic územně samosprávných celků vyloučeny.
- Na úřadech veřejné správy a samosprávy mohou být na DPP či DPČ zaměstnání ostatní zaměstnanci/kyně, na které se nevztahuje zákon o státní službě a zákon o úřednících územních samosprávných celků.



Pozice zaměstnavatele/telky - návod na zavedení

DPP však nezajišťuje zdaleka takové postavení zaměstnance či zaměstnankyně v systému sociálního zabezpečení jako pracovní smlouva či dohoda o pracovní činnosti. Zaměstnavatelka odvádí zdravotní, sociální i nemocenské pouze za osobu zaměstnanou na DPČ či pracovní smlouvu, ne za osobu pracující na DPP. Doporučujeme uzavírat dohodu o provedení práce pouze s osobami, které jsou v systému sociálního zabezpečení jištěné jinak (například jsou osobami na mateřské či rodičovské, studujícími či v důchodu). V jiném případě doporučujeme uzavírání DPČ, které zajišťují lepší pozici zaměstnaných. Osoby zaměstnané na DPČ mohou pracovat až poloviční úvazek a mohou odvádět velmi zodpovědnou práci. V rámci systému benefitů doporučujeme na tyto osoby myslet a usilovat o jejich rovné postavení s ostatními zaměstnanými.

Výhody zaměstnávání

Největší výhodou zaměstnávání na DPP či DPČ je flexibilita výkonu práce. Zaměstnavatel není povinen těmto zaměstnancům/kyním určovat pracovní dobu. Proto jsou DPP a DPČ často žádanými typy smluv zejména osob, které potřebují zvýšenou flexibilitu (pečující osoby). Na DPP či DPČ je možné pracovat u stejného zaměstnavatele/zaměstnavatelky v průběhu mateřské či rodičovské. Rodiče, studující i důchodci jsou zdravotně i sociálně pojištěni. Pro tyto osoby může být důležitá možnost toho, že se jim daří udržovat kontakt se svým pracovním místem a pro zaměstnavatele, že neztrácí jejich pracovní potenciál a kvalifikaci. Pro zaměstnavatelky mohou být výhodou nižší náklady spojené se zaměstnancem. Doporučujeme však dohodu o provedení práce nabízet pouze osobám studujícím, na mateřské či rodičovské a v důchodu. Ostatním zaměstnaným osobám pouze v případě nárazové činnosti. DPP a DPČ lze využívat, když si jedna z osob týmu sníží úvazek například na 0,8 či 0,9 na omezenou dobu a je potřeba její náplň práce přesunout na jinou osobu. Velkou nevýhodou tohoto typu zaměstnávání je, že zaměstnanec/kyně nemá některá práva zaměstnanců/kyň, kteří pracují na základě pracovní smlouvy. Pro zaměstnavatele je také jednodušší s těmito zaměstnanci/kyněmi ukončit pracovněprávní vztah. Pracovněprávní vztah na základě dohod konaných mimo pracovní poměr může být ukončen z jakéhokoliv důvodu i bez udání důvodu.



Legislativa

Zákoník práce

Zákoník práce obsahuje dva typy dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jsou jimi: Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

Dohoda o provedení práce je upravena v § 75 ZP. Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem/kyní pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.

Dohodu o pracovní činnosti podle § 76 ZP může zaměstnavatelka s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá.

Obě dohody musí být vyhotoveny písemně. Na práci konanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se vztahuje úprava pro výkon práce v pracovním poměru. Výjimkami z tohoto pravidla jsou: Převedení na jinou práci a přeložení, dočasné přidělení, odstupné, pracovní doba a doba odpočinku (výkon práce však nesmí přesáhnout 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích), překážky v práci na straně zaměstnance (s výjimkou pracovní neschopnosti, mateřské a rodičovské), dovolená, skončení pracovního poměru, odměňování (s výjimkou minimální mzdy) a cestovní náhrady. Právo zaměstnance/kyně činného na základě dohody o pracovní činnosti na jiné důležité osobní překážky v práci a na dovolenou je možné sjednat, nebo stanovit vnitřním předpisem.

Zákon o úředních

Zákon o úředních neobsahuje specifickou právní úpravu dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se použije úprava zákoníku práce.

Zákon o státní službě

Zákon o státní službě úpravu dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr neobsahuje.

Zákon o úřednících územně samosprávných celků v § 1 odst. 1 stanoví, že tento zákon upravuje pracovní poměr úředníků/nic územních samosprávných celků. To znamená, že práce na základě dohod konaných mimo pracovní poměr jsou jak u státních zaměstnanců/kyň, tak u úředníků/nic územně samosprávných celků vyloučeny.

Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce



Zákon o státní službě ani služební předpis č. 12/2015 nikde nespecifikuje, co se rozumí pod pojmem řádné plnění služebního úkolu. Jak již bylo výše uvedeno, podle zákoníku práce nemusí zaměstnavatelka žádosti o kratší pracovní dobu nebo o jiné vhodné rozvržení pracovní doby vyhovět, jestliže mu v tom brání vážné provozní důvody.

Vážné provozní důvody

Co se rozumí pod pojem vážné provozní důvody a kdy je zaměstnavatel povinen žádosti vyhovět, je vymezeno soudními rozhodnutími. Pro závěr, zda povolení kratší pracovní doby nebo jiné vhodné úpravy stanovené týdenní pracovní doby brání vážné provozní důvody na straně zaměstnavatelky, je především rozhodující vyhodnocení, jaký (jak významný) by představovala zásah do provozu zaměstnavatele skutečnost, že by zaměstnanci/kyni byla povolena požadovaná kratší pracovní doba nebo jiná vhodná úprava pracovní doby, ve srovnání se stavem, kdy pracuje (by pracoval/a) po stanovenou týdenní pracovní dobu. Pouze v případě, že by byl znemožněn, narušen nebo vážně ohrožen řádný provoz zaměstnavatelky, lze dovodit, že vyhovění žádosti zaměstnankyně pečující o dítě mladší 15 let nebo těhotné zaměstnankyně nebo zaměstnance pečujícího o dítě mladší než 15 let anebo zaměstnance, který prokázal, že převážně sám dlouhodobě soustavně pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu pracovní doby, brání zaměstnavateli vážné provozní důvody (rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 5. června 2007, sp. zn. 21 Cdo 612/2006). Vážné ohrožení řádného chodu zaměstnavatelky však nemůže být a není problém, že zaměstnavatel musí najít dalšího zaměstnance či zaměstnankyni v případě žádosti o kratší pracovní úvazek.

Podle novely zákoníku práce, která by měla být účinná od dubna 2017, bude muset zaměstnavatelka vymežit zaměstnanci/kyni písemně, proč nevyhověl jeho/její žádosti o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu pracovní doby.

Pokud aplikujeme soudní rozhodnutí i na řádné plnění služebního úkolu, lze dovést, že služební orgán nemusí vyhovět žádosti zaměstnance či zaměstnankyně o kratší služební dobu, pokud by bylo znemožněno, narušeno nebo vážně ohroženo řádné plnění úkolů služebního úřadu. Znemožnění, narušení nebo vážně ohrožení by mělo být dlouhodobé nebo trvalé. Pro odmítnutí žádosti by nepostačovala nemožnost splnění jednoho či určitého omezeného počtu služebních úkolů. Pokud služební orgán žádosti zaměstnance nebo zaměstnankyně nevyhoví, musí toto odůvodnit konkrétními skutečnostmi, které vyhovění žádosti brání, tj. musí uvést úkoly, jejichž plnění by bylo znemožněno, narušeno nebo vážně ohroženo, způsob znemožnění, narušení či vážného ohrožení, doba trvání výše uvedeného stavu a důvody, pro které nelze plnění úkolů služebního úřadu zajistit jinak, např. jiným státním zaměstnancem/kyní.

Doporučení

Lze doporučit, aby bylo služebním předpisem vymezeno, co se považuje za řádné plnění úkolů služebního úřadu. Služební předpis by měl v souladu s judikaturou obsahovat důvody, kdy služební orgán nemusí žádosti zaměstnankyně nebo zaměstnance vyhovět. Služební předpis by měl rovněž upravovat, co musí písemné sdělení o nevyhovění žádosti obsahovat, včetně uvedení konkrétního důvodu nevyhovění a výše uvedených dalších informací, aby bylo toto sdělení přezkoumatelné nadřízeným služebním úřadem. Novela zákoníku práce, jejíž účinnost se plánuje na duben roku 2017, bude nejspíše dále upravovat vážné provozní důvody.

Další limity při poskytování flexibility

Kromě vážných provozních důvodů existuje celá řada dalších limitů, které může poskytování flexibilních forem práce mít. Tyto limity mohou být na straně zaměstnavatele i na straně zaměstnaných. Jako příklad limitů na straně zaměstnavatelky můžeme uvést obavy ze zneužití flexibility, nedůvěru, sníženou možnost kontroly práce (např. u práce z domova). Relevantní jsou rovněž finanční limity a možnosti (neproplácení sick-days), které jsou u různých zaměstnavatelů odlišné. Na straně zaměstnaných se můžeme setkat s limitujícími faktory schopnosti pracovat ve flexibilních formách práce, zejména s ohledem na organizaci práce,

výkonnost a time management. Většina těchto limitů jak na straně zaměstnavatelky, tak i na straně zaměstnaných, je ve způsobu uvažování o řešení problému sladování. Ve většině případů, alespoň z naší zkušenosti, totiž platí, že kdo chce hledat způsob, JAK by sladovat šlo, ten (či ta) jej najde. Kdo chce, ale naopak hledat důvod PROČ sladovat nejde, ten (či ta) jej najde také. V této Metodice proto přinášíme návody a příklady, jak limity překonávat a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem posílit.

Judikatura týkající se kratší pracovní doby a vážných provozních důvodů

Soudkyně soudící se o práci na částečný úvazek z důvodu péče o dvě nezletilé děti



Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 6.5.201755, sp. zn. 21 Cdo 612/2006

Soudkyně Obvodního pro Prahu 2 se domáhala po zaměstnavateli, aby jí přiděloval práci v rozsahu 20 hodin týdně, tj. aby mohla pracovat na poloviční úvazek z důvodu péče o dvě nezletilé děti. Žalovaná - Česká republika - namítala, že stanovením kratší pracovní doby žalobkyni by byla narušena a ohrožena činnost Obvodního soudu pro Prahu 2, neboť nově napadlé věci by musely být přiděleny ostatním soudcům, čímž by došlo k průtahům při jejich vyřizování, event. k průtahům při vyřizování věcí soudců, kterým by byly spisy žalobkyně přiděleny, což by bylo v rozporu s právem občanů, aby jejich spory byly projednány a rozhodnuty bez zbytečných průtahů. Podle žalované povolání soudce nelze měřit pracovní dobou a soudcem je každý po dobu 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Soud prvního stupně žalobkyni vyhověl co do rozsahu týdenní pracovní doby, neboť podle názoru soudu prvního stupně nemůže být personální obsazení soudů k tíži žalobkyně. Odvolací soud rozsudek soudu prvního stupně potvrdil.

Proti rozsudku odvolacího soudu podala žalovaná dovolání, ve kterém namítala, že na výkon funkce soudce nelze aplikovat ustanovení o nároku zaměstnankyně na kratší pracovní dobu z důvodu péče o dítě mladší 15 let. Soudci jako představitelé státní moci jsou povinni vykonávat svou funkci v plném rozsahu bez jakéhokoli omezení, neboť jsou do funkce jmenováni plnohodnotně, tedy v plném rozsahu svých zákonných práv a povinností, a nikoli omezeně s možností zastávat funkci na zkrácený pracovní úvazek. Žalovaná dále namítala, že s ohledem na způsob ustanovování soudců do funkce nelze pružně reagovat na skutečnost dočasné nepřítomnosti soudkyň čerpajících mateřskou či rodičovskou nebo pracujících na zkrácený úvazek okamžitým jmenováním dalších soudců a jejich odvoláváním při řešení posléze nastalého přebytku soudců.

Podle rozsudku Nejvyššího soudu je argument dovolatelky, že není správný právní názor soudů, podle kterého v nedostatečném personálním obsazení nelze spatřovat vážné provozní důvody, důvodný. Odvolací soud podle Nejvyššího soudu neposuzoval, jaký platil v rozhodné době ve vztahu k žalobkyni u Obvodního soudu pro Prahu 2 rozvrh práce a jak bylo v pracovním řádu provedeno pro žalobkyni rozvržení pracovní doby soudců, popřípadě zda byla vůči ní uplatněna pružná pracovní doba a jaká její forma, a nemohl proto ani v souladu se zákonem vyhodnotit, jaký (jak významný) by představovala zásah do činnosti soudního oddělení (do něhož byla žalobkyně zařazena) skutečnost, že by žalobkyni byla povolena požadovaná kratší pracovní doba nebo jiná vhodná úprava pracovní doby, ve srovnání ze stavem, kdyby žalobkyně svou funkci vykonávala po stanovenou týdenní pracovní dobu, a tedy ani uzavřít, zda povolení kratší pracovní doby nebo jiné vhodné úpravy pracovní doby brání vážné provozní důvody. Nejvyšší soud zrušil jak rozsudek odvolacího soudu, tak i rozsudek soud prvního stupně a vrátil věc soudu prvního stupně k dalšímu řízení.


Pracovnice Magistrátu města Liberec nesouhlasící se zrušením dohody, která stanovovala kratší pracovní dobu



Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 7. 9. 2014, sp. zn. 21 Cdo 1821/2013

Žalobkyně - pracovnice Magistrátu města Liberec se domáhala určení neplatnosti výpovědi, které jí byla zaměstnavatelem dána z toho důvodu, že odmítla souhlasit se zrušením dohody, která stanovuje kratší pracovní dobu. Zaměstnavatele jako důvod pro zrušení výše uvedené dohody uvedl vážné provozní důvody.

Soud prvního stupně dospěl k závěru, že žalobkyně obdržela výpověď z pracovního poměru podle § 52 písm. g) zákoníku práce důvodně, pro neomluvené absence (když všichni zaměstnanci musí využívat pracovní dobu a musí být na počátku směny na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení směny), že byla na možnost výpovědi v souvislosti s porušováním uvedených povinností opakovaně upozorněna, a že rozhodnutí žalovaného o zrušení zkrácené pracovní doby bylo oprávněné, neboť nebylo možné z provozních důvodů zkrácenou dobu žalobkyně dále akceptovat. Krajský soud v Ústí nad Labem změnil rozsudek soudu prvního stupně tak, že žalobě vyhověl. Pro posouzení platnosti výpovědi podle § 52 písm. g) zákoníku práce dané žalobkyni žalovaným bylo proto důležité, zda ke vzniku absencí došlo v důsledku porušení pracovních povinností žalobkyně, tedy zda nastaly takové vážné provozní důvody, pro které byl výkon povolené kratší pracovní doby nadále znemožněn.



Proti tomuto rozsudku podal žalovaný dovolání. Podle rozsudku Nejvyššího soudu má zaměstnankyně na kratší pracovní dobu nebo na jinou vhodnou úpravu pracovní doby (právní) nárok, kterého se může domáhat, neuspokojí-li ho zaměstnavatel dobrovolně, u soudu. Odmítá-li zaměstnavatel vyhovět žádosti nebo zrušil-li rozhodnutí o povolení zkrácené pracovní doby, musí v řízení před soudem tvrdit a také prokázat vážné provozní důvody, které tomu brání. Pro závěr, zda povolení kratší pracovní doby nebo jiné vhodné úpravy stanovené týdenní pracovní doby brání vážné provozní důvody na straně zaměstnavatele, je především rozhodující vyhodnocení, jaký (jak významný) by představovala zásah do provozu zaměstnavatele skutečnost, že by zaměstnankyni byla povolena požadovaná kratší pracovní doba nebo jiná vhodná úprava pracovní doby, ve srovnání se stavem, kdy pracuje (by pracovala) po stanovenou týdenní pracovní dobu. Pouze v případě, že by byl znemožněn, narušen nebo vážně ohrožen řádný provoz zaměstnavatele, lze dovodit, že vyhovění žádosti zaměstnankyně pečující o dítě mladší 15 let o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu pracovní doby brání zaměstnavatelovy vážné provozní důvody. Při posuzování, zda jsou na straně zaměstnavatele dány vážné provozní důvody ve smyslu ustanovení § 241 odst. 2 zák. práce, je rozhodný stav provozu zaměstnavatele, jaký tu je v době, v níž dochází k posuzování opodstatněnosti žádosti (zrušení povolení) o kratší pracovní dobu nebo o jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby. Z tohoto stavu je třeba při posuzování vážnosti provozních důvodů vycházet jak při zkoumání povahy provozu a dalších skutečností o organizačně technických poměrech zaměstnavatele, tak i při posuzování množství (počtu) zaměstnanců působících u zaměstnavatele, možností jejich vzájemného zastupování a možnosti (úrovně) jejich odměňování za vykonanou práci. Je nepochybné, že zaměstnavatel může vyhovět žádosti o kratší pracovní dobu nebo o jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby tím „snadněji“, čím více má zaměstnanců, čím lépe se jeho zaměstnanci mohou vzájemně zastupovat a čím více má peněžních prostředků použitelných pro jejich odměňování, a že vážné provozní důvody nemohou nikdy bránit ve vyhovění žádosti podané zaměstnancem, jehož práci zaměstnavatel pro plnění svých úkolů nebo činnosti nepotřebuje vůbec.

Jelikož se výše uvedeným odvolací soud nezabýval, zrušil Nejvyššího soud rozsudek odvolacího soudu a vrátil věc odvolacímu soudu k dalšímu řízení.

Pomoc s péčí



Opatření na podporu sladování jsou různého charakteru. Přitom pomoc se zajištěním péče, a to nejen ve smyslu péče o malé dítě, může být jednou z cest, jak zaměstnancům a zaměstnankyním vyjít vstříc.

Zájem o to, zda a jak mají zaměstnanci a zaměstnankyně vyřešenou oblast péče je důležitý, neboť uvolňuje zaměstnaným skutečně prostor pro práci, ale zároveň i specifikuje případy, kdy práce ustupuje stranou a přednost dostává osobní život (nárok na volno z pracovního procesu). Zaměstnavatel takto:

- vytváří pozitivní atmosféru na pracovišti, klade důraz na individuální potřeby zaměstnaných;
- spolupůsobí na snižování stresu a stresových situací, které mohou zaměstnaní pečující zažívat a tak přispívá k jejich psychické a i fyzické pohodě, což v důsledku se odráží v kvalitně odvedené práci;
- jedná ekonomicky, neboť se mu důraz na péči o zaměstnance/kyně a jejich pečovatelské závazky vyplatí: I zaměstnaní, kteří aktuálně tyto problémy neřeší, získají zkušenost, že tuto oblast řešit lze, zvyšuje se jejich loajalita, zaměstnavatelka posiluje své dobré jméno.

Do pomoci s péčí zahrnujeme celou řadu opatření. Spadá sem nárok na ošetřování člena domácnosti, neplacené volno, péče o jiné osoby, problematika služebních cest u osob, které jsou pečující. Samozřejmě sem ale také spadají různé benefity, konkrétně zaměřené na podporu zařízení péče o děti svých zaměstnaných, školky, dětské skupiny, či případně vznikající mikrojesle.

Mezi další benefity a zaměstnanecké výhody týkající se oblasti péče se řadí např. rodinné dny, kdy se pořádají akce pro rodiny a konkrétně děti (sportovní den, Mikulášská, dny dětí apod.), poskytování příspěvků na letní dovolenou pro děti, či i pořádání dětských táborů. Může se však jednat také o podporu pečujících o starší osoby, například příspěvek na pečovatelskou službu, zajištění přímé péče o starší osoby, zajištění odvozu starších osob a rodinných příslušníků k lékaři apod.



Tip jak postupovat (pro zaměstnavatele/telky)

Udělejte si přehled o situaci vašich zaměstnaných ve vztahu k potřebám péče: Kolik je osob pečujících o malé dítě do věku 10 let, kolik o starší dítě, kolik osob pečuje o jinak závislou osobu. Ideálně se hodí tuto oblast zařadit i do dotazníku spokojenosti zaměstnanců/kyň - zajímejte se o to, zda zaměstnaní cítí podporu pro péči ze strany zaměstnavatelky a vedení.

Naplánujte opatření na podporu péče, obohaťte existující benefity. Pro lepší zacílení své snahy využijte znalostí dané skupiny, nechte je spolupodílet se na návrhu daných opatření (např. formou konzultací či skupinového rozhovoru s osobami pečujícími). Samozřejmě je finální rozhodnutí o rozšíření poskytovaných benefitů na vedení a možnostech organizace, ale názory a tipy samotných zaměstnaných je vhodné brát v potaz či se minimálně inspirovat. Často se totiž může jednat o maličkosti, které organizaci nebudou finančně zatěžovat.

Nejčastějším tipem z praxe je pak poskytnutí možnosti bezplatné a anonymní konzultace situace pečujícího zaměstnance či zaměstnankyně např. se specialisty, které již veřejná správa zaměstnává (např. právníky a právničkami, či sociálními pracovníci a pracovníky, psychologkami a psychology). Dále pak vytvoření family-friendly pracoviště (prostředí, ve kterém jsou děti vítány, tj. např. jsou k dispozici hračky, papíry a pastelky apod.), zřízení dětského koutku, či drobnosti jako přebalovacího místa. Tato opatření bývají snadněji realizovatelná ve veřejné správě i díky tomu, že jich může využít nejen zaměstnanecká populace, ale také z nich může profitovat veřejnost.

Ošetřování člena domácnosti



Legislativa

Péče o jinou, konkrétně vymezenou osobu, je překážkou služby na straně státního zaměstnance/kyně. Zákon o státní službě odkazuje v § 104 odst. 1 v případě překážky služby na straně státního zaměstnance/kyně na překážky v práci na straně zaměstnance/kyně upravené zákoníkem práce.

Podle § 191 ZP je zaměstnavatel povinen omluvit nepřítomnost zaměstnance/kyně v práci po dobu mateřské nebo rodičovské, po dobu ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena či členky domácnosti a po dobu péče o dítě mladší než 10 let, pokud vzniká zaměstnanci/kyni nárok na čerpání ošetřovného podle § 39 zákona č. 187/2006 Sb.,

o nemocenském pojištění, nebo z důvodu, kdy se fyzická osoba, která o dítě jinak pečuje, podrobila vyšetření nebo ošetření u poskytovatele zdravotních služeb, které nebylo možno zabezpečit mimo pracovní dobu zaměstnance/kyně, a proto nemůže o dítě pečovat.

Nárok na ošetřovné má zaměstnanec/kyně, který nemůže vykonávat v zaměstnání práci z důvodu ošetřování dítěte mladšího 10 let, pokud toto dítě onemocnělo nebo utrpělo úraz, nebo jiného člena či členky domácnosti, jehož/jejíž zdravotní stav z důvodu nemoci nebo úrazu vyžaduje nezbytně ošetřování jinou fyzickou osobou, nebo členky domácnosti, která porodila, jestliže její stav v době bezprostředně po porodu vyžaduje nezbytně ošetřování jinou fyzickou osobou. Nárok na ošetřovné vzniká také z důvodu péče o dítě mladší 10 let, protože školské zařízení nebo zvláštní dětské zařízení, popřípadě jiné obdobné zařízení pro děti, v jehož denní nebo týdenní péči dítě jinak je, nebo škola, jejímž je žákem, jsou uzavřeny z nařízení příslušného orgánu z důvodu havárie, mimořádného opatření při epidemii nebo jiné nepředvídané události, nebo dítě nemůže být pro nařízenou karanténu v péči školského zařízení nebo zvláštního dětského zařízení, popřípadě jiného obdobného zařízení pro děti, v jehož denní nebo týdenní péči dítě jinak je, nebo docházet do školy, nebo fyzická osoba, která jinak o dítě pečuje, onemocněla, utrpěla úraz, byla přijata do zdravotnického zařízení, porodila nebo jí byla nařízena karanténa, a proto nemůže o dítě pečovat. Ve výše uvedených případech vzniká překážka služby na straně státního zaměstnance/kyně, v důsledku které není státní zaměstnanec/kyně povinen vykonávat službu.

Neplacené volno



Legislativa

Na rozdíl od zákoníku práce upravuje zákon o státní službě nárok na poskytnutí služebního volna. Podle § 105 ZSS lze státnímu zaměstnanci/kyni na jeho/její žádost povolit čerpání neplaceného služebního volna. Služební volno povoluje služební orgán na základě žádosti státního zaměstnance/kyně. Písemné povolení musí obsahovat dobu, na kterou se služební volno povoluje. Neplacené volno lze podle zákona o státní službě povolit z jakéhokoliv důvodu. Zákon o státní službě nevylučuje možnost poskytnutí neplaceného služebního volna i bez udání důvodu.

Služební volno lze tedy poskytnout i z důvodu péče o dítě či o jinou osobu, která potřebuje péči státního zaměstnance nebo státní zaměstnankyně. Zákon o státní službě rovněž nestanoví důvody, pro které nelze neplacené volno státními zaměstnanci nebo zaměstnankyni poskytnout.

Důvod pro neposkytnutí neplaceného služebního volna obsahuje služební předpis č. 12/2015. Je-li důvodem žádosti státního zaměstnance/kyně o povolení čerpání neplaceného služebního volna péče o dítě do 4 let věku, služební orgán žádosti nevyhoví pouze v případě, že čerpání neplaceného služebního volna státního zaměstnance/kyně brání řádnému plnění úkolů služebního úřadu.

Jako příklad dobré praxe lze uvést Krajský úřad Libereckého kraje, který poskytuje neplacené volno navazující na čerpání rodičovské a to zpravidla do doby, než dítě nastoupí do školky, nebo rodina zajistí péči jiným způsobem. Neplacené volno poskytuje úřad v případě potřeby až do 4 let věku dítěte a nadstandardní je i to, že zaměstnaným i po čerpání tohoto volna nabízí návrat na původní pracovní místo, nikoli pouze na místo v souladu s pracovní smlouvou.

V aktuální verzi koncepce rodinné politiky je návrh zavést dlouhodobé ošetřovné. Jednalo by se o nárokové uvolnění zaměstnance či zaměstnankyně při vzniku potřeby péče v rodině po dobu 3 měsíců, během kterého bude zaměstnané/mu poskytována dávka nemocenského pojištění ve výši 60 % denního vyměřovacího základu a jeho/její pracovní místo bude chráněno.

Péče o jiné osoby



Legislativa

Zákoník práce

Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci a které provádí zákoník práce, zahrnuje překážky v práci, které mají za cíl pomoci s péčí o jiné osoby. Za čerpání pracovního volna u některých překážek v práci se poskytuje náhrada mzdy nebo platu, za jiné se náhrada neposkytuje. Pracovní volno se poskytuje při narození dítěte. Pracovní volno se poskytne na nezbytně nutnou dobu s náhradou mzdy nebo platu k převozu manželky (družky) do zdravotnického zařízení a zpět, bez náhrady mzdy nebo platu k účasti při porodu manželky (družky). Pracovní volno se poskytuje i při doprovodu některých osob do zdravotnického nebo jiného zařízení. Pracovní volno k doprovodu rodinného příslušníka či rodinné příslušnice do zdravotnického zařízení k vyšetření nebo ošetření při náhlém onemocnění nebo úrazu a k předem stanovenému vyšetření, ošetření nebo léčení se poskytne jen jednomu z rodinných příslušníků či příslušnic na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však na 1 den, byl-li doprovod nezbytný a uvedené úkony

nebylo možno provést mimo pracovní dobu. Pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu se poskytne, jde-li o doprovod manžela, druhá nebo dítěte, jakož i rodiče a prarodiče zaměstnance nebo jeho manžela. Má-li zaměstnanec/kyně nárok na ošetrovné z nemocenského pojištění, nepřísluší mu/ji náhrada mzdy nebo platu. Bez náhrady mzdy nebo platu, se pracovní volno poskytne, jde-li o ostatní rodinné příslušníky či příslušnice.

Pracovní volno k doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociálních služeb nebo do školy nebo školského zařízení samostatně zřízených pro žáky se zdravotním postižením s internátním provozem a zpět se poskytne jen jednomu z rodinných příslušníků, a to s náhradou mzdy nebo platu na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však na 6 pracovních dnů v kalendářním roce. Pracovní volno k doprovodu dítěte do školského poradenského zařízení ke zjištění speciálních vzdělávacích potřeb dítěte se poskytne jen jednomu z rodinných příslušníků na nezbytně nutnou dobu bez náhrady mzdy nebo platu.

Zákon o úřednících

Zákon o úřednících neobsahuje speciální úpravu. Při pomoci s péčí se proto použijí ustanovení zákoníku práce a prováděcích předpisů.

Zákon o státní službě

Zákon o státní službě umožňuje státním zaměstnancům a zaměstnankyním zvláštní podmínky i v případě, že pečují o níže uvedené osoby. Kromě žádosti zaměstnance/ kyně z důvodu péče o dítě do 4 let věku nemá zaměstnavatelka povinnost zvláštní podmínky zaměstnancům/kyním umožnit. Nebrání-li tomu řádné plnění úkolů služebního úřadu, služební orgán podle § 116 odst. 2 ZSS povolí státnímu zaměstnanci/kyni pečujícímu/ci o dítě, které dosud nedokončilo první stupeň základní školy, pružné rozvržení služební doby nebo kratší služební dobu. To platí obdobně i pro osamělou státní zaměstnankyni a osamělého státního zaměstnance, kteří pečují o dítě, které dosud nedosáhlo věku 15 let, jakož i pro státního zaměstnance/kyni, který/á prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost) podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Pokud státní zaměstnanec nebo zaměstnankyně doloží, že z důvodu péče o tyto osoby je pro ně z hlediska možnosti sladování rodinného a osobního života a výkonem služby výhodnější nebo dokonce nezbytné pružné rozvržení služební doby nebo výkon služby po kratší služební dobu, státní orgán má povinnost tomuto státnímu

zaměstnanci nebo zaměstnankyni pružné rozvržení služební doby nebo kratší služební dobu povolit, jestliže tomu nebrání řádné plnění úkolů služebního úřadu (viz kapitola Vysvětlení limitů a výjimek z umožnění flexibilních forem práce).

Péče o jiné osoby než o dítě do 3 let věku není překážkou výkonu služby na straně státního zaměstnance/kyně. Výjimkou je služební volno, které služební orgán podle nařízení vlády č. 135/2015 Sb., o dalších překážkách ve státní službě, za které přísluší státnímu zaměstnanci plat, poskytne státnímu zaměstnanci, který je otcem dítěte, na 2 dny v období 6 týdnů po narození dítěte k péči o matku a dítě po porodu. Služební volno se státnímu zaměstnanci/kyni poskytne také na 1 den k doprovodu dítěte do základní školy v první den jeho povinné školní docházky a zpět nebo na 1 den v kalendářním roce k zařízení osobních záležitostí. Při těchto dalších překážkách v práci se státnímu zaměstnanci/kyni poskytne plat.

Z důvodu péče o jinou osobu může státní zaměstnanec/kyně požádat služební orgán o poskytnutí neplaceného služebního volna. Státní orgán však nemá povinnost této žádosti vyhovět. Může vyhovět žádosti z důvodu péče o dítě do 4 let věku, a to s odkazem na řádné plnění úkolů služebního úřadu.

I když povinnost poskytnout neplacené volno neukládá právní předpis, doporučujeme zaměstnavatelům využít tuto možnost, kterou zákon nezakazuje. Neplacené volno lze poskytnout nejen rodičům, ale například i prarodičům, kteří poměrně často pečují o děti v případě nemoci a v situaci, kdy je pro rodinu po ekonomické stránce výhodnější, aby rodiče pracovali a péči převzali prarodiče. To je například situace, kterou řeší na gymnáziu v Jihlavě - vyučující jsou prarodiči a neplacené volno na péči o vnoučata často využívají. Vedení jim v tomto ohledu vychází vstříc.

Podrobnější informace k poskytování volna státním zaměstnancům a zaměstnankyním, viz další překážky ve státní službě, za které náleží plat: <http://www.mvcr.cz /sluzba/clanek/stanovisko-k-aplikaci-narizeni-vlady-c-135-2015-sb-o-dalsich-prekazkach-ve-statni-sluzbe-za-ktere-prislusi-statnimu-zamestnanci-plat.aspx>.

Služební cesta a přeložení



Legislativa

Zákon o státní službě

Služební cesta a přeložení může být překážkou při péči o dítě nebo o jinou osobu. Podle § 45 odst. 1 ZSS může být státní zaměstnanec/kyně na dobu nezbytně nutnou vyslán/a na služební cestu, a to i bez svého souhlasu. Podle § 47 odst. 1 ZSS může být státní zaměstnanec/kyně přeložen/a k výkonu služby v oboru služby, který/kterou vykonává, do jiného služebního úřadu nebo do jiného organizačního útvaru služebního úřadu. Přeložen/a může státní zaměstnanec/kyně být jen na dobu nezbytně nutnou, která musí být předem určena, nejdéle však na dobu 60 dnů v kalendářním roce, a to i bez svého souhlasu.

Vysílání na služební cesty a přeložení bez souhlasu státního zaměstnance a zaměstnankyně je § 45 odst. 3 ZSS, resp. podle § 47 odst. 3 ZSS vyloučeno v případě těhotné státní zaměstnankyně a státní zaměstnankyně nebo státního zaměstnance pečující o dítě do 8 let, osamělé státní zaměstnankyně a osamělého státního zaměstnance, kteří pečují o dítě, které dosud nedosáhlo věku 15 let, jakož i pro státního zaměstnance, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost) podle zákona č. 108/2006 Sb.

Zákoník práce

Podle § 240 zákoníku práce smějí být těhotné zaměstnankyně a zaměstnankyně a zaměstnanci pečující o děti do věku 8 let, osamělé zaměstnankyně a osamělí zaměstnanci, kteří pečují o dítě, dokud dítě nedosáhlo věku 15 let, jakož i zaměstnanci/kyně, kteří prokáží, že převážně sami dlouhodobě pečují o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost), vysílání na pracovní cestu mimo obvod obce svého pracoviště nebo bydliště jen se svým souhlasem. Tyto zaměstnance a zaměstnankyně lze přeložit jen na jejich žádost.

Mateřské školy a dětské skupiny



Některé zaměstnavatelky se snaží ulehčit situaci svých zaměstnanců/kyň, kteří neměli možnost vrátit se do práce, protože se jim nedařilo umístit dítě do zařízení péče o děti. Začali zřizovat dětské skupiny, případně školky (jejichž výhodou je, že každé dítě je dotováno státem, nicméně zřízení a provoz podle školského zákona je nákladnější). Případně se rozhodli podporovat blízké zařízení péče o děti takovým způsobem, že zařízení vyhrazuje určitý počet míst pro děti jejich zaměstnaných.

V posledních letech jsme zažili alarmující nedostatek míst v mateřských školách. V průběhu devadesátých let v ČR navíc vymizely zařízení péče o děti, mladší 3 let (jesle). Dnes je začínají nahrazovat dětské skupiny. Jejich rozvoj a rozmach je v současné době podporovaný grantovými prostředky. Doporučujeme sledovat stránky, kde se objevují nové výzvy a průběžně se informovat u řídicích orgánů (MPSV), jaké jsou možnosti podpory zřizování těchto zařízení a jejich rozvoje.

Vždy doporučujeme udělat si v organizaci průzkum, zda mají zaměstnanci/kyně o dětskou skupinu či školku zájem. Zájem se bude asi v průběhu času měnit, s čímž je potřeba počítat (dle aktuální demografické situace). Vzdálenost školky či dětské skupiny od domova je pro rodiče také zásadním kritériem při rozhodování o tom, jakou školku/dětskou skupinu pro dítě vybrat. Další podrobnosti o zakládání dětských skupin se dozvíte v publikaci Metodika sladování pracovního a rodinného života pro potřeby zaměstnavatelů ve státní správě a samosprávě, kterou vydalo Ministerstvo průmyslu a obchodu. Doporučujeme maximum informací získat při plánování zakládání dětské skupiny či školky, je potřeba připravit se na řadu komplikací, kterým se podaří předejít dostatečnou a včasnou přípravou.

Mateřské školy



Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon umožňuje zřídit zaměstnavatelce mateřskou školu pro děti svých zaměstnanců a zaměstnankyň na pracovišti nebo v jiném místě. Podle § 34 odst. 8 tohoto zákona může zřizovatel určit mateřskou školu nebo její odloučené pracoviště ke vzdělávání dětí zaměstnanců/kyň zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele. O přijetí do této mateřské školy nebo odloučeného pracoviště rozhoduje ředitel/ředitelka na základě kritérií stanovených zřizovatelem, je-li jím stát, kraj, obec nebo svazek obcí, a v ostatních případech rozhoduje na základě kritérií stanovených vnitřním předpisem právnické osoby vykonávající činnost školy.

Tyto mateřské školy jsou zapsané ve školském rejstříku a musí splňovat požadavky školského zákona jako jiné mateřské školy ostatních zřizovatelů.

Náklady na zřízení a provoz mateřských škol jsou považovány za daňově účinné výdaje (§ 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů). Jeden z rodičů, pokud s dítětem žije ve stejné domácnosti, může slevu na dani uplatnit ve výši odpovídající poplatkům za umístění dítěte v zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, které poplatník zaplatil v příslušném roce (školkovně). Sleva na dani činí dle § 35 b) zákona o daních z příjmů částku, kterou poplatník zaplatil v období kalendářního roku na poplatcích za umístění dítěte v zařízení péče o děti předškolního věku, maximálně částku odpovídající minimální mzdě.

Takto založená mateřská škola musí splňovat všechny právní předpisy upravující činnost a provoz mateřských škol. Jsou jimi zejména vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, vyhláška 107/2005 Sb., o školním stravování, vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.



Příklad dobré praxe

Zajímavý příklad dobré praxe je z Ministerstva vnitra, které si zřídilo detašované pracoviště blízké mateřské školy.

“Školka je zřízena přímo v prostorách budovy Ministerstva vnitra ČR (MV ČR) na Letné. Jedná se o detašované pracoviště Mateřské školy Letohradská (nachází se nedaleko MV ČR), jejímž zřizovatelem je MČ Praha 7 – čili smluvními stranami jsou MV ČR, MŠ Letohradská, MČ Praha 7 a Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra. Tj. MČ Praha 7 je zřizovatelem MŠ Letohradská => MŠ Letohradská má 2. „pracoviště“ (čili fyzicky druhou školku) v budově MV ČR pro zaměstnance/kyně MV ČR => MV ČR poskytuje (bezúplatně) prostory pro předškolní vzdělávání 22 dětí, zajišťuje bezpečnost aj., odbor personální MV vede k tomuto projektu administrativní agendu => ředitelkou školky je ředitelka MŠ Letohradská, v jejíž kompetenci je rozhodnutí o ne/přijetí dítěte (věk / zdraví apod.), má „své“ učitelky, koncipuje zápis do MŠ apod. => Zařízení služeb pro MV ČR (státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem) potom zajišťuje vybavení, provoz, stravování, atd. pro školku.

Školka je určena primárně pro děti zaměstnankyň a zaměstnanců MV, ale v širším smyslu i pro PP PČR (policie), GŘ HZS (hasiči), ZSMV (Zařízení služeb) a dalších organizačních složek státu v podřízenosti MV ČR. V případě nenaplnění kapacity je dále možno doplnit dětmi s trvalým bydlištěm na území MČ Praha 7.

Zaměstnankyně/ci pracující v budově MV ČR na Letné mají vstup do práce několik metrů od vstupu do školky. Za docházku dítěte do MŠ – což je bráno jako benefit – je měsíční poplatek okolo 600 Kč (nedohledal jsem momentálně přesnou částku – takže tuto berte pouze jako orientační, ale myslím, že se jedná o zhruba poloviční částku než u ‚obecní‘ školky, kde se pohybujeme okolo 1300 Kč). Zařízení služeb pro MV ČR přestavělo a vybavilo prostory pro MŠ tak, že vyhovuje všem bezpečnostním a hygienickým požadavkům dle vyhlášky, školka je naprosto komfortní s perfektní klimatizací, plochou videostěnou, klavírem, spoustou hraček, vstup do školky je zajištěn několika bezpečnostními dveřmi, u jednotlivých dveří monitorován kamerami, kdy učitelky uvnitř školky na obrazovkách vidí, kdo vchází do budovy. Školka má vlastní „kuchyni“, kam je jídlo Zařízením služeb dodáváno pravidelně každý den.

Jako relativně nový GFP (gender focal point) na Ministerstvu jsem nebyl přítomen procesu zřizování MŠ, nicméně se domnívám, že celý proces – od prvních návrhů na zřízení, až po oficiální otevření – trval okolo 7 (možná i více) let (!), čili se jednalo o velmi zdlouhavou a náročnou práci, nicméně výsledek stojí za to.”

Petr Šnokhous, Odbor personální, Ministerstvo vnitra ČR

Dětské skupiny



Péči o dítě v dětské skupině se rozumí podle zákona č. 274/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině činnost provozovaná poskytovatelem služby zapsaným do evidence poskytovatelů. Služba podle § 2 tohoto zákona spočívá v poskytování pravidelné péče o dítě od jednoho roku věku do zahájení povinné školní docházky. Umožňuje docházku v rozsahu nejméně 6 hodin denně, která je poskytována mimo domácnost dítěte v kolektivu dětí a je zaměřena na zajištění potřeb dítěte.

Podle § 3 zákona č. 274/2014 Sb. může být poskytovatelem služby rovněž zaměstnavatel. Zaměstnavatelkou se rozumí mimo jiné fyzická nebo právnická osoba, která zaměstnává alespoň jednoho zaměstnance či zaměstnankyni, organizační složka státu, v níž jsou zařazeni zaměstnanci a zaměstnankyně v pracovním poměru nebo činní na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

V dětské skupině může být nejvíce 24 dětí. Hygienické požadavky na prostory a provoz jsou upraveny vyhláškou č. 281/2014 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí, a vyhláškou č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.

Náklady na provoz dětských skupin jsou považovány za daňově účinné výdaje (§ 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů).

Podrobnější informace k dětským skupinám najdete v Metodice sladování pracovního a rodinného života pro potřeby zaměstnavatelů ve státní správě a samosprávě, která vznikla na MPO. Metodika je ke stažení zde: <http://www.sikulove-mpo.cz/download/>.



Dobrá praxe

Příkladem dobré praxe je dětská skupina Klásek Ministerstva zemědělství ČR.

"Od 1. září 2016 je zřizovatelem dětské skupiny Klásek Zařízení služeb Ministerstva zemědělství, státní příspěvková organizace. Tuto variantu jsme zvolili z důvodu jednoduššího zřízení mateřské školy, na čemž v současné době pracujeme. Více informací o dětské skupině najdete na webových stránkách <http://zsmze.cz/detska-skupina/>.

Od začátku jsme měli myšlenku zřídit zařízení předškolního vzdělávání nebo péče o děti, nejprve mateřskou školu, to ale nebylo legislativně možné. Z tohoto důvodu jsme zvolili variantu dětské skupiny, kterou jsme vybudovali z našeho rozpočtu, bez prostředků ESF. V době, kdy jsme zřizovali dětskou skupinu, nebyly vypsány nové výzvy a měli jsme dostatečný rozpočet pro rekonstrukci a vybavení prostor dětské skupiny.

Dětská skupina je zaměřena na děti od 3 do 7 let a je primárně určena pro děti zaměstnanců Zařízení služeb MZe, Ministerstva zemědělství, případně jeho rezortní organizace nebo také děti jejich rodinných příslušníků. Má kapacitu max. 24 dětí a v současné době je zaplněná. Klásek má otevřeno od 7:00 do 17:00.

Z našich zkušeností vyplývá, že třeba pro rekonstrukci – veřejnou zakázku je potřeba si vyhradit časovou rezervu v případě víceprací a při zařizování – vybavování nábytkem je třeba vzít v úvahu dodací lhůty (mnohdy 6 – 8 týdnů), a podle toho načasovat spuštění provozu dětské skupiny. Také jsme se setkali v dalším kole výběru pečujících osob s problémem – nemohli jsme najít vhodnou kandidátku běžnou inzercí (kandidáti byli, ale buď ve finále nesplňovali naše požadavky, nebo se pak rozhodli pro jiného zaměstnavatele), nakonec se nám poštěstilo na doporučení kolegyně.”

Mgr. Jana Mazáková, Odbor personální, Ministerstvo zemědělství ČR.



Mikrojesle

V současné době se pilotně ověřuje projekt mikrojeslí. Mikrojesle budou určené pro děti od 6 měsíců do 4 let. Jedna chůva v nich bude pečovat maximálně o čtyři děti. Jsou upraveny stavební a hygienické předpisy, je specifikována odborná kvalifikace chůvy. V současné době jsou mikrojesle vzniklé v pilotním projektu financovány ze zdrojů ESF, sledujte webové stránky: <http://mikrojesle.mpsv.cz/>.

Podmínky pro provozování mikrojeslí určilo Ministerstvo práce a sociálních věcí v podmínkách projektu. Poskytovatel služby mikrojeslí musí zajistit splnění podmínek provozování mikrojeslí a splnění všech předpisů, kterým mikrojesle podléhají. Nejdůležitějšími právními předpisy jsou zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, vyhláška č. 281/2014 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí, vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.

Srovnávací tabulka

Podpora zařízení péče o děti	Firemní školka /jesle	Dětská skupina	Možnost využití zajištěného místa ve školce
Ministerstvo dopravy ČR	Ne	Projekt dětské skupiny v realizaci	Ne
Ministerstvo financí ČR	Ne	Ano	Ne
Ministerstvo obrany ČR	Ne	Ano	Bez odpovědi
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	Ne	Ne	Ne
Ministerstvo zemědělství ČR	Bez odpovědi	Ano	Ano
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR	Ne	Ano	Ano
Ministerstvo spravedlnosti ČR	Ne	Ano	Ne
Úřad vlády ČR	Ne	Na základě dohody smluvní využívání zařízení MF	Ne
Krajský úřad Královéhradeckého kraje	Ne	Ne	Ne
Krajský úřad Jihočeského kraje	Ano	Ne	Ano
Krajský úřad Zlínského kraje	Ne	Ne	Ano
Krajský úřad Pardubického kraje	Ne	Ne	Ne
Krajský úřad Olomouckého kraje	Ano	Ne	Ne
Finanční správa ČR - Generální ředitelství	Ne	Ne	Personální informační systém neumožňuje získat tyto údaje
Finanční úřad pro Ústecký kraj	Ne	Ne	Ne

Práce s lidmi



Personalistická práce se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, stejně tak jako s úředníky a úřednicemi by měla být v centru pozornosti veřejné sféry. I tam je odpovědný zaměstnavatel, a jako takový se o lidské zdroje může účinně starat. Přičemž je důležité personalistiku nevnímat pouze jako zpracovatelský a administrativní obor, ale především dbát na přesah personalistiky do praktické a systematické práce s lidmi.

Část zodpovědnosti za práci s lidmi mají samozřejmě i vedoucí pracovníci a pracovníce (odborů a oddělení), přičemž je ale nutné jim pro tuto agendu vytvářet pracovní, ale i časové, podmínky. I oni by měli být proškolení, vnímat agendu rovných příležitostí v rámci práce se zaměstnanými a také oni by měli být v rámci hierarchie řízení vedeni, ale i opečováni. Při sladění pracovního a osobního života je oblast práce s lidmi zcela klíčová. Sladění je koncept, který stále není široce znám a právě personální útvar musí tuto oblast průběžně řešit. Je to právě práce personalistů a personalistek, která souvisí s nastavováním a poskytováním flexibilních pracovních režimů, personální útvar komunikuje nejvíce s osobami odcházejícími na mateřskou či rodičovskou a vracejícími se z ní, a stejně tak s osobami, které odcházejí do důchodu. Vedoucí pracovníce a pracovníci personálního útvaru mohou do jisté míry ovlivňovat chod organizací v této oblasti, zasazovat se o prosazování změn. Flexibilní pracovní režimy byly popsány výše stejně tak, jako další aspekty sladění. V této kapitole se budeme věnovat především managementu mateřské a rodičovské a age managementu, v závěru kapitoly bude i krátce zmíněn tzv. diversity management.

Management mateřské/rodičovské



Management mateřské/rodičovské (MD/RD) zahrnuje komunikaci s nastávajícími rodiči před nástupem na MD/RD, v průběhu MD/RD a při návratu z MD/RD. Před nástupem na MD/RD je součástí komunikace informování rodičů o jejich právech a povinnostech (doporučujeme v elektronické formě, díky častým změnám v legislativě), dohoda o délce mateřské/rodičovské (v současné době zdaleka není pravidlem, že rodiče plánují zůstat s dítětem tři roky, doporučujeme sdělit nastávajícímu rodiči jeho možnosti a dohodnout se na nejlepší variantě, rodič nemusí sdělit definitivní délku nástupu na MD/RD v této fázi). Důležité je mluvit o případné spolupráci s úřadem v průběhu MD/RD a její formě, o zájmu dále se vzdělávat v průběhu MD/RD. Nastávající rodiče by měli být informováni o opatřeních na podporu rovných příležitostí, které úřad nabízí. Management mateřské/rodičovské dále zahrnuje zvaní

na akce, které organizace pořádá, případně na další vzdělávání, má-li zaměstnanec/kyně zájem, či pobídky práce na DPP, DPC. Poslední fází managementu mateřské a rodičovské je proces návratu do zaměstnání po MD/RD. Zaměstnavatel je povinen dodržet zákonné povinnosti (poskytnout flexibilní formy práce, pakliže tomu nebrání vážné provozní důvody), měl by informovat rodiče o jejich právech a povinnostech, poskytnout navracajícím se rodičům benefity, jakými disponují ostatní zaměstnanci/kyně, nastavit vhodně adaptační proces a určit osobu, která bude navracající/mu se pracovníci/kovi k ruce s možnými radami na přechodnou dobu (např. dva měsíce).

V rámci podporování rovných příležitostí na trhu práce patří management mateřské/rodičovské k důležitým opatřením, která nejsou finančně příliš náročná, ale mohou mít výrazný efekt. Zaměstnankyně, případně zaměstnanci, kteří prožijí mateřskou/rodičovskou v organizaci, která se k nim chová v průběhu rodičovství vstřícně, pozitivně a nediskriminačně, tuto praxi dokážou ocenit. To vyplývá i ze zkušeností firem, které v ČR tyto programy nabízí a prohlubují. V České republice se vrací ke své zaměstnavatelce pouze 50 % žen po mateřské/rodičovské. Nezaměstnanost žen ve věkové kategorii, kdy mají malé děti, je enormní vzhledem k nezaměstnanosti mužů a přispívá obecně k horšímu postavení českých žen na pracovním trhu a k prohlubování genderových rozdílů ve společnosti. Podpora žen na trhu práce v tomto životním období přispěje pozitivně k české ekonomice a podpoře trhu práce v ČR. Aktivně pracovat s rodiči na rodičovské/mateřské a komunikovat s nimi je stanoveno služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 12/2015, část druhá, čl. 4. odst. 2, patří sem zpravidla 4x ročně zasílat informace o možnostech vzdělávání.

Zaměstnankyni nastupující na mateřskou, případně zaměstnanci nastupujícího na rodičovskou ode dne narození dítěte doporučujeme následující postup:

- Oznámit svůj stav vedoucí/mu odboru/oddělení. Záleží však na uvážení ženy/matky, kdy se pro oznámení rozhodne (většinou v druhém trimestru těhotenství).
- V případě, že to vyžaduje zdravotní stav těhotné zaměstnankyně, měla by požádat o změnu náplně práce či o zkrácení či jinou vhodnou úpravu pracovní doby.
- Oznámit svůj stav oddělení personálních činností. Zástupci personálního oddělení by měli zaměstnankyni informovat o jejích právech a povinnostech, nejlépe formou tištěného materiálu, případně odkazem na elektronický zdroj, kde by tyto informace mohly být shromážděny.

Dále by zde měly být popsány konkrétní opatření, které úřad svým zaměstnaným v tomto životním období nabízí, benefity, možnosti spolupráce, jak bude vypadat udržování kontaktu, na jaké akce budou osoby zvány, jakého dalšího vzdělávání se budou moci účastnit apod.

- Zaměstnanec - otec požívá zvýšené právní ochrany teprve od nástupu na rodičovskou. V pracovním prostředí, které zaměstnanec vnímá jako potenciálně ohrožující, proto může volit strategii odchodu na RD bez předchozího upozornění zaměstnavatele, což mu zákon umožňuje. Z tohoto důvodu je důležitá atmosféra důvěry a vzájemného respektu, která zaměstnance motivuje komunikovat své plány ohledně odchodu a setrvání na RD v dostatečném předstihu. Doporučený termín – 2 měsíce před plánovaným odchodem na RD.
- Zaměstnankyně či zaměstnanec odcházející na MD/RD by měl sestavit seznam a popis pracovních činností, které vykonává, a ve spolupráci s vedoucí/m odboru/oddělení sestavit plán a časový harmonogram předání práce osobě či osobám, které budou zodpovědné za předání práce. Doporučený termín – v průběhu druhého trimestru.
- Na schůzce s vedoucí/m a zástupcem/zástupkyní personálního oddělení zaměstnanec/zaměstnankyně komunikuje své rámcové plány či představy o době čerpání mateřské a rodičovské a o případném pracovním zapojení v průběhu čerpání mateřské/rodičovské. Vedoucí odboru/oddělení a zástupci oddělení personálních činností informují osobu o jejich plánech.
- Zaměstnanec/kyně oznamuje vedoucí/mu odboru/oddělení a zástupcům/kyním oddělení personálních činností předpokládaný nástup na mateřskou/rodičovskou, což je její zákonná povinnost. Pokud možno v dostatečném předstihu, popř. oznámí změnu dle aktuálního zdravotního stavu.
- Zaměstnankyně vyplní požadované údaje v části B formuláře „Žádost o peněžitou pomoc v mateřství“. Žádost o peněžitou pomoc předává personálnímu oddělení.
- Zaměstnanec či zaměstnankyně podává žádost o nástup na rodičovskou oddělení personálních činností.



Legislativa

Státní zaměstnanci/kyně mají právo na čerpání mateřské a rodičovské za stejných podmínek jako zaměstnanci/kyně vykonávající práci podle zákoníku práce. Podle § 63 ZSS se státní zaměstnankyně, která čerpá mateřskou dovolenou, zařadí mimo výkon služby. Mimo výkon služby se zařadí též státní zaměstnankyně nebo státní zaměstnanec, čerpají-li rodičovskou dovolenou.

Podle § 21 odst. 2 ZSS lze na dobu určitou přijmout osobu rovněž v případech tehdy, je-li třeba nahradit dočasně nepřítomného zaměstnance/kyni. Tímto zaměstnancem nebo zaměstnankyní může být zaměstnanec nebo zaměstnankyně na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Nárok na mateřskou dovolenou je upraven v § 195 ZP. V souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě přísluší státní zaměstnankyni mateřská dovolená po dobu 28 týdnů. Porodila-li zároveň 2 nebo více dětí, přísluší jí mateřská dovolená po dobu 37 týdnů. Mateřskou dovolenou státní zaměstnankyně nastupuje zpravidla od počátku 6. týdne před očekávaným dnem porodu, nejdříve však od počátku 8. týdne před tímto dnem. Vyčerpá-li zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů, protože porod nastal dříve, než určil lékař, přísluší mateřská dovolená ode dne jejího nástupu, až do uplynutí doby stanovené v odstavci 1. Vyčerpá-li státní zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů z jiného důvodu, přísluší jí mateřská dovolená ode dne porodu jen do uplynutí 22 týdnů, popřípadě 31 týdnů, jde-li o státní zaměstnankyni, která porodila zároveň 2 nebo více dětí. Mateřská dovolená v souvislosti s porodem nesmí být nikdy kratší, než 14 týdnů a nemůže skončit před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu.

Podle § 196 ZP je k prohloubení péče o dítě zaměstnavatelka povinna poskytnout státní zaměstnankyni a zaměstnanci na jejich žádost rodičovskou dovolenou. Rodičovská dovolená přísluší matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají, ne však déle, než do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let.

Po dobu, kdy je zaměstnanec nebo zaměstnankyně na mateřské, resp. rodičovské, lze, aby zaměstnavatel přijal do pracovního poměru na dobu určitou jiného zaměstnance nebo zaměstnankyni, kteří budou vykonávat práci zaměstnance nebo zaměstnankyně na mateřské nebo rodičovské. Se zastupujícím zaměstnancem nebo zaměstnankyní lze uzavřít, na stejný druh práce, i dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.

Státní zaměstnanec/kyně se po skončení překážky služby podle § 70 ZSS zařadí k výkonu služby na původní služební místo. Na služební místo státního zaměstnance/kyně, u které/ho vznikla překážka služby, lze zařadit nebo jmenovat jiného státního zaměstnance/kyni jen na dobu určitou, která nesmí být delší než doba, po kterou trvá změna služebního poměru z důvodů překážek služby.

Nelze-li státního zaměstnance/kyni zařadit na původní služební místo v důsledku zrušení služebního místa z důvodu změny systemizace, zařadí se k výkonu služby na volné služební místo. K výkonu služby na služební místo zařazené v nižší platové třídě lze státního zaměstnance/kyni zařadit jen s jeho souhlasem.

Srovnávací tabulka

Ze srovnávací tabulky vyplynulo, že průběžný kontakt s rodiči, možnost účasti rodičů na neformálních podnikových akcích, možnost účasti rodičů na mateřské/rodičovské na dalším vzdělávání, poskytování právních informací při odchodu i návratu z MD/RD poskytují téměř všechny instituce, které dotazník zodpověděly. Možnost pracovat při MD/RD na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce umožňuje většina institucí. Volno pro otce při narození dítěte poskytuje zhruba polovina dotázaných institucí (placené či neplacené).

Důrazně doporučujeme zaměstnavatelům vytvářet na pracovišti atmosféru motivující otce k participaci na rodičovské, včetně toho, že zaměstnanci otcové nebudou za rozhodnutí odejít na rodičovskou perzekuováni či zesměšňováni.

AGE management



Cílem age managementu je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků/nic vzhledem k jejich věku. Řízení s ohledem k věku nemá začínat, když je osoba ve věku padesát let a více, ale má se týkat všech věkových skupin. Ideální zaměstnavatelka vždy zohledňuje věk, a měla by přihlížet k tomu, že i když má výkonné zaměstnance a zaměstnankyně v produktivním věku, měli by být zatíženi přiměřeně, právě s ohledem na jejich zdraví a perspektivu na trhu práce. Zvyšování věku odchodu do důchodu a prodlužování naděje na dožití znamená také, že budeme setrvávat delší dobu na trhu práce.

V ČR je age management zatím vnímán a aplikován úžeji, na zaměstnaneckou skupinu 50+, někdy již 45+. Age management začíná být aktuální už dnes (zejména v souvislosti s prodloužováním věku odchodu do důchodu), ale vzhledem k demografické situaci (snižování plodnosti a zvyšování hodnot naděje na dožití), bude jeho důležitost ještě narůstat.

Sendvičová generace

V této souvislosti je třeba zmínit fenomén sendvičové generace. Je to generace v produktivním věku, která stojí uprostřed generací vyžadujících péči – ještě neosamostatněné děti a stárnoucí rodiče (příp. prarodiče). Tato generace je nucena kombinovat vlastní život a práci s dalšími dvěma vzájemně odlišnými závazky péče. Z evropských výzkumů vyplývá, že typickou pečovatelkou je žena ve věku 55 let. 59% evropských žen deklarovalo, že bylo nuceno odejít z práce dříve do předčasného důchodu nebo práci opustit právě kvůli pečovatelským povinnostem. Při zavádění opatření na podporu sladování pracovního a soukromého života je vždy potřeba uvažovat také o specifických potřebách této skupiny.

Diskriminace z důvodu věku je v ČR rozeznávána jako jedna z nejsilnějších diskriminací ve společnosti. Podle reprezentativního výzkumu agentury STEM z roku 2007, 87 % osob je přesvědčeno, že lidé v ČR jsou (velmi) často diskriminováni na základě věku.



Doporučení pro zaměstnavatele/telky

Mezi opatření, kterými je možné podporovat tuto skupinu zaměstnaných, patří poskytování flexibilních forem práce na přechodná období, když musí ve větší míře čelit pečovatelským povinnostem. Tuto skupinu je potřeba zohledňovat při nabídkách školení a vzdělávání (rozhodně se nejedná o skupinu, která už veškerým vzděláváním prošla). Udělejte si průzkum mezi osobami 55+, o jaká školení by mohly mít zájem, školení v oblasti technologií lze rozdělit pro skupiny mladší, které mají větší know-how v této oblasti a skupiny starší, které nemají takové povědomí a potřebují školení vedené jiným způsobem. Průzkum potřeb ve vazbě na věk a další sociodemografické charakteristiky zaměstnanecké populace je základním předpokladem pro správné nastavení a efektivní fungování přijatých sladovacích opatření.

Do benefitů zařazujte benefity, které budou pro všechny věkové skupiny zajímavé (např. masáže, lázně, sick-days).

- Pracujte s ergonomií pracovního prostředí a myslete na zdraví svých zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Uvažujte o starších osobách při náborech. Diverzita týmů může být při správném řízení velmi prospěšná.
- Diskriminace je zákonem zakázaná, do inzerátů se nesmí zadávat, jaký věk od kandidáta očekáváme (př. “do mladého kolektivu hledáme...”, “kandidát má být ve věku 30-40 let...”), ale naopak je povoleno umístování inzerátů do určitého typu médií (které čtou především starší) a používání věty: „Osoby 50+ jsou u nás vítány“, atd.
- Zvažujte roli starších osob v organizaci, myslete na to, že byste jim měli nabízet jinou pracovní pozici, kde například bude menší stresová zátěž, když o ni budou mít zájem.
- Umožněte zaměstnancům/kyním plynulejší odchod do důchodu poskytováním částečných úvazků. Udržíte déle zaměstnance a zaměstnankyně, kteří již mají vysoké know-how a zkušenosti, a zajistíte plynulejší předání jejich dovedností.



Příklad dobré praxe z firem:

Škoda auto - Program SENIORITY - poskytují zaměstnancům-seniorům jeden den volna s náhradou mzdy ročně navíc nebo pět dnů na absolvování rekondičního pobytu v lázních; umožňují přesun zaměstnance-seniora na jiné vhodné pracovní místo, pokud vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě ztratil způsobilost vykonávat svou dosavadní práci, a to při zachování dosavadní mzdy; zaměstnavatel zřídil šest chráněných pracovišť s kapacitou 200 míst pro lidi se sníženou schopností pracovního uplatnění.

Diversity management



Často se setkáváme i s pojmem diversity management, což je jednoduše řečeno řízení diversity, různorodosti. Je to cílená snaha o to, abychom neuvažovali stereotypně o lidech na základě rasy, věku, pohlaví, etnicity či sexuální orientace. Podle těchto kritérií bychom neměli soudit kandidáta či kandidátku na novou pozici, a naopak bychom měli usilovat o to, mít v týmech a v celé organizaci různorodé jedince, kteří budou při způsobech hledání řešení problémů nabízet různorodá řešení a různorodé perspektivy. Diverzita týmů se dává do souvislosti s diverzitou spotřebitelů a spotřebitelek v komerčních firmách. Zaměstnáváním různorodých skupin, je také budeme umět lépe oslovovat a získávat. Z hlediska úřadů veřejné sféry by pak bylo na příklad vhodné a efektivní zaměstnávat romskou úřednici či romského úředníka v odděleních, kde je klientelou převážně romská veřejnost apod.

Zákoník práce



Zákoník práce nestanoví zaměstnavateli povinnost informovat zaměstnance/kyně o všech jejich právech vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Nicméně podle § 346b odst. 4 ZP zaměstnavatelka nesmí zaměstnance/kyni jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv, vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Z tohoto ustanovení lze dovodit, že pro to, aby se zaměstnanec nebo zaměstnankyně mohli dovolávat svých práv, musí být s těmito právy seznámeni. S ohledem na sladování soukromého a rodinného života s výkonem práce lze mít za to, že zaměstnavatel by měl zaměstnance/kyni informovat o délce čerpání mateřské a rodičovské, možnosti volby délky čerpání rodičovské a uplatnění nároku na peněžitou pomoc v mateřství jako dávky nemocenského pojištění.

Zákon o úřednících

Viz úprava podle zákoníku práce

Zákon o státní službě

Podle § 79 odst. 2 písm. j) ZZS má státní zaměstnanec/kyně právo domáhat se zákonným způsobem svých práv vyplývajících ze služebního poměru. Stejně jako u zaměstnanců/kyň vykonávajících práci podle zákoníku práce lze mít za to, že zaměstnavatelka by měla státní

zaměstnanec/kyně informovat o jejich právech vyplývajících ze služebního poměru, aby se jich mohli státní zaměstnanci/kyně domáhat. V souvislosti se sladováním soukromého a rodinného života s výkonem služby lze mít za to, že zaměstnavatel by měl státní zaměstnanec informovat o délce čerpání mateřské a rodičovské, možnosti volby délky čerpání rodičovské, uplatnění nároku na peněžitou pomoc v mateřství a o možnosti poskytnutí neplaceného služebního volna z důvodu sladování osobního a pracovního života.



Podpora mimopracovních aktivit (kulturní, společenské, studijní apod.)

Čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb

Legislativa

Čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen: "FKSP") upravuje vyhláška ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. Organizační složka státu a příspěvková organizace může dle § 3 odst. 3, této vyhlášky přispívat pouze na činnosti, které organizuje nebo spoluorganizuje nebo pořídí od jiné organizační složky státu nebo právnické nebo fyzické osoby. Příspěvek z FKSP se podle tohoto ustanovení poskytuje zaměstnancům/kyním v pracovním poměru, státním zaměstnancům/kyním podle zákona o státní službě, příslušníkům/nicím ve služebním poměru, soudcům a soudkyním, žákům a žákyním středních odborných učilišť a učilišť a důchodcům a důchodkyním, kteří při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u organizační složky státu nebo příspěvkové organizace, jejich manželům a manželkám (druhům a družkám), partnerům a partnerkám podle zákona 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a nezaopatřeným dětem podle zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře. Nezaopatřeným dítětem se podle tohoto zákona považuje dítě do skončení povinné školní docházky, a poté, nejdéle však do 26. roku věku, jestliže se soustavně připravuje na budoucí povolání nebo se nemůže soustavně připravovat na budoucí povolání nebo vykonávat výdělečnou činnost pro nemoc nebo úraz, nebo z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu je neschopno vykonávat soustavnou výdělečnou činnost. Po skončení povinné školní docházky se do 18. roku věku považuje za nezaopatřené dítě také dítě, které je vedeno v evidenci krajské pobočky Úřadu práce jako uchazeč či uchazečka o zaměstnání a nemá nárok na podporu v nezaměstnanosti nebo podporu při rekvalifikaci.

Z FKSP lze přispívat mimo jiné na náklady na provoz kulturních zařízení, rekreačních zařízení, sportovních a tělovýchovných zařízení, rehabilitačních zařízení včetně masáží a zařízení pro zájmovou činnost organizačních složek státu a příspěvkových organizací, stravování, dovolenou a rekreační pobyty, či kulturní a sportovní akce. Z FKSP lze poskytnout i půjčky pro bytové účely nebo prostředky na sociální výpomoc a půjčky.

Dle § 108 ZSS přísluší státnímu zaměstnanci/kyni v kalendářním roce služební volno k individuálním studijním v rozsahu 6 dnů výkonu služby. Čerpání služebního volna k individuálním studijním účelům nařizuje písemně služební orgán a stanovuje individuální vzdělávací cíl tohoto služebního volna. Za dobu čerpání služebního volna k individuálním studijním účelům se státnímu zaměstnanci/kyni plat nekrátí.

Dle paragrafu § 114 služební úřad vytváří podmínky pro stravování státních zaměstnanců/kyň a bývalých státních zaměstnanců/kyň-důchodců/kyň, které se řídí § 69 o rozpočtových pravidlech.

Fondy obcí

Obce mohou zřizovat na podporu aktivit uvedených v pravidlech konkrétního fondu sociální fondy. Podle § 84 odst. 2 písm. c) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) může zastupitelstvo obce zřizovat trvalé a dočasné peněžní fondy obce. Podle § 5 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů může územní samosprávný celek zřizovat peněžní fondy, a to pro konkrétní účely anebo bez účelového určení. Pravidla fondů specifikují podrobnosti čerpání peněžních prostředků z těchto fondů.

Další benefity na pracovišti

V této kapitole se zaměříme na benefity, ať už z fondu FKSP nebo i další, které nabízejí ministerstva a úřady. V dotazníkovém šetření, které jsme vedli v poslední čtvrtině roku 2016, se nám podařilo získat odpovědi z některých ministerstev a úřadů, na otázky týkající se vybraných zavedených opatření na podporu sladování pracovního a osobního života. Řada organizací blíže specifikovala benefity, které nabízejí svým zaměstnaným. Níže je tabulka, podle které si můžete udělat srovnání se situací ve své organizaci.

Srovnávací tabulka

Ministerstvo dopravy	<ul style="list-style-type: none">• Placená zdravotní indispozice v rozsahu 5 dnů v kalendářním roce;• příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření;• příspěvek pro děti zaměstnanců/kyň na dětskou rekreaci;• poukázky Unišek+;• karty Multisport;• příspěvek na jazykové vzdělávání;• příspěvek na zajištěné stravování v budově / stravenky pro zaměstnance/kyně;• poskytování základní lékařské péče zaměstnancům /kyním a důchodcům/kyním (starobní, invalidní důchod);• dary (životní výročí, za mimořádnou aktivitu ve prospěch služebního úřadu, odborářům – invalidním důchodcům);• jednorázové sociální výpomoci;• zkrácení pracovní doby nebo pracovní volno bez náhrady platu zaměstnancům/kyním pečujícím o dítě do 15 let nebo osoby blízké se zdravotním postižením;• zajištěné stravování s příspěvkem pro důchodce/kyně;• úhrada nákladů vstupní lékařské prohlídky u smluvního lékaře či lékařky;• vstupenky do divadel, na sportovní a jiné kulturní akce s příspěvkem i pro rodinné příslušníky a příslušnice;• podpora zájmové činnosti zaměstnanců/kyň a důchodců/kyň na vzájemně dohodnutých akcích;• možnost využívání tělocvičny a posilovny, v budově zdarma.
----------------------	---

<p>Ministerstvo financí</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sickday – v rozsahu 5 kalendářních dnů za rok (placené) 25 dní dovolené, studijní volno v rozsahu 6 kalendářních dnů za rok, doba lékařského vyšetření nebo doba nezbytného doprovodu rodinného příslušníka/nice k lékaři/lékařce – zápočet do pracovní doby v intervalu od 7:45 – 15:15, poskytování pracovního volna zaměstnancům/kyním nad rámec ZP, kteří se účastní sportovní akce (vyslání MF); • závodní stravování zaměstnancům/kyním za sníženou cenu (i důchodcům/kyním, rodičům na rodičovské, zaměstnaným na dohody konané mimo pracovní poměr)/stravenky zaměstnancům/kyním bez vlastního stravovacího zařízení nebo v době uzavření jídelny; • zajištění závodní preventivní péče, zabezpečení zdravotních programů nabídnutých zdravotními pojišťovnami; • zajištění rehabilitace v lázeňském zařízení zaměstnancům/kyním i bývalým zaměstnancům/kyním– důchodcům/kyním, zajištění lůžkové kapacity u provozovatelů/vatelek vzdělávacích zařízení k rekreaci a rehabilitaci zaměstnanců/kyň; • pro děti zaměstnanců/kyň nabízeny kulturní nebo zábavné akce, zajištění setkávání bývalých zaměstnanců/kyň - důchodců/kyň s představiteli a představitelkami vedení MF a odborové organizace; • možnost ubytování ve vlastní ubytovně nebo přidělení služebního bytu za splnění určitých podmínek; • zaměstnanci/kyně na MD/RD jsou prostřednictvím elektronické pošty informováni o uzavření kolektivní dohody a o možnostech, které pro ně z uzavřené dohody plynou; • provoz dětské skupiny pro děti zaměstnanců/kyň; • provoz knihoven odborné i beletrie, přímo v budově MF; • provozování bufetu přímo v budově MF; • provozování bankomatu přímo v budově MF;
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • příspěvky na: Penzijní připojištění nebo na doplňkové penzijní spoření, vzdělávací kurzy zaměstnanců/kyň a jejich nevýdělečně činných dětí do 18 let věku, lázeňskou péči, rodinnou rekreaci, na dětskou rekreaci pro děti do 15 let, kulturu a sportovní aktivity; • návratnou bezúročnou půjčku k překlenutí tíživé finanční situace (max. do výše 20 000 Kč); • a nenávratnou sociální výpomoc (max. výše 15 000 Kč).
Ministerstvo obrany	<ul style="list-style-type: none"> • Sickday 5 dní (placených); • při onemocnění dítěte do 15 let se v kalendářním roce poskytne další 1 den při jeho onemocnění; • podpora sportu, kultury.
Ministerstvo pro místní rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> • Indispoziční volno 5 dní placených; • stravenky; • dětský den pro děti zaměstnanců/kyň, včetně těch na mateřské/rodičovské; • kulturní akce před vánoce; • podpora aktivit důchodců/bývalých zaměstnanců/kyň; • vánoční besídka důchodců/bývalých zaměstnanců/kyň; • ubytovna pro mimopražské zaměstnance a zaměstnan-
Ministerstvo zemědělství	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční limity čerpání z FKSP; • kultura; • rekreace; • sport; • penzijní připojištění; • vitamíny, očkování; • odměny při pracovních a životních výročí;

<p>Ministerstvo průmyslu a obchodu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sick days 5 dní; • vyřízení dokumentů na úřadě 1 den; • penzijní připojištění; • podpora sportovních a kulturních aktivit formou placeného benefitu; • výhodné ubytování pro rekreační dovolenou.
<p>Ministerstvo spravedlnosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sick days 5 dní placených; • stravenky; • jazyková výuka; • semináře, školení;
<p>Úřad vlády</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 5 dnů placeného osobního volna; • příspěvek z FKSP.
<p>Krajský úřad Královéhradeckého kraje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociální fond pro zaměstnance/kyně v pracovním poměru, jejichž pracovní úvazek ke Královéhradeckému kraji činí minimálně 50%. • Osobní účty s každoročně aktualizovanou částkou k čerpání. Prostředky z osobního účtu lze čerpat na: Vzdělávání, rehabilitaci, rekreační, zdravotní a sportovní pobyty, sportovní aktivity, životní pojištění, úhradu nákladů dětí související s využíváním služeb denní péče o děti, penzijní připojištění. • Stravování (závodní stravování, případně stravenky pro zaměstnance/kyně zaměstnavatele, kteří/ré nemají místo výkonu práce v sídle zaměstnavatele, zaměstnanec/kyně pracující z domova, zaměstnanec – řidiče z povolání a zaměstnanec/kyně, kteří/ré formu závodního stravování nemohou využívat ze zdravotních důvodů).

	<ul style="list-style-type: none"> • Sportovní a kulturní akce (př. pravidelný vánoční turnaj v bowlingu pro zaměstnance/kyně KÚ, pronájem tělocvičny). • Dary (odměny): Životní a pracovní jubilea. • Úhrada nákladů na setkávání ředitelky krajského úřadu s nově nastupujícími zaměstnanci/kyněmi do pracovního poměru a se zaměstnanci/kyně, kteří dosáhli životních výročí. • Sociální výpomoc - je možno poskytnout zaměstnanci/kyni nebo jeho/jejím nejbližším pozůstalým v mimořádně závažných případech, při řešení složitých a neočekávaných životních situací. • Sick days: 3 dny, neplacené. • Parkování (omezený počet míst pro zaměstnance/kyně KÚ (místo resp. vjezd není garantován, v závislosti na počtu obsazených míst při vjezdu do parkovacího domu), abonentní karty (omezený počet, posuzováno v návaznosti na individuální potřeby žadatelů, parkovací místo resp. vjezd je garantován). • Masáže v prostorách KÚ (v případě zájmu úhrada čer-
Krajský úřad Zlínského kraje	<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvek na kulturu, sport, regeneraci, příspěvek na dovolenou, penzijní připojištění, životní pojištění; • příspěvek na stravování; • parkování v centru Zlína – zdarma; • zvýhodněný T-mobile program; • nákup sady MS Office za zvýhodněnou cenu; • zvýhodněné cestovní připojištění; • možnost nákupu zemního plynu pro soukromé účely v rámci centralizovaného nákupu této komodity.

Krajský úřad Jihočeského kraje	<ul style="list-style-type: none"> • 2 placené sick days, od r. 2017 celkem 4 placené sick days; • příspěvek na stravování; • penzijní připojištění; • podpora sportovních aktivit; • vzdělávání; • návštěvy kulturních akcí;
Krajský úřad Pardubického kraje	<ul style="list-style-type: none"> • 1 neplacený sick day; • stravenky; • penzijní připojištění; • příspěvek na dopravu; • příspěvek na letní tábor dětí; • příspěvek na rekondiční a rehabilitační služby; • příspěvky na sportovní činnost (plavání, míčové hry); • příspěvek na kulturu;
Krajský úřad Olomouckého kraje	<ul style="list-style-type: none"> • Indispoziční volno 4 dny/rok – placené; • osobní účet s možností rozdělení a využití finančního příspěvku na penzijní, životní pojištění, na sport, kulturu, zdraví, volnočasové aktivity; • stravenky; • nasmlouvané nižší ceny u některých poskytovatelů služeb, např. u přepravců, jazykových agentur, kulturních zařízení, sportovních zařízení, telekomunikačních služeb, bankovních služeb, cestovních kancelářů.
Finanční úřad pro Ústecký kraj	<ul style="list-style-type: none"> • Sickday 5 dnů; • FKSP.

Finanční správa ČR - Generální ředitelství	<ul style="list-style-type: none"> • Stravenky; • penzijní připojištění; • parkovné - omezený počet; • možnost rekreace; • jazykové vzdělávání;
---	--

Nabídky benefitů jsou na úřadech veřejné správy v ČR široké, a spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň s množstvím a využitelností je většinou vysoká. Doporučujeme dělat v oblasti benefitů opakovaně průzkumy zájmu zaměstnanců a zaměstnankyň. Potřeby zaměstnaných se s dobou mění a vyvíjejí. Doporučujeme také sledovat současné trendy v oblasti benefitů a vždy se snažit benefity vybírat tak, aby mohly být zajímavé pro různé věkové skupiny, muže/ženy, postižené osoby, případně osoby z etnických minorit, jsou-li součástí zaměstnanecké populace. Buďte obezřetní v tom, jakým skupinám zaměstnaných benefitů poskytnete, zda děláte rozdíly mezi osobami kvalifikovanými a nekvalifikovanými, zda jsou vybrané benefity určené jen pro osoby ve vysokých pozicích. Vždy dbejte na to, ať jsou benefity transparentně a nediskriminačně rozdělované, a zaměstnaní, ať jsou dostatečně informovaní o tom, kdo na ně má nárok a za jakých podmínek.

Významným benefitem u Krajských úřadů bylo například parkovné. Řada zaměstnaných krajských úřadů dojíždí z velké dálky a možnost parkování pro ně může být velmi důležité. Pakliže má úřad omezený počet vyhrazených parkovacích míst, doporučujeme udělat transparentní, srozumitelné a široce komunikované rozhodnutí o tom, kdo má na parkovné nárok a za jakých podmínek.

Důležitým a aktuálně hodně diskutovaným benefitem jsou tzv. sick day, dny na indispoziční volno, které může čerpat zaměstnanec či zaměstnankyně, a jsou buď placené, nebo neplacené. Zaměstnavatel toto opatření zavádí vnitřním předpisem nebo kolektivní smlouvou. Např. podle čl. 10 odst. 2 kolektivní dohody vyššího stupně, uzavřené mezi Odborovým svazem státních orgánů a organizací, Českomoravským odborovým svazem civilních zaměstnanců armády, Odborovým svazem zdravotnictví a sociální péče ČR a Českomoravským odborovým svazem pracovníků školství a vládou České republiky poskytnou služební úřady státním zaměstnancům/kyním, na základě jejich žádosti ze zdravotních důvodů,

bez povinnosti předložit doklad o neschopnosti výkonu služby, služební volno v trvání 5 dnů v průběhu kalendářního roku, za dobu čerpání tohoto služebního volna se plat nekrátí. Pro stanovení nároku na dovolenou se za výkon služby považuje také toto poskytnuté služební volno.

Na sick days, které by byly zaměstnanci nebo zaměstnankyni poskytnuty nad rámec vnitřního předpisu nebo kolektivní smlouvy, není právní nárok. Tento benefit zaměstnavatelka poskytuje na základě vlastního uvážení, či na základě kolektivní smlouvy. Je to opatření, které zavedla řada velkých firem aktivních v oblasti rovných příležitostí žen a mužů. Tento benefit může být zaměstnavatelem podmíněný, například, že se vztahuje jedině na vlastní zdravotní indispozici, či i na péči o blízké, případně na jiné nevyhnutelné události, které zaměstnavatelka blíže určí, nebo může být zcela nepodmíněný. Doporučujeme opatření blíže nepodmiňovat, ponechat na samotném zaměstnané/m, aby se rozhodoval/a dle svého vlastního uvážení. Doporučujeme však v interní směrnici blíže definovat způsob žádosti, kompetence, tedy koho žádá a časové určení, do kdy je nutné požádat. V případě, že jste si jako zástupci/kyně zaměstnavatelů nejistí tímto opatřením, zaveďte pro začátek například dva sick days ročně, za rok si vyhodnoťte spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň, projděte statistiky, kolik lidí si o toto opatření požádalo, udělejte malé šetření mezi vedoucími pracovníky a pracovníkyněmi, zda považovali benefit za problematický, či zda například naopak přispěl ke snížení absence zaměstnaných. A rozhodněte se, zda benefit rozšířit, ponechat, či případně redukovat.



Příklad praxe

Dobrá praxe je z Krajského úřadu Zlínského kraje, týká se příspěvku na dopravu, který je pro řadu krajských úřadů aktuální, právě protože zaměstnanci a zaměstnankyně často za prací dojíždějí.

V rámci Zaměstnaneckého fondu poskytujete příspěvek na dopravu a to ve výši podle vzdálenosti dojezdu. Můžete nám prosím benefit blíže popsat?

„Výše osobního účtu je určena příslušností zaměstnance k jednomu ze tří kilometrových pásem, z nichž každé má stanovenou jinou výši rozpočtu.“

Do kilometrových pásem jsou zaměstnanci zařazováni podle nejkratší vzdálenosti dojíždění do zaměstnání, a to jednotným způsobem – plánovačem tras na www.mapy.cz. Vzdálenost je určována od obydlí (= č.p. konkrétního domu, bytu) po sídlo Zlínského kraje. Nezávisí na místě trvalého pobytu, ale na místě pobytu (tzn. místu, odkud zaměstnanec pravidelně dojíždí do zaměstnání a zpět). O zařazení do kilometrového pásma s konečnou platností rozhoduje oddělení personálních věcí a vzdělávání.

Kilometrová pásma jsou následující:

1. 0 – 15 km – 12.000 Kč / rok
2. 16 – 33 km – 14.000 Kč / rok
3. 34 km a více – 16.000 Kč / rok

Tímto způsobem máme tedy upravenu výši osobního účtu v rámci Zaměstnaneckého fondu. Další využití je na zaměstnanci samotném, maximálně 3 fakturami z něj mohou čerpat finanční prostředky na účely kulturní, sportovní, rekreační, wellness a podobně“.

Jak jste se pro toto opatření rozhodli?

„S ohledem na to, že jsme historicky vypláceli příspěvek na dopravu, který daňově zatěžoval zaměstnance, a my jako zaměstnavatel jsme z něj odváděli povinné odvody za zaměstnance, přikročili jsme k jiné formě plnění ve prospěch zaměstnanců, a to formou osobního účtu v rámci zaměstnaneckého fondu.

Nastartovali jsme informační kampaň, zaměstnancům jsme nejrůznějšími podobami toto téma vysvětlovali a představovali, a věřím, že dnes už jsou všichni spokojeni.“

Jak je zaměstnanými příspěvek na dopravu a jeho nastavení hodnoceno?

„Na základě průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci před 3 lety jsme zjistili, že spokojenost je vysoká. V loňském roce jsme osobní účet navýšili, protože efektivním rozdělením prostředků nám celkově zůstávali finanční prostředky, které odvádíme do fondu z objemu platů, a mohli jsme je použít takto na individuální navýšení.

Na intranetu máte také prostor, kde se mohou zaměstnaní domluvit na spolujždě, jezdí-li z podobně vzdálených destinací. Je to hojně využíváno?

„Zaměstnanci mají možnost vyplnit bleskově krátkou tabulku, kdy jedou a kam, a co nabízí či potřebují, a konkrétně na email jim přijde odpověď. Víím od zaměstnanců, že je to služba využívaná docela často, a ke spokojenosti cestujících, díky tomu nemáme žádné problémy s dojížděním byt' do větších vzdáleností od Zlína.“

Dotazy zodpověděla Ing. Aranka Medková Pekárková, vedoucí odboru řízení lidských zdrojů, Krajský úřad Zlínského kraje.



Další dobrá praxe je z Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Tři zajímavé benefity.

„Příměstské tábory

Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci Operačního programu Zaměstnanost vyhlásilo výzvu, která mimo jiné nabízela možnost realizovat příměstské tábory. Této možnosti jsme využili, požádali o dotaci a uspěli.

V loňském roce jsme díky tomu zorganizovali 7 turnusů příměstských táborů a v letošním roce připravujeme jeden jarní turnus a 8 letních turnusů.

Podmínkami pro zařazení dítěte do příměstského tábora je, že:

- *dítě musí navštěvovat 1. stupeň základní školy,*
- *oba rodiče musí být zaměstnaní nebo vykonávat podnikatelskou činnost, v případě nezaměstnanosti si zaměstnání aktivně hledat.*

Přihlásit se mohou také děti rodinných příslušníků, kteří jsou zaměstnanci Krajského úřadu Moravskoslezského kraje (vnoučata, synovci, neteře a apod.) a to i opakovaně na několik turnusů. Zároveň jsme nabídli možnost přihlásit své děti také zaměstnancům našich příspěvkových organizací.

Tábory jsou realizovány 5 dní v týdnu (PO – PÁ) od 6:30 do 17:00.

Týdenní program vždy zahrnuje celodenní mimostravský výlet, exkurzi, návštěvu historické/kulturní památky, pohybové, sportovní a výtvarné aktivity a hry.

Každého turnusu se může účastnit až 30 dětí. Všechny turnusy jsou realizovány i v případě, že kapacita není naplněna.

Stravné, jízdné a vstupné je hrazeno rodiči (nelze financovat z prostředků projektu), jeho výše nepřekročila 600 Kč za jedno dítě za jeden turnus.

Z proběhlých turnusů máme jednoznačně pozitivní ohlasy nejen od dětí, ale především od rodičů, kteří ocenili možnost využít příměstský tábor.

Mateřská škola

Mateřská školka je zřízena jako detašované pracoviště speciální mateřské školy, již je zřizovatelem Moravskoslezský kraj. Řešení v rámci stávající příspěvkové organizace nám umožňuje zařazení třídy do rejstříku škol a získání dotace na žáka předškolního zařízení z rozpočtu MŠMT.

Provoz školky byl zahájen v září 2016 a je celoroční. Otevírací doba je od 6:30 do 17:30. Přijímáme děti od 2 let do začátku školní docházky. K dispozici je jedna třída s kapacitou 24 dětí. V tuto chvíli máme 18 dětí. Pedagogický sbor tvoří 3 pedagogičtí pracovníci, a z toho je jeden pan učitel a dvě paní učitelky. Rovněž zde máme jednoho nepedagogického pracovníka, který zajišťuje služby spojené se stravováním dětí.

Cena školkovného je 400,- Kč a není v ní zahrnuta cena stravného.

Sick days

Všichni naši zaměstnanci mohou čerpat sick days v rozsahu 3 dnů, hrazeno průměrem. Nárok je bez omezení. Využít jej mohou zaměstnanci jako zdravotní nebo sociální volno, čerpat lze i po půl dnech. Není stanoveno, jak dlouho dopředu se musí o volno požádat, nahlásit se dá i na telefon a dodatečně vypsát potřebnou žádanku. V případech sociálního volna, se tato skutečnost domlouvá dopředu s nadřazeným zaměstnancem. Sick days lze kombinovat i s dovolenou.“

Informace poslala Mgr. Dagmar Onderková, personalista – péče o zaměstnance, odbor kanceláře ředitele krajského úřadu, Krajský úřad Moravskoslezského kraje.



Finanční aspekty opatření na podporu sladování

Ekonomické aspekty jednotlivých opatření jsou obtížně vyčíslitelné. Do analýz vstupuje celá řada proměnných, které mohou problematiku zkreslovat, jednoznačný a přímočarý ekonomický dopad opatření na podporu sladování je obtížně analyzovatelný.

Co je vyčíslitelné jednodušeji, jsou data týkající se lidských zdrojů. Z analýzy “The Costs and Benefits of Diversity”, kterou si nechala vypracovat Evropská komise, vyplývá, že přijímání opatření na podporu rovných příležitostí se z dlouhodobého hlediska vyplatí zejména v těchto oblastech: Zvýšená spokojenost zaměstnanců/kyň (85 %), udržení si kvalitních a talentovaných zaměstnanců/kyň (74 %), zvýšená produktivita (58 %), zvýšená reputace a konkurenceschopnost firmy (56 %), nižší fluktuace pracovních sil (55 %) a snížená absence (50 %).

Zavádění flexibilních forem práce nepatří k nákladným opatřením. Při částečném úvazku, se mohou náklady zvýšit pouze tím, že je administrováno více osob a to pouze v případech, kdy je mzdové účetnictví placeno zaměstnavatelem položkově, tj. co úvazek, to položka, bez ohledu na výši úvazku. Vyšší povinné odvody na zdravotní pojištění v případě, že částečný úvazek bude tak malý, že nedosáhne úrovně minimální mzdy, jdou na vrub zaměstnaných; zaměstnavatelka odvádí vždy 9 %. Tato situace ale není příliš pravděpodobná, protože v současné době je minimální mzda 11.000 Kč (od 1. 1. 2017), tudíž by částečný úvazek musel být velmi malý (pravděpodobně nižší než 0,5 v případě hrubého platu 22.000 Kč na celý úvazek), což není na úřadech veřejné zprávy úplně běžné - nejčastější zkrácení jsou v rozsahu 0,5–0,9 úvazku.

Práce z domova v současné době znamená vybavení zaměstnance/kyni technikou, připojením a možností využívat data, která čelí ochraně osobních údajů. To jsou bezpochyby náklady, které jsou vyčíslitelné a mohou být znatelné. Práce z domova je však v současné době poskytována pouze mizivému procentu osob zaměstnaných na úřadech veřejné a státní správy. Viz srovnávací tabulka v kapitole Práce z domova. Jedním z úřadů, které zavedly možnost práce z domova ve větším rozsahu, je Krajský úřad Královéhradeckého kraje, ten opatření zaváděl naopak s cílem ušetřit především redukcí míst na pracovišti, více viz rozhovor s vedoucím kancelář ředitele Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, v kapitole Flexibilní formy práce.

Management mateřské a rodičovské a age management jsou opatření, které jsou závislé především na kapacitách personálního útvaru. Doporučujeme v této oblasti i proškolení vedoucích pracovníků, aby mohli s osobami, které mají na starosti lidské zdroje efektivně spolupracovat.

Nákladnějším opatřením je zřizování míst v zařízení péče pro předškolní děti. Péče o malé děti je finančně náročná. Zakládání dětských skupin i mikrojeslí je aktuálně podporováno prostředky Evropského sociálního fondu, sledujte možnosti čerpání na <https://www.esfcr.cz/prehled-vyzev-opz>.

Níže se můžete podívat na tabulku, kterou si nechalo vypracovat MPO a kde jsou vyčísleny náklady na provoz dětské skupiny pro 12 dětí. Náklady na dítě v mateřské škole by byly obdobné, kromě toho, že zřízení mateřské školy je náročnější (po stránce legislativy a administrativy), na druhou stranu v mateřských školách, které jsou zřízeny podle školského zákona, je každé dítě státem dotováno.

Náklady na provoz dětských skupin a mateřských škol jsou považovány za daňově účinné výdaje (§ 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů).

Tab. č. 8 – Přibližné náklady na provoz dětské skupiny (příklad: 12 dětí, 3 pečovatelky, 300 m²)

Podíl na celkových nákladech	Název položky	Měsíčně	Ročně
	el. energie*	3 000	36 000
	voda studená*	2 000	24 000
	TUV - voda teplá*	200	2 400
	teplo*	1 000	12 000
	odvoz odpadu*	300	3 600
	telefony (pevná + mobil)	180	2 160
	pojištění	1 600	19 200
	opotřebení nábytku	200	2 400
	čistící a úklidové prostředky (úklid, praní prádla, mytí nádobí ...), hygienické potřeby	3 000	36 000
	opravy a údržba	500	6 000
10%	CELKEM	11 980	143 760
	nábytek, výtvarné, hudební a didaktické pomůcky, hračky, odborná literatura, kancelářské vybavení**	10 000	120 000
	kancelářské potřeby**	900	10 800
9%	CELKEM	10 900	130 800
	1. (vedoucí) pečovatelka***	30 000	360 000
	2. pečovatelka***	25 000	300 000
	3. pečovatelka***	25 000	300 000
	zástup (nemoc, dovolená)	7 000	84 000
	uklízečka	7 500	90 000
	průběžné vzdělávání	1 700	20 700
81%	CELKEM	96 200	1 154 400
CELKEM 100%		119 080	1 428 960
Na jedno dítě		9 923	95 264

* odhad, liší se dle lokality a velikosti prostor

** odhad, liší se dle délky provozu (při počátečním vybavení jsou náklady vyšší)

*** mzdové náklady včetně zákonných odvodů zaměstnavatele

Pozn.: V tabulce nejsou uvedeny náklady na stravu, protože jsou vždy kalkulovány odděleně od provozních a osobních nákladů. Náklady se mohou lišit i v závislosti na věku dětí (mladší mají větší nároky).

Zdroj: výpočet MPO

Zavádění opatření na podporu sladování je také možné dělat na základě genderového auditu. Genderový audit není a nemá být kontrolou, “auditing is learning”, je procesem učení se. Genderový audit provádí většinou externí firma. Na základě dotazníkového šetření, fokusních skupin, individuálních rozhovorů, dostupných zaměstnaneckých statistik, průzkumů spokojenosti a firemních dokumentů vyhodnotí situaci v oblasti rovných příležitostí. Situaci analyzuje a navrhne, jaká opatření na podporu rovnosti by měla být v kratším i dlouhodobějším horizontu přijata. V další fázi vám může externí firma radit, spolupracovat s vámi na zavádění konkrétních opatření, vypracovávat plány v oblasti managementu MD/RD, age managementu, navrhnout jak rozšířit a zefektivnit využívání flexibilní formy práce, jak podporovat firemní kulturu, aby nedocházelo k sexuálnímu obtěžování či jinému znevýhodňujícímu chování, proškolit management i zaměstnané v oblasti rovných příležitostí. V rámci auditů lze sledovat platovou rovnost, procesy náborem a propouštění, které můžete přenastavit, abyste dosahovali větší diverzity na pracovišti atd. Na genderové audity i následnou implementaci navržených opatření lze získat prostředky z Evropských sociálních fondů, sledujte:

<https://www.esfcr.cz/prehled-vyzev-opz>.

Závěr

Opatření na podporu sladování jsou více využívány ženami, důležité však je, aby tato opatření nebyla směřována jen na ženy. Nezbytné je podporovat muže, aby opatření využívali. Ve společnosti se pohybujeme v jakémsi kruhu genderových stereotypů. Ženám je přisuzována pečovatelská role, díky tomu si ženy/dívky volí méně ambiciózní povolání, v horizontální (oborové) i vertikální (hierarchické) rovině, mají nižší příjem, takže je na ně tlak, aby se ujímaly pečovatelských povinností, ať už o děti nebo o rodiče či další blízké. Návrat na trh práce po mateřské/rodičovské je ve znamení drastického propadu žen, pouze 50% českých žen se vrací do svého původního zaměstnání, navzdory deklarovanému právnímu nároku na návrat. Výše nezaměstnanosti žen po návratu z mateřské/rodičovské stoupá, zatímco nezaměstnanost mužů se snižuje. Platové rozdíly žen s dětmi se radikálně zvyšují a to s každým dalším dítětem. Ženy se třemi dětmi mají o 35% nižší plat než muži s dětmi. Tato situace má pak neblahý ekonomický dopad na další život žen a rodin. Z hlediska genderové rovnosti a z hlediska rovných příležitostí ve společnosti je důležité podporovat muže v oblasti péče (neplacené práce) a ženy motivovat k posílení jejich pozice na trhu práce. Sdílením odpovědnosti na obou stranách přispějeme k pozitivnímu vývoji ve společnosti a k posílení partnerských vztahů.

Odborná garance

Během přípravy Metodiky byly využity relevantní zdroje, s jejichž pomocí byla Metodika zpracovávána, a byla zpracována i přehledná komparativní analýza, jež umožňuje rychlý náhled do praxe v oblasti sladování v české veřejné správě. Vysokou zárukou kvality je kombinace použitých zdrojů sekundárního (odborné studie a články, výsledky výzkumných šetření a případových studií, aj.) a primárního (výsledky srovnávací analýzy) charakteru. Metodika je pak postavena na propojení teoretických poznatků s praktickými zkušenostmi v zemích EU a vybraných veřejných organizací v ČR.

Tvorba Metodiky byla také systematicky konzultována s jejím zadavatelem, tj. s Oddělením rovnosti žen a mužů, Sekcí pro lidská práva Úřadu vlády ČR, jež přípravu Metodiky systematicky supervizovalo, a v průběhu realizační fáze připomínkovalo tak, aby byla praktická a splnila své cíle.

Dále jsou garantkami i samy její *tvůrkyně*. Autorky, které se podílely na její tvorbě, disponují nejen vysokoškolskou kvalifikací v oblasti genderové analýzy, tvorby veřejné politiky, či práva, ale především znalostmi a zkušenostmi z dlouhodobého působení na poli rovnosti žen a mužů. Mají teoretické i praktické zkušenosti s tvorbou politik v oblasti sladování pracovního a rodinného života nejen v soukromé, ale i veřejné sféře.

Literatura

Baumeister, Theresa. 2012. Sladřování rodinného a pracovního řivota - rodina jako základ úspěchu. In: Bosniřová, N. a J. Kolářová (eds.). 2012. Kde to ladí a kde to skřípe: Sladřování práce a péče v mezinárodní perspektivě. Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-40-7. S 46-51.

Diverzita v praxi / Metodika řízení diverzity a sladřování pracovního a soukromého řivota na pracoviřti, Sociologický ústav AV ĀR, Praha 2015, kol. autorů,
http://www.mpsv.cz/files/clanky/23610/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf

Dostaňte zákon na svou stranu: Jak sladřovat rodinu a práci?, ed. Lada Wichterlová, Eva Fialová, Gender Studies, o.p.s., Praha 2010

Gender and Profit, extrakt studie provedené organizací NUTEK - řvédská agentura pro obchodní rozvoj v rámci Evropského projektu Rovné odměňování. Online:
http://www.equalpay.nu/en_fakta.html

Hasmanová Marhánková, J. Matky samořivitelky a jejich situace v Āeské republice. „Sandwichova generace“ – kombinování práce a péče o závislé řleny rodiny (děti a seniory), vyd. Gender Studies, o.p.s. 2011

KONCEPCE SLADŘOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA ZAMĚSTNANCŮ JIHOMORAVSKÉHO KRAJE A JEHO PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ, Vydal: LUŽÁNKY – středisko volného řasu, Brno a Jihomoravský kraj, Zpracovaly: Genderové informační centrum NORA, o.p.s., a Společně, o.p.s.,
http://www.rodinapolitika.cz/webfiles/soubory/koncepce_sladovani_jmk

Machovcová, Kateřina (ed.). 2012 a. Možnosti a bariéry zaměstnávání rodiřů. Praktické typy pro zaměstnavatele. Praha: Gender Studies. ISBN 987-86520-44-5.

Machovcová, Kateřina (ed.). 2012. Náklady a zisky rovných příležitostí pro řeny a muže. Sborník textů. Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-42-1

Machovcová, Kateřina (ed.). 2007. Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. Sborník textů. Praha: Gender Studies. ISBN 80-86520-14-5

METODIKA SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA PRO POTŘEBY ZAMĚSTNAVATELŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ A SAMOSPRÁVĚ, MPO, Praha 2015, kol. autorů a autorek,

http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwia8-p2O_ITRAhXINhoKHSumBaAQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sikulove-mpo.cz%2Fdownload%2F10%2F&usg=AFQjCNGV_UAcaLCL6sdStnFHHZBlcrzIIA-&bvm=bv.142059868,d.d2s

Metodika opatření na podporu sladování rodinného a pracovního života. Krajský úřad Kraje Vysočina, Jihlava 2014. K. Čmolíková Cozlová, M. Hajná, M. Nekolová.

http://m.kr-vysocina.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4063275

Nebojujte se zákony, příručka pro rodiče 2016, Aperio, Praha 2016

Sladování osobního a pracovního života. Jak na to?, Praha, Gender Studies, o.p.s.,

http://genderstudies.cz/download/toolkit_web.pdf

The Costs and Benefits of Diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises je k dispozici online:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_eng.htm

Tisk:



www.vstisk.cz

Grafika:



David Nebeský