

T A

Č R

Studie ke sladování pracovního života

Tento dokument byl zpracován jako podklad pro projekt „Podmínky a zdroje pro udržitelný rozvoj kvality pracovního života v ČR v éře nastupující průmyslové revoluce“ (TL01000502), který je řešen s finanční podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta.“

Mgr. Lada Wichterlová

Bc. Helena Skálová

Mgr. Klára Čmolíková Cozlová

2020

Obsah

1. Úvod	3
2. Sladřování - teoretické shrnutí	3
a. Sladřování a flexibilita - prolínání nebo oddělení pracovního a osobního?	6
b. Aktěři na poli sladřování (národní, nadnárodní úroveň, odbory)	7
c. Intersekce, generace, životní cyklus a sladřování	8
d. Výzvy digitalizace:	11
e. Trh práce a statistický přehled	12
3. Nástroje pro sladřování a jejich využití v ČR	15
a. Částečné úvazky a sdílené pracovní místo	16
b. Pružná (klouzavá) pracovní doba	18
c. Homeoffice a práce z jiného místa	18
d. Stlačený pracovní týden	20
e. Kombinace více flexibilit	21
f. Management mateřské a rodičovské	21
g. Volno navíc	22
h. Benefity zaměřené na širokou populaci	23
Podpora duhových rodin, netradičních uspořádání	23
Age management a podpora zdravého pracovního prostředí	24
4. Aktuální zkušenosti	24
a. Lockdown a práce z domova	25
b. Sladřování v období pandemie a specifické skupiny	27
Pěče	27
Generační zkušenosti	28
Mileniálové (1985 – 1996)	28
Generace X (1968 – 1985)	28
Baby Boomers (1945 – 1968)	28
Osoby se zvýšenými potřebami	29
Matky samoživitelky	30
Prekarita	30
c. Dopady pandemie a genderovanost krize	31
d. Shrnutí výstupů z hloubkových rozhovorů	32
5. Závěrem	38
a. Doporučení	38

Používané zkratky:

M/R = mateřská/rodičovská

MD/RD = mateřská dovolená / rodičovská dovolená

HO = homeoffice

ZP = Zákoník práce

FFP = flexibilní formy práce

1. Úvod

Sladování práce a osobního života se v posledních 15 letech stává důležitou součástí řízení lidských zdrojů a stále více a více vyjednávání o něj se odehrává i na individuálních úrovních. Avšak během roku 2020 i díky pandemii COVID-19 nabraly všechny trendy posledních let v čele s digitalizací velmi rychlé tempo.

Předkládaná analýza vychází ze sekundární analýzy existujících dat a vytvořených statistik. Postupně shrnujeme zjištění v oblasti sladování, vymezujeme tento termín, propojujeme jej s kvalitou života a očekávanými výzvami digitalizace. V samostatné kapitole se zaměřujeme na nástroje sladování, které jsou v ČR využívány, a flexibilní formy práce představujeme ve stručném přehledu s nastíněním jejich možných limitů. V analýze se věnujeme aktuální zkušenosti z období pandemie COVID-19, identifikujeme aspekty sladování, které prohloubila a modifikovala. V tomto smyslu se zaměřujeme nejen využití homeoffice a práci z jiného místa, ale sledujeme dopady na sladování vybraných specifických skupin – jako např. rodičů, matek/otců samoživitelů, pracujících v prekérních formách práce či generačním specifickým. V poslední části využíváme hloubkové individuální rozhovory se zástupci a zástupkyněmi zásadních aktérů na trhu práce s cílem nastínit výzvy a očekávání nadcházejícího období, které dokreslujeme vyvstávajícími doporučení pro tuto oblast.

Úvodem chceme poděkovat všem, kteří a které nám poskytli individuální rozhovory a tak nám napomohli v tvorbě této analýzy.

2. Sladování - teoretické shrnutí

Téma sladování práce a osobního života není tak jednoduché po koncepční linii, jak by se mohlo zdát. Již v roce 2007 Alena Křížková upozorňuje na nesoulad v překladech anglického Life-Work-Balance a Reconciliation – tedy sladování, rovnováhy či harmonizace práce a osobního či rodinného života do českého prostředí. Ostatně nejde jen o otázku, zda hovoříme o sladování či harmonizaci či kombinaci¹, ale právě i o otázku po rozsahu toho, co vše chceme sladovat či vyvažovat. Je tedy poměrně zásadní vymezit si, že téma sladování se týká nejen rodin a péče, ale i osobního života jako takového, a tak doléhá na jednotlivce, na jejich právo na osobní život a volný čas. Pro účely této práce se hlásíme k linii

¹ Křížková, A. 2007. Nepříliš harmonická realita. Rodičovské kombinace práce a péče v mezích genderové struktury současné české společnosti. In: Gender, rovné příležitosti, výzkum 8 (2). 2007. S. 60 -67.

širšího smýšlení o konceptu work-life-balance a hodláme systematicky používat termín sladování práce a v širším smyslu osobního, nikoliv pouze rodinného života.

Zároveň je nutné zdůraznit, že potenciál životní rovnováhy, či snahy o její dosahování, je samozřejmě idealistický. Pojí se i s konceptem well-beingu, přičemž aktuální výzkumy z Velké Británie ukazují propojenost obou sfér, resp. dopady práce z domova během pandemie koronaviru na fyzickou i psychickou „pohodu-wellbeing“². Work-life balance je velice subjektivní. Každý jedinec má své potřeby a limity jinde. Work-life balance můžeme tedy definovat jako stav, kdy jedinec dokáže řídit svůj čas a energii takovým způsobem, který mu vyhovuje pro jeho potřebu a seberealizaci³. A v tomto smyslu se tak dotýká mnoha dalších oblastí, jak vyjadřuje následující obrázek (obrázek č. 1).



Obrázek č. 1: Životní rovnováha [Zdroj: vlastní zpracování na základě existující literatury]

Širší koncept sladování pracovního a osobního života, tak jak jej v této analýze pojmáme, proto zahrnuje i otázku zdraví, štěstí, kariéry, odpočinku jedinců. Nesoustředí se pouze na rodinné a pečovatelské závazky, jejichž sladování obecně ukotvuje i platná pracovní právní legislativa. A rozhodně necílí pouze na ženy, jako potenciální příjemkyně aktivit zaměřených na sladování s vizí skutečnosti, že právě ony se nejvíce starají o rodinu. Péče není výlučně ženským fenoménem, nemá automaticky ležet na bedrech žen. Ve většině rodin existují dva partneři, kteří mají dítě a mohou péči sdílet. Výchova a vzdělání je tedy záležitostí obou.

Pomáhat nastavit efektivní management sladování a sladovat práci a osobní život je nejen požadavek zdola, ale často i požadavek daný okolnostmi: jednoduše se životní dráha změní a potřeba vznikne.

² Bevan, S., Mason, B. a Bajorek, Z. IES Working at Home Wellbeing Survey: Interim Findings. Institute for employment studies[online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/ies-working-home-wellbeing-survey>

³ Abott

Zároveň jde často o požadavek, jehož uspokojení ze strany osvěcených zaměstnavatelů přináší i jim vyčíslitelná pozitiva.

Tabulka č. 1: Management sladování

	Pozitiva aktivního přístupu ke sladování	Negativa absence možnosti sladování
Osobní úroveň	<ul style="list-style-type: none"> ● Vyšší spokojenost ● Vyšší motivovanost ● Více času na rodinu ● Kladný vztah k zaměstnavateli 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nutnost řešit si vše individuálně snižuje kolektivního ducha ● Vnitřní nezájem a vyšší touha zaměstnání opustit ● Zvýšení pracovního nebo rodinného stresu ● Syndrom vyhoření, potenciálně překlopen do zdravotních problémů
Organizační úroveň	<ul style="list-style-type: none"> ● Zařazení mezi CSR aktivity ● Konkurenční výhoda - budování pozitivního PR a image firmy jako vstřícného zaměstnavatele ● Spokojenější zaměstnanci ● Méně absencí ● Menší fluktuace ● Snižování nákladů (méně náborů, méně vytížené kanceláře apod.) ● Vyšší loajálnost 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nízká zainteresovanost zaměstnaných ● Obtížně nastavitelné společné cíle ● Klesající výkonnost ● Nárůst absencí ● Ztráta/oslabení image firmy na trhu práce

Zdroj: vlastní zpracování na základě existující literatury

Pokud hovoříme o managementu sladování, pak ve smyslu řízené aktivity, a to jak systémově v rámci organizace, tak i na individuální úrovni – jednotlivých vztahů na pracovišti. Efektivní management nicméně dopadá až na mikroúroveň jednotlivých rodin, žen a mužů. Často je charakterizován v potřebě „nějak si to zařídit“: ať zaměstnavatel tuto oblast uchopuje či nikoliv. Faktická potřeba zdola jednoduše převládne, a pokud nejsou vytvořené dostatečně efektivní nástroje v rámci organizace, využívá jedinec nástrojů, jež jsou vytvořeny legislativně. Jedná se především o nárok na úpravu pracovní doby a časovou flexibilitu tak, jak dále ukážeme.

a. Sladování a flexibilita - prolínání nebo oddělení pracovního a osobního?

Pokud hovoříme o sladování, můžeme narazit na dva základní přístupy k řešení na individuálních úrovních. Jak bylo výše zmíněno, jedná se o individuální potřeby, které jsou do určité míry předvídatelné, ale zároveň se mohou v průběhu času měnit. Záleží na vnější situaci, aktuálním osobním nastavení, na životní fázi, v níž se jedinec právě nachází. To může generovat různé požadavky na formu sladování:

1. **striktní oddělení pracovního a osobního života.** Hranice mezi osobním a profesním životem je pevná a jedno by nemělo zasahovat do předem vymezeného času druhého s respektem k flexibilnímu určování těchto jednotlivých časů. Časové úseky rozdělené na práci a osobní život mohou být kratší, vzájemně na sebe navazující i během jednoho dne. Tento přístup pak znamená větší kontrolu nad časem stráveným pracovními aktivitami a časem stráveným nepracovními aktivitami tak, aby tyto časové bloky byly jasné a přehledné a vedly k odpočinku a načerpání sil.
 - **Silné stránky** – oddělení práce a osobního života může být vnímáno jako očištné a fungovat velmi efektivně proti syndromu vyhoření. Zároveň umožňuje lepší predikovatelnost práce, je možné se připravit na pracovní fázi, není třeba tak silné sebedisciplíny a řízení ze strany zaměstnaných. Takovýto přístup předpokládá především vstřícné a aktivní nastavení ze strany zaměstnavatele, a v tom případě neklade velké nároky na vyjednávací schopnosti daného jedince, resp. není třeba velké asertivity, když s tímto nastavením souzní i zaměstnavatel.
 - **Limity** – variantu striktního oddělení lze vnímat jako velmi idealistickou, neboť s ohledem na nepředvídatelnost dne lze jen obtížně předvídat interferenci osobních či rodinných záležitostí do času věnovaného práci: telefonní hovory osobního rázu, náhlé onemocnění dětí/příbuzných; řešení krizových osobních situací. V tu chvíli pak logika oddělení práce funguje pouze jednostranně, tedy osobní bude interferovat do pracovního času, ale pracovní by nemělo interferovat do osobního. Pokud se naléhavá potřeba objeví i v pracovní oblasti, bývá tato interference vnímaná velmi rušivě. Striktní oddělení pracovního a osobního tedy klade velké nároky na respekt vymezených časů z obou stran a oboustrannou určitou míru tolerance interferencí, které jsou nevyhnutelné.
2. **prolnutí osobního a pracovního života.** Práce a osobní život se fluidně prolínají a mají být nastaveny více méně v symbióze. Dochází tak k reakcím ad hoc, nastavením a prioritizaci na základě zvážení aktuální akutnosti situace a možnosti sladění např. řešení pracovních telefonátů na dětském hřišti, kontrola komunikačních kanálů, e-mailových zpráv, dostupnost pro komunikaci, jež se adekvátně přizpůsobují potřebám obou stran.
 - **Silné stránky** – nastavení individuálních hranic a možnost jejich přenastavování v průběhu vývoje situace umožňuje větší pocit svobody všem zúčastněným. Zároveň je to i otázka důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnankyní/zaměstnancem, kdy takto fluidně nastavené pojmání sladování do pracovního života a pracovního života do osobního vytváří určité kontinuum a umožňuje plnou identifikaci s prací i s osobními výzvami.
 - **Limity** – tento přístup klade velké nároky na osobnosti zúčastněných a schopnost koordinace, prioritizace a zvažování osobních potřeb versus potřeb zaměstnavatele. Evidentně není pro všechny osobnostní typy a také není možné jej aplikovat na všechny pozice. Předpokládá vysokou flexibilitu obou stran – a tím pádem jej lze

aplikovat pouze na pozice s pracovní náplní, kterou lze pojímat takto flexibilně – či tuto flexibilitu vyžaduje. Zároveň je nutné zdůraznit, že reflexivnost a vstřícnost jeden ke druhému je nutná prerekvizita. Je třeba rozvíjet tuto reflektivnost k potřebám druhého na obou stranách – na straně zaměstnaných, stejně tak na straně představitelů/ek zaměstnavatele.

Oba typy sladování kladou zvýšený nárok na management času, řízení průběhu práce, komunikaci v rámci pracovních týmů. Ta musí být nastavena tak, aby vyhovovala všem osobám, které pracují v obdobně flexibilních režimech – již z podstaty zaměření na širší oblast sladování osobního života, není možné upřednostňovat možnosti nastavení flexibility jednoho oproti nedostupnosti druhého. V tomto smyslu je pak kladen velký nárok na řízení flexibility, budování specifických kompetencí manažerů a manažerek pro schopnost prioritizace úkolů a řízení týmu na dálku (více viz dále v textu, kapitola Závěrem: Doporučení). Zároveň je nutné mít paralelní podpůrné systémy pro sledování efektivity, avšak také budování kapacit na straně zaměstnaných: pracovat na podpoře sebekontroly, vyhodnocování průběhu pracovního a osobního života. Zároveň je důležité formulovat, že aktivní řešení sladování a řízení flexibility přináší větší volnost v rozhodování, protože způsob práce si daná osoba nastavuje ve větší míře samostatně.

b. Aktéři na poli sladování (národní, nadnárodní úroveň, odbory)

Sladování práce a osobního života je institucionalizováno prostřednictvím určených orgánů, ukotvené prostřednictvím legislativních úprav a pobídek (např. zákoník práce, služební zákon, daňové slevy atd.). Oblast sladování a rovnosti žen a mužů patří k politickým cílům EU. Prostřednictvím směrnic a direktiv je transponována do národních legislativ. Za zmínění stojí Směrnice Evropského parlamentu a Rady o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob, která má být transponována do legislativy ČR do léta 2022. Směrnice reaguje na pomalý vývoj v oblasti rovnosti žen a mužů v EU a na stávající nedostatečnou legislativu rovnosti žen a mužů na úrovni EU.

*“Ukazuje se, že ke zhoršení problémů souvisejících se zaměstnaností žen přispívá nevyvážený systém volna na péči pro ženy a muže, nedostatečné pobídky pro muže k čerpání volna z důvodu péče o děti a/nebo závislé rodinné příslušníky, omezené možnosti využít flexibilního uspořádání pracovní doby, nedostatečné formální pečovatelské služby a odrazující ekonomické faktory. **Současný právní rámec na úrovni Unie a členských států poskytuje omezenou úpravu pro to, aby muži sdíleli pečovatelské povinnosti se ženami rovným dílem.**”⁴*

V České republice reguluje oblast sladování především Zákoník práce⁵ (definuje flexibilní formy práce, práva žen v období těhotenství a v souvislosti s kojením a základním způsobem ukotvuje návrat na trh práce po M/R a v souvislosti s péčí); v konkrétních podobách pro cílové skupiny úředníků a úřednic či diplomatů a diplomatek pak Zákon o státní službě a Zákon o zahraniční službě. Týkají se jí i zákony zaměřené na sociální podporu⁶ v období mateřství a rodičovství (rodičovský příspěvek, přídavek na děti, definice pojistných a nepojistných dávek apod.).

⁴ Návrh směrnice Evropského parlamentu a rady o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, Důvodová zpráva, str. 1-2, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8633-2017-INIT/cs/pdf>.

⁵ Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

⁶ Zákon o státní sociální podpoře č. 117/1995 Sb.

Téma sladování je aktivně řešeno i na úrovni tripartity, tedy zástupců a zástupkyň státu a sociálních partnerů (zaměstnavatelů a odborových organizací, či jejich svazů). V některých zemích Evropy je v rámci kolektivního vyjednávání kladen důraz na rovnováhu soukromého a pracovního života (např. Francie, Německo, Velká Británie)⁷. V neposlední řadě se tématu sladování v ČR věnuje i úřad Veřejného ochránce práv. Flexibilita však bývá na těchto úrovních obtížně uchopena, často je sladování spojeno stereotypně více či pouze s ženami, a v konečném důsledku příležitosti kolektivního vyjednávání nejsou efektivně využity ani v zahraničí, a koneckonců systematicky ani u nás v České republice.⁸

Limity

Stávající legislativní rámec podporuje flexibilní pracovní režimy rodičů s malými dětmi, případně i dalších osob, které potřebují sladovat pracovní a osobní život v souvislosti s péčí. Jak ale dále ukážeme, cílí tyto mechanismy převážně na ženy, muži využívají nástroje flexibility poměrově méně a zároveň z jiných důvodů. Zákonné úpravy tak v současné době vyjímají osoby, které nemají pečovatelské povinnosti, z nároků na pracovní flexibilitu, sladování je okleštěno a dochází k preferenci rodinných závazků před obecně osobními potřebami.

c. Intersekce, generace, životní cyklus a sladování

Pokud sledujeme téma sladování, často narazíme na koncept životního cyklu, který odkazuje na různé výzvy v oblasti sladování práce a osobního života v průběhu různých životních fází. Personální politika orientovaná na přirozený průběh života považuje změny v životech žen a mužů, jako např. porod dítěte nebo péči o člena rodiny, za normální, a proto podporuje všechny zaměstnané v různých životních fázích prostřednictvím dostupné flexibility či jiných nástrojů⁹. Při zvažování konkrétních opatření na podporu sladování je žádoucí vždy mít na paměti životní cyklus a jeho proměnu, jediné tak mohou být opatření nastavena vhodně a spravedlivě. Přitom i u životního cyklu záleží na dalších intersekcionalních charakteristikách jako gender, věk, sociální a ekonomický status, vzdělání, zdravotní handicap apod.



Obrázek č. 2: Životní cyklus [Zdroj: vlastní zpracování¹⁰]

⁷ Gregory, A and Milner, SE. 2009. Trade unions and worklife balance: changing times in France and the UK?

⁸ Brochard D, Letablier M-T. Trade union involvement in work–family life balance: lessons from France. *Work, Employment and Society*. 2017; 31(4):657-674.

⁹ Lott, Y. 2019. Méně práce, více volného času? K čemu matky a otcové využívají flexibilitu. Praha: HBS. Online. Citováno: 2020-10-10. Dostupné z: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/prag/15898.pdf>

¹⁰ Na základě obrázků s volnou licencí https://www.123rf.com/clipart-vector/human_life_cycle.html?sti=o0n12xk8hr1jwej9r9

Poslední dobou se hovoří o specifikách generačních. Tato schémata je však třeba vnímat jako určité generalizace, které napomáhají zpřehlednit požadavky na sladování a určit ty častěji frekventované v dané věkové skupině. Vždy je však třeba přihlížet i k individualitám každého jedince.

Generace baby boomers (narození po válce do 60. let 20. století)

Generace je specifická především svým zaměřením na vzdělávání, vyrůstali v poválečné době, v Českém prostředí pak specificky ovlivněno stranickou příslušností rodičů. Pomalu již končí s kariérním rozvojem, sladují především práci s péčí o zdraví a případně péčí o stárnoucí rodiče. Hledají možnosti, jak postupně odejít do důchodu a případně zůstat v kontaktu se zaměstnavatelem.

Generace X – Husákovy děti (narození 1968 – 1985)

Silná skupina vyrůstající v období analogovém, pracující v období digitálním. Aktuálně řeší téma rodičovství starších dětí a pravděpodobně na ně dopadá i otázka péče o stárnoucí rodiče a prarodiče. Nejčastěji se jedná o takzvanou sendvičovou generaci (viz dále v textu), nicméně i ta se postupně omlazuje.

Generace Y nebo také Havlové děti či Mileniálové (narození v období 1986 – 1998)

Generace, která má silný vztah k práci, zároveň zájem o sladování pracovního a osobního života. Do popředí svého zájmu postavila osobní život a s ním poptávku po flexibilních formách práce – tedy flexibilitu časovou i místní. Dali tak prostor soukromému sektoru, aby na poptávku zareagoval a začal stavět nabídku flexibility jako jednu z konkurenčních výhod při náborech zaměstnanců a zaměstnankyň. Do roku 2025 budou mileniálové tvořit převážnou část zaměstnanecké populace. Je to generace, pro kterou je důležitý rozvoj profesní dráhy, nehodlají jí však obětovat svůj osobní život.

Generace Z či M jako multitasking (narození po roce 1998)

Pro generaci Z je pak důležité další vzdělávání, jsou jim blízké nejnovější technologie, mají zájem být maximálně efektivní a nemají potřebu se vázat na práci na pracovišti, své děti si chtějí vychovávat sami místo zařízení péče o děti. Nové generace mají zájem pracovat v prostředích s moderním technickým vybavením.¹¹ Je pro ně zásadní sladovat a využívat flexi formy práce.

Jak vyplynulo ze studie Deloitte ještě před pandemií, 22 % mileniálů a mileniálek a 19 % osob z generace Z chtělo opustit stávající zaměstnání do dvou let z důvodu nedostatečné flexibility a nemožnosti sladovat dostatečně pracovní a osobní život.¹²

Pokud se jedná o ženy, mileniálky jsou dle studie PWC sebevědomé a nejvíce ambiciózní ženy v porovnání s ostatními generacemi. Zároveň se nepotvrzuje, že kvůli rodině opustí svou práci: „Mileniálky byly nejméně často ochotny opustit zaměstnání z důvodu založení rodiny a nejčastěji naopak ochotné jej opustit z důvodu nedostatku kariérních příležitostí.“¹³ PWC dále dělí tuto skupinu dle věku, resp. seniority a mluví o jejích specifikách – což napomáhá diverzifikovat tuto skupinu. To

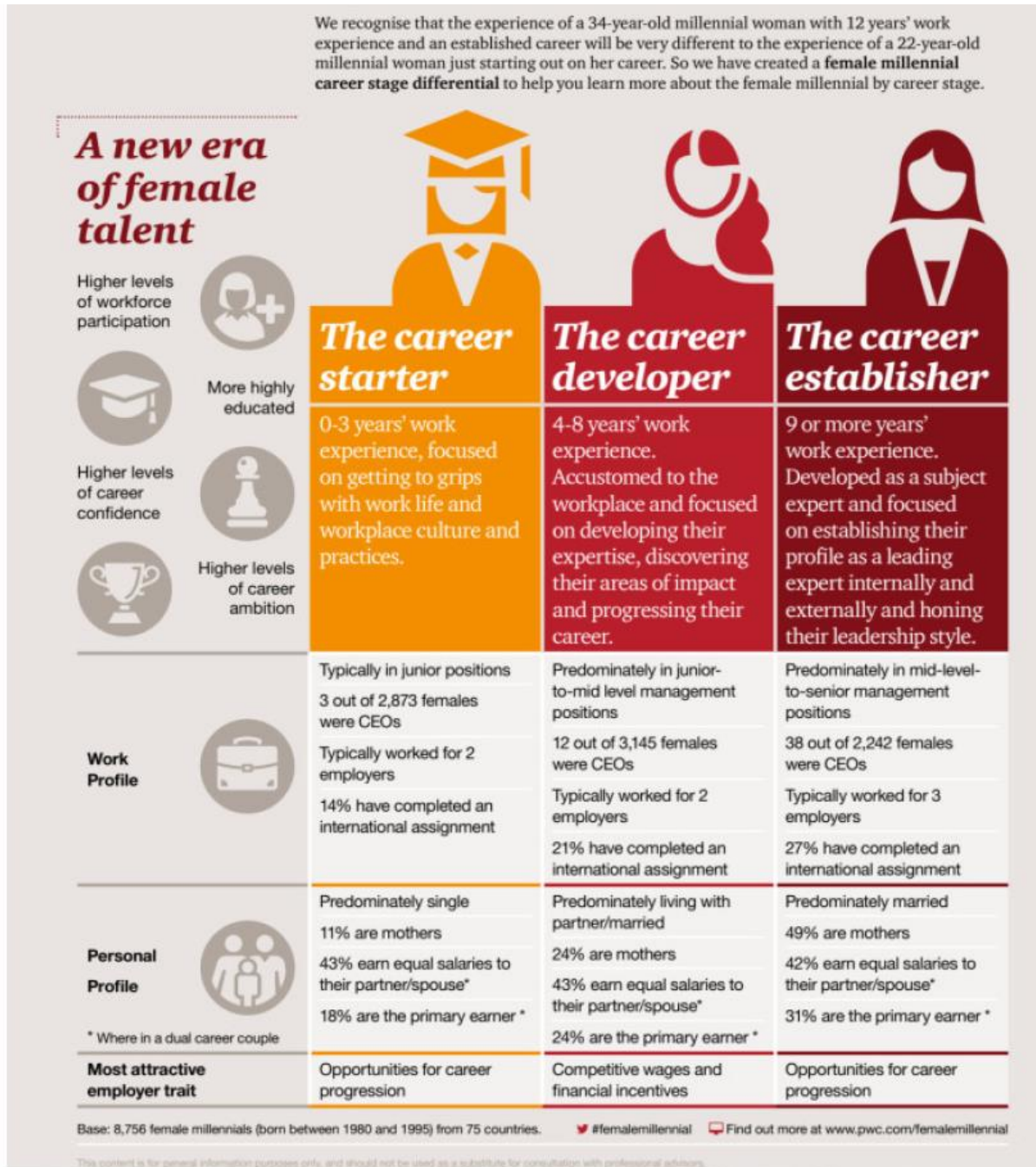
¹¹ Založeno na zdrojích: Práce, jídlo, peníze a vztahy: návod na použití generací. Online. Citováno: 2021-19-01. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/> a The Deloitte Global Millennial Survey 2020. Online. Citováno: 2021-19-01. Dostupné z: [Millennial Survey 2020 | Deloitte Global](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf).

¹² Deloitte. 2019. The Deloitte Millennials Survey 2019. Online. Citováno: 2020-11-11. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

¹³ PwC. 2015. The female millennial: A new era of talent. Online. Citováno: 2020-20-10. Dostupné z: <https://www.pwc.com/jg/en/publications/the-female-millennial-a-new-era-of-talent.html>

napomáhá předcházet přehnané generalizaci, která může vést k negativnímu pochopení individuálních voleb, či jejich neumožnění.

Tabulka č. 2: A new era of female talent



Zdroj: PwC 2015¹⁴

¹⁴ PwC. 2015. The female millennial: A new era of talent. Online. Citováno: 2020-20-10. Dostupné z: <https://www.pwc.com/jg/en/publications/the-female-millennial-a-new-era-of-talent.html>

d. Výzvy digitalizace:

Otázky, které klade digitalizace:

- ❖ Které práce zmizí? Které práce budou potřeba? Jaké dovednosti? Vzdělání?
- ❖ Jak se promění náš pracovní život? Flexibilita, pracovní zátěž – budeme pracovat méně, více, jinak? Bude opravdu svobodnější výběr možností práce, které budou člověka dále posouvat a rozvíjet?
- ❖ Jak budou plánovat zaměstnavatelé? Opravdu budou mít možnost vždy si vybírat ze zaměstnanců a zaměstnankyň schopných a ochotných okamžitě pracovat, když bude potřeba?
- ❖ Jaké jsou zkušenosti lidí, kteří již dnes pracují v digitálním světě?

Z hlediska ztráty pracovních míst a nahrazení lidské práce roboty se často hovoří o nekvalifikovaných pozicích, které budou nahraditelné moderními technologiemi.¹⁵ Na konferenci Fórum zaměstnanosti, která proběhla 24. 11. 2020¹⁶, hlavní ekonom Deloitte Czech Republic, David Marek, mluvil o automatizaci. S kolegy a kolegyněmi se podívali na strukturu pracovních činností v ČR a z ní vyplynulo, že 51 % pracovních činností je už při stávajících technologiích možné automatizovat. Hovořil i o digitalizaci, která se bude týkat nekvalifikovaných pozic. V dopravě je automatizovatelných 75 % pozic. Ale zmiňoval i administrativní činnosti, zejména ty repetitivní. Pozice, kde není potřeba inovativního, kreativního a kritického myšlení. Automatizace tedy bude zasahovat i střední třídu, finanční sektor, bankovníctví. A bude se týkat nejspíše i vysokokvalifikovaných, např. právnických profesí.

Nastupující digitalizace a automatizace trhu práce bude mít odlišný dopad na ženy a muže, kteří mají rozdílné postavení na trhu práce. Trh práce je segregovaný. Muži i ženy pracují v jiných sektorech, což má dopad na postavení žen i mužů na trhu práce obecně a specificky pak na výši genderových rozdílů v odměňování. Global Gender Gap Report 2020 se zaměřil na profese, které se budou dostávat do popředí v souvislosti s digitalizací trhu práce. Již dnes jsou tyto profese silně genderově segregované¹⁷, v určitých segmentech převažují muži, v určitých ženy. Report upozorňuje na to, že pakliže se nebude cílit od počátku změn na prevenci nerovností, například prostřednictvím podpory žen a mužů, chlapců a dívek, aby volili genderově nestereotypní obory studia a profesní zaměření, tak to bude ovlivňovat vyhlídky (zejména) žen na trhu práce a oddalovat rovnější postavení žen a mužů ve společnosti. *“Digitalizace pravděpodobně ještě vyostří současnou nerovnou alokaci placené a neplacené práce mezi muži a ženami spíše, než aby rozpouštěla tradiční hranice mezi prací a volným časem. Nebo lépe a přesněji: tradiční hranice mizí pouze pro jednu skupinu, muže, zatímco ženy se musí stále vypořádávat s časovými hranicemi v jiných oblastech života.”*¹⁸

Trh práce se bude dynamizovat a lze očekávat i rozvolnění vztahu zaměstnavatel/zaměstnanci a zaměstnankyně, které se již nyní objevuje v určitých segmentech trhu práce. Je velmi důležité opět zdvihnout termín flexicurity (flexibility + security), tedy flexibilizace trhu práce, ale na druhé straně i přiměřené ochrany na straně zaměstnaných. Očekává se nárůst osob samostatně výdělečně činných,

¹⁵ Eliška Kuhnová. 29.12.2017. Digitalizace změny trh práce. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. Online. Citováno: 2021-19-01. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/digitalizace-zmeni-trh-prace>.

¹⁶ Záznam konference MPSV Fórum zaměstnanosti. Zaměstnanec 4.0: Jak se připravit na digitální éru. 24. 11. 2020. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=ny4e5r7T7dY>.

¹⁷ World Economic Forum. 2019. Global Gender Gap Report 2020. Cologny/Geneva: World Economic Forum. Online. Citováno: 2021-19-01. str. 37. Dostupné z http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf.

¹⁸ Lott, Y. 2016 Potřeba genderové perspektivy v debatě o digitalizaci, Sondy REVUE 2016/8. Online. Citováno: 2021-19-01. Dostupné z: http://www.fesprag.cz/fileadmin/public/pdf-publikace/Sondy_082016.pdf

sebezaměstnávajících se, podnikajících a také zcela nových forem zaměstnání. Postavení takto pracujících na trhu práce a v systémech sociálního zabezpečení bude potřeba ukotvit tak, aby se předcházelo negativním dopadům.

I v souvislosti s pandemií Covid-19 se jako problém potvrdilo zcela nedostatečná integrace osob samostatně výdělečně činných v systému sociální ochrany. Například v případě ošetřování člena či členky rodiny, na které ze zákona nemají nárok. Obdobně se musela dodatečně a specificky řešit situace osob zaměstnaných formou DPP a DPČ. Je to poučné a je potřeba do budoucna pracovat na tom, aby i osoby ve volnějším zaměstnáních byly dostatečně chráněné v systému sociálního zabezpečení a nemocenského pojištění.

Digitalizace je výzvou – samostatná práce, kterou si bude jedinec volit dle svého zájmu, bude mít možnost pracovat odkudkoli a kdykoli, budí i jisté obavy. Mileniálové a mileniálky mají o tuto formu práce zájem, snaží se být na příchod průmyslu 4.0 připraveni, nicméně vyjadřují i obavy.

- ❖ 84 % mileniálů a mileniálek, 81 % osob z generace Z by zvolilo tuto práci.
- ❖ 58 % mileniálů a mileniálek se domnívá, že v této práci vydělají více peněz, na druhou stranu naopak 38 % mileniálů a mileniálek odrazuje nespolehlivost a nedostatečná možnost předvídat výši příjmu.
- ❖ Obdobně tak 41 % mileniálů a mileniálky oceňuje, že by mohli pracovat v hodinách, které jim vyhovují, ale 30 % z nich odrazuje nepravidelnost a neočekávatelnost hodin, ve kterých budou „muset“ pracovat.
- ❖ 37 % doufá v lepší možnost sladování a na druhou stranu 27 % si uvědomuje, že dělat plány v tomto sektoru bude obtížné¹⁹.

Výzkum zrcadlí i obavy, které se pojí s flexibilitou do budoucnosti. Bude flexibilita vyhovovat spíše nám jako jednotlivcům? Nebo se budeme muset podřizovat trhu práce, abychom se užívali? A bude možná volba? Protože už teď je jasné, že flexibilita má vždy dvě strany.

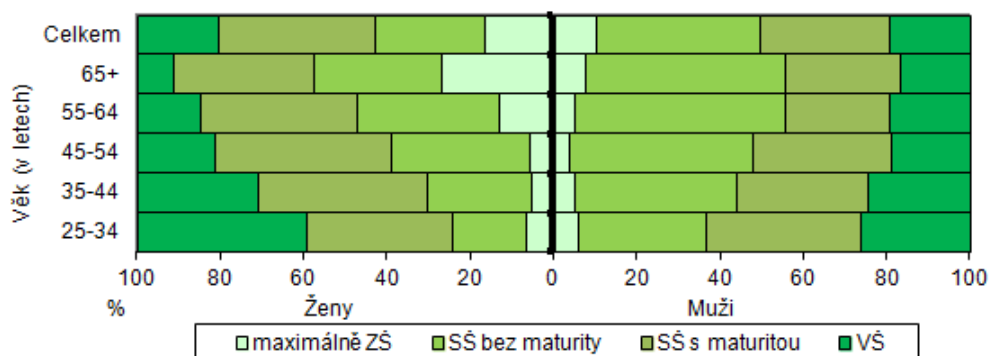
e. Trh práce a statistický přehled

K tomu, abychom mohli hovořit o dopadech digitalizace a obecně se zaměřit na téma sladování práce a osobního života je nezbytné alespoň stručně pojednat o trhu práce, zaměstnanosti a ekonomické aktivitě jednotlivých aktérů a akterek na něm.

- ❖ Počty českých žen vysokoškolaček kontinuálně stoupají. Mladých žen vysokoškolaček je přes 40 %. O téměř 13 % více než mužů absolventů. Další vývoj postavení žen na trhu práce v ČR však odhaluje spíše nedostatečné možnosti využití jejich potenciálu.

¹⁹ Deloitte. 2019. The Deloitte Millennials Survey 2019. Online. Citováno: 2020-11-11. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

Nejvyšší dosažené vzdělání populace podle věku v roce 2018 Struktura podle úrovně vzdělání

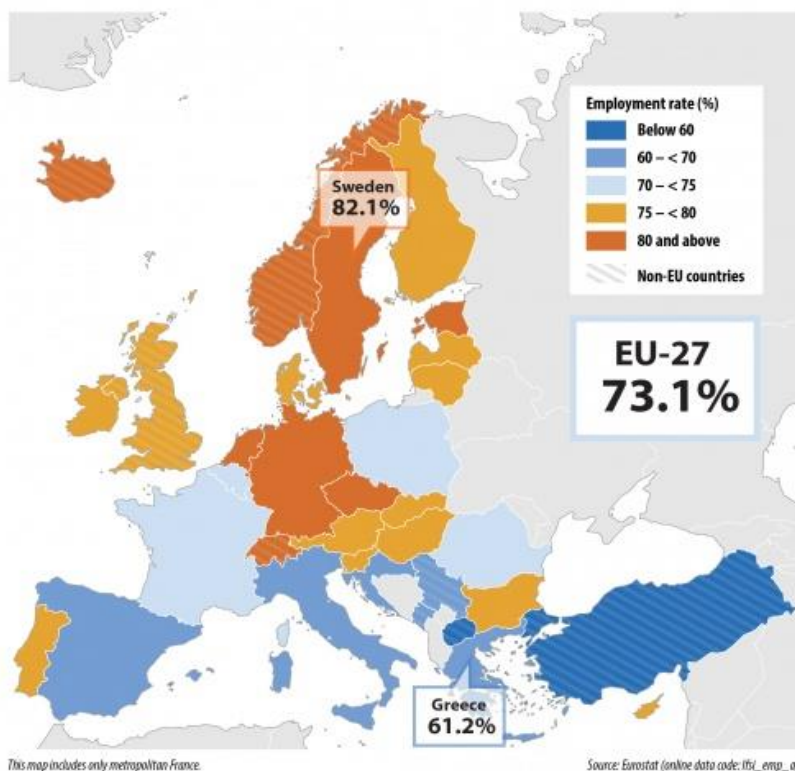


Obrázek č. 3 Vzdělání dle věku [Zdroj: Český statistický úřad²⁰]

- ❖ Z dat Eurostatu vyplývá, že v roce 2019 byla zaznamenána nejvyšší míra zaměstnanosti v EU-27 (u osob ve věku 20 až 64 let) od roku 2005, a to 73,1 %. A Česká republika patří k zemím s nejvyšší zaměstnaností na úrovni EU. Statistika ukazuje zájem českých žen být aktivní na trhu práce a tendenci pracovat na plné úvazky.

Employment rate, aged 20-64, 2019

(%)



²⁰ Český statistický úřad. Gender: vzdělání. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/1-gender_vzdelani

Obrázek č. 4: Míra zaměstnanosti v roce 2019 [Zdroj: Eurostat²¹]

- ❖ V ČR je ale vysoký rozdíl v zaměstnanosti žen a mužů, v roce 2019 činil 15 %, což nás řadí mezi 10 zemí s nejvyšším rozdílem mezi zaměstnaností žen a mužů v EU.²² Rozdíl v zaměstnanosti žen a mužů v ČR je nejkritičtější v období, kdy mají malé děti. Ve věkové kategorii 30-34 let byla v roce 2019 zaměstnanost žen v ČR 63,4 %, zaměstnanost mužů pak 95,6 %²³ (ta naopak v tomto věku dosahuje svého vrcholu). Propad mezi zaměstnaností žen a mužů je tak v tomto období 32,2 %.
- ❖ Pouze zcela zanedbatelné procento mužů v ČR čerpá rodičovskou dovolenou (cca 1 %). Ač je možné čerpat rodičovský příspěvek poměrně flexibilně, z dat vyplývá, že stále nejvíce žen ukončuje pobírání rodičovského příspěvku mezi druhým a třetím rokem dítěte. Ze Zprávy o rodině (MPSV, 2020) vyplývá, že se zvyšuje zapojení matek na trhu práce, zejména matek dětí od tří do pěti let a dále, ale ne matek dětí mladších. Dostupnost zařízení péče o děti (zejména mladší tří let) není dostatečná a je regionálně podmíněná.
- ❖ Trh práce je vysoce segregovaný, ženy pracují v jiných povoláních než muži. To má pak následně vliv i na organizaci práce. Delší pracovní dny a týdny se častěji vyskytují v povoláních, ve kterých převládají muži. I ženy, které pracují v těchto zaměstnáních, pracují více. Obdobně muži v povoláních, kde převažují ženy, reportují méně často, že pracují déle, než osoby, které pracují v povoláních, kde jsou počty žen a mužů vyrovnané.²⁴ *“Trh práce v ČR se stále více rozděluje na pracoviště s vysokými mzdami a na pracoviště s nízkými mzdami. To platí, jak pro soukromý, tak i pro veřejný sektor. Zároveň ženy převládají na pracovištích s nízkými mzdami a muži převládají na pracovištích s vysokými mzdami.”*²⁵ Pečující nemohou volit zaměstnání, která jsou lépe ohodnocena, jejich časové možnosti jsou limitující. Rozdíl v odměňování pak vede partnery k rozhodnutí, že ta, kdo bude přerušovat pracovní dráhu z důvodu péče, omezovat pracovní dobu, vzdávat se kariérního postupu, bude žena.
- ❖ Výzkum Světového ekonomického fóra Gender Gap Report, která je založen na studii OECD z 29 zemí ukázal, že ženy pracují denně déle než muži, jenomže ten delší čas tráví neplacenou prací.

²¹ Eurostat. Zaměstnanost - roční statistiky. 31. 8. 2020. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/cs&oldid=496050#Dosud_nejvy.C5.A1.C5.A1.C3.AD_m.C3.A1.Dra_zam.C4.9Bstnanosti_zaznamenan.C3.A1_od_roku_2005

²² Eurostat. 2019. Gender Employment Gap. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_30/default/bar?lang=en.

²³ Český statistický úřad. 2019. Zaostřeno na ženy a muže 2019. Míra zaměstnanosti podle věkových skupin a nejvyššího dosaženého vzdělání. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-prace-a-mzdy-2r000566im>.

²⁴ Eurofound. 2020. Gender equality at work, European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: [Gender equality at work | Eurofound \(europa.eu\)](https://www.eurofound.eu/en/publications/gender-equality-at-work/).

²⁵ Křížková, A., Pospíšilová, K., Maříková, H., Marková Volejníčková, R. 2018. Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. Pracoviště, zaměstnání, stejná práce a rozklad faktorů, studie k projektu Rovnost žen a mužů na trhu práce se zaměřením na (ne)rovné odměňování žen a mužů. Praha: MPSV. S. 7.

A working day for men and women



Source: Global Gender Gap Index 2016, World Economic Forum

Obrázek č. 5: Placená a neplacená práce žen a mužů [Zdroj: World Economic Forum²⁶]

3. Nástroje pro sladování a jejich využití v ČR

Flexibilní formy práce jsou jedním z nejčastějších nástrojů na podporu sladování, nejsou však nástrojem jediným. Přesto převážná část z následující kapitoly jim bude věnována, již z definice jsou flexibilní formy práce něčím, co je možné uzpůsobit a měnit, což napomáhá k lepšímu hledání rovnováhy osobního a pracovního, která sama o sobě také není statická, nýbrž proměnlivá.

Flexibilitu lze vnímat jako možnost pracovat s nastavením délky pracovní doby (zkrácené úvazky), s místem vykonávané práce (homeoffice) a s “načasováním” práce, tedy s možností přizpůsobit čas práce (pružná či stlačená pracovní doba). O flexibilitě mluvíme i na úrovni pracovních kontraktů, větší volnost vyplývá z určitých smluvních vztahů (formy práce na DPP a DPČ), tyto formy práce ale mají i své nevýhody. Osoby samostatně výdělečně činné mají svobodu v zacházení s pracovním místem a pracovním časem, ta však bývá do velké míry iluzorní, jak víme z výzkumů zaměřující se na ženy a muže takto zaměstnané.

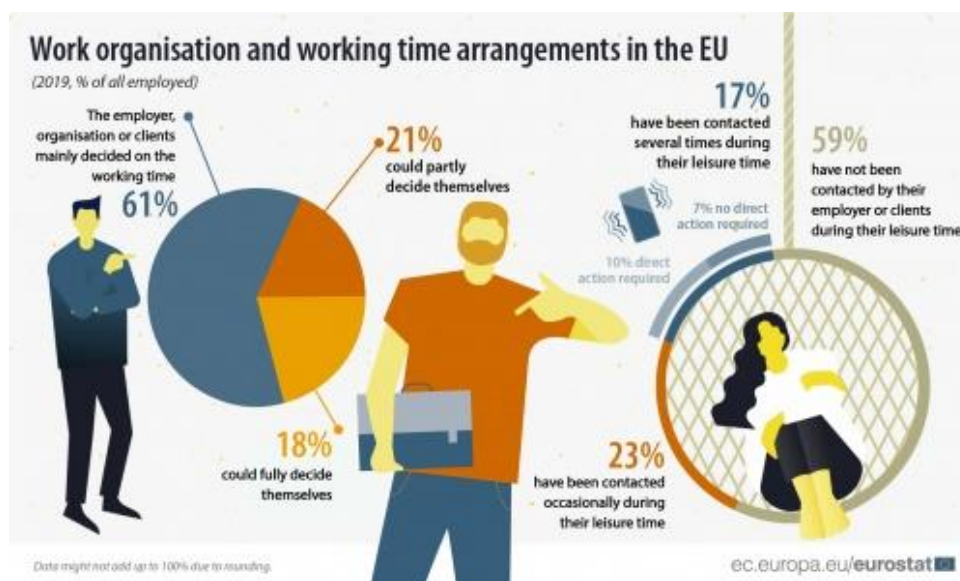
Ženy se více přiklánějí k tomu, že jim flexi formy práce velmi nebo alespoň trochu dávají možnost sladit pracovní a osobní život. Takto odpovědělo 81 % žen oproti 75 % mužů.²⁷ Yvonne Lott zdůrazňuje právě tento genderový aspekt flexibility a ukazuje, že zatímco muži flexibilitu využívají k tomu, aby se věnovali více práci a svým zájmům, ženy většinou flexibilitu využívají pro mimopracovní aktivity a povinnosti týkající se péče. Ženy se stále nepoměrně více věnují domácím pracím a pečovatelským povinnostem,

²⁶ World Economic Forum. 2016. Global Gender Gap Index. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/its-official-women-work-nearly-an-hour-longer-than-men-every-day/>

²⁷ Mlezivová, I. 2018. Využívání flexibilních forem práce a pracovní doba z pohledu ekonomicky aktivní populace v České republice. In: Časopis výzkumu a aplikací profesionální bezpečnosti. JOSRA Kvalita pracovního života 2018. roč. 10. Online. Citováno 2020-4-12. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/node/75788/pdf-export>

a proto čelí mnohem silnějšímu tlaku časových limitů v mnoha sférách (otevírací doby školek, družin, jeslí, školní prázdniny, pracovní doby profesionálních pečujících atd.).²⁸

V EU nastavuje nejčastěji organizaci práce a uspořádání pracovního času zaměstnavatel, instituce či klientela (v 61 %), jak ukazuje graf Eurostatu níže. 21 % zaměstnanců a zaměstnankyň si může částečně rozhodovat o svém pracovním čase samo, 18 % osob plně rozhoduje o své pracovní době. Méně žen (15 %) než mužů (20,7 %) reportovalo, že mohou rozhodovat o svém pracovním čase. O svém časem mohou rozhodovat více starší zaměstnanci a zaměstnankyně (22,8 %), než ti mladí (12,7 %). Obdobně tak více svobody v zacházení se svým pracovním časem mají vysokoškoláci a vysokoškolačky (30,1 %), narozdíl od osob se základním vzděláním (12,2 %) ²⁹.



Obrázek č. 5: Organizace práce a pracovního času v EU [Zdroj: Eurostat³⁰]

a. Částečné úvazky a sdílené pracovní místo

Částečné úvazky jsou po využití pružné/klouzavé doby nejčastěji využívanou formou flexibilního uspořádání pracovní doby. Přesto jejich celkové využití je oproti jiným evropským zemím velmi nízké. Podíl zaměstnaných žen na částečné úvazky v roce 2018 činil 10,9 % na celkové zaměstnanosti, podíl mužů zaměstnaných na částečný úvazek pak 2,6 %.³¹ Přibývá jejich využívání ve věkové skupině nad 65 let věku a pak také ve skupině 25 až 29 let.³²

Nejčastější rozsah částečného úvazku, tak jak ukazuje následující obrázek, je 0,5 až 0,75 úvazek.

²⁸ Lott, Y. 2019. Méně práce, více volného času? K čemu matky a otcové využívají flexibilitu. Praha: HBS. Online. Citováno: 2020-10-10. Dostupné z: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/prag/15898.pdf>

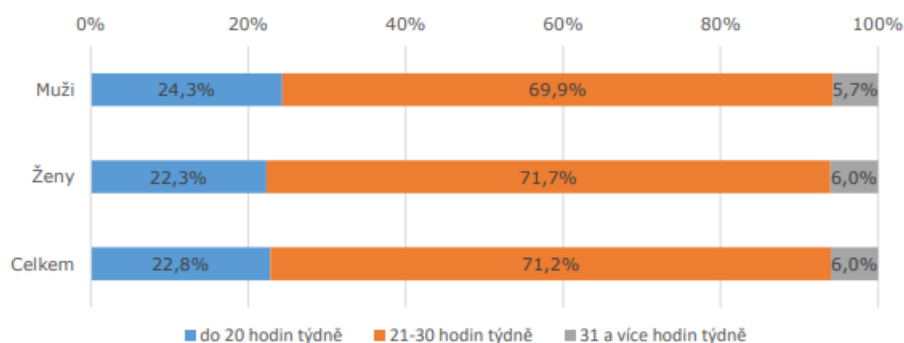
²⁹ Eurostat. 2020. Flexibility at work-statistics, Eurostat, September 2020. Online. Citováno 2020-4-12. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Flexibility_at_work_-_statistics

³⁰ Eurostat. 2020. Flexibility at work-statistics, Eurostat, September 2020. Online. Citováno 2020-4-12. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Flexibility_at_work_-_statistics.

³¹ ČSÚ. 2019. Ženy a muži v datech. Online. Citováno: 2020-12-10. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91605937/300002190425.pdf/14de115a-1ea0-495b-8984-d5552ed75ab0?version=1.1>

³² ČSÚ. 2018. Tiskové sdělení: přibývá starších pracujících na kratší úvazky. Online. Citováno: 2020-12-10. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/tiskove-sdeleni-pribyva-starsich-lidi-pracujicich-na-kratsi-uvazky>

Graf č. 1 **Struktura částečných úvazků podle délky pracovní doby** (obvykle odpracované hodiny za týden)



Zdroj: VŠPS 3Q2017, vlastní zpracování

Obrázek č. 6: Struktura částečných úvazků [zdroj ³³]

Nízká míra využitosti částečných úvazků se v ČR přičítá zejména tomu, že platy a mzdy jsou relativně nízké a práce na částečný úvazek se nevyplácí, na druhé straně je v ČR běžné, že ženy jsou plně zaměstnané. Důvodů pro poměrně nízké využití je více:

- Částečný úvazek znamená částečný příjem, což má velký vliv na ekonomickou situaci jedince/rodiny. Pokud je cena práce nízká, pak částečné úvazky nejsou vnímány jako výhodné, neboť nezajistí dostatečný příjem, který by nároky spojené s pracovním zapojením efektivně očeňoval.
- I přes zákonnou úpravu, v praxi často snížení úvazku nevede k úpravě pracovní náplně a snížení reálného rozsahu práce. Zvláště u menších zkrácení pracovní doby, tedy u vyšších, ale nikoli celých úvazků, fakticky dochází k odpracování celé agendy při nižší časové dotaci a menším výtěžku.
- Ze strany zaměstnavatele pak také bývá vnímána negativně administrativní agenda spojená s částečným úvazkem, která zůstává ve stejné, jako pro úvazek celý.

Sdílené pracovní místo bude nově od 1. 1. 2021 legislativně upraveno, díky schválené novele Zákoníku práce. Tato úprava ³⁴umožňuje jednu pracovní pozici sdílet mezi více zaměstnanými – tedy využít vzájemně se doplňujících částečných úvazků i jiných forem zaměstnávání. Ministerstvo práce a sociálních věcí přitom počítá s přípravou podpory pro zaměstnavatele, aby mohli efektivně tuto novou možnost flexibility využívat. V českém prostředí totiž stále není častá, výzkum provedený v rámci projektu Fondu Dalšího Vzdělávání v roce 2015 ukazuje, že s touto možností pracuje pouze 7 % firem a organizací, uvítalo by ji však téměř 30 %. ³⁵

³³ Kotíková, J., Kyzlinková, R., Váňová, J., Veverková, S., Vychová, H. 2019. Flexibilní formy práce – sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích. Praha: VÚPSV, v.v.i. S. 14.

³⁴ § 317a Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

³⁵ Projekt METR. 2015. Sdílená pracovní místa. Online. Citováno: 2020-12-2. Dostupné z: <http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky-PDF/metr-webinar-final.pdf>

b. Pružná (klouzavá) pracovní doba

Pružná pracovní doba je v ČR jednou z nejběžnějších a nejžádanějších flexibilních forem práce. V rámci Evropy na ni dosahuje 42 % zaměstnaných³⁶. Pružná pracovní doba se nejčastěji uplatňuje v administrativě, při práci v kanceláři, je výsadou tzv. white collar officers. Pracovní/služební doba se skládá z pevného jádra a volitelné pracovní doby, který bývá též ohraničena ze strany zaměstnavatele. V praxi pak závisí na nastavení těchto hranic a především nastavení širě pevného jádra. Bohužel nebývá výjimečné, že pružit mohou zaměstnaní pouze v intervalu jedné až dvou hodin.

Pružné uspořádání pracovní doby je výhodné pro návrat na trh práce zejména po M/R a zvyšuje možnost návratu na plný úvazek, neboť umožňuje flexibilní uzpůsobení v jednotlivých dnech dle potřeb zaměstnaných. Téměř polovina zaměstnaných na částečný úvazek v EU by byla ochotna úvazek rozšířit na plný, pokud by jim byla umožněna pružná pracovní doba³⁷.

V zaměstnáních, kde je to možné, většinou existuje snaha tuto formu práce ukotvit a zaměstnancům a zaměstnankyním nabízet.

c. Homeoffice a práce z jiného místa

Práce z domova je prací na dálku (tzv. remote work). Jedná se o práci z jiného místa než z pracoviště zaměstnavatele. Její rozvoj je umožněn širokým využíváním počítačů, mobilních telefonů, internetu, emailu a sdílených sítí zaměstnavatele, využíváním prostředí pro videokonference a virtuální setkávání.

Masivní rozšiřování homeoffice může přinášet řadu společenských změn, které se budou týkat spotřeby, dopravní situace, životního prostředí, ekonomiky, kvality práce. V souvislosti s homeoffice se hodně mluví i v současné době o efektivitě a produktivitě, kterou již před několika lety experimentálně zkoumal Bloom a kol. Náhodně vybraní jedinci velké čínské cestovní agentury začali pracovat z domu. Ve srovnání s kolegy a kolegyněmi, kteří nadále docházeli do práce, byli vybraní pracovníci a pracovnice s prací nejen spokojenější, ale také se u nich o 13 % zvýšila produktivita. Bloom a kol. to zdůvodňují možnostmi větší koncentrace na práci a jako důležitý aspekt byla zmíněna časová úspora cest z a do práce. Na druhou stranu si uvědomují i rizika práce z domova, např. sociální izolaci, nevhodné pracovní prostředí apod.³⁸

Přitom však je nutné podotknout, že samozřejmě není práce z jiného místa využitelná pro všechny: ač lze ve většině pracovních náplní identifikovat části, které by šlo přenést do práce z jiného místa, stále bude nezanedbatelné procento pracovních pozic, na něž se nebude vztahovat. Ze studie Národohospodářského ústavu vyplývá, že v ČR lze pracovat na 34 % pozic z domova. Celých 66 % zaměstnanců a zaměstnankyň tudíž na práci z jiného místa nedosáhne. Je zmíněna přímá úměra mezi

³⁶ EIGE. 2019. Gender Equality Index 2019. Work-life balance. Online. Citováno: 2020-12-2. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements>

³⁷ EIGE. 2019. Gender Equality Index 2019. Work-life balance. Online. Citováno: 2020-12-2. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements>

³⁸ Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z., J. 2015. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. Quarterly Journal of Economics, Vol. 130 No. 1 (Feb 2015). Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: [OP-QJEC140033 165..218 \(stanford.edu\)](https://doi.org/10.3386/w21191).

ekonomickou vyspělostí dané země a množstvím pozic, na kterých je možné pracovat formou homeoffice.

Čím vyspělejší země či region, tím větší je i možnost pracovat z domova. V Praze může pracovat z domova polovina zaměstnanců a zaměstnankyň, v ostatních regionech to je kolem jedné třetiny. Obdobně tak osoby, které mají vyšší vzdělání mohou pracovat v režimu homeoffice ve větší míře než osoby s nižším vzděláním. „Zhruba dva z pěti pracovníků s maturitou nebo vyšším odborných vzděláním mohou pracovat z domova, ale pouze jeden z deseti pracovníků bez maturity.“³⁹

V roce 2019 v Evropské unii obvykle pracovalo z domova 5,4 % zaměstnanců a zaměstnankyň ve věku 15 – 64 let. V této formě práce pracovalo o něco více žen než mužů, více ji využívali starší zaměstnanci a zaměstnankyně. Nejvíce osob obvykle pracujících z domova bylo v roce 2019 ve Finsku a v Holandsku (14 %), nejméně v Rumunsku a Bulharsku, méně než 1 % zaměstnaných. V ČR pracovalo z domova dle výzkumu Eurostatu 5 % osob.⁴⁰

Limity HO

Tento typ práce je založen na vyspělé pracovní kultuře, velké firmy, které přecházely kompletně na homeoffice deklarovaly, že jim přestavění týmu a nová organizace práce trvaly týdnů intenzivní práce. V České republice je stále mnoho zaměstnavatelů a vedoucích pracovníků a pracovníků velmi negativně nastavených vůči práci na homeoffice. Lépe se jim řídí osoby, které jsou na dohled a v očekávatelném čase, mají pocit, že je mají pod kontrolou, že je efektivnější úkolování lidí, kteří jsou přímo v kanceláři apod., jak vyplývá z hloubkových auditních šetření mezi zaměstnavateli, která byla vedena organizací Gender Studies, o. p. s. Pro mnoho vedoucích je důležitější prezentérismus než výkon, respektive tyto dva fenomény zaměňují.

Právo se odpojit (right to disconnect)

Digitální technologie a práce z domova závislá na elektronické komunikaci přináší otázky ochrany zaměstnanců a zaměstnankyň, jejich soukromého času a klidu od práce. Proto se některé země zabývají nárokem na „právo se odpojit“, které je uzákoněno např. ve Francii, ale i Itálii, Španělsku či Belgii.⁴¹

Na úrovni zaměstnavatelů funguje v Německu pak firma Volkswagen, jež nastavila interní servery tak, že v časech od 18:15 do 7:00 nechodí e-maily⁴². Ještě zajímavějším příkladem je pak opět německá firma Daimler a její software „E-maily o dovolené“⁴³. Když jsou zaměstnanci a zaměstnankyně osloveni

³⁹ Bajgar, M., Janský, P., Šedivý, M. 2020. Kolik nás může pracovat z domova? Studie IDEA anti COVID-19 # 23 / 2020. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i. ISBN 978-80-7344-541-6. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/images/COVID/IDEA_Home_office_covid-19_rijen_23.pdf

⁴⁰ Eurostat. 24/04/2020. How usual is it to work from home? On-line. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>

⁴¹ European Economic and Social Committee. 2021. Public Hearing on Challenges of Teleworking: organization of working time, work life balance and right to disconnect. Online. 2021-07-01. Příspěvek Tiny Weber.

⁴² Eurofound. 2020. Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: [Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age | Eurofound \(europa.eu\)](https://www.eurofound.eu/en/publications/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age). S. 33.

⁴³ Wikipedia. Online. Dostupné z: Citováno 2021-19-01. https://en.wikipedia.org/wiki/Right_to_disconnect

v průběhu dovolené, mohou zvolit automatický e-mail, který informuje o tom, že čerpají dovolenou a e-mail, který jim byl zaslán, bude smazán. Snahou je zamezit nepříznivé situaci, že člověk přijíždí z dovolené již ve stresu z přeplněných e-mailových schránek a záležitostí, které je potřeba nevyhnutelně řešit. I proto mnozí pracovníci a pracovnice v průběhu dovolených raději kontrolují poštu, aby při návratu nebyli zaskočení nevládnutelným objemem práce.

V průběhu pandemie je zajímavým příkladem Česká spořitelna, která reflektuje tendenci zaměstnanců a zaměstnankyň pracovat přes čas z domova. Pracovní doba se rozkouskovává a posouvá a proto ČS podporuje ve využívání nástrojů umožňující se odpojit během dne s ohledem na odpočinek či končit včas např. nastavením večerky na počítači.⁴⁴

d. Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden je možností rozvržení pracovní doby v stlačeném režimu. Pracovní dobu lze rozvrhnout pravidelně, nebo nepravidelně. Fakticky se jedná o odpracování stanovené týdenní pracovní doby v menším počtu dní – tj. místo pětidenního pracovního týdne je pracovní doba odpracována ve čtyřech dnech (např. v rozsahu 12-12-12-4 hodiny).

V českém prostředí jde o nástroj flexibility, jež stále ještě není plně využíván. Pokud je, jedná se především o sféru soukromou, uplatňuje se ve službách, pohostinství či v některých sociálních či zdravotních službách. Výhodou stlačeného týdne mohou být ze strany zaměstnavatele např. ve snížení operativních nákladů spojených se zahájením procesů, adekvátní využití pracovní doby efektivně, ze strany zaměstnaných je výhodou stlačení den volna. Nicméně limity tohoto přístupu jsou především ve smyslu náročnosti takového uspořádání, zvyšující se únavy a otázky snížení pozornosti při dlouhých směnách.⁴⁵

Case study testování stlačeného týdne ve státní správě

V rámci projektu Strategie rovných příležitostí MMR ČR (CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_028/0006214) byla na Ministerstvu pro místní rozvoj (dále jen MMR) testována implementace stlačeného služební/pracovního týdne. Testování probíhalo v měsících duben–červen 2019. Služební/pracovní doba byla nastavena pevně na čerpání 10 hodin každý den. Pátý, volný den si mohli zaměstnanci a zaměstnankyně zvolit sami. V případě, že docházelo k mimořádné situaci (svátek, výjezdní zasedání, ošetřování člena domácnosti, studijní volno, návštěva lékaře apod.), režim stlačeného týdne přecházel do standardního režimu služební/pracovní doby. Zaměstnaní byli do testování vybráni ve spolupráci s personálním odborem na základě svého zájmu o tuto formu práce. Testování bylo pilotně ověřeno a evaluováno.

Výsledky byly pozitivní, potvrdila se možnost zavedení formy stlačeného pracovního/služebního týdne i v rámci státní správy. Ukázalo se, že nejvíce z této formy nastavení služební/pracovní doby mohou profitovat dojíždějící, starší zaměstnanci a zaměstnankyně pečující o další osoby a především ti, kteří využijí volný den navíc a jsou ochotni jiné dny věnovat více času práci. Možnost rozšířit volitelnou služební/pracovní dobu tak, aby nebyla striktně stanovena na čerpání 10 hodin denně, ale mohla být čerpána fluidně, by bylo ze strany zaměstnaných vítáno. Praktické a technické řešení by však bylo v podmínkách MMR obtížné. Přesto tento experiment ukázal pozitivní výsledky. Z evaluace plyne, že

⁴⁴ ČSAS. 2020. Jak co neefektivněji pracovat z domova? Březen 2020. Online. Citováno: 2020-11-11. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/jak-co-nejefektivneji-pracovat-z-domova-prinasime-tipy-pro-zamestnavatele-i-zamestnance>

⁴⁵ ILO. 2019. Guide to developing Balanced working time arrangement. Online. Citováno: 2020-11-11. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_706159.pdf. S. 21.

zaměstnancům a zaměstnankyním tato flexibilní forma práce umožnila efektivněji fungovat a výrazně snížit stres při sladování pracovního a osobního života. Pro představené/vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně by mohla znamenat určitý benefit pro stabilizaci kvalifikovaných zaměstnanců zaměstnankyň.

e. Kombinace více flexibilit

Je velmi důležité brát v potaz kombinování více flexibilit. Mnohdy je velmi nápomocné, když mohou pečující kombinovat práci na částečný úvazek, pružnou pracovní dobu s prací z domova, čerpat volno v případě nemoci dítěte, navštěvovat lékaře se staršími osobami apod. Může jim to významně usnadnit možnost pracovat a zvládnout povinnosti pečujících.

Eurostat se v jednom ze svých výzkumů zaměřoval na to, zda a v jakém rozsahu existuje pro zaměstnané možnost vzít si pár hodin či dní volno v naléhavých případech. Z výzkumu vyplynulo, že je mnohem jednodušší čerpat takové volno v případě osob, které jsou zaměstnané formou homeoffice. V ČR bylo pro 91,6 % osob pracujících z domova jednoduché vzít si volno, ale stejně jednoduché to bylo pouze pro 74,5 % osob, které z domu nepracovaly.⁴⁶ Tato data mohou poukazovat na to, že zaměstnavatelé, kteří již umožňují flexibilní formy práce, nemají problém flexibilitu poskytovat širším způsobem, neboť nemají pocit, že by ohrožovala výkon jejich zaměstnaných.

V souvislosti s Covid-19 se také ukázalo, jak je kombinace více flexibilit důležitá pro zaměstnance a zaměstnankyně, kteří mají pečovatelské povinnosti. Kloubení režimu práce z domova a školní výuky během pandemie často znamenala pro rodiče malých dětí přenastavení pracovního času, práci brzy ráno, v přestávkách a po skončení školní výuky, či po večerech. Zde šlo o velmi důležitou možnost kombinace pružné pracovní doby a homeoffice.

f. Management mateřské a rodičovské

Jedním z důležitých opatření na podporu sladování v ČR je management mateřské/rodičovské. Tedy v zásadě ošetření:

- ❖ plynulého odchodu na M/R;
- ❖ kontaktu s rodičem v průběhu M/R;
- ❖ návratu po M/R.

Toto opatření je velmi důležité, protože české ženy opouštějí trh práce na relativně dlouhou dobu a návrat do zaměstnání je pak o to náročnější, jak pro samotné matky, tak i pro zaměstnavatele. Trh práce je velmi dynamický, a tak se většinou ženy vrací do jiných kolektivů, často se nevracejí na to samé pracovní místo či pracoviště, ale pouze do práce dle své smlouvy, což může znamenat i poměrně odlišnou agendu. Zaměstnavatel musí kreativně pracovat s lidskými zdroji, když nechce přicházet o tzv. zástup za mateřskou/rodičovskou, který je již za tu dobu v organizaci etablován. Dle zákona mají nárok na stejné pracovní místo státní zaměstnanci a zaměstnankyně a osoby, které se vrací v průběhu mateřské.

„MD/RD a především její délka má jednoznačně vliv na schopnost zaměstnance vracejícího se z MD/RD vykonávat svěřenou pracovní pozici. Podle respondentů existuje přímo úměrná závislost mezi délkou MD/RD a omezením schopnosti práci vykonávat. MD/RD delší, než tři roky tak má velký nebo dokonce velmi velký vliv na schopnost zaměstnance vykonávat svěřenou pozici podle 58 % respondentů,

⁴⁶ Eurostat. September 2020. Flexibility at work - statistics. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: [Flexibility at work - statistics - Statistics Explained \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1)

v případě MD/RD dlouhé 2-3 roky již tento názor zastává „pouze“ 47 % respondentů... U MD/RD kratší než 1 rok je pak podle absolutní většiny respondentů vliv MD/RD na schopnosti zaměstnance v podstatě zanedbatelný.⁴⁷

Ze zmíněného šetření Deloitte vyplynulo též, že 68 % dotázaných firem již má nějakou koncepci či strategii upravující oblast návratu z rodičovské. Existence managementu mateřské/rodičovské tedy může přispívat k rychlejšímu návratu z M/R a nižší ztrátě pracovních kompetencí po dlouhodobé absenci.

g. Volno navíc

Rozšíření dovolené za kalendářní rok patří mezi nejčastěji používané benefity na podporu sladování práce a osobního života v České republice. Jak ukazuje tabulka níže, počet dní dovolené za posledních 10 let v průměru narostl o 1 den. Přitom 76,6 % zaměstnavatelů, u kterých je sjednaná kolektivní smlouva, podle dat za loňský rok pátý týden dovolené už nyní má.⁴⁸

Tabulka č. 3: Průměrná délka dovolené [Zdroj: Trexima⁴⁹]

Průměrná délka dovolené v Česku (při osmihodinové pracovní době)

Rok	Počet hodin měsíčně	Počet hodin ročně	Počet dní ročně
2006	13,7	164,4	20,55
2007	13,9	166,8	20,85
2008	14,5	174	21,75
2009	14,6	175,2	21,9
2010	14,2	170,4	21,3
2011	13,8	165,6	20,7
2012	14,1	169,2	21,15
2013	14,1	169,2	21,15
2014	14	168	21
2015	14,1	169,2	21,15

Zdroj: ISPV

⁴⁷ Deloitte. 2020. Genderové aspekty spojené se zabezpečením osob v důchodovém věku. Závěrečná zpráva. Praha: Svaz průmyslu a dopravy České republiky.

⁴⁸ 5 týdnů dovolené povinně i ve firmách? Čtěte podrobnosti v otázkách a odpovědích. 4. 10. 2019. Online. Citováno 2021-01-19. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-tydnu-dovolene-povinne-i-ve-firmach-ctete-podrobnosti-v-otazkach-a-odpovedich/>

⁴⁹ Šetření Treximy. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/316331-odborari-chteji-pet-tydnu-dovolene-pro-vsechny-nedokazeme-vycerpat-ani-ctyri.>

Zároveň i v českém prostoru existují firmy, které nabízejí nelimitovanou dovolenou podle potřeb a uvážení zaměstnaných, či zkrácení pracovního týdne⁵⁰. A tak dokládají pozitivita takto vstřícného přístupu k zaměstnaným: ukazuje se, že spoléhat na zodpovědnost zaměstnaných není iluze a může to být nejen marketingový, ale také efektivní manažerský tah mající pozitivní dopady na produktivitu práce.

h. Benefity zaměřené na širokou populaci

Zaměstnavatelé v soukromé i veřejné sféře často nesprávně uvádějí nástroje flexibility mezi benefity poskytované zaměstnancům a zaměstnankyním. Nicméně je důležité zdůraznit, že úprava pracovní doby či místa výkonu práce sama o sobě přímým benefitem není. Mezi benefity naopak řadíme nefinanční odměňování v rámci organizace. Ve veřejné sféře se tak nejčastěji děje prostřednictvím Fondu kulturních a sociálních potřeb, přičemž nejčastěji příspěvky míří na zajištění stravování, nově je umožněno i poskytnutí příspěvku na dojíždění do a ze zaměstnání pravidelnou hromadnou dopravou, či použití příspěvku na úhradu služeb zařízení péče o děti.⁵¹ FKSP může být využit na sportovní aktivity, rekreaci, kulturní vyžití či penzijní připojištění.

V případě soukromé sféry jsou nefinanční plnění ze strany zaměstnavatele různorodá. Od minimalistických benefitních systémů, přes relaxační zóny a prostředí pro odpočinek v rámci firmy, až po velmi rozsáhlé nabídky pro zaměstnané ve formě caterie, dotovaného jídla či poskytování zdravých svačinek úplně zdarma.

Co je však důležité zmínit, je diskriminační potenciál benefitního systému, pokud není nastaven široce a dostupně pro celou zaměstnaneckou populaci v organizaci/firmě. Veškerá nefinanční plnění zaměstnaným by totiž měla být nahlížena prizmatem rovného odměňování⁵².

Podpora duhových rodin, netradičních uspořádání

Rodina a její definice se v průběhu času mění. Můžeme se setkat s kladením důrazu na tradiční rodiny, na rozšířené rodiny, nukleární rodiny, doplněné či duhové rodiny. Netradiční rodinná uspořádání existují a je nutné zdůraznit, že všechny typy soužití v rámci osobního života a osobních preferencí by měly být brány v potaz v nastavení politiky sladování – tedy pokud vnímáme téma sladování práce s osobním i rodinným životem v jeho nejširším spektru. A tato podpora by měla vycházet z úrovně institucionální stejně tak jako z úrovně zaměstnavatelské. Prostor pro individuální uspořádání osobního života by měl být i v rovině sladování otevřen tak, aby nikdo nebyl za své volby a životní styl stigmatizován.

V tomto smyslu se jako nástroj na institucionální úrovni nabízí široká formulace rodinné politiky zaměřené na funkci rodiny (např. v Konceptu rodinné politiky⁵³), na úrovni zaměstnavatelské pak ohled na umožnění čerpání rodinných benefitů i rodinám v netradičním uspořádání a specifické zaměření na dostupnost pro duhové rodiny a s tím potenciál destigmatizace těchto rodin v rámci organizace.

⁵⁰ Např. Smart One, Artin, firma Eyelevel, již rok testuje Direct pojišťovna či společnost vašečocky.cz a Sherpas.

⁵¹ Upravuje novela vyhlášky č. 114/2002 Sb

⁵² Viz Zákon č. 198/2009 Sb. O rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací.

⁵³ MPSV. 2017. Koncepte rodinné politiky. Online. Citováno: 2020-11-11. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Koncepte_rodinne_politiky.pdf/5d1efd93-3932-e2df-2da3-da30d5fa8253

Age management a podpora zdravého pracovního prostředí

Mezi méně tradiční nástroje usnadňující sladování v širším slova smyslu jsou nástroje aktivního age-managementu a především podpora zdravého prostředí v organizaci. Ze zákona plyne důraz pro zaměstnavatele dbát na péči o zdraví zaměstnaných, a to včetně zdraví psychického, snižování stresu. Nárok na ergonomii pracovního místa je tak možné vnímat v souvislosti s bezpečností práce a mnoho firem dává důraz na stránku podpory nejen zdravého prostředí, ale i podpory sportu, rehabilitace či masáží v rámci pracovního prostředí.

Mnoho firem již má zavedenu podporu zdravého životního stylu, která se v rámci benefitního systému projevuje např. tzv. ovocnými dny (dovoz zdravé svačinky na pracoviště ve formě ovoce), cvičení v místě pracoviště, důraz na masáže, rehabilitace a třeba jógu v rámci pracovní doby, či např. má relaxační zóny na pracovišti včetně masážních křesel apod. Obdobně existují benefity pro starší i mladší zaměstnance s ohledem na jejich aktuální životní výzvy: využití dětské skupiny, organizace příměstských táborů pro děti/vnuky vlastních zaměstnanců a zaměstnankyň, realizace výletů a procházek pro zaměstnané a jejich rodiny, rodinné dny ve firmě/organizace apod.

Zároveň je důležité vnímat i otázku věku v rámci jeho kontinua a tedy i nastavit age management ve smyslu celého životního cyklu. Nastavení age managementu by mělo být na základě znalostí vlastní zaměstnanecké populace, jejich specifik a s ohledem na výhled do budoucna⁵⁴. Velmi často je vhodné se zaměřovat nejen na mladší zaměstnance a zaměstnankyně, jejich adaptaci, stejně tak jako zaměstnance a zaměstnankyně starší. Ve smyslu řízeného HR procesu pak nastavit možnosti flexibility i směrem k odchodu do důchodu, nebo např. postupnému snižování výše úvazku, přechodu na jinou pracovní pozici (mentor/ka, lektor/ka, pomoc při adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců a zaměstnankyň), či využití know-how prostřednictvím jiné formy zaměstnání (DPP, DPČ, ad hoc domluva na zapojení zpět do firmy i po odchodu do důchodu apod.)⁵⁵.

4. Aktuální zkušenosti

Pokud hovoříme o sladování práce a osobního života v roce 2020 nelze opomenout aktuální zkušenosti z období pandemie, které se průběžně sbírají, třídí a statisticky zpracovávají. Dopad na oblast sladování je nesporný, již ze samé podstaty lockdownu, který v České republice probíhal jak během jarní vlny epidemie, tak během její podzimní fáze.

V obou obdobích došlo k přenosu velké části práce do režimu homeoffice a tak byly dosavadní trendy v rámci flexibility akcelerovány. Zároveň však nesmíme zapomínat, že se jedná o krizovou situaci, nikoliv o plánované a ukotvené využití HO, flexibility a sladování jako takového.

Situace v období pandemie je velmi specifická, je důsledkem vnějších okolností. Slovy Z. Pikešové, státní tajemnice na MMR ČR - respondentky našeho dotazování: **„Korona byla mimořádná situace a rozhodnutí o tom, že budou kolegové vykonávat práci z jiného místa než pracoviště, nebylo dáno ani tak jejich potřebou sladování osobního a pracovního života, ale tím, že vyšla nařízení vlády, aby v maximální možné míře byly využity možnosti homeoffice.“**

⁵⁴ Štorová, I. 2015. Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR. S. 31.

⁵⁵ Kol. autorů. 2015. Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice. AVID ČR: Praha. Online. Citováno 2020-11-15. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc1366/>

Zároveň dochází k velkému psychickému pnutí, neboť pandemie nás ohrožuje nejen po stránce fyzického zdraví, ale i po stránce psychické: zvětšují se obavy, nejistota, tenze. Z výzkumu realizovaného ve Velké Británii plyne následující:

- ♣ 64 % respondentům a respondentek se z důvodů obav zhoršil spánek;
- ♣ 58 % pociťuje bolest na krku
- ♣ 56 % pociťuje bolest v ramenou
- ♣ 43 % pociťuje bolest loktů
- ♣ 47 % pociťuje bolest rukou či zápěstí
- ♣ 48 % pociťuje bolest v kyčlích
- ♣ 49 % pociťuje bolest v kolenou
- ♣ 55 % pociťuje bolest zad
- ♣ 55 % pociťuje namáhání očí
- ♣ 55 % pociťuje bolest hlavy či migrény
- ♣ 33 % pociťuje bolest na hrudi
- ♣ 37 % pociťuje křeče v nohou
- ♣ 60 % pociťuje únavu.⁵⁶

Výzkum ukazuje, že téměř 42 % respondentů a respondentek sdílelo domácnost s další osobou pracující z domova. To samo o sobě však neznamenalo, že by byl nižší strach o zdraví blízkých: 41 % respondentů a respondentek se obávalo o zdraví svých příbuzných.⁵⁷

Situace pandemie byla globálním šokem pro všechny, jak dokumentuje i výzkum UNICEF zkoumající dopady pandemie na děti, rodiny a jejich finanční stabilitu⁵⁸. Ukázalo se, že téměř 190 zemí OECD uvalilo restriktce na školní docházku a tak došlo k zintenzivnění potřeb sladování v kontextu vlastní práce⁵⁹. V takovém případě pak potenciální zkoumání efektivity práce v souvislosti s takto nastaveným sladováním je do velké míry nevyzkoumatelný. Well-being jedinců má dopady na jejich efektivitu, a to často to výzkumy nezohledňují.⁶⁰

a. Lockdown a práce z domova

V souvislosti s Covid-19 začalo pracovat 4 z 10 osob v EU z domova. Ve Finsku pracovalo z domova 60 % zaměstnaných, v Lucembursku, Nizozemí, Belgii a Dánsku přes 50 %, v Rakousku, Švédsku a Irsku takto pracovalo 40 % zaměstnaných. 24 % zaměstnanců a zaměstnankyň EU, kteří nikdy dříve nepracovali z domu, začalo pracovat na homeoffice.⁶¹

⁵⁶ Bevan, S., Mason, B. a Bajorek, Z. 2020. IES Working at Home Wellbeing Survey: Interim Findings. Institute for employment studies. Online. Citováno 2020-11-15. Dostupné z: [IES Working at Home Wellbeing Survey | Institute for Employment Studies \(IES\) \(employment-studies.co.uk\)](https://www.employment-studies.co.uk/working-at-home-wellbeing-survey)

⁵⁷ Bevan, S., Mason, B. a Bajorek, Z. 2020. IES Working at Home Wellbeing Survey: Interim Findings. Institute for employment studies. Online. Citováno 2020-11-15. Dostupné z: [IES Working at Home Wellbeing Survey | Institute for Employment Studies \(IES\) \(employment-studies.co.uk\)](https://www.employment-studies.co.uk/working-at-home-wellbeing-survey)

⁵⁸ Příspěvek Dominica Richardsona, UNICEF. Konference: Overcoming COVID-19 – jointly developing prospects for strong families. 24. 11. 2020 Germany. Online.

⁵⁹ Příspěvek Moniky Queisser, OECD. Konference: Overcoming COVID-19 – jointly developing prospects for strong families. 24.11. 2020 Germany. Online

⁶⁰ Příspěvek Davida Juncke. Konference: Overcoming COVID-19 – jointly developing prospects for strong families. 24.11. 2020 Germany. Online

⁶¹ ILO. 2020. Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. Geneva: International Labour Office. July 2020. ISBN 978-92-2-032404-2 (print), ISBN 978-92-2-032405-9 (web PDF). Online. Citováno 2020-10-12. Dostupné z: [A practical guide: Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/publications/new-titles/practical-guide-on-teleworking-during-the-covid-19-pandemic-and-beyond).

Společnost Sazka prostřednictvím Instant Research provedla v březnu 2020 výzkum z něž plyne, že 1/3 všech zaměstnaných pracovala v polovině března z domova, před počátkem krize to přitom bylo pouze 5,2 %⁶². Z výzkumu P&Q Research Život během pandemie vyplynulo, že na jaře 2020 formou homeoffice plně pracovalo v České republice 23 % osob.

Z výzkumů, které se zaměřují na homeoffice opakovaně vyplývá, že osoby, které takto pracují, pracují větší počet hodin. Je to díky tomu, že čas určený k cestování do a z práce, využijí na práci, ale také díky stírání hranic mezi pracovním a osobním životem. S prací formou homeoffice je také spojená tendence pracovat o večerech či o svátcích.⁶³

Mezinárodní organizace práce (ILO) ve své studii⁶⁴ zmiňuje též vysoké nároky na vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, které přechod týmů na flexibilní formy práce přinášel. Práce z domova ze dne na den přinesla novou organizaci práce, nový systém práce, změnu komunikačních strategií. Muselo se začít počítat s tím, že zaměstnanci a zaměstnankyně jsou izolováni, spolupráce ztížena, mnoho procesů bylo potřeba urychleně digitalizovat a přenastavit. Firma Microsoft sídlící v Číně vyčíslila, že přechod na homeoffice zatížil manažery a manažerky časem navíc na komunikaci s jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Jednalo se o nárůst pracovní doby o 90 minut týdně.

Vysoce stresové období, kterým období pandemie Covid-19 pro většinu zaměstnanců a zaměstnankyň bylo, žádalo také přenastavení manažerských způsobů práce, přechod od kontrol lidí na místě k managementu výsledků a důvěry. Obdobně tak je doporučována jistá velkorysost, nezatěžovat zaměstnance a zaměstnankyně více než je potřeba, například neustálým vykazováním činnosti, zbytečně zatěžujícími byrokratickými procesy, naopak důležité je soustředit se na efektivitu a kvalitu výsledků.

Limity HO a nastavení flexibility v době pandemie Covid-19

Co se ukazuje jako problematické během HO v průběhu první vlny pandemie COVID-19 v České republice hezky shrnuje následující přehled: nedostatečné vybavení pro práci na dálku, včetně nástrojů na komunikaci a spolupráci, které se následně odráží v tom, že chybí možnost pohovořit si s kolegy, mít osobní setkání a nedomluvená jednání.⁶⁵

Limitem je také neexistující dostatečná legislativa pro homeoffice. Ta je pevněji ukotvena pouze v Zákonu o státní službě, není ovšem explicitně ukotvena v Zákoníku práce. Zaměstnavatelé tak často tápali, jak práci z domova nastavit. Mnozí neměli kapacity zapůjčovat zařízení, platit zaměstnancům dostatečně výkonné internetové připojení, či o spoluúčasti vůbec neuvažovali. Dalším velkým

⁶² Dudová, R. 2020. Dopady opatření proti epidemii COVID-19 přijatých na jaře 2020 na sólo matky. Online. Citováno 2020-3-12. S. 10. Dostupné z: https://aperio.cz/wp-content/uploads/2020/11/Analiza_dopady_opatreni%CC%81_201124.pdf.

⁶³ ILO. 2020. Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. Geneva: International Labour Office. July 2020. ISBN 978-92-2-032404-2 (print), ISBN 978-92-2-032405-9 (web PDF). Online. Citováno 2020-10-12. Dostupné z: [A practical guide: Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/public/libdoc/iloorg/2020/05/WFTD20200501.pdf).

⁶⁴ ILO. 2020. Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. Geneva: International Labour Office. July 2020. ISBN 978-92-2-032404-2 (print), ISBN 978-92-2-032405-9 (web PDF). Online. Citováno 2020-10-12. Dostupné z: [A practical guide: Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/public/libdoc/iloorg/2020/05/WFTD20200501.pdf).

⁶⁵ SBRE RESEARCH. 2020. Working from home survey 2020. Flippint the paradigm. Online. Citováno: 2020-11-16. S. 14. Dostupné z: http://cbre.vo.llnwd.net/grgservices/secure/CBRE_CEE%20and%20SEE_Work%20from%20Home%20Survey%20Special%20Report.pdf?e=1605642173&h=08877a5fbc4cb80b2eb87a58815b1aaa

problémem pro zaměstnavatele je povinnost zajištění bezpečného pracovního místa, která je v praktickém rozporu s nemožností kontroly tohoto pracovního místa, zejména pokud jde o jeho ergonomii, ale i další parametry bezpečnosti.

b. Slatování v období pandemie a specifické skupiny

Jak již bylo výše naznačeno, byla práce z domova v situaci pandemie Covid-19 velmi zásadním způsobem ovlivněna zavřením škol a jejich přechodem na novou formu on-line vzdělávání. To velmi zkomplikovalo situaci rodičů malých dětí, kteří museli pracovat plně z domova a k tomu spolupracovat na vzdělání svých dětí, být jim technickou podporou, pomáhat jim organizovat čas a studium v on-line prostředí, zajišťovat soulad se sourozenci a dalšími členy domácnosti. Z výzkumu PAQ Research vyplynulo, že se 58 % rodičů dětí na prvním stupni se s nimi učilo během první vlny pandemie na jaře 2020 tři hodiny denně a déle. 48 % rodičů dětí na druhém stupni se s dětmi učilo tři hodiny a déle.⁶⁶

To jsou vysoká čísla, musí to znamenat, že zátěž pracujících rodičů s dětmi byla enormní. Je potřeba si uvědomovat, že tato situace nebyla zcela běžným homeoffice. A z hlediska slatování práce a rodiny byla velkou výzvou. V Evropské unii mělo při první vlně pandemie 26 % osob pracujících z domova děti do 12 let, 10 % žila s dětmi ve věku od 12 do 17 let.⁶⁷

Péče

Existence pečovatelské práce (care work) je základním rysem ovlivňujícím dopady pandemie Covid-19 do oblasti slatování práce a osobního života. Tato dělná pečovatelská práce je genderovaná, a aktuálně dopadá více na ženy - ať již v přímé péči, tak v péči nepřímé (jako například komunikace a udržování kontaktu v rámci širší rodiny, zajišťování a management přímé péče apod.). Zároveň však nevyplyvá, že pokud neexistují pečovatelské závazky, slatování práce a osobního života během pandemie nebylo ovlivněno⁶⁸. Bylo, avšak poměrně jiným způsobem nežli v případě existujících závazků péče.

Pokud sledujeme existující genderovou dělbu práce napříč EU, ukazuje se významně vyšší zatížení žen. To je zvláště patrné v českém kontextu, kde je žena považována za hlavní osobu poskytující péči až v 68 % případů⁶⁹

⁶⁶ PAQ Research. 2020. Ekonomické problémy domácností a distanční vzdělávání. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/PAQ_Zivot_behem_pandemie_W2_v26_ekonomika_vzdelavani.pdf

⁶⁷ Eurofound 2020. Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Dublin: Eurofound. Online. Citováno 2021-19-01. Dostupné z:

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf

⁶⁸ EIGE. 2020. Gender inequalities in care and consequences on the labour market. Online. Citováno 2020-3-12. Dostupné z: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10514-2020-ADD-1/en/pdf?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=eige_press_release_more_equal_sharing_of_care_would_reduce_workplace_gender_inequality&utm_term=2020-12-03

⁶⁹ EIGE. 2020. Gender inequalities in care and consequences on the labour market. S. 46 Online. Citováno 2020-3-12. Dostupné z: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10514-2020-ADD-1/en/pdf?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=eige_press_release_more_equal_sharing_of_care_would_reduce_workplace_gender_inequality&utm_term=2020-12-03

Generační zkušenosti

Charakteristiky, které jsme výše zmiňovali v souvislosti se sladováním práce a osobního života generačně, jsou ještě více vyostřeny díky dopadům pandemie. Výzkumy ukazují:

Tabulka č. 4: Shrnutí generačních zkušeností s dopadem pandemie COVID-19 do jejich pracovních životů

Generace Z (ročník 1996 a výš)	Ze všech skupin se těší na návrat do práce nejvíce (51 %). Mají větší chuť učit se a vytvářet si půdu pro kariérní postup a vyšší mzdu. ⁷⁰ ¾ respondentů vnímá, že pandemie jim pomohla být citlivější k potřebám druhých. A zvýšila se jejich loajalita k zaměstnavateli, pokud podporuje udržitelnost, diversitu a potřeby svých zaměstnaných ⁷¹
Mileniálové (1985 – 1996)	Na návrat do práce se těší ze všech skupin nejméně (38 %). Vyžadují více ujistění, že nemocní zaměstnanci a zaměstnankyně zůstanou doma. Nejvíce se chtějí vyhnout dojíždění do práce a jsou nejméně ochotní přijít o získanou flexibilitu. ⁷² Ještě před pandemií existoval v této generaci velký stres. Paradoxně pandemie hladinu stresu snížila. U žen o 7 % (z 47 % na 40 %). U žen v generaci Z dokonce o 11 % (z 53 % na 42 %). ⁷³
Generace X (1968 – 1985)	S návratem do práce pociťují největší úlevu ze všech skupin. Ohledně zdraví si dělají nejmenší starosti. Nejvíce se v návratu do kanceláře těší na spolupráci s kolegy a kolegyněmi a soustředění. ⁷⁴
Baby Boomers (1945 – 1968)	Těší se na návrat, protože preferují osobní spolupráci. Nejvíce si cení hranice mezi osobním a pracovním životem. ⁷⁵

Zdroj: vlastní zpracování na základě existující literatury

⁷⁰ Manpower. 2020. Nová budoucnost práce: Co zaměstnanci chtějí? Online. Citováno: 2020-17-11. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/nova-budoucnost-prace/>

⁷¹ Deloitte. 2020. The Deloitte Global Millennial Survey 2020. Resilient generations hold the key to creating a „better normal“. S. 3. Online. Citováno: 2020-11-11. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

⁷² Manpower. 2020. Nová budoucnost práce: Co zaměstnanci chtějí? Online. Citováno: 2020-17-11. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/nova-budoucnost-prace/>

⁷³ Deloitte. 2020. The Deloitte Global Millennial Survey 2020. Resilient generations hold the key to creating a „better normal“. Online. Citováno: 2020-11-11. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

⁷⁴ Manpower. 2020. Nová budoucnost práce: Co zaměstnanci chtějí? Online. Citováno: 2020-17-11. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/nova-budoucnost-prace/>

⁷⁵ Manpower. 2020. Nová budoucnost práce: Co zaměstnanci chtějí? Online. Citováno: 2020-17-11. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/nova-budoucnost-prace/>

Grafika níže shrnuje, že všichni zaměstnaní považují za důležité si vůbec práci udržet a v ideálním případě si zachovat i získanou flexibilitu ve prospěch lepší rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem.



Obrázek č. 7: Zkušenosti zaměstnaných s pandemií [Zdroj: Manpower⁷⁶]

Osoby se zvýšenými potřebami

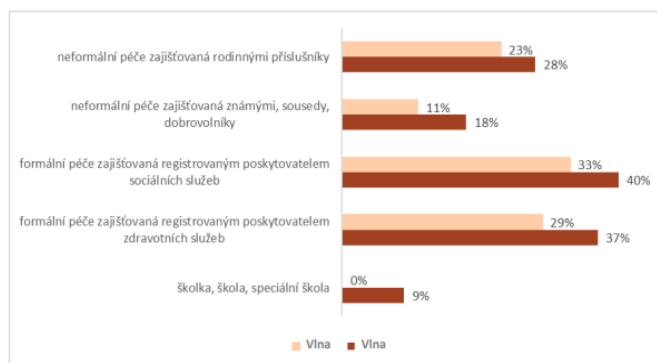
Osoby hendikepované, se zdravotním postižením či dlouhodobě nemocné jsou významnou skupinou, která je příjemcem neformální péče a úzce se pojí s tématem sladování sendvičové generace. Zároveň mnozí z nich mohou být i ve standardním režimu aktivní na trhu práce, období lockdownu však na ně dolehla velmi specificky. Bez potřebné podpory totiž jen obtížně mohly být zajištěny jejich základní potřeby a fungování na trhu práce⁷⁷.

Osoby se zdravotním postižením nebo chronickým onemocněním se v období karantény potýkaly s výpadky všech typů péče, zejména zdravotní a sociální. „Minimálně čtyřiceti tisícům lidí se zdravotním postižením opatření související s pandemií velice podstatně ztížila podmínky a/nebo zhoršila jejich stav. A minimálně stejnému počtu jejich rodinných pečujících stejně podstatně zkomplikovala životy“⁷⁸

⁷⁶ Manpower. 2020. Nová budoucnost práce: Co zaměstnanci chtějí? Online. Citováno: 2020-17-11. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/nova-budoucnost-prace/>

⁷⁷ Aliance pro individualizovanou podporu.2020. Dopady pandemie covid-19 na osoby se zdravotním postižením nebo chronickým onemocněním a jejich pečující v ČR. S. 13Online. Citováno: 2020-16-11. Dostupné z: https://nrzp.cz/wp-content/uploads/2020/06/AIP_Dopady_situace_Covid-19_na_zdravotn%C4%9B_posti%C5%BEn%C3%A9_z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1_zpr%C3%A1va.pdf

⁷⁸ Aliance pro individualizovanou podporu.2020. Dopady pandemie covid-19 na osoby se zdravotním postižením nebo chronickým onemocněním a jejich pečující v ČR. S. 20Online. Citováno: 2020-16-11. Dostupné z: https://nrzp.cz/wp-content/uploads/2020/06/AIP_Dopady_situace_Covid-19_na_zdravotn%C4%9B_posti%C5%BEn%C3%A9_z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1_zpr%C3%A1va.pdf



Obrázek č. 8: Osoby se zvýšenými potřebami a možnosti péče během covid [Zdroj: Aliance pro individualizovanou podporu ⁷⁹]

Matky samoživitelky

Situace žen samoživitelek byla ovlivněna mnoha faktory, záleželo na míře prekarity či stability jejich práce i na tom, zda mohly využít možnosti podpory prostřednictvím „ošetřování člena rodiny“ a dávky ošetřovného. „Zároveň bylo klíčové, zda v práci pokračovaly z domova a zároveň řešily péči o děti, či byly již před pandemií bez práce. Jejich pracovní situace ovlivňovala i to, jaké měly potřeby a jak řešily péči o děti v době zavřených škol“⁸⁰

Práci z domova volily často ženy, které pracují „úkolově“ a svou práci musí dokončit, i pokud nějaký čas chybí. Pokud by zůstaly doma, jen by své úkoly přesunuly na později.⁸¹

Většina pracujících komunikačních partnerek se snažila vyjít vstříc svému zaměstnavateli – pracovat z domova, pokud jí to umožnil, pracovat naplno o prázdninách, či nastoupit do práce hned, jak to bylo po otevření škol možné. Fungovala zde tzv. „psychologická smlouva“, která přesahovala obsah reálné pracovní smlouvy a pramenila z pocitu odpovědnosti, loajality, a zároveň vděčnosti za vstřícnost zaměstnavatele.⁸²

Prekarita

Prekérní formy práce jsou takové, které zakládají nižší jistotu při realizaci práce. V našem kontextu se nejčastěji jedná o práci na dobu určitou a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, tedy dohody o pracovní činnosti (DPČ) a dohody o provedení práce (DPP). V některých případech je možné za prekérní zaměstnávání považovat i živnost – OSVČ. Charakteristické u těchto prekérních forem práce

⁷⁹ Aliance pro individualizovanou podporu.2020. Dopady pandemie covid-19 na osoby se zdravotním postižením nebo chronickým onemocněním a jejich pečující v ČR. Online. Citováno: 2020-16-11. Dostupné z: https://nrzp.cz/wp-content/uploads/2020/06/AIP_Dopady_situace_Covid-19_na_zdravotn%C4%9B_posti%C5%BEn%C3%A9_z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1_zpr%C3%A1va.pdf

⁸⁰ Dudová, R. 2020. Dopady opatření proti epidemii COVID-19 přijatých na jaře 2020 na sólo matky. Online. Citováno 2020-3-12. Dostupné z: https://aperio.cz/wp-content/uploads/2020/11/Analiza_dopady_opatreni%CC%81_201124.pdf

⁸¹ Dudová, R. 2020. Dopady opatření proti epidemii COVID-19 přijatých na jaře 2020 na sólo matky. Online. Citováno 2020-3-12. Dostupné z: https://aperio.cz/wp-content/uploads/2020/11/Analiza_dopady_opatreni%CC%81_201124.pdf

⁸² Dudová, R. 2020. Dopady opatření proti epidemii COVID-19 přijatých na jaře 2020 na sólo matky. Online. Citováno 2020-3-12. S. 34. Dostupné z: https://aperio.cz/wp-content/uploads/2020/11/Analiza_dopady_opatreni%CC%81_201124.pdf

je jejich nižší účast na sociálním a zdravotním pojištění a tím pádem i nižší ochrana z těchto pojištění plynoucí – a to se během pandemie plně projevilo. Od začátku protipandemických opatření nebylo jisté, zda nárok na ošetřovné bude rozšířen tak, aby na něj i zaměstnaní v prekérních formách práce dosáhli. Nebyly jasné kompenzace pro OSVČ. Nakonec se v první vlně povedlo nárok na ošetřovné rozšířit, ale pouze za určitých omezujících podmínek.

Pro prekérní pracovní podmínky je charakteristické, že častěji dopadají na ženy. Dle dat EU-SILC z roku 2018 jsou v nich ženy statisticky významně častěji zaměstnané, častěji pracují na smlouvu na dobu určitou a na DPČ či DPP (16,1 % ze zaměstnaných sólo matek pracuje na takovouto formu práce). Jako OSVČ pracovaly sólo matky v 5,1 % případů.⁸³

Zároveň tato prekarita a nejistota zaměstnání má dopad na poměrně velkou závislost na (libo)vůli zaměstnavatele a jeho ochotě vyjít v rámci krize vstříct potřebám zaměstnaných. Pro to, zda a jak budou fungovat flexibilně, jak budou sladovat své osobní potřeby či rodinné závazky, měli velmi nejistou vyjednávací pozici a mnozí a mnohé z nich tedy v průběhu pandemie nejen nedosáhli na práci z domov, ale především vůbec si práci neudrželi.

c. Dopady pandemie a genderovanost krize

Ačkoli pandemie Covid-19 ještě není zdárně za námi, již se předběžně hovoří o dopadech související krize. Lockdown a řízené omezení ekonomiky pak je často vyčíslováno v makroekonomických datech. Nicméně z hlediska sladování je evidentní, že návrat po pandemii bude mít s největší pravděpodobností velké dopady na ženy, resp. ženy jím budou více zasaženy. A to nejen proto, že sektor služeb byl nejvíce zasažen v rámci restrikcí doprovázející řešení pandemie, ale také s ohledem na skutečnost nerovné dělby péče v domácnosti, rodině a především zodpovědnosti za děti.⁸⁴

Někteří teoretikové a teoretičky kladou otázku, zda nevedla krize i k pozitivním efektům na rovnoměrnější dělbu péče mezi muži a ženami v rodině, neboť část žen zůstala plně v pracovním procesu v rámci dopadů krize (feminizované profese, typicky zdravotnictví a sociální služby) a tak se nutně museli více do péče zapojit jejich partneři. Nicméně zkušenosti z Lucemburska ukazují, že v polovině rodin se nediskutovalo, kdo bude poskytovat péči, jednoduše se převzaly existující vzorce⁸⁵. Obdobnou zkušenost popisuje i Německo, kde v 60 % rodin se dělba péče nezměnila, nicméně ve 40 % ano – a je otázka, zda směrem k větší vyrovnanosti péče či naopak došlo k prohloubení stávajících nerovností.⁸⁶ Je pravděpodobné, že obdobná situace je i v České republice a není příliš pravděpodobné, že dojde k masivnímu zvýšení zapojení mužů do péče a přerozdělení odpovědnosti za sladování práce a rodinného života v partnerstvích.

⁸³ Dudová, R. 2020. Dopady opatření proti epidemii COVID-19 přijatých na jaře 2020 na sólo matky. Online. Citováno 2020-3-12. S. 15. Dostupné z: https://aperio.cz/wp-content/uploads/2020/11/Analiza_dopady_opatreni%CC%81_201124.pdf

⁸⁴ World Economic Forum. 2020. The coronavirus fallout may be worse for women than men. Online. Citováno 2020-11-12. dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/the-coronavirus-fallout-may-be-worse-for-women-than-men-heres-why/>

⁸⁵ Příspěvek Miriam Belbo. Konference: Overcoming COVID-19 – jointly developing prospects for strong families. 24.11. 2020 Germany. Online

⁸⁶ Příspěvek Petra Mackroth, Head of Directorate-General Family Affairs at the Federal Ministry for Family Affairs. Konference: Overcoming COVID-19 – jointly developing prospects for strong families. 24.11. 2020 Germany. Online.

d. Shrnutí výstupů z hloubkových rozhovorů

Představená aktuální situace ohledně pandemie COVID-19 ukázala, jakým způsobem jsou externí faktory motorem pro urychlování vývoje v oblasti práce na dálku, její dostupnosti, jejího managementu. Jak ale uchovat pozitivní trendy a před čím se naopak mít na pozoru? Co nás pandemie naučila? Toto jsou otázky, které jsme kladly respondentům a respondentkám z různých odvětví a jež nás mohou do budoucna inspirovat.

Šárka Homfray, místopředsedkyně Výboru ČMKOS pro rovné příležitosti žen a mužů

Co pro Vás znamená sladování?

Sladování ani před krizí nebylo ideální. Jako odbory jsme si vloni (2019) mezi členskou základnou dělali dotazník, kde nám vyšlo, že až na výjimky napříč odborovou strukturou by využilo více lidí více sladovacích instrumentů, nežli mají k dispozici.

Struktura našeho hospodářství toho moc se sladováním dělat neumožňuje. Existuje malý podíl míst vhodných pro home office (IDEA spočítala, že jde cca o 1/3) a naopak velký podíl služeb a směnných provozů, kde velkou pružnost dělat nelze. S čím se lze celkem setkat je 5. týden dovolené, pružná pracovní doba a další benefity.

Zájem o homeoffice byl téměř neukojitelný. Ale mám pocit, že pokud vyjedeme z Prahy, tak zjistíme, že v 6 se musí být na směně, člověk se pak musí dostat po dvanáctihodinové směně zpátky. Tak myslím, že v rámci sladování by měla být hodně velká snaha nemít pracovní den rozplizlý do 12-14 hodin. A nyní pracoviště od pracoviště - jak k tomu dojít. Je zde zkracování pracovního týdne, dovolená navíc, sladovací volna u příležitosti životních událostí a tak. O to by mělo zájem mnoho lidí.... A u matek malých dětí je pořád zájem – o dřívější návrat spojený s částečným úvazkem a s dostupností mateřské školy. A naráží se na limity zaměstnavatelů, péče o dítě a limitů nízkých výdělků.

Co dle Vás změnila pandemie?

Na jaře během pandemie udělal homeoffice boom a pak se to postupně vracelo a vracelo. Nyní, když je druhá vlna horší nežli první, tak se práce z domova stále nedostala na první hodnoty. A je otázka proč. Jedna věc je péče o děti a pak také to, že se zdá, že homeoffice zaměstnavatelé nechťejí tak poskytovat. Na jaře bylo reportováno, že produktivita byla nižší – ale je také dost dobře možné, že řada manažerů na to nebyla připravená. Takže zaměstnavatelé s tím možná neudělali až tak dobrou zkušenost a teď se k tomu nevrací až tak ochotně. Ukazuje se limit ZOOMu, připojení a problémů technického vybavení. Ale myslím si, že hlavní faktory jsou psychologické.

Co očekáváte od budoucnosti?

Jsem v tomto směru pesimistka. Neočekávám, že by došlo k tomu, co byly predikce, že muži nyní nahlédnou, jak moc je péče o domov náročná a budou na ní více participovat. Naopak očekávám, že tato zkušenost byla příliš krátká, a tak bude spíše tendence do té práce více utéci, všichni se zas těší zpět do kanceláří.

Po pandemii přijde krize a následně se budou mnohem více rozvírat nůžky mezi zaměstnavateli, kteří něco dělají v této oblasti a mezi těmi, co nedělají nic. Zároveň nebude institucionální podpora, lze jen těžko předpokládat, že třeba implementace sladovací směrnice a tlak na dlouhou otcovskou budou v centru zájmu. Budeme vůbec rádi, pokud zaměstnavatelé nebudou propouštět. A mnohem více se opět bude prosazovat diskurz „za dveřmi je deset dalších“, což pak v důsledku mnohdy vede k potenciálním diskriminačním jednáním, porušování zákoníku práce a důraz na sladování půjde stranou.

Zároveň, jak se bude zvyšovat nezaměstnanost, a těžko říct, zda více dopadne na muže nebo ženy, tak pak v těch rodinách bude s ohledem na ekonomickou nutnost přežití mnohem větší tlak na toho druhého zaměstnaného, aby byl v práci od nevidím do nevidím a dále bude sladování upadat.

Kateřina Smejkalová, vědecká pracovnice, Friedrich-Ebert-Stiftung zastoupení v ČR

Co pro Vás znamená sladování?

Já s tou sladovací debatou, tak jak se vede v ČR, mám mnoho různých problémů. Stále se objevuje, že je to věc žen - v různých podobách. Od obyčejných nepoučených lidí, šéfů malých firem, kteří o tom mluví jako o příležitosti pro maminky, až po politiky, kdy se o tom mluví na úrovni hledání příležitostí pro ženy. Tímto se cementuje status quo. A pak je s tím spojené také to, že se málo mluví o seniorech a péči o starší. Celá sladovací debata se zužuje na péči o děti.

Jak sleduji i odbornou debatu, tak mám pocit, že se hodně soustředí na lépe vydělávající ženy, které skutečně budují kariéru. Ale je to problematické, protože je celá řada žen, které pracují v odvětvích, kde se kariéra nebuduje (prodavačky v supermarketech, ženy ve výrobě) a tím se jim celá ta debata odcizuje. Vůbec nechápou, jak se jich to týká a na to je třeba myslet.

Ono i nástroje na podporu sladování jsou problematické a pohybují se z hlediska imaginace ve strašně úzkém koridoru toho, o čem by se dalo přemýšlet. Debata o zkracování pracovní doby se nevede, jen odbory ji zmínily, ale společnost to nevzala za své. Ze zahraničí si člověk s radostí čte o zajímavých nápadech, jak to dělat: že je možnost dočasného zkracování pracovní doby v Německu, což je zajímavý krok: když se řekne, že každý rok máte právo si zkrátit a pak právo navrátit se do plného úvazku. Zvažuje se rodičovská pracovní doba, která by vycházela z toho, že by rodiče měli nárok zkrátit pracovní dobu na 25-32 hodin týdně s podmínkou, že to udělají oba rodiče, přičemž by jim stát doplácel do plného úvazku. Člověk tam cítí daleko víc invence a komplexního přemýšlení o sladování...

Co dle Vás změnila pandemie?

Mě by zajímalo, jestli byl nějaký trend – pro ČR i zahraničí. Zaznamenala jsem protichůdná zjištění: že došlo k návratu k tradičním rolím mnohem víc (ženy staraly se, vařily, že na ně padly také úkoly jako učení, které se předtím outsourcovalo ve škole). Ale zaznamenala jsem i, že situace donutila k operativě a muže donutila se starat o věci, o které se předtím nestarali. Je to asi možné, a platí obojí, avšak platí to pro různé konstelace (pár/samoživitel, vysoko/nízkopříjmový, oba na homeoffice, práce ve službách či na směny).

Je to třídní otázka, otázka ekonomické situace. Protože mám dojem, že pokud ostatní podmínky jsou stejné (počet dětí, náročnost povolání), tak je velký rozdíl v bytové situaci, vybavení kvalitními pomůckami, tiskárnou a skenerem, zvláštní místnost, aby měli psací stůl... protože v případě že toto není dané, tak vzniká ještě úplně jiný typ energie, který je třeba věnovat tomuto zařizování.

Co očekáváte od budoucnosti?

Každopádně se nyní jedná o zlom, ale nevíme jaký a k čemu povede. Pravděpodobně dlouhodobě vzroste poptávka po homeoffice a posílila se vyjednávací pozice zaměstnaných, že to šlo a že si jej vzít nenecháme. Ale homeoffice má své limity. Odbory varovaly, že bude využit k tomu, aby si zaměstnavatelé stlačili náklady. A už to zde máme. Už na jaře se zaměstnavatelé začali zbavovat kancelářských prostor, a mají jen takové, kam se už ti lidé najednou nevejdou. Homeoffice je problematický i z hlediska ergonomie a zdraví. V Německu se ptali na zátěž zaměstnaných, kdy to

korelovali s flexibilitou práce a výsledky byly hroživé. Ukazovalo se, že ti, co nemají pevnou pracovní dobu, hůř spí, mají více konfliktů v rodině apod.

V tomto kontextu je téměř absurdní ten nový trend práce z domova. Odbory před 100 lety požadovaly pravý opak: aby se práce a domov oddělily. A o sto let později je trend zcela opačný. Mám hypotézu, že lidé cítí, že jsme na hranicích toho, co je ještě žitelné. A snažíme se nějakým způsobem dostat život pod kontrolu. Nicméně máme tak málo politické a sociální imaginace, že se nám jako řešení jeví jen ten homeoffice. To mi přijde symptomatičké. Nežádáme podmíněný základní příjem, snižování pracovní doby, navýšení mzdy. Ne, nezvládáme život – nákupy, péče, sport, politiku - a tak jediné, co nás napadne je, že budeme sedět doma a budeme se to snažit držet z domova.

I homeoffice je nutné regulovat. Přijde mi zajímavé, že v Německu podnikové rady vyvíjí sofistikované plánování mobilní práce. Zde máte chytrý systém, tady zaneste, kdy a kde budu pracovat a zde a tady jsem k nezastižení a nikdy mě nevolejte. A ten chytrý systém jim to dává dohromady a vznikne plán kontaktování. V tomhle dává do budoucna digitalizace dost možností.

Zdeňka Pikešová, státní tajemnice, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Co pro vás znamená sladování?

Na ministerstvu jsme realizovali dvouletý projekt, který byl zaměřen na rovné příležitosti žen a mužů, a tam jsme se také sladování věnovali. Řešila se flexibilita, management mateřských a rodičovských, absolvovali jsme genderový audit a testovali stlačený pracovní týden. Pokud jde o homeoffice, zpracováváme si průběžně statistiky, výstupy, kolik máme žádostí – jestli jsou to ženy a muži, a zkoumáme i další detaily. Takže z hlediska praxe sladování jsme měli zkušenosti ještě předtím, nežli se rozšířila pandemie onemocnění COVID.

Co změnila pandemie?

COVID byla mimořádná situace a rozhodnutí o tom, že budou kolegové a kolegyně vykonávat službu/práci z jiného místa než pracoviště, tak nebylo dáno ani tak jejich potřebou sladování osobního a pracovního života, ale tím, že vláda usnesením omezila činnost úřadů, včetně opatření, aby v maximální možné míře zaměstnanci a zaměstnankyně využili možnost homeoffice.

Rodiče dětí, které byly na prvním stupni základních škol, nebo měly specifické potřeby, tak s nimi museli zůstat doma. A tak situace byla odlišná od běžného denního života zaměstnanců a zaměstnankyň. Impulz k rozšíření homeoffice, který přinesl COVID, byl z vnějšku, prioritou bylo, abychom chránili život a zdraví zaměstnanců a zaměstnankyň a lidí obecně. Takže rozsah byl dán hlavně dopady pandemie, ne požadavky zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti sladování.

Zaměstnankyně a zaměstnanci, kteří sladovali doposud, nesladovali před pandemií v tak intenzivním rozsahu. Museli jsme vyřešit otázku, jak zajistit, aby maximum kolegů a kolegyně nebylo ohroženo onemocněním a zároveň mohli i nadále zajišťovat fungování ministerstva. To souvisí s technickým zabezpečením. V prvním období to bylo složitější, na trhu nebylo možné objednat notebooky, lhůty na dodání byly dlouhé.

Převážná většina kolegů a kolegyně disponuje počítačem - notebookem, mají znalosti techniky, zajištěny přístupy do systémů. Tak to pro ně není úplná novinka, připojit se přes VPN do systémů. Pro některé jsou novinky typu videokonferencí a pořádání porad on-line – to znamená, že se s tím bylo nutné naučit, ale to už nyní běžně funguje. A když měl někdo případně problém, tak kolega z IT jim dokázal

poradit - i po telefonu. Pro větší konference a mezinárodní jednání zde máme místnosti, profesionálně vybavené, tak to také funguje.

Co očekáváte od budoucnosti?

Po první vlně jsme si realizovali šetření mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, máme výstupy – víme, co zaměstnané trápilo, jaké byly jejich dojmy. Vyplynulo, že skoro 90 % nadřízených bylo s komunikací spokojeno a 80 % zaměstnaných bylo schopno fungovat v nových podmínkách. A zhruba 65 % se vyjádřilo, že jsou stejně výkonní jako v kanceláři. Komunikaci nevnímali jako negativní, mohli se víc soustředit. Díky té situaci jsme se i posunuli k vyššímu využití digitalizace dokumentů a objem papírových dokumentů se povedlo zmenšit.

Práce na dálku ale není samospasitelná. Když jste s lidmi, tak vidíte, jak reagují a nemyslím si, že je cílem, abychom se již vícekrát neviděli. Osobně si myslím, že by to znamenalo odosobnění. A pokud trvá stav dlouho, tak lidé to již vnímají jako ztrátu sociálních vazeb, včetně popovídání si s ostatními na pracovišti.

Helena Skálová, ředitelka, Gender Studies, o.p.s.

Co pro vás znamená sladování?

Sladování je důležité pro všechny, naléhavě ho cítí rodiče s malými dětmi, ale dnes mám již typicky lidi, kteří sladují péči o malé děti a zároveň o stárnoucí rodiče. Tato kombinace vytváří ze sladování nevyhnutelnost. Ale i další důvody pro sladování jsou velmi důležité, práce v NNO, s jejímž řízením mám zkušenost, je náročná, tendující k tomu, že lidem hodně bere, hrozí vyhoření. Lidé musí mít nějakou protiváhu práce, mohou to být věci, které s prací korespondují anebo od ní naopak odvádějí - koníčky, další vzdělávání, cokoli. Umožňovat sladování všem je naprosto zásadní z pohledu spravedlnosti. Když budou moct sladovat jen lidé, kteří mají "objektivní" důvody péče, tak se mohou ostatní cítit znevýhodnění, odstrčení a frustrovaní.

Vzhledem k různorodým potřebám tak nastavení jednoho pevného pravidla nikomu nepomůže. Snažím se jít cestou znalostí potřeb těch lidí, vydiskutováním toho, co potřebují a co si já jako zaměstnavatelka mohu dovolit, aby zároveň byly včas a kvalitně plněny pracovní úkoly. Ke mně se to sbíhá, já znám situace jednotlivých zaměstnaných, každý má individualizované nároky a já jsem zárukou toho, že nastavení bude spravedlivé. Mám malý tým (cca deset osob), který je na hranici zvládnutí tohoto individualizovaného přístupu, většinu lidí znám detailně, jejich způsoby práce, pracovní výsledky. Funkčně se mi to zdá dobře nastavené, je však nutné okolo nastavení hodně komunikovat, aby nevznikaly pocity nespravedlnosti. Obecně jsou však určité věci nastavené pevně: všichni mohou pracovat z domu do 20 % své pracovní doby, musí být přítomni na týmových schůzkách. Je nastavená pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden. Pracujeme projektově, i tím je limitovaná flexibilita.

Co změnila pandemie?

Jarní korona, to byla velmi vypjatá situace, která přišla velmi náhle, uvrhla některé lidi do jiné dimenze sladování, zejména matky. Děti permanentně doma, kromě toho i další věci, které museli sladovat, vše se přelivalo do on-linu, práce i škola, nikdo nevěděl, co bude dál, vše bylo velmi stresující. To tu křehkou rovnováhu, která byla, citelně narušilo. Lidé akcentovali své individuální potřeby, na jednu stranu chtěli pevný bod řádu směrem od práce/zaměstnavatele, ale v momentě, kdy se to nepotkalo s jejich očekáváním, tak je to velmi frustrovalo.

Na jaře jsme zrušili pravidlo 20 % HO, vyhlásili jsme neomezený HO, podle potřeb lidí. Na podzim jsme už z důvodu pandemie práci z domova nařídili, byli ale lidé, kteří chodili do práce, protože chtěli

pracovat z kanceláře. Na jaře jsme začali hledat možnosti schůzek v on-line prostředí, někteří z domu, někteří i ze vzdálenějšího místa, nic se nezdržovalo. U většiny lidí zafungoval přechod na novou formu práce odpovědně, u některých lidí nezafungoval, jsou to jednotlivé případy. I na to by měl být management připravený, že to tak bude, aby to pak nenesl úkorně.

Co očekáváte od budoucnosti?

Osobně bych se asi nenaučila takhle rychle využívat technické možnosti komunikace na dálku, k tomu mě korona donutila. To může být velmi dobře využitelné do budoucna. Ale měkká část personalistiky je strašně těžká přes platformy, chybí přidaná hodnota osobního setkání, neverbální komunikace, možnost odhadnout pocity napětí, možnost vycítit věci, které se v on-linu ztratí. Některé věci přes on-line platformy trvají mnohem déle, dochází k nedorozuměním. Cítím, že v podzimní vlně jsou všichni více podráždění, více se setkávají s nemocí, konec v nedohlednu, mnozí zrušili dovolenou, nejsou odpočinutí. Navzdory tomu, že jsme se s technikou naučili skvěle, k selhání komunikace dochází. Pro lidi, pro které je obtížné komunikovat, se komunikace v on-line prostředí často ještě více komplikuje.

Markéta Štěpánová, projektová koordinátorka, Gender Studies, o.p.s.

Co pro vás znamená sladování?

Sladování pro mě znamená především možnost flexibilně pracovat s časem a využívat ho k různým věcem podle toho, jak je to zrovna efektivnější. Nemusím pořád koukat na hodinky a kontrolovat pracovní dobu, zvládnou zařídit nezbytné věci kolem rodiny i přes den, pokud je potřeba, zároveň tím ale netrpí ani moje práce, na kterou si najdu čas třeba mimo běžnou pracovní dobu. Flexibilita se týká jak času, tak místa výkonu práce. Máme v práci nastaveno, že každý může pracovat jeden den v týdnu z domova, samozřejmě úměrně k výši úvazku. Je ale velká tolerance, když je potřeba nějak upravit, být na HO více, nikdy jsem necítila, že je to problém. Stejně tak s tím časem, prostě pracujeme určitý počet hodin, kdy přesně není důležité.

Co změnila pandemie?

Začátek byl šílený, nikdo nevěděl na jak dlouho to bude a co se bude řešit, vnímala jsem to jako stav nouze. Práce byla zpočátku dost na chvostu, moc jsem ji neřešila. Přemýšlela jsem, jak to zvládnout, protože mám 3 děti, které ze dne na den zůstaly doma, muž pracuje za Prahou a ačkoli se snažil dělat co mohl, naprostá většina zátěže s nimi i v domácnosti spadla na mě, do toho navíc studuju. Po nějakém týdnu 14 dnů zoufalství jsem začala řešit, jak to prakticky zvládnout, jak se nezbláznit a zároveň pracovat. I vzhledem k tomu, že jsme byli celé dny čtyři lidi v malém bytě, rozhodla jsem se z domova dělat do práce jen to nejnnutnější. Začala jsem si vést hodiny a do kanceláře jsem odcházela až po obědě na odpoledne, večery a noc, jak bylo potřeba.

Nabízela se i OČR, ale ta byla na začátku jenom 60 %, což si naše rodina nemůže dovolit ani z hlediska běžného chodu, natož dlouhodobě. Cítila jsem velkou nespravedlnost ze strany státu. Jak je možné, že to všechno mám řešit a zvládnout já? Pracovat, věnovat se dětem, vzdělávat je místo škol, kroužků a zvládnout domácnost, kde bylo najednou práce taky mnohonásobně více. Zároveň OČR moc neřeší moji situaci. Práce, kterou dělám, je spíš úkolová, nikdo ji za mě neudělá, je jedno kdy a kde ji dělám, ale udělat ji musím.

Při druhé vlně jsme všichni více na homeoffice. Mně se situace změnila, že nejmladší dcera chodí do první třídy, která funguje. V práci více mluvíme o tom, v jaké jsme kdo situaci, je více vidět, že každý řeší jiné problémy, někdo trpí fobií, když je doma sám bez ostatních lidí, někdo s více dětmi v bytě, kde

jede paralelně výuka, někdo v garsonce s partnerem, který potřebuje také pracovat, nikdo to nemá jednoduché.

Co očekáváte od budoucnosti?

Myslím, že v celé společnosti (a v naší organizaci také) se otevírá téma efektivity práce, což vnímám jako velmi riskantní. Také se ukazuje, jak je důležité umět komunikovat s lidmi, jak na jednu stranu respektovat jejich jedinečnost, ale na druhou stranu nastavovat mechanismy a opatření v organizaci tak, aby byla spravedlivá a vhodná pro všechny. Takle situace nás učí se permanentně přizpůsobovat, přehodnocovat, být operativní. Každý jsme jiný, každý má jiné kvality, někdo je efektivní a dělá hrozně moc, cílí na výsledky, někdo zase přinese nové myšlenky a invenci, které mohou obohatit ve výsledku celý tým. Snaha posuzovat efektivitu práce může být velmi na škodu, někdy prostě věci trvají dlouho, protože tříbíme myšlenky, hledáme argumenty. V honbě za výsledky tohle můžeme snadno opomenout. Když se zaměříme na efektivitu, tak se bojím, že to může být na úkor kvality práce. Každý obohacujeme tým něčím jiným, a tak by to také mělo zůstat a měli bychom to umět navzájem respektovat. Jeden mistr neexistuje. Také je důležité dávat si pozor na to, co říkáme a jak to říkáme v personálních věcech, být prostě ohleduplní.

Otakar Klepárník, ředitel a jednatel, Medesa s.r.o.

Co pro vás znamená sladování?

Člověk by měl mít v rovnováze tři základní sféry: práci, rodinu a společenství. Všechny jsou v životě potřebné. Smysluplná práce, kde je nějaký užitek, je z mého pohledu velmi důležitá, dále člověk musí fungovat v rodině, dokázat vychovat děti a starat se o ně, a konečně nějak žít i ve společenství - mít kamarády, spolky, církve atd. A to vše se musí poskládat do zvládnutelného formátu.

U nás ve firmě máme velmi vysokou úroveň individuální svobody, pokud práce nevyžaduje nezbytnou přítomnost člověka na pracovišti, nemusí tam být. Když potřebuje odvést dítě do školy, když se potřebuje vzdělávat, umožníme mu to. Když někdo vede kroužky, sportovní spolky, skaut, snažíme se vyhovět. Drtivá většina našich lidí dělá z domu. Zaměstnáváme i lidi s hendikepem, ale i lidi, kteří mají malé děti, starší lidi. Musíme mít nadstav, abychom pokryli náhlé nepřítomnosti. Když chceme lidem vyjít vstříc, přistupujeme k nim jako k individuím, vše se nedá nasekat do pravidel, směrnic. Snažíme se, aby přímí nadřízení přistupovali k lidem podle základní spravedlnosti, ne vždy se to hned podaří. Máme nastavené široké spektrum benefitů, snažíme se u každého člověka zjistit, o co mu jde a snažíme práci nastavit tak, aby ji bylo možné s ostatním sladit. Není to jednoduché a vůbec se to jednoduše nekomunikuje, lidé mají tendenci se srovnávat. Nám lidi odchází strašně málo, nepřepláčíme je, ale drží je u nás kombinace přiměřené odměny, velké svobody a smysluplné práce.

V českém právu je to komplikované. Někdy lidé potřebují začít práci dříve než v 6 hodin ráno a navečer pak pokračovat i po 18 hodině, některý den naopak nedělá nic nebo jen pár hodin. Občas ty potřeba naráží na zákonnou úpravu. Doufám, že tato oblast legislativy práce bude změněna do větší otevřenosti, operativnosti, která umožní větší dohodu spolupracovníků a spolupracovnic s firmou.

Co změnila pandemie?

Relativní jistota se změnila v absolutní nejistotu. Složitě se nám to chápe a přijímá a vysvětluje, že musíme být připraveni vlastně na vše, že můžeme padnout z deseti na osm, či na pět či na tři, že svět se může změnit úplně. Je nutné přijmout, že budeme žít v nejistotě.

Těžká je izolace od kolegů a kolegyně, chybí interakce, která je důležitá, dochází k tomu, že se začnou dívat na problém svým úzkým pohledem, tunelovým pohledem, který není dost široký, kde by ho jiný člověk usměrnil. Může tak docházet k horším rozhodnutím.

Lidé se začali bát o práci, to je také negativní.

Co očekáváte od budoucnosti?

Do normálu před pandemií se nevrátíme, vrátíme se do jiného světa. Ne všichni lidé budou mít vždy své místo v práci, budeme mít jakási coworkingová centra pro deset lidí, kde se budeme scházet, ale budeme počítat s tím, že se bude pracovat více z on-linu. Vše bude více flexibilní, i co se týká dopravních prostředků, i co se týká lidí, počítáme s tím, že si budeme lidi více sdílet s ostatními firmami, že spolupracovníci či spolupracovnice budou připraveni, že budou pracovat pro více partnerů a pro nás budou zapojeni jen na část angažmá. Bude to náročnější, ale musíme počítat s tím, že to přijde.

Spolupráce, spoluzodpovědnost, spolupodnikání, spoluúčasť, to jsou moje hesla. Říkáme lidem: sdílejte s námi úspěch, ale sdílejte s námi i riziko.

5. Závěrem

Sladování práce a osobního života je nezbytnou součástí naší budoucnosti. V nadcházejícím období nemůžeme očekávat, že bychom nadále neřešili téma práva na volno, odpočinek a zároveň práva na práci. Jejich rovnováha je individualizovaná a mnohdy obtížně dosažitelná. Je však nezbytné hledat cesty k jejímu dosažení, či alespoň přiblížení se k ní. Navrhovaná doporučení jsou centrována na zvyšování kompetencí řídicích pracovníků a pracovník k vedení flexibilně pracujících týmů. Zároveň se jedná i o edukaci a posilování schopností efektivně řídit vlastní flexibilitu – ať již ve formě prolínání či důsledného oddělování pracovního a osobního. V tomto smyslu mohou napomoci nové technologie a nastupující digitalizace, která nemusí nutně mít jen negativní dopady, naopak může opět napomoci urychlit vývoj i v oblasti sladování.

a. Doporučení

Jak již bylo řečeno výše, předpokládá se, že dopady krize související s pandemií Covid-19 na ženy a muže budou výrazně rozdílné. Tlak na sektor péče bude pravděpodobně i v dalších letech narůstat⁸⁷. A z toho důvodu je nutné přijímat taková opatření, která budou rozdílnost dopadů na ženy a muže brát v potaz⁸⁸: doporučení a přijaté kroky by měly být genderově specifické.

Doporučení je ale obtížné vymezit příliš úzce. Není jedna forma sladování, jak bylo výše představeno, jedná se o široký koncept, který by měl být vždy nastavován s vědomím toho, že různí lidé budou preferovat různé možnosti, které by měly být nastaveny tak široce, aby jim umožňovaly maximální možnost věnovat se práci a osobnímu životu. Není tudíž ani jedno doporučení, jakým způsobem vést

⁸⁷ EIGE. 2020. Gender inequalities in care and consequences on the labour market. S. 46 Online. Citováno 2020-3-12. Dostupné z: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10514-2020-ADD-1/en/pdf?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=eige_press_release_more_equal_sharing_of_care_would_reduce_workplace_gender_inequality&utm_term=2020-12-03
<https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/bezpecne-pracoviste-klic-k-oziveni/>

⁸⁸ World Economic Forum. What the COVID-19 pandemia tells us about gender equality. Online. Citováno 2020-11-12. dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/what-the-covid-19-pandemic-tells-us-about-gender-equality/>

management sladování na úrovni institucionální, ale ani na úrovni individuální. Nastavovat opatření pouze pro rodiče malých dětí a pečující silně nedoporučujeme, nenastavuje to rovné podmínky. Je vhodné být co nejinkluzivnější a zároveň postihnout co nejširší skupiny, jež mohou z opatření profitovat.

Jako zásadní doporučení se tak nabízí **management sladování. Nastavit systém** v rámci organizace, zaměřit se na nástroje sladování, především flexibilitu, organizaci práce, zásady komunikace, nastavení kompetencí, management mateřských a rodičovských, systém hodnocení, podávání zpětné vazby, případně i odměňování. Systematicky **zvyšovat kompetence v řízení sladování na úrovni institucionální i na úrovni individuální:** HR manažerů a manažerek, nadřízených, ale i zaměstnanců a zaměstnankyň. Flexibilní formy práce kladou nároky na jednotlivce, musí si sami organizovat pracovní čas, prioritizovat aktivity, plánovat, řídit svou komunikaci s kolegy a kolegyněmi i nadřízenými, hlídat si úroveň stresu, nesklouznout k přepracování. Je potřeba tedy, aby firmy umožňovaly svým zaměstnancům a zaměstnankyním systematicky se **sebevzdělávat v oblasti řízení flexibility**, ale i zdokonalovat řízení svých podřízených na dálku. Toto platí jak pro top management, tak pro nižší management: jako nezbytně nutné se jeví zvládnout flexibilitu i na řídicích pozicích. Zmíněno bylo doporučení ILO, při práci z domova vést lidi prostřednictvím managementu výsledků a důvěry. Obdobně by mělo doznat změny i **hodnocení práce**. Přítomnost v podniku a delší pracovní doba by do budoucna neměly být vnímány jako signály vyššího pracovního nasazení a hrát rozhodující roli v dalším vývoji kariéry.⁸⁹

Zcela prakticky pandemie ukázala nepřípravenost firem na masivní přechod zaměstnaných na práci z jiného místa. Výzkum ve Velké Británii potvrdil, že **otázka bezpečnosti práce při práci z domova** a ergonomie nebyla sledována⁹⁰. Následující doporučení proto cílí právě na tuto oblast

- Zaměřit se na nastavení **ergonomie a bezpečnosti při práci z domova**
- Podporovat zdravý způsob života i při práci z domova
- Poskytnout **psychickou podporu** zaměstnaným
- Promyslet dosahování cílů, reorganizaci práce a monitoring - do spolurozhodování zahrnout i zaměstnané⁹¹

Jako významné se jeví i školení o **kybernetické bezpečnosti** a využívání online nástrojů pro práci ze vzdáleného místa.

Neméně zásadním doporučením je i **sledovat trendy v digitalizaci a využití nových nástrojů na podporu flexibility** (např. softwarová řešení umožňující remote work, ale i hardwarová, např. Avatar roboti v Japonsku, s kamerou a mikrofonem, spárované s telefonem či počítačem osoby, která pracuje ze vzdáleného místa, zaskakující na důležitých jednáních, systémy kontroly a předávání informací, nastavení a synchronizaci informací o pracovních hodinách zaměstnaných apod.). Vývoj je nyní akcelerován potřebami lepší komunikace na dálku, což se projevuje například v intenzivním rozvojem a upgradem platforem jako Zoom, JETSI apod. Rozvoj bude v této oblasti i nadále pokračovat

⁸⁹ Lott, Y. 2019. Méně práce, více volného času? K čemu matky a otcové využívají flexibilitu. Praha: HBS. Online. Citováno: 2020-10-10. Dostupné z: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/prag/15898.pdf>

⁹⁰ Bevan, S., Mason, B. a Bajorek, Z. 2020. IES Working at Home Wellbeing Survey: Interim Findings. Institute for employment studies. Online. Citováno 2020-11-15. Dostupné z: [IES Working at Home Wellbeing Survey | Institute for Employment Studies \(IES\) \(employment-studies.co.uk\)](https://www.employment-studies.co.uk/working-at-home-wellbeing-survey)

⁹¹ Bevan, S., Mason, B. a Bajorek, Z. 2020. IES Working at Home Wellbeing Survey: Interim Findings. Institute for employment studies. Online. Citováno 2020-11-15. Dostupné z: [IES Working at Home Wellbeing Survey | Institute for Employment Studies \(IES\) \(employment-studies.co.uk\)](https://www.employment-studies.co.uk/working-at-home-wellbeing-survey)

a sledování trendů je nutným předpokladem pro nastavení efektivních interních procesů pro řízení lidí na dálku.

Zaměstnavatelská podpora sladování práce a osobního života v nejširším možném smyslu bude i nadále přidanou hodnotou, která bude zaměstnanými oceňována. Zkušenost s pandemií ukázala, že některé formy práce je možné přenést do režimu homeoffice, že někteří zaměstnanci a některé zaměstnankyně tyto možnosti vítají a umí v nich pracovat. Zároveň je významný podíl lidí, kteří takovou formu práce nemohou využít. Nebo ji nechtějí a ve standardních podmínkách by ji ani nevyužili. Jak bylo v průběhu této analýzy několikrát uvedeno, jsme v situaci pandemie v určitém sociálním experimentu s masivní podporou práce z domova i dalších typů flexibility. K tomu, aby se situace opravdu změnila a flexibilní a zároveň bezpečná práce se prosadila více, je však třeba nejen změna kulturní, ale i změna na úrovni nás samotných - jednotlivých individuí.⁹²

⁹² Konference: Overcoming COVID-19 – jointly developing prospects for strong families. 24.11. 2020 Germany. Online