

UNIVERZITA KARLOVA

Právnická fakulta

Anna Čeňková

Atypické formy zaměstnání

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: prof. JUDr. Věra Štangová, CSc.

Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení

Datum vypracování práce (uzavření rukopisu): [18.12.2019]

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci vypracovala samostatně, že všechny použité zdroje byly řádně uvedeny a že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Dále prohlašuji, že vlastní text této práce včetně poznámek pod čarou má 123827 znaků včetně mezer.

V Praze dne 18.12.2019

.....

Anna Čeňková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vážené paní prof. JUDr. Věře Štangové, CSc. za její ochotu ujmout se vedení této diplomové práce a za její cenné rady, připomínky a vstřícný přístup.

Obsah

Úvod.....	1
1. Flexibilita a work-life balance.....	3
1.1 Flexibilita zaměstnání jako budoucnost zemí Evropské unie.....	3
1.2 Flexibilita ve světle zásad pracovního práva.....	6
1.3 Work-life balance.....	9
1.4 Flexikurita.....	14
2. Atypické formy zaměstnání.....	19
2.1 Employee sharing.....	20
2.1.1 Úprava employee sharingu v České republice.....	21
2.1.2 Úprava employee sharingu ve Spolkové republice Německo.....	25
2.1.3 (Ne)výhody employee sharingu.....	30
2.2 Job sharing.....	31
2.2.1 Úprava job sharingu v České republice.....	34
2.2.2 Úprava job sharingu ve Velké Británii.....	37
2.2.3 (Ne)výhody job sharingu.....	42
3. Vybrané atypické formy zaměstnání <i>de lege ferenda</i>	44
3.1 Employee sharing.....	44
3.2 Job sharing.....	51
Závěr.....	56
Seznam použitých zdrojů.....	61
Abstrakt.....	71

Úvod

Atypické a flexibilní jsou přídavná jména, která se čím dál častěji skloňují v souvislosti se zaměstnáním. Za příčiny této skutečnosti lze označit technologický pokrok, proběhlé finanční krize nebo globalizaci pracovního trhu. Jako další příčinu je nutné zmínit, že typický pracovní poměr (plný úvazek na dobu neurčitou vykonávaný u zaměstnavatele) není vhodný pro všechny zaměstnance, většinou z rodinných nebo osobních důvodů.

Díky tomu nabývají na popularitě nové formy práce, které se v některých aspektech odchyľují od typického pracovního poměru, např. v délce úvazku, místu výkonu práce nebo v počtu osob na pracovní pozici. Mezinárodní organizace a státy se snaží trendy v oblasti zaměstnanosti sledovat a nacházet způsoby, jak tyto nové formy zaměstnání regulovat a uvést do praxe.

První kapitola diplomové práce je uvedením do výše zmíněných trendů v oblasti zaměstnanosti, kterými jsou flexibilita, work-life balance a flexikurita. Téma flexibility je nejdříve představeno z hlediska politiky Evropské unie a poté posouzeno v souvislosti se zásadami pracovního práva. U trendu work-life balance je zmapován jeho vznik, definice a způsob, jakým se česká vláda zabývá sladováním rodinného a pracovního života. V poslední části kapitoly je představen historický vývoj politické strategie flexikurity a její dánské mutace v podobě zlatého trojúhelníku.

V následující kapitole se zabývám stěžejním tématem této práce: atypickými formami zaměstnání. K posouzení byly vybrány dvě formy atypického zaměstnání: job sharing (sdílené pracovní místo) a employee sharing (sdílení zaměstnanců), u kterých je vysvětleno jejich fungování a možné praktické využití. V kapitole dále mapuji výskyt těchto forem zaměstnání v České republice a ve vybraných evropských zemích, kterými jsou Spolková republika Německo v případě employee sharingu a Velká Británie v případě job sharingu. Na konci kapitoly jsou tyto atypické formy zaměstnání posouzeny z hlediska jejich výhod a nevýhod.

Poslední kapitola této práce je věnována sdílenému pracovnímu místu a sdílení zaměstnanců *de lege ferenda*. Jsou v ní předloženy způsoby, jak zavést nebo upravit tyto flexibilní instituty v českém právním řádu. Možnosti aplikace a úpravy jsou navrhnuty na základě komparace s německou a britskou právní úpravou představenou v předchozí kapitole.

Tato práce si klade za cíl vysvětlit novodobé fenomény v oblasti zaměstnanosti, zkoumat dvě atypické formy zaměstnání a posoudit jejich možné využití v rámci České republiky v porovnání s praxí dvou vybraných evropských států.

Diplomová práce vychází z právního stavu platného ke dni 31. listopadu 2019.

1. Flexibilita a work-life balance

V dnešní uspěchané době touží čím dál více zaměstnanců po flexibilním zaměstnání a po dobrém work-life balance, tedy po sladění soukromého a pracovního života. Silnými podporovateli tohoto trendu jsou přitom mileniálové neboli generace Y¹, pro které je vyvážený osobní a pracovní život ještě důležitější než kariérní vývoj.² A vzhledem k probíhající generační obměně jsou přání a touhy této generace klíčové pro budoucí vývoj pracovního trhu. Mileniálové by v roce 2020 měli tvořit více než 1/3 veškerých pracujících osob.³

Zaměstnavatelé si tuto situaci uvědomují a snaží se přicházet s novými způsoby, jak zaměstnance zaujmout. Činí tak prostřednictvím benefitů jako sick days či home office nebo podporou nových forem zaměstnání, které budou zkoumány v dalších kapitolách. V této kapitole se věnuji tomu, jak je posuzována flexibilita zaměstnání v rámci Evropské unie, jakými způsoby se flexibilita projevuje v základních zásadách pracovního práva a jak vznikla a co vlastně znamená flexikurita a work-life balance.

1.1 Flexibilita zaměstnání jako budoucnost zemí Evropské unie

Evropská unie dlouhodobě usiluje o konkurenceschopnost evropských občanů a snaží se mapovat trendy v oblasti zaměstnání, a to nejen v jednotlivých členských státech, ale i v globálním měřítku. Významným tématem poslední doby jsou přitom nové technologie, které nejen urychlují a zjednodušují pracovní procesy, ale zároveň umožňují práci vykonávat flexibilněji (nejčastěji formou práce na dálku či z domova). Evropská komise si význam digitalizace uvědomuje, v publikaci

1 Dodnes nepanuje konsenzus ohledně rozmezí roků narození, které ohraničují generaci mileniálů. Definice v sobě většinou zahrnují období od roku 1980 po rok 2000. Např.

<https://www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html>;

<https://www.businessinsider.com/generation-you-are-in-by-birth-year-millennial-gen-x-baby-boomer-2018-3>; <https://it-slovník.cz/pojem/milenial>.

2 Study: What Millenials Want. *Comparably* [online]. 6. září 2017 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.comparably.com/blog/study-what-millennials-want/>. V této části studie byli respondenti rozděleni do 4 skupin: 18 až 25 let, 25 až 30 let, 30 až 35 let a nad 35 let.

S přibývajícím věkem se zvyšovala důležitost work-life balance, u nejstarších respondentů dosáhla dokonce 41 % oproti kariérnímu vývoji, poslání společnosti, benefitů a příjemného prostředí v zaměstnání.

3 SOVOVÁ, Eva. Mladí lidé mění postoje. Šplhat v kariéře jako po žebříčku nemíní. *IDnes.cz* [online]. 6. srpna 2016 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/milenialove-a-jejich-novy-pracovni-profil-fg9-/podnikani.aspx?c=A160803_081514_podnikani_sov.

„Diskusní dokument o využití potenciálu globalizace“ poukazuje na to, že výkon práce již dávno není limitován místem a že rozhodující roli bude do budoucna hrát především rychlé internetové připojení.⁴ S tím souvisí nutnost zvýšit digitální gramotnost evropských občanů, jelikož:

„Alespoň nějaké digitální dovednosti již vyžaduje 90 % všech pracovních míst. Evropa se ve svých digitálních dovednostech neustále zlepšuje, ale musí být ještě lepší. V kombinaci s pomocí lidem hledajícím zaměstnání to lidem pomůže přizpůsobit se neustále měnícímu pracovnímu prostředí a flexibilnější profesní dráze.“⁵

Tento diskusní dokument je přitom navazujícím dokumentem k „Bílé knize o budoucnosti Evropy“, která uvedla návrhy a opatření týkající se postavení Evropské unie v globalizovaném světě. Obsahem této bílé knihy je 5 různých scénářů, které popisují cesty, jakými se může jednotná Evropská unie do budoucna ubírat.⁶

Mezi další koncepční nástroje Evropské unie je nutné uvést také zelené knihy, které slouží k samotnému zahájení veřejné diskuze týkající se určitého tématu, proto často předchází vydání bílé knihy (ta už většinou obsahuje konkrétní legislativní návrhy).⁷ V oblasti zvýšení flexibility zaměstnání je významným dokumentem zelená kniha nazvaná „Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století“.

Tento dokument pocházející již z roku 2006 upozorňuje, že je v rámci členských států nutné zvyšovat nejen flexibilitu, ale i jistotu zaměstnání (tzv. flexikurita, viz

4 Diskusní dokument o využití potenciálu globalizace. COM(2017) 240 v konečném znění [online]. Brusel: Evropská komise, 10. května 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/gallery/96/29031-reflection_paper_globalisation_cs.pdf.

5 Diskusní dokument o využití potenciálu globalizace. COM(2017) 240 v konečném znění [online]. Brusel: Evropská komise, 10. května 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/gallery/96/29031-reflection_paper_globalisation_cs.pdf.

6 Bílá kniha o budoucnosti Evropy Evropská komise COM(2017) 2025 [online]. Brusel: Evropská komise, 1. března 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/bila_kniha_o_budoucnosti_evropy_cs.pdf.

7 Glosář shrnutí: Zelená kniha. *EUR-Lex*. [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/green_paper.html?locale=cs.

podkapitola 1.4). Jinak totiž hrozí segmentace pracovního trhu na dvě velké skupiny, tzv. „insiders“ (začleněné) tedy zaměstnance s pracovním poměrem na dobu neurčitou a tzv. „outsiders“ (vyloučené) tedy osoby buď vykonávající práci ilegálně, s nízkými jistotami anebo nezaměstnané.⁸

Dokument také definuje tzv. tradiční model zaměstnance, což je osoba mající pracovní poměr na dobu neurčitou, který je založen pracovní smlouvou a podléhá normám pracovního práva. Zároveň by měl tento zaměstnanec vykonávat práci pouze pro jednoho zaměstnavatele, který je povinen plnit své zákonné povinnosti.⁹

Zelená kniha tento dlouhodobý model neztrácuje, pouze (a dle mého názoru správně) poukazuje, že z podstaty věci nelze po všech osobách, které chtějí pracovat, požadovat, aby tento model splnili. A právě proto je důležité vzít v potaz technologický pokrok a změny v rámci pracovních trhů členských států a zavést pružnější zákonné úpravy pracovních vztahů, popř. přivítat nové instituty pracovního práva, které umožní reflektovat požadavky i těch pracovníků, které mají zvláštní potřeby anebo se nachází v individuálních osobních situacích.¹⁰

Obsah zmíněné zelené knihy byl následně podroben veřejné konzultaci, která přinesla další návrhy týkající se flexibility zaměstnání v rámci Evropské unie. Konzultující strany podpořily vznik právních úprav, které by umožnily alternativy ke standardnímu pracovnímu poměru. Zároveň rozvedly diskuzi ohledně flexibility v oblasti kariéry, tedy možnosti rekvalifikace a dalšího vzdělávání pracovníků. Z toho vyplývá, že modernizace pracovního práva nemůže být provedena izolovaně,

8 ZELENÁ KNIHA: Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století. KOM(2006) 708, v konečném znění. [online]. Brusel: Komise evropských společností, 22. listopadu 2006 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0708_/com_com\(2006\)0708_cs.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0708_/com_com(2006)0708_cs.pdf).

9 Tamtéž.

10 ZELENÁ KNIHA: Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století. KOM(2006) 708, v konečném znění. [online]. Brusel: Komise evropských společností, 22. listopadu 2006 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0708_/com_com\(2006\)0708_cs.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0708_/com_com(2006)0708_cs.pdf).

ale že musí být propojena s modernizací dalších odvětví, jako je právo sociálního zabezpečení a právo upravující vzdělávání.¹¹

Výše uvedené dokumenty potvrzují, že Evropská unie není lhostejná vůči změnám, které probíhají na evropském pracovním trhu a snaží se na poptávku po pružnější úpravě pracovního práva reagovat. Zde je však nutné dodat, že jakákoliv aktivita unijních orgánů musí být doprovázena minimálně stejnou, ne-li větší aktivitou vlád členských států. Nové instituty pracovního práva nelze zavádět plošně, jelikož jednotlivé členské státy mají svá specifika, především v oblastech zaměstnanosti a hospodářství.¹²

1.2 Flexibilita ve světle zásad pracovního práva

Právní zásady nebo principy jsou základním kamenem každého odvětví práva, pomáhají při jeho tvorbě, aplikaci a výkladu. Jedná se o obecná právní pravidla, která se liší s ohledem na státní zřízení, historický vývoj a kulturu každé země.¹³

Mezi zásady pracovního práva je třeba zařadit i obecné zásady soukromého práva, jelikož historicky se pracovní právo vyvinulo z práva občanského.¹⁴ Nejvýznamnější zásadou, která zároveň vtiskává pracovním vztahům potřebnou flexibilitu, je zásada „je dovoleno vše, co není výslovně zakázáno“ a s tím související autonomie vůle každého jednotlivce.¹⁵ Tato zásada je přitom zakotvena i na ústavní úrovni, a to jak

11 SDĚLENÍ KOMISE RADĚ, EVROPSKÉMU PARLAMENTU, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ - Výsledek veřejné konzultace o zelené knize Komise s názvem „Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století“ KOM(2007) 267, v konečném znění [online]. Brusel: Komise evropských společností, 24. října 2007 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1542119860684&uri=CELEX:52007DC0627>.

12 Porovnání členských zemí v rámci EU ze všech možných hledisek umožňují rozsáhlé statistiky Eurostatu. Např. HDP na hlavu v rámci EU: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>. Dostupné také komentované statistiky. Např. pracovní trh a průzkum pracovních sil v rámci EU: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market_and_Labour_force_survey_\(LFS\)_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market_and_Labour_force_survey_(LFS)_statistics).

13 BĚLINA, M. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015, s. 1613. ISBN 978-80-7400-290-8. s. 20.

14 BĚLINA, M. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 45. op.cit.

15 BĚLINA, M. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 21. op.cit.

v čl. 2 odst. 4 Ústavy: „každý občan může činit, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá“¹⁶, tak v čl. 2 odst. 3 Listiny základních práv a svobod, kde je jeho podoba identická jako v Ústavě s jediným rozdílem, že je zde označen „každý“ a nikoliv pouze „každý občan“.¹⁷

Konkrétnější znění principu „co není zakázáno, je dovoleno“, nalezneme i v § 1 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen občanský zákoník): „Nezakazuje-li to zákon výslovně, mohou si osoby ujednat práva a povinnosti odchylně od zákona; zakázána jsou ujednání porušující dobré mravy, veřejný pořádek nebo právo týkající se postavení osob, včetně práva na ochranu osobnosti.“¹⁸ Podobně jako občanský zákoník i zákoník práce obsahuje ustanovení, které omezuje flexibilitu tohoto obecného pravidla. Tato omezení se nacházejí v § 4a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen zákoník práce) a jsou poměrně rozsáhlá:

- (1) *Odchylná úprava práv nebo povinností v pracovněprávních vztazích nesmí být nižší nebo vyšší, než je právo nebo povinnost, které stanoví tento zákon nebo kolektivní smlouva jako nejméně nebo nejvýše přípustné.*
- (2) *Podle odstavce 1 může dojít k odchylné úpravě smlouvou, jakož i vnitřním předpisem; k úpravě povinností zaměstnance však smí dojít jen smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.*
- (3) *Od ustanovení uvedených v § 363 je možné se odchýlit jen ve prospěch zaměstnance.*
- (4) *Vzdá-li se zaměstnanec práva, které mu tento zákon, kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis poskytuje, nepřihlíží se k tomu.*

Pracovní právo tak daleko více než občanské právo používá kogentní a tzv. relativně kogentní normy, které umožňují odchýlení pouze v jednom směru (typicky ve prospěch a na ochranu zaměstnance).¹⁹ Příkladem může být minimální délka

¹⁶ Čl. 2 odst. 4 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

¹⁷ Čl. 2 odst. 3 usnesení č. 2/1993 Sb., předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1993 o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky.

¹⁸ § 1 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

¹⁹ BĚLINA, M. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 56. op.cit.

dovolené, která je v § 213 zákoníku práce stanovena v soukromoprávní sféře na minimálně 4 týdny.

Další významný princip týkající se flexibility pracovněprávních vztahů je upraven v § 4 zákoníku práce. V tomto ustanovení je aplikován princip tzv. subsidiarity, která upravuje vztah občanského a pracovního kodexu. Občanský zákoník jakožto základní norma soukromého práva plní funkci obecné úpravy, zákoník práce zase zvláštní. To znamená, že na pracovněprávní vztahy se občanský zákoník použije, pouze pokud nelze použít zákoník práce. Použití občanského zákoníku na pracovněprávní vztahy je ale limitováno, a to na případy kdy (i) to zákoník práce výslovně nevylučuje, (ii) zákoník práce nemá použitelnou úpravu a (iii) použití je v souladu se základními zásadami pracovního práva (§ 1a zákoníku práce obsahuje demonstrativní výčet).²⁰

Výše zmíněné zásady umožňující flexibilní úpravu pracovněprávních vztahů musí být vyváženy zásadami, které zaměstnanci poskytnou dostatečnou ochranu. Těmi zásadami jsou zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance dle § 1a odst. 1 písm. a) zákoníku práce a zásada rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace dle § 1a odst. 1 písm. e) zákoníku práce.

Zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance vyplývá z historické ochranné funkce pracovního práva a má zaměstnanci zajistit základní ochranu před možným zneužitím smluvní svobody ze strany zaměstnavatele. Tato zásada je dále rozvinuta v § 346b zákoníku práce, který zaměstnavateli např. zakazuje požadovat po zaměstnanci peněžní postihy a záruky.²¹

Zásada rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz diskriminace navazuje na princip rovnosti a důstojnosti v právech všech lidí zakotvený v čl. 1 Listiny základních práv a svobod.²² Úprava tohoto principu je v zákoníku práce dále rozvedena v § 16 a § 17,

20 HŮRKA, P. In: VYSOKAJOVÁ, M. a kol. *Zákoník práce: Komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. s. 764. ISBN 978-80-7478-955-7. s. 12

BĚLINA, M. In: BĚLINA, M. a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 49. op. cit.

21 BĚLINA, M. In: BĚLINA, M. a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 23. op. cit.

22 Čl. 1 usnesení č. 2/1993 Sb., předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1993 o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České

kteří zakazují nerovné zacházení se všemi zaměstnanci (tzn. i s těmi vykonávající atypické formy zaměstnání) a jakoukoliv formu diskriminace. Zároveň je v těchto ustanoveních odkazováno na zvláštní zákon zabývající se touto problematikou, zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (tzv. antidiskriminační zákon).

1.3 Work-life balance

Požadavek zaměstnanců na lepší rovnováhu pracovního a soukromého života zdaleka není novodobým trendem. Jeho kořeny lze nalézt již ve druhé polovině 19. století, kdy tovární pracovníci usilovali o zkrácení pracovní doby.²³

Samotný pojem *work-life balance* (často užíván jako zkratka *WLB*) však za novodobý označit lze, poprvé byl oficiálně užít až v roce 1986 ve Spojených státech amerických (dále jen USA).²⁴ Od té doby vzniklo nepřehledné množství definic *work-life balance* s tím, že každá se zaměřovala spíše na jeden z jeho aspektů (rovnováha, spokojenost jednotlivce, zvládnutí obou rolí).

Ve své práci „Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct“ porovnali T. Kalliath a P. Brough 6 nejvýznamnějších definic, s tím že přišli s vlastní:

„Work-life balance je individuální vnímání, že pracovní a mimopracovní činnosti jsou slučitelné a podporují růst v souladu s aktuálními životními prioritami jednotlivce.“²⁵

republiky.

23 HOGARTH, T. a D., BOSWORTH. *Future horizons of work-life balance* [online]. leden 2009, s. 11 [cit. 2019-10-27]. s. 2. Dostupné

z:https://www.researchgate.net/profile/Derek_Bosworth/publication/266268558_Future_Horizons_for_Work-life_Balance/links/54bbfcd60cf253b50e2d144e/Future-Horizons-for-Work-life-Balance.pdf.

24 MEENAKSHI, S. P., VENKATA SUBRAHMANYAM, C. V. a RAVICHANDRAN, K. The Importance of Work-Life-Balance. In: *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM): Volume 14, Issue 3 (Nov. - Dec. 2013)* [online]. [cit. 2019-10-27]. s. 31. Dostupné z: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue3/F01433135.pdf>.

25 KALLIATH, T. a P., BROUGH. Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. In: *Journal of Management & Organization (2008): Volume 14, Issue 3, July 2008*. s. 323-327. [online]. [cit. 2019-10-27]. s. 326. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Paula_Brough/publication/305886414_Achieving_work-life_balance/links/582e9fb508ae102f072dc043/Achieving-work-life-balance.pdf.

Na rozdíl od jiných definic, je tato více univerzální, klade důraz na individuální potřeby jednotlivce a na proměnlivost jeho životní situace.

Právě proměnlivost je důležitým aspektem work-life balance. Jiné požadavky na rovnováhu práce a soukromého života má osamělý zaměstnanec a zaměstnanec o někoho pečující nebo absolvent a zaměstnanec, který bude odcházet do důchodu.²⁶ Z toho důvodu je nutné, aby se státy věnovaly tématu sladění pracovního a soukromého života a umožnily tak najít ten správný balanc všem pracovníkům, kteří chtějí setrvat v zaměstnání, i když se nacházejí v situaci, která jejich pracovní možnosti omezuje.

A právě tomuto tématu se věnuje nová směrnice evropského parlamentu a rady (EU) č. 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob, která vstoupila v platnost 1. srpna 2019. Cílem směrnice je snížit rozdíly mezi zaměstnanostmi žen a mužů, se kterou souvisí i rozdíly ve výši odměňování a důchodů. Ženy na sebe často berou roli pečovatelky (nejen u dětí, ale i dalších závislých osob), což vede k sociálnímu vyloučení a většímu riziku chudoby.²⁷

Směrnice se proto zaměřuje na 4 hlavní oblasti, ve kterých navrhuje minimální úpravu pro lepší sladění pracovního a soukromého života. Těmi oblastmi jsou: (i) otcovská dovolená, která má být poskytnuta v délce nejméně 10 pracovních dnů a alespoň ve výši nemocenské, aby došlo k zapojení otců po narození dítěte, (ii) rodičovská dovolená, která má být v délce dvou měsíců nepřenosná, aby se rodiče v péči o dítě vystřídali., (iii) pečovatelská dovolená, která má pracovníkům pečujícím o své příbuzné ze závažných zdravotních důvodů zajistit volno v délce alespoň 5 dnů a (iv) pružné uspořádání práce, jako např. částečný úvazek a pružná

26 MEENAKSHI, S. P., VENKATA SUBRAHMANYAM, C. V. a RAVICHANDRAN, K., The Importance of Work-Life-Balance. In: *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM): Volume 14, Issue 3 (Nov. - Dec. 2013)*[online]. [cit. 2019-10-27]. s. 32. Dostupné z: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue3/F01433135.pdf>.

27 Návrh SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU COM(2017) 253, final [online]. Brusel: Evropská komise, 26. dubna 2017 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8633-2017-INIT/cs/pdf>.

pracovní doba, které by mělo být poskytováno rodičům dětí nejméně do 8 let a pečujícími pracujícími.²⁸

Právní úprava České republiky bude muset být vzhledem k této směrnici novelizována. Vezmu-li jednotlivé body popořadě, bod (i) týkající se otcovské dovolené, má Česká republika splněny pouze z části. Dle §38a a násl. zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění (dále jen zákon o nemocenském pojištění) je poskytována dávka nemocenského pojištění – otcovská poporodní péče, po dobu 7 dní v prvních 6 týdnech po narození dítěte. V případě že tedy otec chce otcovskou čerpat, musí svého zaměstnavatele požádat o náležité volno. Dle nynější úpravy musí otec žádat o rodičovskou dovolenou, jelikož zákoník práce upravuje pouze mateřskou a rodičovskou dovolenou. Bylo by tedy vhodné rozšířit úpravu zákoníku práce o institut otcovské dovolené. Zároveň bude muset dojít k prodloužení podpůrní doby otcovské poporodní péče ze 7 dnů na 10 pracovních dnů.

Bod (ii) zabývající se rodičovskou dovolenou znamená pro Českou republiku povinnost umožnit, aby každý z rodičů oplýval nepřenosnou rodičovskou dovolenou v délce nejméně 2 měsíců. Dosavadní úprava prostřídání rodičů zatím neumožňuje.²⁹

Zbývající body (iii) a (iv) jsou v rámci české úpravy již splněny. Pečovatelská dovolená je v České republice umožněna prostřednictvím institutu ošetřovného a dlouhodobého ošetřovného³⁰ ve spojení s § 206 zákoníku práce, který upravuje žádost zaměstnance o pracovní volno při překážce v práci. Pokud tedy zaměstnanec prokáže splnění podmínek pro některou z výše uvedených dávek nemocenského pojištění a na straně zaměstnavatele nebudou existovat vážné provozní důvody, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci tuto „pečovatelskou dovolenou“ poskytnout.³¹ Přitom v případě dlouhodobého ošetřovného činí podpůrní doba až 90 dní.³²

28 SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU [online]. Brusel: Úřední věstník Evropské Unie, 20. června 2019 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=celex%3A32010L0018>.

29 § 196, § 198 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

30 § 39 - §41, § 41a - §41f zákona o nemocenském pojištění.

31 § 206 odst. 2, § 191a zákoníku práce.

32 § 41e písm. a) zákona o nemocenském pojištění.

Poslední bod (iv) týkající se pružného uspořádání práce je upraven v § 241 odst. 2 zákoníku práce. Toto ustanovení obsahuje povinnost zaměstnavatele vyhovět žádosti o kratší pracovní dobu u zaměstnanců pečujících o děti do 15 let, těhotných zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří sami dlouhodobě pečují o závislou osobu, pokud mu v tom nebrání vážné provozní důvody. Česká republika musí své právní předpisy uvést do souladu se směrnicí do 2. srpna 2022.³³

Z hlediska sledování a prosazování work-life balance v České republice je nutné zmínit Radu vlády pro rovnost žen a mužů, stálý poradní orgán, který byl zřízen usnesením vlády č. 1033 v roce 2001. Rada zřizuje několik výborů, mezi které patří i Výbor pro sladění pracovního, soukromého a rodinného života, který předkládá návrhy, opatření a stanoviska týkající se této problematiky.³⁴

Téma sladování pracovního, soukromého a rodinného života tvoří i kapitolu vládního dokumentu „Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014-2020“, který v této oblasti klade za cíl zajištění dostatečných kapacit předškolních zařízení péče o děti, podporu flexibilních forem práce a zvýšení kapacity v zařízeních poskytujících péči pro závislé osoby.³⁵ S implementací těchto cílů pomáhá Odbor rady pro rovnost žen a mužů, a to prostřednictvím různých projektů a kampaní.³⁶ Příkladem může být kampaň „To je rovnost!“ probíhající mezi lety 2016-2017, jejímž výsledkem byla „Metodika pro praktické a právní možnosti sladování pracovního a soukromého života“, která přehledným způsobem zaměstnavatelům vysvětluje z hlediska právního i praktického, jak mohou svým

33 Čl. 20 odst. 1 směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU.

34 Rada vlády pro rovnost žen a mužů. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/rada-vlady-pro-rovnost-zen-a-muzu-121632/>.

35 *Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020* [online]. Úřad vlády ČR, 2014 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf.

36 Poslání a činnost odboru. *To je rovnost!* [online]. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <http://www.tojervnost.cz/cs/o-nas/poslani-a-cinnost-odboru>.

zaměstnancům poskytnout lepší sladění rodinného a soukromého života pomocí např. pružné pracovní doby, sdíleného pracovního místa a částečného úvazku.³⁷

Dalším významným orgánem, který svou činností ovlivňuje podobu work-life balance v České republice, je Tripartita (oficiálním názvem *Rada hospodářské a sociální dohody České republiky*). Jedná se o dobrovolný orgán, který na území České republiky existuje od roku 1990 a umožňuje vedení sociálního dialogu mezi vládou, zaměstnavateli a odbory.³⁸ Dohody Tripartity mají účinek na podobu připravované právní úpravy v oblasti hospodářství a zaměstnanosti. Příkladem takové dohody je „Gentlemanská dohoda k novele zákoníku práce“, která byla uzavřena 14. října 2019 a má zajistit snazší průběh schválení této novely, která, mimo jiné, navrhuje i úpravu nového flexibilního institutu v oblasti pracovního práva: sdíleného pracovního místa.³⁹

Z výše uvedeného vyplývá, že work-life balance je fenomén s dlouhou historií, jehož definice není jednoznačná. V posledních letech je progresivně zkoumán a prosazován nejen na nadnárodní úrovni v rámci Evropské Unie, ale i v České republice a dalších evropských zemích.

1.4 Flexikurita

Pojem flexikurita nebo anglicky *flexicurity* tvoří kombinace slov *flexibility* (pružnost) a *security* (jistota, ochrana), jedná se o model, schéma nebo koordinovanou politickou strategii⁴⁰, která má historicky více definic. Dle mého názoru nejvíce

37 Poslání a činnost odboru: Jak funguje Odbor rovnosti žen a mužů Úřadu vlády ČR. *To je rovnost!* [online]. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <http://www.tojrovnost.cz/cs/o-nas/poslani-a-cinnost-odboru>.

Práce a soukromí v rovnováze: jak na to? *To je rovnost!* [online]. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <http://www.tojrovnost.cz/cs/sladowani-prace-a-soukromi/odborne-analyzy>.

38 O nás. *Tripartita* [online]. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://www.tripartita.cz/o-nas/>.

39 Gentlemanská dohoda k novele zákoníku práce: Koalice, odbory i zaměstnavatelé si podali ruce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 14. října 2019 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/gentlemanska-dohoda-k-novele-zakoniku-prace-koalice-odbory-i-zamestnavatele-si-podali-ruce>.

40 WILTHAGEN, T. Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform? *WZB Discussion Paper*. Berlín: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), březen 1998, s. 27. ISSN 1011-9523. s. 1.

ucelenou, a přitom jednoduchou definici nalezneme v práci „Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform?“ od autorů T. Wilthagena a R. Robowskiho:

„Flexikuritu definujeme jako politickou strategii, která se snaží synchronně a koordinovaným způsobem zvýšit na jedné straně flexibilitu pracovních trhů, organizace práce a pracovních vztahů a na straně druhé jistotu zaměstnání a sociální ochranu, a to zejména pro zranitelné skupiny uvnitř i vně pracovního trhu.“⁴¹

Autoři v této práci mapují i vznik flexikurity jako politické strategie a pojmu v 90. letech minulého století. Za klíčové považují memorandum nizozemského ministra práce a sociálních věcí, Ada Melkerta, které neslo název Flexibilita a sekurita (*Flexibiliteit en Zekerheid*) a které vyšlo na konci roku 1995. Ve stejné době začal sociolog a člen nizozemské Vědecké rady pro vládní politiku, Hans Adriaansen, užívat pojem *flexicurity* s tím, že ho označoval jako „*posun od jistoty práce k jistotě zaměstnání*“.

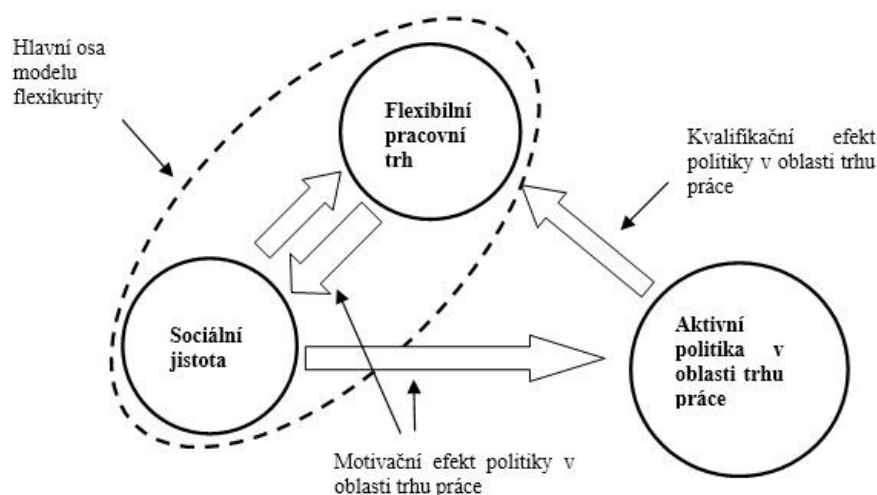
V návaznosti na strategii flexikurity bylo na konci 90. let v Nizozemsku přijato mnoho pokrokových zákonů včetně zákona o flexibilitě a sekuritě, který zavedl např. možnost výpovědní doby od 1 do 4 měsíců místo původních 6. Zde je nutné dodat, že velký vliv na tyto změny měl soukromý národní poradní orgán Nadace práce (*Stichting van de Arbeid*), který je největším sdružením zaměstnavatelů a zaměstnanců v Nizozemsku a který byl schopný nalézt shodu v jednání s tehdejší nizozemskou vládou.⁴²

Zatímco Nizozemsko lze nazývat kolébkou flexikurity, Dánsko je třeba zmínit jako tvůrce efektivně vypracovaného modelu jejího fungování. Světově známý dánský

41 WILTHAGEN, T. a R., ROGOWSKI. The Legal Regulation of Transitional Labour Markets. In: SCHMID, G. a GAZIER, B., ed. *The Dynamics of Full Employment: Social Integration Through Transitional Labour Markets*. Edward Elgar Pub, 2002, s. 443. ISBN 978-1840642810. s. 258-259.

42 WILTHAGEN, T. a R., ROGOWSKI. The Legal Regulation of Transitional Labour Markets. In: SCHMID, G. a GAZIER, B., ed. *The Dynamics of Full Employment: Social Integration Through Transitional Labour Markets*. s. 259-262.

model bývá dáván za vzor ostatním zemím jako ideál pracovního trhu, který zajišťuj dostatečnost pružnost i sociální jistotu.⁴³ Tento model označovaný jako Zlatý trojúhelník se vyznačuje tím, že „kombinuje vysokou mobilitu mezi pracovními místy s komplexní sítí sociálního zabezpečení pro nezaměstnané a aktivní politikou v oblasti trhu práce.“⁴⁴ Nejlépe lze tento model vysvětlit s pomocí grafického znázornění:



Obr. 1 Dánský model flexikurivity⁴⁵

Jak lze vidět z Obr. 1, aktivní politika v oblasti trhu práce má dva efekty. První je kvalifikační efekt, který znamená, že stát nabízí možnosti pro zaměstnance, aby vylepšili svou pozici na pracovním trhu, např. vzdělání, rekvalifikační kurzy apod.

43 rkp. Dánové jsou ve flexibilitě trhu práce vzorem celé Evropy. Je jejich model přenositelný k nám? *Ihned.cz* [online]. 9. srpna 2018 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66132010-danove-jsou-ve-flexibilite-trhu-prace-vzorem-cele-evropy-je-jejich-model-prenositelny-k-nam>.

44 MADSEN, P. K.. Flexicurity in Danish: A New Model for Labour Market Reform? In: *Background Paper for the NordWel Conference Labour Markets and Welfare States Stockholm, 13-15 May 2009: Special Panel on Flexicurity*. [online]. únor 2008, s. 11 [cit. 2019-10-23]. s. 5. Dostupné z: https://vbn.aau.dk/files/14783077/PKM_Flexicurity_and_the_European_Employment_Strategy_200708.doc.

45 MADSEN, P. K. Flexicurity in Danish: A New Model for Labour Market Reform? In: *Background Paper for the NordWel Conference Labour Markets and Welfare States Stockholm, 13-15 May 2009: Special Panel on Flexicurity*. [online]. únor 2008, s. 11 [cit. 2019-10-23]. s. 6. Schéma přeloženo do češtiny a zmenšeno.zúženo. Dostupné z: https://vbn.aau.dk/files/14783077/PKM_Flexicurity_and_the_European_Employment_Strategy_200708.doc.

Druhý, motivační efekt, je zajištěn prostřednictvím sociálního systému státu, jež vytváří jistotu a jednodušší návrat do práce.⁴⁶ Příkladem je podpora v nezaměstnanosti, která zajistí nezaměstnanému dostatečnou sociální jistotu, ale pouze na určitou dobu, aby ho motivovala se vrátit zpět do pracovního procesu.

U dánského modelu flexikurity (podobně jako v případě Nizozemska) platí, že tento model je výsledkem historického vývoje a dlouhodobé politiky dané země, nikoliv experimentálním počinem, který se náhodou vydařil. V případě Dánska P. K. Madsen v svém díle „Flexicurity in Danish“ zmiňuje novelu systému podpory nezaměstnanosti, která proběhla již v 70. letech minulého století nebo Generální dohodu sociálních partnerů, ke které došlo již v roce 1899. Lze tedy konstatovat, že k úspěšné aplikaci modelu flexikurity je třeba dlouhodobé politiky založené na konsenzu zaměstnavatelů, zaměstnanců i vlády a na systematické novelizaci právního řádu.

Tématu flexibility a sekurity se dlouhodobě věnuje i Evropská unie. První zmínky o nastavení rovnováhy mezi pružností pracovního trhu a sociální jistotou pro zaměstnance nalezneme již v zelené knize s názvem „Partnerství pro novou organizaci práce“ z roku 1997 (v té době nebyl pojem flexikurita ještě vžitý, a proto se s ním zde explicitně nesetkáme).⁴⁷

Velký posun v rámci celé Evropské unie přišel v roce 2007 v souvislosti s Lisabonskou strategií pro růst zaměstnanosti a s vydáním zelené knihy nesoucí název „Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století“ (viz Podkapitola 1.1).

46 MADSEN, P. K. Flexicurity in Danish: A New Model for Labour Market Reform? In: *Background Paper for the NordWel Conference Labour Markets and Welfare States Stockholm, 13-15 May 2009: Special Panel on Flexicurity*. [online]. únor 2008, s. 11 [cit. 2019-10-23]. s. 6. Dostupné z: https://vbn.aau.dk/files/14783077/PKM_Flexicurity_and_the_European_Employment_Strategy_200708.doc.

47 GREEN PAPER: Partnership for a New Organisation of Work. COM(97) 128 final. [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 16. dubna 1997 [cit. 2019-10-24]. Dostupné z: http://aei.pitt.edu/1208/1/work_organize_gp_COM_97_128.pdf.

Toho roku vzniklo v rámci Evropské unie několik dokumentů zabývajících se flexikuritou, mezi které patří i sdělení Komise s názvem „K obecným zásadám flexikurity: větší počet a vyšší kvalita pracovních míst prostřednictvím flexibility a jistoty“. V tomto sdělení Komise předkládá na základě spolupráce s členskými státy a sociálními partnery 4 složky politiky flexikurity, které jsou zásadní pro její úspěšnou aplikaci:

- i. *flexibilní a spolehlivá smluvní ujednání,*
- ii. *komplexní strategie celoživotního učení,*
- iii. *účinné aktivní politiky v oblasti trhu práce,*
- iv. *moderní systémy sociálního zabezpečení.*⁴⁸

V přílohách tohoto dokumentu Komise poskytuje praktické rady, jak dosáhnout flexikurity (např. skrz poskytování vzdělání a zvýšení kvalifikace pracovníků) a příklady úspěšné aplikace v členských státech (zminěn je samozřejmě dánský Zlatý trojúhelník a nizozemská právní úprava).

Výše uvedené 4 složky flexikurity tvoří důležitý základ Evropské strategie zaměstnanosti (*European employment strategy*, EES), která vznikla v roce 1997 s cílem zvýšit počet a zkvalitnit pracovní místa pro celou Evropskou unii.⁴⁹ Evropská strategie zaměstnanosti je součástí iniciativy Evropa 2020 usilující o oživení hospodářství Evropské unie skrz „zelený růst“, inovace a vzdělávání. Jedním z hlavních cílů této strategie je zvýšit zaměstnanost obyvatelstva ve věku 24-65 let na 75 %. Ve sdělení komise nesoucí název: „EVROPA 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění“, které představuje hlavní dokument této iniciativy, je flexikurita označena jako jeden z nástrojů, kterými lze zajistit nejen

48 SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU a SOCIÁLNÍMU VÝBORU a VÝBORU REGIONŮ - K obecným zásadám flexikurity: větší počet a vyšší kvalita pracovních míst prostřednictvím flexibility a jistoty KOM(2007) 359, v konečném znění [online]. Brusel: Komise evropských společenství, 27. června 2007 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:CS:PDF>.

49 European employment strategy. *European Commission: Employment, Social Affairs & Inclusion* [online]. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en>.

zvýšení zaměstnanosti, ale i snížení chudoby a lepší připravenost obyvatelstva Evropy na nástrahy globalizace.⁵⁰

2. Atypické formy zaměstnání

Na konci 20. století započala celosvětová liberalizace pracovního práva, a to nejen díky novým technologiím ale i globálním změnám v ekonomice a politice. Tento vývoj s sebou přinesl a přináší řadu novinek v oblasti výkonu práce a forem zaměstnání.⁵¹ Tyto nové formy zaměstnání jsou v České republice označovány jako

50 SDĚLENÍ KOMISE - EVROPA 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění KOM(2010) 2020, v konečném znění [online]. Brusel: Evropská komise, 3. března 2010 [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=CS>.

51 PICHRT, J In: BĚLINA, M., J. PICHRT a kol. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. s. 477. ISBN 978-80-7400-667-8. s. 212.

atypické⁵², což má značit jakýsi protipól k typickému, obvyklému. Jenže co je typické zaměstnání?

Žádná oficiální definice dosud neexistuje. Typické zaměstnání je představa, která se vyvinula z právní regulace a smluvní úpravy pracovních vztahů. Odbornou veřejností tak bývá označována práce na plný úvazek, sjednaná na dobu neurčitou, která je vykonávána na základě pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Někteří odborníci do definice typického zaměstnání zařazují i pevně stanovené místo výkonu práce (zpravidla v prostorách zaměstnavatele).⁵³

Na základě této definice lze pod množinu atypických zaměstnání zařadit široké spektrum různých forem výkonu práce, jejichž posouzení by vyžadovalo stovky stran. Z toho důvodu se tato kapitola zaměří pouze na dvě formy atypického zaměstnání, jejichž společným znakem je sdílení: employee sharing (sdílení zaměstnanců) a job sharing (sdílené pracovní místo).

U každého z těchto institutů bude vysvětlena jeho koncepce a fungování. Dále bude posuzováno, zda daný institut je upraven v českém právním řádě a jakým způsobem je regulován v právním řádu vybraného evropského státu. Pro employee sharing byla ke komparaci zvolena právní úprava Spolkové republiky Německo, v případě job sharingu právní úprava Velké Británie. Na konci každé podkapitoly věnující se vybrané formě atypického zaměstnání jsou shrnuty její výhody a nevýhody.

2.1 Employee sharing

Za employee sharing neboli sdílení zaměstnanců lze obecně označit případ, kdy „skupina zaměstnavatelů společně najímá pracovníky a společně je za ně odpovědná.“⁵⁴

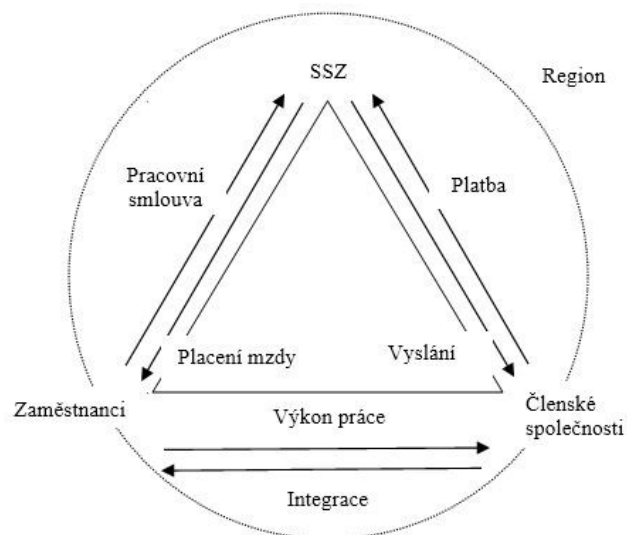
52 V anglicky psaných pramenech se častěji vyskytuje dvojice „*standard and non-standard employment*“, tedy standardní a nestandardní zaměstnání. Příkladem mohou být oficiální dokumenty Mezinárodní organizace práce (*International Labour Organisation*, ILO).

53 MARCADENT, P. a kol. *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. 1. vydání. International Labour Office-Ženeva: ILO, 2016. s. 371 ISBN 978-92-2-130386-2. s. 7-10.

54 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. 1. vydání. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015. s. 160. ISBN 978-92-897-1594-2. s. 11.

V rámci této formy zaměstnání jsou rozlišovány 2 typy: *strategic employee sharing* (strategické sdílení zaměstnanců) a *ad-hoc employee sharing* (sdílení zaměstnanců ad hoc). Strategické sdílení zaměstnanců je založeno na tom, že zaměstnavatelé vytvoří skupinu, která uzavírá pracovní smlouvy se zaměstnanci a poté je vysílá k plnění pracovních úkolů u zaměstnavatelů z této skupiny. Každý jednotlivý zaměstnavatel tak nemusí se zaměstnancem uzavírat pracovní smlouvu na dobu určitou, místo toho mohou jako skupina zaměstnanci nabídnout pracovní poměr na dobu neurčitou v plném rozsahu.⁵⁵

Skupina zaměstnavatelů jako samostatná právní entita plní povinnosti vyplývající z pracovní smlouvy, přiděluje sdílené zaměstnance a popř. vytváří kodexy chování pro zúčastněné společnosti. Jejím účelem není generovat zisk, nýbrž poskytnout management personálních zdrojů pro své členy. Participující zaměstnavatelé se finančně podílejí na chodu skupiny, poskytují a organizují práci sdíleným zaměstnancům a zajišťují jim stejné podmínky⁵⁶ jako svým kmenovým zaměstnancům.⁵⁷ Fungování strategického sdílení zaměstnanců lze vyjádřit pomocí schématu:



55 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 11-14. op. cit.

56 Tzv. *equal pay, equal treatment principle*.

57 MANDL, I. *New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing*. 1. vydání. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2016. s. 31. ISBN 978-92-897-1554-6. s. 5.

Obr. 2 Schéma strategického sdílení zaměstnanců⁵⁸

Kruh ve schématu naznačuje, že tato forma zaměstnání probíhá na úrovni regionů, v těch se totiž nejčastěji vyskytují zaměstnavatelé, pro které je strategické sdílení zaměstnanců výhodné. Využití strategického sdílení zaměstnanců se doporučuje např. pro sezónní práci (kde díky participaci zaměstnavatelů z různých odvětví se práce stane celoroční) nebo pro odborníky, které by jeden zaměstnavatel nemohl využít na plný úvazek.⁵⁹

Druhý zmíněný typ, sdílení zaměstnanců ad hoc, znamená, že zaměstnavatel z důvodu nedostatku práce zaměstnance dočasně přidělí k jinému zaměstnavateli s tím, že původní pracovní smlouva uzavřená mezi přidělujícím zaměstnavatelem a zaměstnancem zůstane zachována.⁶⁰

2.1.1 Úprava employee sharingu v České republice

V České republice se vyskytuje pouze jeden z výše uvedených typů sdílení zaměstnanců, a to ad-hoc employee sharing který je označován jako *dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli*.

Aktuální úprava dočasného přidělení se nachází v § 43a zákoníku práce a je účinná teprve od roku 2012. Neznamená to, že by tento institut předtím neexistoval, pouze byl v období let 2004 až 2011 ze zákoníku práce vyňat, což bylo značně kritizováno. Pro zaměstnavatele to totiž znamenalo, že pro dočasné přidělení zaměstnanců si museli vyřídít povolení k provozování agentury práce, ačkoliv jejich úmyslem nebylo vykonávat podnikatelskou činnost v tomto odvětví.⁶¹

58 WÖLFING, S. a T., HARTMANN. Materialien zu Flexicurity: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. In: *Arbeitspapier 45*. [online]. srpen 2012, s. 44. [cit. 2019-11-12]. s. 6. Dostupné z: http://arbeitsgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2012/11/Arbeitspapiere_45_FlexStrat.pdf. Schéma přeloženo a vytvořeno autorkou podle této předlohy.

59 MANDL, I. *New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing*. s. 19. op. cit.

60 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 11. op. cit.

61 PICHRT, J. Dočasné přidělení a agenturní zaměstnávání po 1. 1. 2012. *Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví, roč. 2013, č. 8*. Praha: C.H. Beck/SEVT, 1993-. ISSN 1210-6410. s. 287.

Znovuzavedení dočasného přidělení do zákoníku práce bylo odůvodněno jako pomoc pro zaměstnavatele, kteří mají přebytek nebo nedostatek práce pro zaměstnance, popř. jako prostředek spolupráce zaměstnavatelů na společných projektech.⁶²

Dočasné přidělení se uskutečňuje na základě písemné dohody mezi přidělovajícím zaměstnavatelem a zaměstnancem, kterou lze uzavřít ne dříve než 6 měsíců od vzniku pracovního poměru.⁶³ Dle § 43a odst. 3 zákoníku práce musí dohoda o dočasném přidělení obsahovat alespoň název nebo jméno zaměstnavatele, ke kterému má být zaměstnanec přidělen, dále počátek dočasného přidělení, dobu jeho trvání⁶⁴ a místo výkonu.

Nedodržení povinných náležitostí dohody vyvolává její neplatnost dle § 580 odst. 1 občanského zákoníku, v případě nedodržení písemné formy je však možné, aby strany tento nedostatek dodatečně zhojili.⁶⁵ Pokud bylo již započato plnění dohody, není možné se dovolávat její neplatnosti z důvodu nedodržení písemné formy, tzn. poté, co zaměstnanec započal vykonávat práci u zaměstnavatele, k němuž byl přidělen. Důvodem této skutečnosti je § 20 zákoníku práce, jenž se vztahuje i na změny pracovního poměru.⁶⁶

Před samotným uzavřením výše zmíněné dohody musí dojít k udělení souhlasu obou zaměstnavatelů s dočasným přidělením. Ačkoliv tento postup není zákoníkem práce upraven, dovozuje se, že provedení dočasného přidělení vyžaduje dohodu i mezi zaměstnavateli participujícími na přidělení, která se bude řídit občanským zákoníkem a vymezí základní podmínky přidělení.⁶⁷

V souvislosti s dohodami je třeba zmínit, že zákoník práce dle § 43a odst. 2 zakazuje uskutečňování dočasného přidělení za úplatu. Výjimku z tohoto pravidla tvoří dle odst. 5 mzda nebo plat a cestovní náhrady, jež hradí přidělovající zaměstnavatel.

V rámci dohody zaměstnavatelů je možné zřídit úhradu těchto a dalších nákladů

62 BĚLINA, T. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 272. op. cit.

63 § 43a odst. 1, 3 zákoníku práce.

64 Maximální doba trvání dočasného přidělení není zákonem stanovena.

65 § 582 odst. 2 občanského zákoníku.

66 BĚLINA, T. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 274-275. op. cit.

67 HŮRKA, P. In: BĚLINA, M., J. PICHRT a kol. *Pracovní právo*. s. 191. op. cit.

(např. pojistné na zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení) jako povinnost zaměstnavatele, ke kterému je zaměstnanec přidělen.⁶⁸

Během dočasného přidělení vykonává zaměstnanec pracovní úkoly dle pokynů a organizace zaměstnavatele, ke kterému je přidělen. Tento „druhý“ zaměstnavatel tak činí jménem přidělovacího zaměstnavatele a vedle toho „vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci“.⁶⁹ Na druhou stranu, tomuto zaměstnavateli nevznikají povinnosti z pracovního poměru, jelikož pracovněprávní vztah existuje pouze mezi přidělovacím zaměstnavatelem a zaměstnancem. V souvislosti s povinnostmi přidělovacího zaměstnavatele se navíc dle § 43a odst. 6 zákoníku práce uplatňuje i zásada rovného zacházení:

„Pracovní a mzdové nebo platové podmínky zaměstnance dočasně přiděleného k jinému zaměstnavateli nesmějí být horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance zaměstnavatele, k němuž je zaměstnanec dočasně přidělen.“

Zaměstnanec má tak právo, aby mu přidělovací zaměstnavatel zajistil nejen podmínky vyplývající z pracovní smlouvy, ale i lepší podmínky, které zaměstnavatel, ke kterému je přidělen, poskytuje srovnatelným zaměstnancům.⁷⁰

Pokud by se zaměstnanec dopustil škody u zaměstnavatele, ke kterému je přidělen, nemůže být tato škoda kryta dohodou o odpovědnosti dle § 252 nebo § 255 zákoníku práce, jelikož přidělovací zaměstnavatel nemůže rozhodovat o hodnotách zaměstnavatele, ke kterému je zaměstnanec přidělen a zároveň zaměstnavatel, ke kterému je zaměstnanec přidělen nemá uzavřený pracovní poměr se zaměstnancem. Z výše uvedeného vyplývá, že případnou náhradu škody si musí zaměstnavatelé ujednat v rámci své dohody.⁷¹

68 BĚLINA, T. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 273. op. cit.

69 § 43a odst. 4 zákoníku práce.

70 HŮRKA, P. In: BĚLINA, M., J. PICHRT a kol. *Pracovní právo*. s. 191. op. cit.

71 BĚLINA T. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 277. op. cit.

Ke skončení dočasného přidělení dochází po uplynutí doby, na kterou bylo sjednáno. Vedle toho však může být ukončeno i dalšími způsoby, a to skončením pracovního poměru zaměstnance, písemnou dohodou přidělovajícího zaměstnavatele se zaměstnancem a písemnou výpovědí s 15denní výpovědní dobou, která počíná dnem, v němž byla výpověď doručena.⁷²

V posledních dvou odstavcích § 43a zákoníku práce jsou upraveny případy, ve kterých se dočasné přidělení neužije. V odst. 8 je dočasné přidělení výslovně zakázáno užívat pro agenturní zaměstnávání. Jedná se o ochranu institutu dočasného přidělení, aby nebylo zneužíváno pro účely agenturního zaměstnávání, zároveň to však znamená, že agenturní zaměstnanec nemůže být dočasně přidělován k jinému zaměstnavateli.⁷³ Poslední odstavec stanoví, že se úprava dočasného přidělení neužije, pokud je zaměstnanec dočasně přidělen k jinému zaměstnavateli za účelem prohlubování a zvyšování kvalifikace.⁷⁴

2.1.2 Úprava employee sharingu ve Spolkové republice Německo

Na území Spolkové republiky Německo (dále jen Německo) se lze setkat s oběma typy employee sharingu, ačkoliv německý právní řád ani u jednoho neposkytuje zvláštní právní úpravu. Jak strategic employee sharing, tak ad-hoc employee sharing se v Německu vyskytují spíše na regionální úrovni a v určitých odvětvích.

Strategické sdílení zaměstnanců se v Německu nazývá *Arbeitgeberzusammenschluss* (dále jen AGZ) a bývají označovány jako: „*Unternehmen der Unternehmen*“.⁷⁵ Na německém území se jedná o poměrně novou formu flexibilního zaměstnání. První iniciativa v této oblasti proběhla mezi lety 2001 až 2003 s projektem „Blick-Wechsel 1“⁷⁶, jehož cílem bylo analyzovat situaci a zajistit výměnu zkušeností s modelem

72 § 43a odst. 7 zákoníku práce.

HŮRKA, P. In: BĚLINA, M., J. PICHR T a kol. *Pracovní právo*. s. 191. op. cit.

73 BĚLINA, T. In: BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. s. 273. op. cit.

74 Např. § 22 odst. 3, 5 zákona č. 95/2004, o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

75 FAQ. *Arbeitgeberzusammenschlusse.de*. [online]. [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <http://arbeitgeberzusammenschlusse.de/faq/>.

76 Projekt byl financován Evropským sociálním fondem.

flexikurity ve Francii, Německu a Dánsku.⁷⁷ Nutno dodat, že Francie oplývá v oblasti strategického sdílení zaměstnanců zkušenostmi opravdu rozsáhlými, francouzský koncept *groupement d'employeurs* existuje již od 80. let 20. století a od roku 1985 je i regulován.⁷⁸

Z projektu pro Německo vyplynulo, že by koncept AGZ mohl být výhodný pro malé podniky na venkově. Proto v letech 2003 až 2005 probíhal pod vedením Ministerstva zemědělství spolkové země Braniborsko projekt „Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft“ (Operativní spolupráce v zemědělství). Projekt se zaměřil na vytvoření prvního AGZ v rámci stávající legislativy, kterým se stalo AGZ Spreewaldforum GmbH.⁷⁹

Institut AGZ nemá zvláštní zákonnou úpravu, ke svému legálnímu fungování však musí splnit několik podmínek. Aby byl zajištěn soulad s *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*⁸⁰ (dále jen AÜG), musí se AGZ stát agenturou práce s náležitým povolením, čímž je přijímaným zaměstnancům zajištěna větší ochrana v pracovněprávním vztahu. Povolení ke zprostředkování zaměstnání na neomezenou dobu podléhá od 1. prosince 2015 poplatku ve výši 2 500,- €.⁸¹

V praxi to znamená, že právní entita vytvořená skupinou zaměstnavatelů získá oprávnění agentury práce a poté najímá zaměstnance a ty přiděluje ke svým členům. Společnou odpovědnost členů a povinnost zajistit přidělenému zaměstnanci stejné podmínky jako kmenovým zaměstnancům je tak potřeba upravit na základě společné dohody.⁸² Právní formu může mít AGZ jakoukoliv kromě spolku. Doporučována je

77 WÖLFING, S. a T., HARTMANN. Materialien zu Flexicurity: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. In: *Arbeitspapier 45*. [online]. srpen 2012, s. 44. [cit. 2019-11-12]. s. 8. Schéma přeloženo a vytvořeno autorkou podle této předlohy. Dostupné z: http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2012/11/Arbeitspapiere_45_FlexStrat.pdf.

78 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 16. op. cit.

79 WÖLFING, S. a T., HARTMANN. Materialien zu Flexicurity: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. [online]. srpen 2012, s. 44. [cit. 2019-11-12]. s. 8. Dostupné z: http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2012/11/Arbeitspapiere_45_FlexStrat.pdf.

80 Doslova zákon o přenechání zaměstnanců, poskytuje především právní rámec pro agenturní zaměstnávání.

81 § 2 č. 2 *Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis-Kostenverordnung (AÜKostV)*.

82 MANDL, I. *New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing*. s. 8. op. cit.

právní forma družstva z důvodu společné odpovědnosti a užší spolupráce jeho členů.⁸³

Management lidských zdrojů většinou zajišťuje jeden ze zaměstnavatelů-členů AGZ. Pokud je počet najatých zaměstnanců větší (nejméně 40), lze již uvažovat o zaměstnání speciálního manažera pro řízení lidských zdrojů, v případě 50 a více zaměstnanců se doporučuje samostatný management pro AGZ. Členové na provoz AGZ přispívají ve výši okolo 15 % ze svého hrubého zisku.⁸⁴

Podporu strategického sdílení zaměstnanců v Německu zajišťují různé státní i regionální organizace, které šíří povědomí o možnosti AGZ, pomáhají s jeho zřízením a vytvářejí materiály⁸⁵ se základními informacemi a standardy. Mezi ty nejvýznamnější patří tamen.Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH (tamen.Kancelář pro vývoj v oblasti práce a prostředí), která byla založena v roce 1993 a dlouhodobě podporuje podnikání v regionech Německa. Od roku 2000 poskytuje poradenství pro mikropodnikání a malé podniky s cílem zajistit konkurenceschopnost regionů a dostatek pracovních míst.⁸⁶

V roce 2007 vytvořil tamen. organizaci Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. (Spolkový svaz AGZ Německo), který od roku 2007 poskytuje národní i mezinárodní spolupráci při užití strategického sdílení zaměstnanců a provádí výzkum v oblasti flexikurity a nových způsobů organizace práce. Svaz nabízí členství právníkům i fyzickým osobám, které mají zájem o problematiku AGZ a dalších flexibilních forem zaměstnání.⁸⁷ Mezi lety 2014

83 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 18. op. cit.
WÖLFING, S. a T., HARTMANN. Materialien zu Flexicurity: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. [online]. srpen 2012, s. 44. [cit. 2019-11-12]. s. 8-9. Dostupné z: http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2012/11/Arbeitspapiere_45_FlexStrat.pdf.

84 FAQ. *Arbeitgeberzusammenschlusse.de*. [online]. [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/faq/>.

85 Např. Standardy kvality: <http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wpcontent/uploads/2008/03/qualitätsstandards.pdf>, nebo Brožura o AGZ od A až do Z: http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2010/04/Broschüre_AGZ_A-Z.pdf.

86 Über uns. *Tamen.cz* [online]. [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <http://tamen.de/ueber-uns/>.

87 Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. *Arbeitgeberzusammenschluesse.de*.

až 2018 existovalo v Německu 8 AGZ fungujících napříč odvětvími, nejčastěji byly zřízeny v oblasti zemědělství, kovovýroby a gastronomie.⁸⁸

Ad-hoc employee sharing v Německu existuje pod názvem *kolegialle* nebo *tarifvertragliche* (uskutečně kolektivní smlouvou) *Arbeitnehmerüberlassung*⁸⁹. Setkat se lze také s přízviskem *echte* (pravé) nebo *nicht gewerbsmäßige* (nekomerční). Opakem k nim je *unechte* nebo *gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung*, kterým se označuje agenturní zaměstnávání.⁹⁰ Německé pojetí ad-hoc employee sharing je velice podobné českému: zaměstnanec je dočasně přidělen k jinému zaměstnavateli s tím, že k přidělení dochází bez úplaty. Co se ovšem od české úpravy liší, je provedení tohoto institutu, jelikož Německo ho ve svém právním řádu výslovně neupravuje. Jediné ustanovení týkající se *kolegialle Arbeitnehmerüberlassung*, se nachází v AÜG, konkrétně v § 1 odst. 3 č. 1, jenž výslovně stanoví, že se úprava AÜG nepoužije⁹¹ na přenechání zaměstnanců:

„mezi zaměstnavateli stejného odvětví, aby se zabránilo kurzarbeitu⁹² nebo propouštění, pokud to stanoví kolektivní smlouva vztahující se na vypůjčitele a půjčitele,“

[online]. [cit. 2019-11-12]. Dostupné z:

<http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2019/03/BV-AGZ.pdf>.

88 Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland (2014-2018). *Arbeitgeberzusammenschluesse.de*. [online]. [cit. 2019-11-13]. Dostupné z:

<http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2019/02/AGZ-2004-2018.pdf>.

89 Někdy také označováno jako *Leiharbeit*, *Zeitarbeit* nebo *Personalleasing*.

90 KLUG, K. Arbeitsrecht: Die Arbeitnehmerüberlassung – Teil 1. *Anwalt-arbeitsrecht-online.de*. [online]. [cit. 2019-11-13]. Dostupné z:<https://www.anwalt-arbeitsrecht-online.de/tag/echte-arbeitnehmerueberlassung/>.

MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 18. op. cit.

Arbeitnehmerüberlassung. *DasWirtschaftslexikon.de*. [online]. [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/arbeitnehmer%C3%BCberlassung/arbeitnehmer%C3%BCberlassung.hm>

91 Výjimkou je pár paragrafů spíše technické povahy.

92 *Kurzarbeit* je institut umožňující zaměstnavateli překlenout období ekonomické krize skrz dohodu se státem

a zaměstnanci. Zaměstnancům je zkrácena pracovní doba a ponížena mzda s tím, že stát zaměstnavateli poskytne příspěvek na doplacení mezd. Tento příspěvek je však podmíněn tím, že zaměstnavatel nikoho nepropustí. Více informací o praktickém využití např. zde:

<https://www.arbeitsrechte.de/kurzarbeit/>.

Z čehož vyplývá, že kolegiální Arbeitnehmerüberlassung tvoří výjimku z „klasického“, tedy úplatného přenechání zaměstnanců, u kterého je vyžadováno povolení od *Bundesagentur für Arbeit* (Spolkové pracovní agentury).⁹³

Dále z této úpravy plyne, že „dočasné přidělení“ je uskutečňováno pomocí kolektivních smluv mezi zaměstnavateli ze stejného odvětví, pokud se kolektivní smlouva uplatní na půjčitele (přidávající zaměstnavatel) a vypůjčitele (zaměstnavatel, ke kterému je zaměstnanec přidělen). Výslovně je zde uveden účel přidělení, který spočívá v překonání ekonomických obtíží zaměstnavatele, aby nemusel např. rozvázat pracovní poměry zaměstnanců. Z hlediska obsahu kolektivních smluv AÜG žádná specifika neuvádí. V praxi jsou tyto kolektivní smlouvy velice stručné, většinou je tvoří 2 až 3 strany textu.⁹⁴

Ve vytvořených kolektivních smlouvách se lze obvykle setkat s následujícími ustanoveními:

- i. *Zaměstnanec zůstává zaměstnancem přidávajícího zaměstnavatele a zaměstnavatel, ke kterému je zaměstnanec přidělen, uděluje zaměstnanci pokyny.*
- ii. *Zaměstnanec má právo na stejnou mzdu jako před přidělením s tím, že mzda je vyplácena přidávajícím zaměstnavatelem. Další platby např. za práci ve směnném provozu, který u přidávajícího zaměstnavatele není obvyklý, mají být vypláceny navíc k obvyklé mzdě a mohou tak zvýšit příjem zaměstnance.*
- iii. *Do rozhodování o implementaci ad-hoc sdílení zaměstnanců se zapojuje podniková rada a částečně i samotní zaměstnanci, kteří často mívají právo veta. Žádný zaměstnanec nemůže být nucen pracovat u jiného zaměstnavatele.*⁹⁵

93 § 1 odst. 1 AÜG.

94 HERTWIG, M. a J. KIRSCH. Betriebsübergreifender Personaleinsatz: Arbeitgeberzusammenschlüsse und tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung. In: *WSI Mitteilungen* roč. 2013 č. 2.[online]. [cit. 2019-11-14]. s. 109-110. Dostupné z:https://www.boeckler.de/wsimit_2013_02_hertwig.pdf.

95 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 23. op. cit. HERTWIG, M. a J. KIRSCH. Betriebsübergreifender Personaleinsatz: Arbeitgeberzusammenschlüsse und tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung. In: *WSI Mitteilungen* roč. 2013 č. 2.[online]. [cit. 2019-11-14].

První dvě ustanovení jsou svým obsahem v podstatě totožné s českou úpravou, poslední až na část, ve které se podniková rada podílí na schválení „dočasného přidělení“. Maximální doba pro přidělení stanovená není.⁹⁶

Kolektivní smlouvy umožňující ad-hoc employee sharing se v Německu vyskytují od 90. let 20. století. Jedna z nejstarších byla uzavřena v oblasti Braunschweig díky regionální organizaci Kooperationsinitiative Maschinenbaum (Iniciativa pro spolupráci ve strojírenství, KIM), která se podílela v roce 2000 na uzavření kolektivní smlouvy mezi Verband der Metallindustriellen (Niedersachsenmetall) a IGM Hannover. Samotná iniciativa pro uzavření kolektivní smlouvy se vyvinula již po roce 1990, kdy se odvětví kovovýroby začalo potýkat s ekonomickou krizí.⁹⁷

2.1.3 (Ne)výhody employee sharingu

Po obecném představení employee sharingu a jeho úpravy v České republice a v Německu je nutné si zodpovědět otázku, v čem jsou zmíněné typy employee sharingu výhodné a v čem nevýhodné.

Hlavní výhoda strategického sdílení zaměstnanců spočívá v možnosti poskytnout zaměstnancům zaměstnání na plný úvazek a zúčastněným zaměstnavatelům pracovní sílu v situacích, kdy ji potřebují. Dochází tak k zajištění větší ochrany zaměstnanců, jež nadále nemusí vykonávat prekérní práci⁹⁸. Místo toho mají stabilní zaměstnání a stejné pracovní podmínky včetně odměny jako kmenoví zaměstnanci zúčastněných zaměstnavatelů. Zúčastnění zaměstnavatelé zase mohou díky strategickému sdílení

s. 109-110. Dostupné z: https://www.boeckler.de/wsimit_2013_02_hertwig.pdf.

96 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 23. op. cit.

97 HERTWIG, M. 'Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung': Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(3). s. 254-272. [online]. 19.června 2009. [cit. 2019-11-14]. s. 260. Dostupné z: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343199>.

98 Prekérní práce je termín, který nemá stanovenou jasnou definici. Jedná se o stav, kdy zaměstnanec je zranitelný, tj. není mu poskytnuta náležitá ochrana v pracovněprávním vztahu, má nejisté zaměstnání a v případě jeho ztráty nemá dostatečnou podporu. Více o tomto termínu zde: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/precarious-work>.

zaměstnanců zefektivnit své personální procesy a navzájem si v této oblasti vyměňovat know-how.⁹⁹

Další výhodou této atypické formy zaměstnání je její lokálnost. Zaměstnanci nemusí dojíždět nebo se stěhovat za práci do velkých měst, místo toho mohou nalézt uplatnění v regionu. Tato výhoda se projevuje především u zaměstnanců-specialistů, které v regionu poptává více menších zaměstnavatelů s tím, že sami nemohou zaměstnanci poskytnout plný úvazek.¹⁰⁰ Zároveň to znamená rozvoj i pro samotný region. Díky dostupnosti stabilních plných úvazků zůstanou v regionech lidé v produktivním věku, kteří mají jinak tendenci odcházet do měst za lepšími pracovními příležitostmi.¹⁰¹

Strategické sdílení zaměstnanců může mít však i několik nevýhod. Jelikož dochází k rotaci zaměstnanců podle plánu vytvořeného skupinovým managementem (nebo manažerem), znamená to pro zaměstnance menší flexibilitu ohledně jejich pracovní doby. Pracovní harmonogramy se musí sestavit dostatečně dopředu a pokud možno napevno, aby se vyšlo vstříc zúčastněným zaměstnavatelům a jejich požadavkům.¹⁰²

Další nevýhodou může být skutečnost, že zaměstnanci ze skupiny budou většinou zaměstnavateli poptáváni v obdobích, kdy je větší vytížení a intenzita práce. To pro rotující zaměstnance může znamenat větší stres a námahu než v typickém zaměstnání. Zároveň může docházet k nedostatečné integraci rotujících zaměstnanců do kolektivu zaměstnavatelů, jelikož zde vykonávají práci pouze na omezenou dobu a nejsou kmenovými zaměstnanci.¹⁰³

Nevýhody strategického sdílení zaměstnanců lze spatřit i na straně zaměstnavatele. Zúčastnění zaměstnavatelé jsou společně odpovědní za splnění podmínek

99 MANDL, I. *New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing*. s. 25-27. op.cit.

100 Tamtéž.

101 Mladí lidé odcházejí „za lepším“ do velkých měst. *Deník.cz*. [online]. 12. května 2011. [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/regiony/mladi-lide-odchazeji-za-lepsim-do-velkych-mest.html>.

102 MANDL, I. *New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing*. s. 27. op.cit.

103 Tamtéž.

stanovených v dohodě o fungování skupiny zaměstnavatelů. Ve chvíli, kdy jeden ze zaměstnavatelů přestane plnit své povinnosti (např. platit za personální služby), ostatní zaměstnavatelé jsou povinni plnit za něj. Problémy mohou nastat i ve chvíli, kdy některý ze zúčastněných zaměstnavatelů nebude dodržovat pracovní harmonogram nebo nebude spolupracovat s vedením skupiny.¹⁰⁴

2.2 Job sharing

Historie job sharingu (sdíleného pracovního místa) sahá do 60. let minulého století, kdy bylo poprvé zavedeno v USA pro zajištění lepšího work-life balance u žen pracujících ve školství a ošetrovatelství. Odtud se rozšířilo do celého světa a na přelomu 80. a 90. let 20. století se tato nová forma zaměstnání začala vyskytovat i Evropě jako možné řešení tehdejší vysoké nezaměstnanosti.¹⁰⁵

Definovat job sharing lze více způsoby. Eurofound definuje sdílené pracovní místo jako druh práce na částečný úvazek, který vzniká tím, že zaměstnavatel zaměstná 2 či více osob na pokrytí jednoho plného úvazku.¹⁰⁶

Mezinárodní organizace práce (dále jen MOP) vnímá job sharing jako jakýsi protiklad work sharingu (sdílení práce). Work sharing dle MOP znamená zkrácení pracovní doby a rozprostření pracovních hodin na větší počet zaměstnanců jako prevence před propouštěním. Job sharing na druhou stranu označuje jako:

„dobrovolné ujednání, jímž dvě osoby přijmou společnou odpovědnost za jeden plný úvazek, který si rozdělí podle zvláštního ujednání se zaměstnavatelem.“¹⁰⁷

Výše uvedená definice Eurofoundu je obecnější, umožňující sdílení pracovního místa více než 2 osobami, což je dle mého názoru způsobeno především tím, že vznikla

104 Tamtéž.

105 KALSON, A. Special Job-sharing Regulation – a Promoter of Flexible Working. In: *Juridica International* roč. 2017 č. 26. s. 85-93. [online]. [cit. 2019-11-14]. s. 85. Dostupné z: <https://doi.org/10.12697/JI.2017.26.09>.

106 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 31. op. cit.

107 International Labour Office Ženeva. Work-sharing and job-sharing. In: *Information Sheet No. WT-17*. [online]. srpen 2004. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_169673.pdf.

o více než 10 let později než ta, kterou vytvořilo MOP. Obě definice však kladou důraz na to, že job sharing spočívá ve sdílení jednoho plného pracovního úvazku. Zaměstnanci, kteří si tento jeden úvazek rozdělí, mají nárok na poměrnou část mzdy či platu, benefitů a dovolené spojené s danou pracovní pozicí. Zároveň je však nutné zmínit, že ne každé pracovní místo může být sdíleno. Klíčovým aspektem pro zavedení job sharingu pro určitou pracovní pozici je možnost rozdělení pracovních úkolů z hlediska času nebo dovedností zaměstnanců.¹⁰⁸

Job sharing může být vykonáván více způsoby, a to ať už z hlediska pokrytí pracovní doby, tak z hlediska distribuce pracovních úkolů. Pokud pracovní místo sdílí dvě osoby (což je také nejčastější nastavení této formy zaměstnání) mohou se pro naplnění pracovního úvazku střídát během jednoho pracovního dne, obden, po půlce pracovního týdne (tj. po 2 a půl dni) nebo pravidelně po 2 a 3 pracovních dnech (v případě pravidelného 5denního pracovního týdne).¹⁰⁹

V případě distribuce pracovních úkolů lze u job sharingu rozeznat 3 typy: (i) *job split* (rozdělené pracovní místo), (ii) *hybrid job share* (hybridní sdílení pracovního místa) a (iii) *pure job share* (čisté sdílení pracovního místa). Job split funguje tak, že zaměstnanci vykonávají pracovní úkoly stanovené individuálním popisem práce a v rámci pracovního místa sdílejí pouze společné cíle. U tohoto typu se uplatňuje individuální odpovědnost každého zaměstnance za práci, kterou odvedl, aby byl splněn stanovený cíl (např. stará se o určitého klienta, vede stanovený projekt a cílem je dosažení určitého zisku). Opakem job splitu je pure job share, kde dochází ke sdílení veškerých aspektů daného pracovního místa. Zaměstnanci mají v tomto případě pouze jeden popis práce s tím, že každý z nich je schopen vykonávat všechny pracovní úkoly a jsou společně odpovědní za výsledek své práce. Poslední typ, hybrid job share, v sobě kombinuje oba výše uvedené typy. Zaměstnanci mají jeden popis práce a k rozdělení pracovních úkolů dochází dle jejich dovedností. Některé

108 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 33. op. cit.

109BRANINE, M. Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities. In: *The International Journal of Public Sector Management* Vol. 17 No. 2, 2004. s. 136-152. [online]. [cit. 2019-11-15]. s. 137. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Mohamed_Branine/publication/32247640_Job_sharing_and_equal_opportunities_under_the_new_public_management_in_local_authorities/links/55bf83cc08ae092e96669799.pdf.

pracovní úkoly jsou vykonávány jediným zaměstnancem, jiné všemi v rámci sdíleného pracovního místa. To má za následek uplatnění jak individuální, tak společné odpovědnosti.¹¹⁰

Všechny uvedené typy byly vypořádány na základě studie „The Job Share Study“ ve Velké Británii. V ostatních státech, ve kterých se job sharing také vyskytuje, mohou být využívány pouze některé z těchto typů. Záleží na právní úpravě a zvyklostech týkajících se job sharingu v daném státu.

2.2.1 Úprava job sharingu v České republice

Zákoník práce institut sdíleného pracovního místa zatím neupravuje. Neznamená to ovšem, že by se kvůli tomu tato forma flexibilního zaměstnání v České republice nevyskytovala. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.2 i v rámci pracovního práva se užije základní soukromoprávní zásada „co není zakázáno, je dovoleno“, z toho vyplývá, že zaměstnavatelé mohou zřizovat sdílená pracovní místa i bez výslovné právní úpravy. Samozřejmě tak mohou činit pouze způsobem, který je v souladu se zákoníkem práce a se základními zásadami pracovního práva.

Podle studie provedené technologickou společností LMC alespoň někdy job sharing využívá 10 % zaměstnavatelů v sektoru služeb, 11 % v obchodním sektoru a 15 % ve veřejném a průmyslovém sektoru. Konkrétní příklad z veřejné sféry lze najít na Úřadu městské části Prahy 9, kde byl jedné ze zaměstnankyň umožněn návrat do pracovního procesu po mateřské dovolené pomocí sdílení pracovního místa s druhým zaměstnancem. Zaměstnanci se na pracovním místě střídají během pracovního dne půl hodinou vyhrazenou k předání pracovní agendy.¹¹¹

Tématu sdíleného pracovního místa byl v České republice poprvé věnován větší prostor mezi lety 2013 až 2015, kdy probíhal projekt METR (Sdílení pracovních míst jako forma podpory mezigeneračního transferu kompetencí mezi pracovníky), jehož

¹¹⁰DANIELS, L. *The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work*.s. 57. [online]. březen 2011 [cit. 2019-11-15] s. 14-15. Dostupné z: <https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.

¹¹¹ MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 33-35. op. cit.

realizátorem byl Fond dalšího vzdělávání, příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV).

V rámci tohoto projektu byl vytvořen „Fleximetr“, webová stránka s informacemi o fungování a aplikaci job sharingu v zahraničí a České republice.¹¹² Webová stránka nabízí vedle článků i informační brožury o zavádění sdíleného pracovního místa¹¹³ a představuje 8 ukázkových modelů job sharingu s úspěšnými příklady ze zahraničí. Modely se dělí na dvě skupiny podle sektoru zaměstnavatele, tj. na „výrobní“ a „nevýrobní“. U každého z těchto sektorů jsou poté 4 modely sdíleného pracovního místa podle profesního postavení zaměstnance (manažer, specialista, administrativa a dělnická/pomocná pozice).¹¹⁴

Jako pomůcku pro určení správného modelu nabízí Fleximetr pro zaměstnavatele i zaměstnance online dotazník. Zaměstnavatel může skrz tento dotazník zjistit, jak si s flexibilitou vede oproti jiným zaměstnavatelům a zda by se pro jeho podnikání hodil některý z modelů sdíleného pracovního místa; zaměstnanec může zjistit, který model job sharingu je pro něj ten vhodný. Cílem projektu bylo rozšířit povědomí o existenci job sharingu a podpořit diskuzi o možném zavedení právní úpravy sdíleného pracovního místa do zákoníku práce.

Po skončení výše uvedeného projektu zájem veřejnosti o institut job sharingu trochu opadnul. Avšak o pár let později, během roku 2018, začalo být sdílené pracovní místo zase předmětem veřejné diskuze. V „Programovém prohlášení vlády“ ze dne 27. června 2018 bylo sdílené pracovní místo uvedeno jako jedna z priorit v kapitole „Sociální politika a zaměstnanost“.¹¹⁵ V létě stejného roku představilo MPSV rozsáhlou novelu zákoníku práce obsahující, mimo jiné, zavedení právní úpravy job sharingu.

112 Více na <http://www.fleximetr.cz>, stránka je funkční dodnes.

113 Např zde: <http://fleximetr.cz/job-sharing#co-je-to-job-sharing>.

114 Job sharing modely. *Fleximetr.cz*. [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/fleximetr#jobsharing-modely>.

115 Programové prohlášení vlády České republiky. *Vláda.cz*. [online]. 27. června 2018. [cit. 2019-11-19]. s. 10. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/Programove-prohlaseni-vlady-cerven-2018.pdf>.

Navrhovaná úprava sdíleného pracovního místa má být zakotvena v novém § 317a, který je zařazen do části 13. „Společná ustanovení“, hlava 9. „Zvláštní povaha práce některých zaměstnanců, vyloučení pracovněprávního vztahu a vyslání k výkonu práce na území jiného členského státu Evropské unie“ zákoníku práce. Nové ustanovení tvoří 5 odstavců, které upravují způsob ujednání a skončení sdíleného pracovního místa a některé situace, jež by mohly pro zúčastněné strany vytvořit překážky v práci.¹¹⁶

První dva odstavce připravované úpravy stanovují podmínky pro vytvoření sdíleného pracovního místa, kterými jsou: písemná dohoda (samostatná nebo jako součást pracovní smlouvy) na dobu (ne)určitou mezi zaměstnavatelem a každým¹¹⁷ zaměstnancem, který má být zařazen na sdílené pracovní místo, jejíž součástí musí být pravidla pro rozvržení pracovní doby. Nedostatek písemné formy vyvolává neplatnost dohody, která může být zhojena postupem dle § 20 zákoníku práce.¹¹⁸

Zaměstnanci, kteří chtějí pracovní místo sdílet, musí mít stanovenou kratší pracovní dobu a vykonávat stejný druh práce, zároveň mají povinnost si rozvrhovat pracovní dobu tak, aby za období nejdéle 4 týdnů každý z nich splnil průměrnou týdenní pracovní dobu. Celková týdenní pracovní doba zaměstnanců sdílejících pracovní místo (tzn. součet jejich kratších úvazků) nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu dle § 79 zákoníku práce.

Dle odst. 3 má zaměstnavatel od zaměstnanců pravidelně dostávat písemný rozvrh pracovní doby, a to nejméně 7 dní před počátkem vyrovnávacího období. V případě, kdy zaměstnanci budou chtít rozvrh změnit, mohou tak učinit maximálně dva dny před rozvrhnutou směnou. V dohodě o sdíleném pracovním místě je však možné pro změny rozvrhu stanovit i jinou lhůtu. Pokud ve stanovené lhůtě nebude rozvrh práce zaměstnavateli předložen, rozhodne o rozvrhu pracovní doby bezodkladně sám.

116 Stav novely lze sledovat a znění návrhu lze najít v eKlep: https://apps.odok.cz/veklep-detail?p_p_id=material_WAR_odokkpl&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-

1&p_p_col_count=3&material_WAR_odokkpl_pid=ALBSB3QAMAG7&tab=detail.

117Není zde stanoven limit na počet zaměstnanců, kteří mohou sdílet pracovní místo. Předpokládá se však, že nejčastěji půjde o 2 zaměstnance.

118Důvodová zpráva k novele zákoníku práce, čj. předkladatele: MPSV-2018/138485-520. s. 58.

Jestliže zaměstnanec není schopen se kvůli překážce na své straně dostavit na předem rozvrhnutou směnu, nemůže zaměstnavatel podle odst. 4 po ostatních zaměstnancích bez dalšího požadovat, aby ho některý z nich zastoupil. Zaměstnanec vykonávající práci v rámci sdíleného pracovního místa zastoupí svého kolegu pouze na základě výslovného souhlasu, který musí poskytnout s každým jednotlivým případem zastoupení.

Poslední odstavec navrhované úpravy obsahuje postup pro ukončení sdíleného pracovního místa. Dohodu o sdíleném pracovním místě lze ukončit písemnou výpovědí kterékoliv ze stran nebo písemnou dohodou obou stran. V případě výpovědi činí výpovědní doba pouhých 15 dní a počíná dnem, kdy byla doručena druhé straně. Délka lhůty je odůvodněna tím, že sdílené pracovní místo je flexibilní institut, mělo by být proto jednoduché nejen jeho sjednání, ale i zrušení.

Rozvázání dohody o sdíleném pracovním místě ovšem neznamená ukončení samotného pracovního poměru, pouze dochází ke zrušení podmínek stanovených v dohodě (rozdělení pracovní doby a pracovních úkolů mezi zúčastněné zaměstnance) a pro zaměstnance tak poté budou platit pouze ty podmínky výkonu práce, které byly sjednány v jeho pracovní smlouvě.¹¹⁹

Na konec je však nutné zmínit, že vývoj novely od jejího zveřejnění příliš nepokročil, ačkoliv byla účinnost stanovena již na 1. července 2019. Od 15. září 2018 je návrh ve stavu ukončeného připomínkového řízení s tím, že dosud nebyla publikována verze se zapracovanými připomínkami a pro jednání vlády. Dne 14. října 2019 se však sešly strany Tripartity a členové vlády, aby uzavřely „Gentlemanskou dohodu k novele zákoníku práce“. Dohoda není závazná, slouží jako potvrzení, že se všechny strany přičiní o bezproblémové schválení této novely.¹²⁰

119 Důvodová zpráva k novele zákoníku práce, čj. předkladatele: MPSV-2018/138485-520. s. 60.

120 Gentlemanská dohoda k novele zákoníku práce: Koalice, odbory i zaměstnavatelé si podali ruce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 14. října 2019 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/gentlemanska-dohoda-k-novele-zakoniku-prace-koalice-odbory-i-zamestnavatele-si-podali-ruce>.

2.2.2 Úprava job sharingu ve Velké Británii

Velká Británie bývá často zmiňováno jako vzor pro zavádění flexibilních forem zaměstnání.¹²¹ Jedním z důvodů této reputace je úsporná, ale efektivní právní úprava *Flexible working*, která se nachází v Employment Rights Act 1996 (ERA), konkrétně v části 8A a ustanovení 47E a The Flexible Working Regulations 2014.¹²² Tato úprava je univerzální, vztahuje se v podstatě na všechny flexibilní formy zaměstnání jako je např. zkrácený úvazek, telework, pružná pracovní doba a právě job sharing.¹²³

Výše uvedené zákony stanovují právo každého zaměstnance, který je nepřetržitě zaměstnán po dobu alespoň 26 týdnů, požadovat po zaměstnavateli změnu pracovní smlouvy týkající se rozsahu úvazku, doby, kdy má pracovat nebo místa výkonu práce.¹²⁴

Uvedené znění pochází teprve z roku 2014, původně byl okruh zaměstnanců, kteří mohli žádat o flexibilní formu práce dosti zúžený, a k rozšiřování docházelo postupně. V roce 2002 bylo toto právo poprvé zavedeno a vztahovalo se pouze na zaměstnance-rodíče pečující o dítě mladší 6 let nebo postižené dítě mladší 18 let. V roce 2006 bylo právo rozšířeno na zaměstnance pečující o osoby starší 18 let a v roce 2009 na rodiče dětí mladších 17 let.¹²⁵

Žádost o flexibilní formu zaměstnání může zaměstnanec vůči stejnému zaměstnavateli podat pouze jedenkrát za období 12 měsíců.¹²⁶ Zákon dále stanovuje i náležitosti žádosti: vyžaduje se písemná forma a výslovné označení, že se jedná o žádost o flexibilní formu práce, dále musí obsahovat (i) změny, o které zaměstnanec žádá, (ii) datum, od kterého má být změna účinná, (iii) zda zaměstnanec

121 Např. zde: <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/inspirece-z-velke-britanie-kdyz-flexibilita-tak-pro-vsechny/#.Xdfdh25FwiQ>; <https://www.trexima.cz/aktualita/o-praci-z-domova-lze-pozadat-jednou-rocne-zkusenost-z-velke-britanie>; <http://www.flexipraca.sk/viete-ze/clanok/38>.

122 Tato právní úprava je platná pro území Velké Británie s výjimkou Severního Irsku.

123 Některé formy mají zvláštní úpravu, např. Zero hours workers v části 2A ERA 1996.

124 Ustanovení 80F odst. 1 ERA 1996; ustanovení 3 The Flexible Working Regulations 2014.

125 Chartered Institute of Personnel and Development. *Megatrends: Flexible Working*. s. 59. [online]. leden 2019 [cit. 2019-11-22]. s. 34. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/megatrends-report-flexible-working-1_tcm18-52769.pdf.

126 Ustanovení 80F odst. 4 ERA 1996.

o flexibilní formu zaměstnání již žádal a kdy, (iv) vysvětlení, jaký dopad může mít tato změna na zaměstnavatele a jakým způsobem by byl tento dopad řešen a (v) datum.¹²⁷

Původní právní úprava stanovila zákonný postup pro odpověď zaměstnavatele na tuto žádost. Nejnovější právní úprava požaduje po zaměstnavateli, aby tuto žádost vyřídil *in a reasonable manner*, tedy přiměřeným způsobem s tím, že tento pojem dále nespécifikuje. Jako pomůcku mohou zaměstnavatelé využít „Code of Practice“, který k této problematice vytvořila nevládní organizace the Advisory, Conciliation and Arbitration Service (Poradenská, smírčí a rozhodčí služba, ACAS). V kodexu je zaměstnavateli doporučováno, aby se s žádajícím zaměstnancem sešel osobně a snažil se najít kompromis v podobě a podmínkách budoucího flexibilního úvazku. Zároveň se zaměstnavatel nesmí v rámci rozhodování o flexibilní práci vůči zaměstnancům dopouštět diskriminace.¹²⁸

Dle ustanovení 80G odst. 1B ERA musí zaměstnavatel žádost vyřídít ve lhůtě 3 měsíců nebo ve lhůtě dohodnuté se zaměstnancem. Stejně lhůty platí, pokud zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci se bránit (*appeal*) proti zamítnuté žádosti. Žádost smí zaměstnavatel zamítnout pouze ze zákonných důvodů, kterými jsou:

- i. *břemeno dodatečných nákladů,*
- ii. *nepříznivý dopad na schopnost uspokojit poptávku zákazníků,*
- iii. *neschopnost přerozdělit práci mezi stávajícími zaměstnanci,*
- iv. *neschopnost najmout další zaměstnance,*
- v. *nepříznivý dopad na kvalitu,*
- vi. *nepříznivý dopad na výkon,*
- vii. *nedostatek práce během období, které zaměstnanec navrhuje k práci,*
- viii. *plánované strukturální změny, a*
- xi. *jiné podobné důvody, které může Ministr stanovit v právním předpisu.*¹²⁹

127 Ustanovení 80F odst. 2 ERA 1996; ustanovení 4 The Flexible Working Regulations 2014.

128 Code of Practice 5: Handling in a reasonable manner request to work flexibly. *Acas.org*. [online]. [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: https://www.acas.org.uk/media/3977/Code-of-Practice-on-handling-in-a-reasonable-manner-requests-to-work-flexibly/pdf/11287_CoP5_Flexible_Working_v1_0_Accessible.pdf.

V případě že se zaměstnanec nedostaví na první a ani na náhradní schůzku sjednanou zaměstnavatelem za účelem projednání možnosti flexibilní formy práce, hledí se dle ustanovení 80G odst. 1D ERA na jeho žádost, jako by byla vzata zpět.

Pokud zaměstnavatel nedodrží podmínky stanovené zákonem, např. nevyřídí žádost přiměřeným způsobem nebo zamítne žádost na základě nesprávných informací, může se zaměstnanec obrátit na soud pro pracovněprávní spory (*employment tribunal*).

Lhůta pro podání stížnosti činí 3 měsíce od doby, kdy zaměstnavatel o žádosti rozhodnul nebo měl rozhodnout. Zaměstnanec si nemůže stěžovat proti rozhodnutí zaměstnavatele jenom z důvodu, že mu nebyla povolena flexibilní forma práce, pokud zaměstnavatel dodržel zákonné podmínky.¹³⁰

Pokud tedy zaměstnanec touží v rámci svého pracovního úvazku přejít na sdílené pracovní místo, musí o to zaměstnavatele požádat dle výše uvedené zákonné úpravy. Po schválení žádosti je třeba ohledně sdíleného pracovního místa uzavřít mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dohodu. Náležitosti této dohody nejsou ve Velké Británii regulovány.

Obecně bývá doporučováno sjednat popis práce, rozdělení rolí a odpovědnosti zaměstnanců sdílejících pracovní místo, stanovení sdílených pracovních úkolů, způsob řešení konfliktů, zastoupení při dovolené nebo nemoci, hodnocení zaměstnanců a délka trvání sdíleného pracovního místa.¹³¹ Další možností, jak může zaměstnanec pracovat v rámci job sharingu, je přihlásit sena místo, které je jako sdílené přímo inzerováno.

129 Ustanovení 80G odst. 1 písm. (b) ERA 1996. Jiné podobné důvody uvedené v xi. nebyly dosud stanoveny.

130Flexible Working: Appeal. *Gov.uk*. [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z:<https://www.gov.uk/flexible-working/appeals>.

131DANIELS, L. *The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work*.s. 57. [online]. březen 2011 [cit. 2019-11-23]. s. 20.Dostupné z:
<https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.

Obecně lze konstatovat, že job sharing je ve Velké Británii rozšířen, tuto formu atypického zaměstnání v roce 2008 nabízelo 46 % organizací.¹³² Přesto však sdílené pracovní místo nepatří mezi nejoblíbenější flexibilní formu práce. Dle Labour Force Survey (Průzkum pracovních sil, LFS) z roku 2017 byla nejoblíbenějším flexibilní formou práce pružná pracovní doba, kterou v průzkumu využívalo 10,7 % respondentů. Job sharing se umístil na 4. místě s 0,4 %.¹³³ Nutno vzít v potaz, že průzkum byl prováděn na náhodně vybraném vzorku a jiné průzkumy mohou pracovat s trochu odlišnými čísly. Eurofound ve své publikaci „New Forms of Employment“ uvádí, že job sharing využívá okolo 2 % zaměstnanců.¹³⁴

Z těchto údajů vyplývá, že job sharing je ve Velké Británii nabízen mnoha zaměstnavateli, přesto však není zaměstnanci využíván plošně jako některé jiné flexibilní formy práce. Důvodem této situace může být fakt, že job sharing je zajímavý pouze pro určitý typ zaměstnanců. Ve Velké Británii pracují v rámci sdíleného pracovního místa nejčastěji vdané ženy nacházející se ve středních letech, které pečují o děti a pracují jako učitelky, knihovnice, administrativní pracovnice nebo ve zdravotnictví.¹³⁵

Jako další důvody lze uvést, že u job sharingu jsou na zaměstnance kladeny vyšší nároky na jejich důvěru, schopnost komunikace a organizace. Zaměstnanci sdílející pracovní místo musí spolupracovat, a ne mezi sebou soupeřit.¹³⁶

Ačkoliv tyto důvody činí z job sharingu spíše okrajovou formu atypického zaměstnání, pro zaměstnance, kteří touto formou pracují, to často znamená jediný způsob, jak se vrátit nebo zůstat v pracovním procesu. Stále větší obliby proto ve Velké Británii dosahuje job sharing na seniorních pozicích. Jedná se o manažerské

132 DANIELS, L. *The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work*. s. 57. [online]. březen 2011 [cit.2019-11-23].s. 11. Dostupné z:

<https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.

133 Chartered Institute of Personnel and Development. *Megatrends: Flexible Working*. s. 59. [online]. leden 2019 [cit. 2019-11-23]. s. 8-9. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/megatrends-report-flexible-working-1_tcm18-52769.pdf.

134 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 35. op. cit.

135 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 35. op. cit.

136 MORÁVEK, J. In: PICHRT, J., MORÁVEK, J. (eds). *Atypická zaměstnání-cesta k vyšší zaměstnanosti?*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, s. 336. ISBN 978 80 7478 975 5. s. 146.

pozice, jež v podstatě nelze vykonávat na klasický zkrácený úvazek, jelikož tito zaměstnanci musí být neustále k dispozici klientům a podřízeným.

Job sharing na této úrovni umožňuje pokrýt úvazek, jehož pracovní doba činí více než 40 hodin týdně. Hlavní překážkou bývá najít správného partnera, který by dané pracovní místo sdílel.¹³⁷ Ne vždycky lze totiž najít ideálního kandidáta uvnitř organizace zaměstnavatele, z toho důvodu od roku 2013 ve Velké Británii existuje online platforma „Ginibee.com“, která poskytuje podporu při hledání partnerů pro job sharing na kvalifikované a specifické pracovní pozice.

2.2.3 (Ne)výhody job sharingu

Nakonec je nutné posoudit výhody a nevýhody job sharingu, podle kterých je možné se lépe rozhodnout, zda tato atypická forma zaměstnání je vhodná pro určitou pracovní pozici.

Z pohledu zaměstnanců sdílející pracovní místo je největší výhodou možnost lepšího work-life balance. Pro sdílejícího zaměstnance to znamená, že nemusí opouštět pracovní pozici, jež by nemohla být vykonávána na kratší pracovní úvazek.

Zaměstnanec může díky sdílení pracovního místa lépe rozdělit svůj čas mezi práci a rodinu a během své nepřítomnosti se může spolehnout na svého sdílejícího kolegu. Navíc si zaměstnanci mohou navzájem vyměňovat zkušenosti, znalosti, učit se nové věci a společně naplnit požadavky své pracovní pozice.¹³⁸ Job sharing tak může sloužit i jako prostředek k mezigenerační výměně informací a know-how.

Další výhodou pro zaměstnance je možnost se lépe zregenerovat před pracovním týdnem a podávat pak v práci lepší výkony. Z výzkumu uvedeném v „The Job Share Study“ vyplývá, že produktivita práce zaměstnanců sdílející pracovní místo se za první rok v průměru zvýšila o 30 %.¹³⁹ Zaměstnanci sdílející pracovní místo na

137 Our Research. *Ginibee.com*. [online]. [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.ginibee.com/research.html>.

138 GHOUZIPORS, A a kol. The Feasibility of Job Sharing as a Mechanism to Balance Work and Life of Female Entrepreneurs. In: *International Business Research*, Vol. 3, No. 3. Ontario: CCSE, 2008-. ISSN: 1913-9004. s. 136.

139 DANIELS, L. The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work. s. 57. [online]. březen 2011 [cit. 2019-11-30] s. 44. Dostupné z:

seniorních pozicích v této studii také uvedli, že díky job sharingu mohli zvolnit ve svém pracovním tempu bez toho, že by se vzdávali budování své kariéry.¹⁴⁰

Pro zaměstnavatele job sharing představuje výhodu v získání „dvou hlav“ na jedno pracovní místo. Pomocí sdíleného pracovního místa je možné zkombinovat zaměstnance s různými schopnostmi a znalostmi (např. cizí jazyky, odborné vzdělání) a zajistit obsazení pracovní pozice, jejíž požadavky jsou specifické a jediný zaměstnanec by je naplnil pouze s obtížemi.

Dva a více zaměstnanců v rámci jedné pozice pro zaměstnavatele také znamenají výhodu v podobě nepřetržitého pracovního výkonu při nemocích, dovolených a jiných vážných případech.¹⁴¹ Podmínkou této výhody je ovšem nastavení sdíleného pracovního místa tak, aby se zaměstnanci mohli navzájem zastupovat.

Nevýhody job sharingu lze spatřovat ve skutečnosti, že ne každé pracovní místo může být sdíleno, a ne každý zaměstnanec je schopen sdílet svou pracovní pozici. Jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.2.1, pracovní místo musí být možné dělit z hlediska času anebo pracovních úkolů. Na zaměstnance jsou také kladeny vyšší nároky v oblasti komunikace, odpovědnosti a spolupráce.¹⁴² Tyto vyšší nároky mohou způsobit obtíže při hledání vhodného kandidáta na pozici sdílejícího zaměstnance.

Zaměstnavatelé mohou job sharing vnímat jako nevýhodný kvůli výdajům a byrokracii.¹⁴³ Více zaměstnanců v rámci jednoho místa znamená větší papírování v oblasti organizace mezd a odvodů, větší výdaje na školení, vybavení a benefity (team-buildingy, firemní školky aj.). V případě job sharingu na seniornějších pozicích

<https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.

140 DANIELS, L. The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work. s. 57. [online]. březen 2011 [cit. 2019-11-30] s. 43-45. Dostupné z:

<https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.

141 GHOULIPORS, A a kol. The Feasibility of Job Sharing as a Mechanism to Balance Work and Life of Female Entrepreneurs. In: *International Business Research, Vol. 3, No. 3*. s. 136. op. cit.

142 MORÁVEK, J. In: PICHRT, J., MORÁVEK, J. (eds). *Atypická zaměstnání-cesta k vyšší zaměstnanosti?*. s. 141. op. cit.

143 DOUŠOVÁ, J. In: PICHRT, J., MORÁVEK, J. (eds). *Atypická zaměstnání-cesta k vyšší zaměstnanosti?*. s. 131. op. cit.

může dojít k vyšším výdajům na mzdy či platy, protože tito zaměstnanci zastávají pozice, jejichž společná pracovní doba tvoří více než 40 hodin týdně.¹⁴⁴

3. Vybrané atypické formy zaměstnání *de lege ferenda*

Atypické formy zaměstnání, které byly představeny v předchozí kapitole, budou posouzeny z hlediska jejich možné změny nebo prvotní aplikace v České republice. Kapitola se bude věnovat otázce, zda by bylo vhodné tyto flexibilní formy práce přímo zakotvit či změnit v právním řádu České republiky nebo zda by bylo lepší tyto formy neregulovat a pouze podpořit jejich využití mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Podkladem pro tyto návrhy v oblasti nastavení employee sharingu a job sharingu v českém prostředí bude komparace s představenou právní úpravou v Německu a Velké Británii.

3.1 Employee sharing

Z podkapitoly 2.1 věnované employee sharingu vyplývá, že v České republice se vyskytuje pouze sdílení zaměstnanců ad hoc v podobě institutu dočasného přidělení. Osobně jsem toho názoru, že česká právní úprava je dostatečná a nečiní při aplikaci v podstatě problémy. Při komparaci s německou (ne)úpravou, která je tvořena pouhým jedním bodem AÜG, působí úprava tohoto institutu v zákoníku práce komplexně a přehledně.

Jediná oblast právní úpravy dočasného přidělení, která se může zdát jako problematická, je nedostatečné stanovení, co všechno má zaměstnavatel, ke kterému je zaměstnanec přidělen uhradit přidělovajícímu zaměstnavateli. Díkce zákona zmiňuje v § 43a odst. 2 pouze plat či mzdu a cestovní náhrady. Lze však usuzovat, že smyslem a účelem zákona je v tomto případě umožnit i ujednání týkajících se dalších

¹⁴⁴DANIELS, L. The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work. s. 57. [online]. březen 2011 [cit. 2019-12-2] s. 44. Dostupné z: <https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>

povinných plnění přidělujícího zaměstnavatele (např. pojistné na zdravotní pojištění), jelikož přidělující zaměstnavatel by jinak musel přidělení dotovat ze svých prostředků.¹⁴⁵

Dle mého názoru by stálo za zvážení, zda by nebylo lepší v rámci připravované novely zákoníku práce v § 43a odst. 2 uvést všechny povinné platby přidělujícího zaměstnavatele související se mzdou či platem.

Druhým uvedeným typem sdílení zaměstnanců je strategické sdílení zaměstnanců, které nebylo na území České republiky dosud realizováno. Nepodařilo se mi dohledat, že by momentálně probíhala i jakákoliv diskuze o možnostech zavedení tohoto institutu. Důvodem může být skutečnost, že Česká republika se nepotýká s problémem nezaměstnanosti. V září 2019 činila nezaměstnanost v České republice dle Eurostatu pouhých 2,1 %, což je nejnižší v Evropské unii.¹⁴⁶ Strategické sdílené zaměstnanců přitom pomáhá především se zaměstnaností v daném regionu, kdy zaměstnancům poskytuje jistotu dlouhodobého zaměstnání místo opakujících se pracovních poměrů na dobu určitou či sezónní nezaměstnanosti.

Přesto se domnívám, že by strategické sdílení zaměstnanců našlo v České republice své využití. I přes vysokou celkovou zaměstnanost se v České republice stále nachází regiony potýkající s vyšší nezaměstnaností. Takovým regionem je např. ústecký kraj, který měl k 31. říjnu 2019 3,65% nezaměstnanost.¹⁴⁷ Inspirovat by se přitom dalo AGZ a způsobem jakým bylo v Německu zavedeno, to znamená bez nutnosti tento institut upravovat v zákoníku práce. Toto je obzvlášť výhodné ve chvíli, kdy ještě nelze posoudit, zda daná forma atypického zaměstnání bude vůbec úspěšně aplikována.

145 Srov. BEZOUŠKA, P. Dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli. *Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví*, roč. 2013, č. 7. Praha: C.H. Beck/SEVT, 1993-. ISSN 1210-6410. s. 239.

146 Unemployment statistics. *Eurostat*. [online]. září 2019. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics.

147 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let. *Český statistický úřad*. [online]. září 2019. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

Ústecký kraj by mohl figurovat jako inkubátor, kde by mohlo dojít ke zřízení prvního českého AGZ. Pojem AGZ by v češtině nejspíše vystihovalo sousloví *skupina zaměstnavatelů*. Tuto skupinu zaměstnavatelů by mohly vytvořit menší společnosti, které jsou navázány na ústecký těžební a chemický průmysl. Další možnost využití bych si dokázala představit v ovocnářství v Polabí a ve vinařství na Litoměřicku, jelikož u těchto odvětví dochází k sezónnosti u pracovních pozic, jež jsou navázány na sklizeň a objem produkce.¹⁴⁸

Před praktickým využitím strategického sdílení zaměstnanců v regionech, je nutné stanovit, jakým způsobem vůbec dojde k jeho uvedení do České republiky. Jako prvotní impulz pro zavedení tohoto institutu bych po vzoru Německa uskutečnila projekt s pomocí Evropské unie v rámci, kterého by Česká republika mohla získat know-how ohledně strategického sdílení zaměstnanců od sousedních zemí. Hlavní iniciativu při uvedení strategického sdílení zaměstnanců by mělo MPSV, lze si představit, že by podporu poskytlo i Ministerstvo průmyslu a obchodu, popř. Ministerstvo zemědělství.

Jako další krok bych si představovala, že by tato ministerstva společně vypracovala manuál o použití a zavedení tohoto institutu pro regiony a provedla předběžnou analýzu, které regiony by mohly skupiny zaměstnavatelů vyzkoušet. I. Mandl ve zprávě o výzkumu s názvem „New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing“ upozorňuje na to, že jedním ze základních důvodů nevyužití strategického sdílení zaměstnanců je nevědomost regionálních správ, zaměstnavatelů a zaměstnanců o této formě zaměstnání.¹⁴⁹ Z toho důvodu bych doporučovala vytvoření celostátního projektu o strategickém sdílení zaměstnanců, kde by bylo vysvětleno fungování skupiny zaměstnavatelů a na který by mohly být využity finance např. z Evropského sociálního fondu podobně, jak tomu bylo v Německu.

148 Charakteristika kraje. Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem. *Český statistický úřad*. [online]. 28. prosince 2017. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-usteckeho-kraje-2245.html>.

149 MANDL, I. *New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing*. s. 19. op. cit.

Vedle celostátní iniciativy ze strany ministerstev by dále bylo nutné vytvořit regionální centra poskytující podporu pro začínající a fungující skupiny zaměstnavatelů. V Německu jsou tato centra spravována soukromými organizacemi s tím, že stát poskytuje finance na některé projekty.¹⁵⁰

V českých krajích by bylo možné takové centrum vytvořit v rámci krajského úřadu a zahrnout do činnosti odboru regionálního rozvoje (nebo jiného odboru s podobným zaměřením) alespoň ze začátku, než by strategické sdílení zaměstnanců získalo větší popularitu a potřebovalo větší institucionální a finanční podporu ze strany státu.

Tato regionální centra jsou přitom velice důležitá, jelikož pomáhají se šířením konceptu strategického sdílení zaměstnanců mezi místní zaměstnavatele, zároveň vytváří kodexy chování a standardy, kterými se mají skupiny zaměstnavatelů řídit. Často také poskytují právní poradenství pro začínající skupiny zaměstnavatelů, radí jim se založením skupiny, se smluvní agendou a pomáhají nastavit ve skupině procesy, které zajistí její správné fungování.¹⁵¹

Dle mého názoru by podmínky pro založení skupiny zaměstnavatelů v českém prostředí mohly být podobné jako v Německu. To znamená, že jeden ze zaměstnavatelů, který bude členem skupiny, si bude muset obstarat od generálního ředitelství Úřadu práce České republiky povolení ke zprostředkování práce, aby mohl zaměstnance přidělovat k ostatním členům.¹⁵² Tento zaměstnavatel bude zajišťovat personální management pro celou skupinu, a za to mu budou členové skupiny platit určité procento ze svého zisku nebo pevně stanovený poplatek.

V případě že by pak skupina měla větší počet zaměstnanců a kapacita jednoho členů by k zajištění personální stránky věci nestačila, muselo by dojít k založení zvláštní právnické osoby, jež by oplývala povolením ke zprostředkování práce s tím, že zákon o zaměstnanosti u agentury práce nevyžaduje určitou právní formu.¹⁵³

150 MANDL, I. *New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing.* s. 6. op. cit.

151 Tamtéž, s. 6, 15.

152 § 60 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (dále jen zákon o zaměstnanosti).

153 § 14 odst. 3 písm. b) zákona o zaměstnanosti.

K získání povolení agentury práce je přitom stanoveno několik podmínek. Pokud je agentura práce právnickou osobou, musí být bezúhonná (nebyla pravomocně odsouzena pro úmyslný trestný čin nebo trestný čin proti majetku) a musí mít fyzickou osobu vykonávající funkci odpovědného zástupce, která splňuje parametry stanovené zákonem.¹⁵⁴

Dále zákon o zaměstnanosti v §58a stanovuje povinnost agentury práce si sjednat povinné pojištění pro případ úpadku a v § 60b povinnost složit kauci ve výši 500 000,- Kč. Pro zúčastněné zaměstnavatele to znamená výdaje navíc, pro zaměstnance skupiny zase větší ochranu v rámci jejich přidělování. Může se zdát, že zřízení skupiny zaměstnavatelů je nevýhodné, já však zastávám opačný názor. Zaměstnavatelé, pro které je zřízení skupiny zaměstnavatelů zajímavé a využili by opakovaný krátkodobý pronájem zaměstnanců, by stejně jinak využívali služby agentury práce. Jenže klasická agentura práce existuje za účelem generování zisku, přidělení zaměstnanců tak může zaměstnavatele jako uživatele vyjít draho. Zatímco skupina zaměstnavatelů není vytvářena za účelem generování zisku, ale za účelem zajištění personálního managementu a alokace zaměstnanců mezi členy skupiny.

K ověření, zda strategické sdílení zaměstnanců může být efektivně využíváno v rámci daného zaměstnavatele, lze využít speciálního testu tzv. „AGZ-Mehrwert-Check“, který byl vyvinut v Rakousku a je úspěšně používán i v Německu. Podstatou tohoto testu je porovnání AGZ, tedy skupiny zaměstnavatelů, s ostatními atypickými formami zaměstnání jako je práce přesčas nebo na částečný úvazek. Cílem je zjistit, zda by strategické sdílení zaměstnanců vyřešilo problém týkající se určité pracovní pozice zaměstnavatele. Ke srovnání forem zaměstnání dochází na základě 5 kritérií, kterými jsou:

- i. náklady,*
- ii. produktivita,*
- iii. snížení nákladů díky flexibilitě,*

¹⁵⁴ Podmínky pro odpovědného zástupce stanovuje: § 60 odst. 2, 4-6, 8 zákona o zaměstnanosti.

- iv. *zajištění profesionálů v této oblasti,*
- v. *přitažlivost zaměstnavatele (employer branding).*¹⁵⁵

Kritéria jsou řazena do několika časových rozsahů: krátkodobého, který má okamžitý účinek, střednědobého s účinkem během několika týdnů a dlouhodobého s účinkem do jednoho roku a více. Některá kritéria se nacházejí mezi krátkodobým a střednědobým rozsahem.

Kritéria se dále dělí na segmenty, kterými se určuje význam daného kritéria. Pro aktuální řešení personálního problému se stanoví koeficient 5, a to u všech kritérií. Pro zjištění hodnoty aktuálního řešení je třeba vynásobit koeficient s významem každého kritéria.

V další fázi je třeba stanovit koeficient u jednotlivých kritérií pro skupinu zaměstnavatelů. Koeficient je stanoven vyšší než 5 pokud je skupina zaměstnavatelů vnímána jako lepší a menší než 5 pokud je považována za horší. Poté se vypočítá hodnota skupiny zaměstnavatelů vynásobením významu jednotlivých kritérií s koeficientem.

Pokud je výsledek pro skupinu zaměstnavatelů vyšší než 500, jedná se o vhodné řešení pro daný personální problém. Hodnota nižší než 500 znamená, že skupina zaměstnavatelů není vhodným řešením personálního problému.¹⁵⁶

Výsledná tabulka může vypadat následovně:

155 BAUMFELD, L. *Kompetenzen teilen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse, Endbericht Teil 3 Handbuch: AGZ-Mehrwert-Check.* s. 21. [online]. červenec 2012 [cit. 2019-11-30]. s. 4-5. Dostupné z: http://www.baumfeld.at/files/Projekt_AGZ_Endbericht_Teil_3_Mehrwert-Check_Juli_2012.pdf.

156 BAUMFELD, L. *Kompetenzen teilen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse, Endbericht Teil 3 Handbuch: AGZ-Mehrwert-Check.* s. 21. [online]. červenec 2012 [cit. 2019-11-30]. s. 8-10. Dostupné z: http://www.baumfeld.at/files/Projekt_AGZ_Endbericht_Teil_3_Mehrwert-Check_Juli_2012.pdf.

Časový rozsah	Kritéria	Význam	Aktuální řešení (0-10)	Hodnota aktuálního řešení	Skupina zaměstnavatelů (0-10)	Hodnota skupiny zaměstnavatelů
Pracovní místo	Odborník na marketing		Klasická agentura práce			
Krátkodobý	Náklady	25	5	125	4,55	113,75
Krátce až střednědobý	Produktivita	30	5	150	6,95	208,5
Krátce až střednědobý	Snížení nákladů díky flexibilitě	15	5	75	6,8	102
Střednědobý	Zajištění profesionálů	15	5	75	8,3	124,5
Dlouhodobý	Přitažlivost zaměstnavatele	15	5	75	6,11	91,65
	Hodnota	100		500		640,4

Obr. 3 Mehrwert-Check.¹⁵⁷

Z výsledných hodnot této tabulky vyplývá, že skupina zaměstnavatelů by v tomto případě byla vhodným řešením personálního problému zaměstnavatele týkající se pracovní pozice „Odborník na marketing“.

Výše zmíněná česká regionální centra by mohla pořádat semináře nebo poskytovat metodiku týkající se tohoto testu. Pokud by pak vznikla centra soukromého charakteru, lze si představit, že by tento test a další standardy skupiny zaměstnavatelů poskytovala za poplatek či členský příspěvek. Čeští zaměstnavatelé by díky tomuto testu a konzultacím s centry mohli lépe posoudit, zda by koncept skupiny zaměstnavatelů byl vhodným řešením pro jejich personální situaci.

Na konec bych chtěla zmínit, že zavedení strategického sdílení zaměstnanců v zemi, kde dosud tento koncept nebyl představen, je vždy náročný a dlouhodobý projekt. V případě Německa trvalo první zprovoznění AGZ 3 roky od doby, kdy byl tento koncept poprvé označen jako vhodné řešení pro oblasti venkova. I přesto že se jedná v rámci Evropské unie o marginální formu zaměstnání, zastávám názoru, že by své

¹⁵⁷BAUMELD, L. *Kompetenzen teilen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse, Endbericht Teil 3 Handbuch: AGZ-Mehrwert-Check.* s. 21. [online]. červenec 2012 [cit. 2019-11-30]. s. 9. Tabulka přeložena a upravena autorkou. Dostupné z: http://www.baumfeld.at/files/Projekt_AGZ_Endbericht_Teil_3_Mehrwert-Check_Juli_2012.pdf.

úspěšné využití v České republice našlo. V posledních letech se MPSV snaží přicházet a zavádět nové formy flexibilního zaměstnání, stálo by tedy za zvážení, zda by strategické sdílené zaměstnanců nemohlo být novým zajímavým řešením pro zaměstnance a zaměstnavatele v regionech.

3.2 Job sharing

Institut sdíleného pracovní místa je v České republice momentálně ve fázi před jeho explicitní právní úpravou v zákoníku práce. Sdílené pracovní místo bylo již v minulosti v České republice představeno a aktivně prosazována např. pomocí projektu METR (více viz podkapitola 2.2.1). Přestože je navrhovaná právní úprava v § 317a zákoníku práce velkým posunem pro flexibilitu zaměstnání v rámci České republiky, nelze se vyhnout otázce, zda pouhá výslovná právní úprava skutečně zajistí, aby tato forma zaměstnání byla v praxi využívána.

Za nejdůležitější kritérium při zavádění job sharingu je totiž považována osvěta veřejnosti o existenci, fungování a o možnostech zavedení této formy zaměstnání.¹⁵⁸ Více než novelu zákoníku práce proto považují za nutné vytvoření celostátní kampaně propagující sdílené pracovní místo a jeho výhody.

Kampaň by dle mého názoru měla propagovat i finanční příspěvek ze strany státu pro zaměstnavatele, kteří se odhodlají sdílené pracovní místo zavést a aktivně využívat. Webová stránka „Fleximetr“ doporučuje příspěvek ve výši 30 000,- Kč za rok založený na mediánu hrubé měsíční mzdy.¹⁵⁹

Jako další vhodnou motivaci pro obě strany bych považovala slevu na dani. „Fleximetr“ doporučuje slevu ve výši 3 % pro zaměstnavatele a 2,5 % pro zaměstnance za zaměstnávání osob s dítětem mladším 6 let.¹⁶⁰ Osobně si myslím, že takovou slevu by bylo vhodné zavést i kdyby nakonec sdílené pracovní místo nebylo do zákoníku práce uvedeno. Domnívám se, že podpora státu v oblasti flexibilních

158 MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. s. 37. op. cit.

159 Má job sharing v ČR potenciál? Co by napomohlo jeho rozvoji? *Fleximetr.cz*. [online]. 2. prosince 2015 [cit. 2019-12-2]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/clanek/6>.

160 Má job sharing v ČR potenciál? Co by napomohlo jeho rozvoji? *Fleximetr.cz*. [online]. 2. prosince 2015 [cit. 2019-12-2]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/clanek/6>.

forem zaměstnání je nedostatečná, sleva na dani pro pracující rodiče by mohla napomoci situaci plošně, a nejen v oblasti job sharingu.

Ačkoliv jsem v předchozí kapitole představila právní úpravu Velké Británie jako úspěšně fungující, nezastávám názor, že by se připravovaná novela měla zavrhnout a že by zákoník práce měl být změněn podle britské úpravy. Uvědomuji si rozdíl mezi anglosaským a kontinentálním právem a jejich přístupem ke kodifikaci, proto navrhovanou úpravu sdíleného pracovního místa neodsuzuji. Naopak jsem ráda, že MPSV se snaží držet krok s dobou a navrhopvat nové flexibilní instituty do zákoníku práce. Pouze bych chtěla poukázat na to, že podoba některých částí připravované úpravy sdíleného pracovního místa by dle mého názoru měla být ještě zvážena. K posouzení těchto částí bych ráda využila poznatky o britské aplikaci a úpravě job sharingu.

Jako první nedostatek připravované úpravy sdíleného pracovního místa vnímám, že souhrnná pracovní doba zaměstnanců sdílejících pracovní místo může být maximálně v délce stanovené týdenní doby dle § 79 zákoníku práce. Z toho vyplývá, že sdílené pracovní místo může být zřízeno pouze na kapacitu standardní pracovní doby, která činí 40 hodin týdně (v určitých režimech méně). Tím se vlastně celé využití institutu zúží na pozice, jež mají jenom standardní pracovní dobu. Přitom ve Velké Británii je job sharing atraktivní právě díky tomu, že je možné ho využít i v případě seniorních pracovních pozic, jejichž pracovní doba činí více než 40 hodin týdně a které nelze vykonávat na zkrácený pracovní úvazek.¹⁶¹

Webová stránka „Fleximetr“ při představování modelů sdíleného pracovního místa u manažerských pozic zmiňuje úspěšné příklady z Deutsche Bahn a Deutsche Telekom v Německu. Oba příklady sdíleného pracovního místa přesahují 40hodinovou pracovní dobu, u první společnosti činí souhrnná pracovní doba 50 hodin týdně, u druhé 60 hodin za týden.¹⁶²

161 DANIELS, L. *The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work*. s. 57. [online]. březen 2011 [cit. 2019-12-4]. s. 44. Dostupné z:

<https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.

162 1. Výrobní sektor – manažerská pozice. *Fleximetr.cz*. [online]. [cit. 2019-12-4]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/modul/1>

Přijde mi zvláštní, že zákonodárce navrhnul úpravu, která job sharing v podstatě distancuje od využití u seniorních pozic. V dnešní době, kdy se opakovaně diskutuje o tom, že ženy nemají dostatečnou reprezentaci ve vrcholných pozicích, což bývá odůvodňováno tím, že si často musí vybrat mezi kariérou a rodinou.¹⁶³ Z toho důvodu zastávám názor, že by sdílené pracovní místo nemělo být limitováno stanovenou pracovní dobou, místo toho by souhrnná pracovní doba sdíleného pracovního místa měla být součástí dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

V navrhované úpravě bych změnila i odst. 4, který stanovuje, že sdílející zaměstnanec zastoupí nepřítomného kolegu pouze, pokud by dal v daném případě zaměstnavateli výslovný souhlas. Chápu, že zákonodárce se tímto snaží chránit zaměstnance, nicméně právě tento odstavec by mohl u zaměstnavatelů způsobit nevoli k tomu sdílené pracovní místo vůbec zřizovat. Podstatou job sharingu je, že zaměstnanci v rámci jednoho pracovního místa musí mezi sebou spolupracovat, komunikovat a taky se zastoupit. Pro zaměstnavatele je přidaná hodnota job sharingu především v kontinuálním pracovním výkonu na dané pozici.

Jako lepší nastavení zastoupení v rámci sdíleného pracovního místa bych viděla výslovnou povinnost zaměstnanců se navzájem zastoupit, pokud jim v tom nebrání vážné důvody. Povinnost zastoupení bývá součástí dohod o job sharingu ve Velké Británii.¹⁶⁴ Slovensko má toto pravidlo výslovně uvedené v úpravě *deleného pracovného miesta* § 49a odst. 5 zákona č. 311/2001 Z. z., zákonník práce (dál jen zákonník práce).

1. Nevýrobní sektor – manažerská pozice. *Fleximetr.cz*. [online]. [cit. 2019-12-4]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/modul/5>.

163 Index zastoupení žen v rozhodovacích pozicích a hodnocení závazků. *Dejzenamsanci.cz*. [online]. [cit. 2019-12-4]. Dostupné z: <http://www.dejzenamsanci.cz/vystupy/index-zastoupeni-zen-v-rozhodovacich-pozicich-a-hodnoceni-zavazku/>.

Nevyužitý potenciál žen brzdí českou ekonomiku. Plošné kvóty však nepomohou, tvrdí zástupci průmyslu. *Hospodářské noviny*. [online]. 3. listopadu 2016 [cit. 2019-12-4]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65504020-nevyuzity-potencial-zen-brzdi-ceskou-ekonomiku-plosne-kvoty-vsak-nepomohou-tvrdi-zastupci-prumyslu>.

164 DANIELS, L. The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work. s. 57. [online]. březen 2011 [cit. 2019-12-4]. s. 20. Dostupné z: <https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.

Jako další problematické místo navrhované úpravy sdíleného pracovního místa vnímám téma odpovědnosti zaměstnanců. Ve Velké Británii se lze setkat se 3 podtypy job sharingu (viz kapitola 2.2), u kterých se liší nastavení odpovědnosti zaměstnanců podle toho, zda sdílí pracovní popis a spolupracují na pracovních úkolech či nikoliv. Jedním ze základních ustanovení dohody o zřízení job sharingu ve Velké Británii je proto nastavení odpovědnosti zaměstnanců sdílejících pracovní místo.

V českém právním prostředí je odpovědnost zaměstnance založena na subjektivní odpovědnosti, tzn. zaměstnanec odpovídá jen za škodu, kterou zavinil.¹⁶⁵ V rámci sdíleného pracovního místa může dojít k situacím, kdy bude pro zaměstnavatele obtížné stanovit, který ze zaměstnanců se škody dopustil. Zaměstnavatelé tak budou muset najít způsoby, jakými sledovat práci těchto zaměstnanců, např. pomocí zvláštních logů do dokumentů a programů, ze kterých je patrné, kdo ze zaměstnanců danou část vytvořil nebo změnil.

Zůstává na zvážení zákonodárce, zda by v případě job sharingu neměla být individuální odpovědnost za škodu modifikována jako je tomu u odpovědnosti za schodek na hodnotách svěřených k vyúčtování a odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů.¹⁶⁶ To znamená, že by se i v případě sdíleného pracovního místa uplatnila presumpce zavinění a zaměstnanec by musel prokázat, že škodu nezavinil, aby se této odpovědnosti zprostil. Pro zaměstnavatele by to znamenalo další důvod, proč by se zavedení sdíleného pracovního místa neměli obávat.

Konečně bych se chtěla zabývat i problematikou odměňování zaměstnanců sdílejících pracovní místo. Samozřejmě budou existovat případy, kdy sdílené pracovní místo budou vykonávat podobně služebně staří zaměstnanci, se stejným vzděláním apod. Jedna z výhod job sharingu ale spočívá právě v tom, že méně zkušený zaměstnanec může získat znalosti od staršího kolegy, který se třeba připravuje na odchod do důchodu. Z toho logicky vyplývá, že tito zaměstnanci mohou mít rozdílnou odměnu

165 § 250 odst. 1 zákoníku práce.

166 § 252 odst. 5, § 255 odst. 6 zákoníku práce.

nejen z důvodu různé výše odpracovaných hodin (např. jeden zaměstnanec má úvazek na 30 hodin a druhý na 10), ale především z důvodu vzdělání, zkušeností a schopností daného zaměstnance.

Zaměstnavatel je však povinen při určování výše mzdy dodržovat zásadu stejné odměny za stejnou práci.¹⁶⁷ Je ale opravdu nutné, aby zaměstnavatel musel řešit výši odměny těchto zaměstnanců? Ve Velké Británii je výše mzdy zaměstnanců sdílejících pracovní místo součástí dohody o job sharingu. Tuto dohodu si často zaměstnanci žádající o job sharing vytvářejí sami a vedení společnosti tak oslovují již s konkrétní představou, jak by mělo sdílení místa vypadat včetně toho, jakým způsobem si „rozpočet“ na pracovní pozici rozdělí.¹⁶⁸

Nevidím důvod, proč by se Česká republika nemohla v tomto případě inspirovat. Zaměstnavateli by tak odpadly těžkosti s administrativou a s obavou, zda dodržuje výše zmíněnou zásadu. Zaměstnanci by to motivovalo se více starat o podobu a podmínky jejich sdíleného místa. Dle J. Morávky by tak za vykonanou práci zaměstnancům vznikla společná pohledávka za zaměstnavatelem s tím, že poskytnutou odměnu by si zaměstnanci poté rozdělili mezi sebou na základě dohody. Zároveň však v této souvislosti dodává, že tento postup vyžaduje inovativní přístup v aplikaci práva sociálního pojištění.¹⁶⁹ Osobně mi tento návrh řešení odměny zaměstnanců přijde jako neobvyklý, ale efektivní.

I přesto že mám k připravované právní úpravě připomínky, jsem ráda, že MPSV se snaží o zavedení sdíleného pracovního místa do zákoníku práce. Osobně tuto formu atypického zaměstnání považuji za jedno z řešení pro zajištění lepšího work-life balance zaměstnanců.

167 § 110 zákoníku práce.

168 DANIELS, L. *The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work*. s. 57. [online]. březen 2011 [cit. 2019-11-23]. s. 20. Dostupné z: <https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.

169 MORÁVEK, J. In: PICHRT, J., MORÁVEK, J. (eds). *Atypická zaměstnání-cesta k vyšší zaměstnanosti?*. s. 141. op. cit.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zkoumat vybrané atypické formy zaměstnání, jejich výskyt v České republice a ve vybraných evropských zemích a posoudit, zda by se v rámci zavedení těchto institutů Česká republika mohla těmito státy inspirovat.

Před samotným tématem atypických zaměstnání bylo třeba adresovat trendy v oblasti zaměstnanosti, které popularitu nových forem zaměstnání zvyšují a které vytváří podmínky pro jejich aplikaci. Z toho důvodu je první kapitola věnována hned několika fenoménům, jež se v oblasti zaměstnanosti vyskytují. Prvním z nich byla flexibilita, která byla v první části této kapitoly popsána jako dlouhodobá a nedílná součást politiky Evropské unie v oblasti zaměstnanosti.

V další části této kapitoly jsem došla k závěru, že flexibilitu zaměstnání podporuje i jedna z hlavních zásad občanského práva, jež prostupuje i do práva pracovního: „co není zakázáno, je dovoleno“. Zároveň však tato zásada není bezbřehá, jelikož je limitována základními zásadami pracovního práva.

Druhým z fenoménů oblasti zaměstnanosti, kterým jsem se v této práci zabývala, byl work-life balance jako novodobý pojem sílící na popularitě nejen v České republice, ale i v rámci Evropské unie. Důkazem budiž nová evropská směrnice, jež má zajistit lepší sladění rodinného a pracovního života pomocí změny právní úpravy např. v oblasti rodičovské dovolené nebo péče o závislé osoby. Tato část obsahuje i mé návrhy týkající se změn české právní úpravy, které bude nutné přijmout, aby Česká republika byla v souladu s touto směrnicí.

Poslední z adresovaných trendů byla flexikurita, politická strategie spojující dva základní prvky v oblasti regulace pracovněprávních vztahů: flexibilitu a jistotu. Tato úspěšná strategie původně pocházející z Nizozemí je známá především ve své dánské mutaci. Dánský model tzv. zlatého trojúhelníku je dlouhodobě zkoumán a podporován i Evropskou unií, která na základě společné diskuze stanovila čtyři základní pravidla politiky flexikurity, jež by měly zjednodušit zavedení této strategie pro členské státy.

Stěžejními kapitolami této práce byla kapitola druhá a třetí. Ve druhé kapitole byly představeny atypické formy zaměstnání jako neohraničená množina zahrnující různé odchylky od standardního pracovního poměru, jež bývá definován jako plný úvazek na dobu neurčitou vykonávaný u zaměstnavatele. V této kapitole byly dále hlouběji zkoumány dvě atypické formy zaměstnání: employee sharing (sdílení zaměstnanců) a job sharing (sdílené pracovní místo), a to z hlediska jejich fungování a výskytu v České republice a ve vybrané evropské zemi. Představení každé z těchto forem zaměstnání bylo zakončeno poukázáním na jejich výhody a nevýhody.

V případě sdílení zaměstnanců byly rozlišeny dva typy: strategické sdílení zaměstnanců a sdílení zaměstnanců ad hoc. Druhý z těchto typů se vyskytuje v českém právním řádu a byl zkoumán v podobě institutu dočasného přidělení. Jako inspirace pro české právní prostředí bylo vybráno Německo, jelikož se v něm vyskytují oba výše zmíněné typy.

Německé sdílení zaměstnanců ad hoc probíhá v rámci zaměstnavatelů ze stejného odvětví jako ochrana před kurzarbeitem nebo propouštěním zaměstnancům.

Strategické sdílení zaměstnanců na území Německa vykonávají

Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) sdružující od roku 2003 menší zaměstnavatele v regionech a umožňující jim vytvořit skupinu, která zajišťuje personální aspekty a zaměstnance nechává rotovat u svých členů. Tato forma zaměstnání neoplývá zvláštní právní úpravou, k výkonu činnosti skupiny je proto třeba povolení agentury práce.

Mezi hlavní výhody strategického sdílení zaměstnanců patří poskytnutí plných úvazků zaměstnancům, což může zajistit setrvání produktivního obyvatelstva v regionu namísto obvyklého odchodu do měst za prací. Pro zaměstnavatele to znamená pravidelný přísun pracovní síly a pomoc v oblasti řízení personálních zdrojů. Nevýhody této formy zaměstnání plynou především z možné nerovnosti mezi rotujícími a kmenovými zaměstnanci a z nedostatečného dodržování pravidel skupiny ze strany zaměstnavatele.

Sdílené pracovní místo, tedy výkon jednoho plného úvazku dvěma a více zaměstnanci, jež pracují na zkrácený úvazek, bylo v rámci českého právního prostředí představeno jako zatím výjimečně používaný institut, který se dočká výslovné právní úpravy, pokud dojde k přijetí novely zákoníku práce z roku 2018. Jako možná inspirace v oblasti job sharingu byla vybrána Velká Británie, která s tímto institutem má dlouhodobé zkušenosti a vyznačuje se velice flexibilním přístupem k ujednání jeho podmínek mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Za hlavní výhodu sdíleného pracovního místa byla označena možnost lepšího sladění rodinného a pracovního života pro zaměstnance a nepřetržitý pracovní výkon pro zaměstnavatele. Nevýhody tohoto institutu lze spatřovat ve zvýšených požadavcích na komunikaci a odpovědnost sdílejících zaměstnanců a zvýšené administrativní náklady zaměstnavatele.

Třetí kapitola na základě získaných poznatků poskytla porovnání výše uvedených úprav a vyvodila tak možné způsoby, jak by se Česká republika v přístupu k employee sharingu a job sharingu mohla inspirovat od Německa a Velké Británie.

V případě sdílení zaměstnanců ad hoc jsem došla k závěru, že česká úprava dočasného přidělení je dostatečná a nemá potřebu čerpat inspiraci z německého přístupu k dané problematice.

U strategického sdílení zaměstnanců jsem naopak poukázala na to, že by bylo vhodné Německo v této oblasti následovat a vyzkoušet tak zavedení skupin zaměstnavatelů v českých regionech s tím, že mechanismus zřízení těchto skupin by byl obdobný jako v Německu.

Ke zřízení tohoto institutu je nutné provést celostátní osvětovou kampaň a vytvořit regionální centra, jež by poskytla zaměstnavatelům dostatečnou podporu po dobu vzniku a trvání skupiny zaměstnavatelů. Tyto skupiny zaměstnavatelů by byly vytvářeny jako nová právnická osoba, která by musela získat povolení agentury práce, aby mohla najímat zaměstnance a zajistit personální management pro své

členy. V případě menší skupiny zaměstnavatelů by se této činnosti zhostil jeden z jejích členů.

Sdílené pracovní místo jsem posuzovala z hlediska navrhované právní úpravy a upozornila na některé její části, které dle mého názoru příliš omezují flexibilitu tohoto institutu na úkor jeho praktického využití.

Jako jeden z nedostatků jsem vypíchla nemožnost zřízení sdíleného pracovního místa na úvazek větší, než činí rozsah stanovené pracovní doby. Britská úprava přitom rozsah pracovní doby ponechává na stranách dohody o sdíleném pracovním místě, a proto je tento institut úspěšně využíván u seniorních pracovních pozic s pracovní dobou přesahující 40 hodin týdně.

Za velice potřebné jsem označila uzákonění povinnosti zaměstnanců, kteří sdílejí pracovní místo, aby se při překážkách ve výkonu práce navzájem zastoupili s výjimkou případů, kdy tomu brání vážné důvody. Navrhovaná úprava tuto povinnost neobsahuje. Naopak pro každý případ zastoupení zaměstnanců, kteří sdílejí pracovní místo, vyžaduje výslovný souhlas zaměstnance, což pro zaměstnavatele snižuje jistotu nepřetržitého výkonu práce.

V poslední části této kapitoly jsem poskytla své návrhy na řešení odpovědnosti a odměňování těchto zaměstnanců, aby se zvýšila ochota zaměstnavatelů tento institut vyzkoušet. U odpovědnosti jsem navrhla modifikovat individuální odpovědnost tak, aby zaměstnanec musel prokazovat, že škodu nezavinil. V případě odměny jsem podpořila inovativní návrh, v němž by zaměstnanci měli pohledávku vůči zaměstnavateli a odměnu za práci by si rozdělovali mezi sebou dle vlastní dohody.

Česká republika se dlouhodobě snaží vyrovnat tradičním evropským státům v oblasti ekonomiky a hospodářských výsledků. Myslím, že přišel čas, aby podobným způsobem následovala i trendy v oblasti zaměstnanosti a pokusila se zavést atypické formy zaměstnání, jako je strategické sdílené zaměstnanců a sdílené pracovní místo.

Inspiraci by přitom měla čerpat od evropských států, které tyto formy zaměstnání již úspěšně zavedli a již vědí, jaké nástrahy mohou při aplikaci těchto institutů nastat.

Seznam použitých zdrojů

Knížní publikace

- BĚLINA, M., L. DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015, s. 1613. ISBN 978-80-7400-290-8.
- BĚLINA, M., J. PICHRT a kol. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. s. 477. ISBN 978-80-7400-667-8. s. 212.
- MANDL, I. a kol. *New Forms of Employment*. 1. vydání. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015. s. 160. ISBN 978-92-897-1594-2. s. 11.
- MANDL, I. *New Forms of Employment: Developing the potential of strategic employee sharing*. 1. vydání. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2016. s. 31. ISBN 978-92-897-1554-6.
- PICHRT, J., MORÁVEK, J. (eds). *Atypická zaměstnání-cesta k vyšší zaměstnanosti?*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, s. 336. ISBN 978 80 7478 975 5.
- VYSOKAJOVÁ, M. a kol. *Zákoník práce: Komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. s. 764. ISBN 978-80-7478-955-7.

Odborné články

- BEZOUŠKA, P. Dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli. *Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví*, roč. 2013, č. 7. Praha: C.H. Beck/SEVT, 1993-. ISSN 1210-6410.
- GHOULIPORS, A a kol. The Feasibility of Job Sharing as a Mechanism to Balance Work and Life of Female Entrepreneurs. In: *International Business Research*, Vol. 3, No. 3. Ontario: CCSE, 2008-. ISSN: 1913-9004.
- PICHRT, J. Dočasné přidělení a agenturní zaměstnávání po 1. 1. 2012. *Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví*, roč. 2013, č. 8. Praha: C.H. Beck/SEVT, 1993-. ISSN 1210-6410.
- WILTHAGEN, T. Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform? *WZB Discussion Paper*. Berlín: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), březen 1998, s. 27. ISSN 1011-9523.

- WILTHAGEN, T. a R., ROGOWSKI. The Legal Regulation of Transitional Labour Markets. In: SCHMID, G. a GAZIER, B., ed. *The Dynamics of Full Employment: Social Integration Through Transitional Labour Markets*. Edward Elgar Pub, 2002, s. 443. ISBN 978-1840642810.

Zákony a legislativní dokumenty (stav ke dni 31. listopadu 2019)

Česká republika

- Důvodová zpráva k novele zákoníku práce, čj. předkladatele: MPSV-2018/138485-520.
- usnesení č. 2/1993 Sb., předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1993 o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky
- ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 95/2004, o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Spolková republika Německo

- Verordnung über die Kosten der Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis-Kostenverordnung) ze dne 18. června 1982 (BGBl. I S. 692), naposledy pozměněn článkem 1 vyhlášky ze dne 23. listopadu 2015(BGBl. I S. 2084)
- Gesetz zur Regelung der Arbeitnehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz) ze dne 7. srpna 1972 (BGBl. I S. 158)

Slovenská republika

- zákon č. 311/2001 Z. z., zákonník práce

Velká Británie

- Employment Rights Act 1996 (c. 18)
- The Flexible Working Regulations 2014 (No. 1398)

Dokumenty a právní předpisy Evropské unie

- Bílá kniha o budoucnosti Evropy Evropská komise COM(2017) 2025 [online]. Brusel: Evropská komise, 1. března 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/bila_kniha_o_budoucnosti_evropy_cs.pdf.
- Diskusní dokument o využití potenciálu globalizace. COM(2017) 240 v konečném znění [online]. Brusel: Evropská komise, 10. května 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/gallery/96/29031-reflection_paper_globalisation_cs.pdf.
- GREEN PAPER: Partnership for a New Organisation of Work. COM(97) 128 final. [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 16. dubna 1997 [cit. 2019-10-24]. Dostupné z: http://aei.pitt.edu/1208/1/work_organize_gp_COM_97_128.pdf.
- Návrh SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU COM(2017) 253, final [online]. Brusel: Evropská komise, 26. dubna 2017 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8633-2017-INIT/cs/pdf>.
- SDĚLENÍ KOMISE - EVROPA 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění KOM(2010) 2020, v konečném znění [online]. Brusel: Evropská komise, 3. března 2010 [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=CS>.
- SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU a SOCIÁLNÍMU VÝBORU a VÝBORU REGIONŮ - K obecným zásadám flexikurity: větší počet a vyšší kvalita pracovních míst prostřednictvím flexibility a jistoty KOM(2007) 359, v konečném znění [online]. Brusel: Komise evropských společenství, 27. června 2007 [cit. 2019-10-25].

Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:CS:PDF)

[uri=COM:2007:0359:FIN:CS:PDF](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:CS:PDF).

- SDĚLENÍ KOMISE RADĚ, EVROPSKÉMU PARLAMENTU, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ - Výsledek veřejné konzultace o zelené knize Komise s názvem „Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století“ KOM(2007) 267, v konečném znění [online]. Brusel: Komise evropských společenství, 24. října 2007 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1542119860684&uri=CELEX:52007DC0627>.
- SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU [online]. Brusel: Úřední věstník Evropské Unie, 20. června 2019 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=celex%3A32010L0018>.
- ZELENÁ KNIHA: Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století. KOM(2006) 708, v konečném znění. [online]. Brusel: Komise evropských společenství, 22. listopadu 2006 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0708/_com_com\(2006\)0708_cs.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0708/_com_com(2006)0708_cs.pdf).

Elektronické zdroje

- Výrobní sektor – manažerská pozice. Fleximetr.cz. [online]. [cit. 2019-12-4]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/modul/1>.
- Nevýrobní sektor – manažerská pozice. Fleximetr.cz. [online]. [cit. 2019-12-4]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/modul/5>.
- Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland (2014-2018). *Arbeitgeberzusammenschluesse.de*. [online]. [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2019/02/AGZ-2004-2018.pdf>.
- Arbeitnehmerüberlassung. *DasWirtschaftslexikon.de*. [online]. [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/arbeitnehmer%C3%BCberlassung/arbeitnehmer%C3%BCberlassung.hm>.

- BAUMFELD, L. *Kompetenzen teilen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse, Endbericht Teil 3 Handbuch: AGZ-Mehrwert-Check*. s. 21. [online]. červenec 2012 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: http://www.baumfeld.at/files/Projekt_AGZ_Endbericht_Teil_3_Mehrwert-Check_Juli_2012.pdf.
- BRANINE, M. Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities. In: *The International Journal of Public Sector Management* Vol. 17 No. 2, 2004. s. 136-152. [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Mohamed_Branine/publication/32247640_Job_sharing_and_equal_opportunities_under_the_new_public_management_in_local_authorities/links/55bf83cc08ae092e96669799.pdf.
- Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. *Arbeitgeberzusammenschlusse.de*. [online]. [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <http://arbeitgeberzusammenschlusse.de/wp-content/uploads/2019/03/BV-AGZ.pdf>.
- Code of Practice 5: Handling in a reasonable manner request to work flexibly. *Acas.org*. [online]. [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: https://www.acas.org.uk/media/3977/Code-of-Practice-on-handling-in-a-reasonable-manner-requests-to-work-flexibly/pdf/11287_CoP5_Flexible_Working_v1_0_Accessible.pdf.
- DANIELS, L. *The Job Share Project. Job Sharing in Senior Level: Making It Work*. [online]. březen 2011 [cit. 2019-11-15] Dostupné z: <https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.
- European employment strategy. *European Commission: Employment, Social Affairs & Inclusion* [online]. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en>.
- FAQ. *Arbeitgeberzusammenschlusse.de*. [online]. [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <http://arbeitgeberzusammenschlusse.de/faq/>.
- Flexible Working: Appeal. *Gov.uk*. [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/flexible-working/appeals>.
- Gentlemanská dohoda k novele zákoníku práce: Koalice, odbory i zaměstnavatelé si podali ruce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 14. října 2019 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/gentlemanska-dohoda-k-novele-zakoniku-prace-koalice-odbory-i-zamestnavatele-si-podali-ruce>.

- Glosář shrnutí: Zelená kniha. *EUR-Lex*. [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/green_paper.html?locale=cs.
- HERTWIG, M. 'Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung': Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(3). s. 254-272. [online]. 19. června 2009. [cit. 2019-11-14]. Dostupné z: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343199>.
- HERTWIG, M. a J. KIRSCH. Betriebsübergreifender Personaleinsatz: Arbeitgeberzusammenschlüsse und tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung. In: *WSI Mitteilungen* roč. 2013 č. 2. [online]. [cit. 2019-11-14]. Dostupné z: https://www.boeckler.de/wsimit_2013_02_hertwig.pdf.
- HOGARTH, T. a D., BOSWORTH. *Future horizons of work-life balance* [online]. leden 2009, s. 11 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Derek_Bosworth/publication/266268558_Future_Horizons_for_Work-life_Balance/links/54bbfcd60cf253b50e2d144e/Future-Horizons-for-Work-life-Balance.pdf.
- <http://arbeitgeberzusammenschlusse.de/wpcontent/uploads/2008/03/qualitätsstandards.pdf>.
- http://arbeitgeberzusammenschlusse.de/wp-content/uploads/2010/04/Broschüre_AGZ_A-Z.pdf.
- <http://www.fleximetr.cz>.
- <http://fleximetr.cz/job-sharing#co-je-to-job-sharing>.
- <http://www.flexipraca.sk/viete-ze/clanok/38>.
- <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/inspirace-z-velke-britanie-kdyz-flexibilita-tak-pro-vsechny/#.Xdfdh25FwiQ>.
- https://apps.odok.cz/veklep-detail?p_p_id=material_WAR_odokkpl&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=3&_material_WAR_odokkpl_pid=ALBSB3QAMAG7&tab=detail.
- <https://www.arbeitsrechte.de/kurzarbeit/>.

- <https://www.businessinsider.com/generation-you-are-in-by-birth-year-millennial-gen-x-baby-boomer-2018-3>.
- <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/precarious-work>.
- <https://it-slovník.cz/pojem/milenial>.
- <https://www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html>.
- <https://www.trexima.cz/aktualita/o-praci-z-domova-lze-pozadat-jednou-rocne-zkusenost-z-velke-britanie>.
- Charakteristika kraje. Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem. *Český statistický úřad*. [online]. 28. prosince 2017. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-usteckeho-kraje-2245.html>.
- Chartered Institute of Personnel and Development. *Megatrends: Flexible Working*. s. 59. [online]. leden 2019 [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/megatrends-report-flexible-working-1_tcm18-52769.pdf.
- Index zastoupení žen v rozhodovacích pozicích a hodnocení závazků. *Dejzenamsanci.cz*. [online]. [cit. 2019-12-4]. Dostupné z: <http://www.dejmezenamsanci.cz/vystupy/index-zastoupeni-zen-v-rozhodovacich-pozicich-a-hodnoceni-zavazku/>.
- International Labour Office Ženeva. Work-sharing and job-sharing. In: *Information Sheet No. WT-17*. [online]. srpen 2004. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_169673.pdf.
- Job sharing modely. *Fleximetr.cz*. [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/fleximetr#jobsharing-modely>.
- KALLIATH, T. a P., BROUGH. Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. In: *Journal of Management & Organization (2008): Volume 14, Issue 3, July 2008*. s. 323-327. [online]. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Paula_Brough/publication/305886414_Achieving_work-life_balance/links/582e9fb508ae102f072dc043/Achieving-work-life-balance.pdf.

- KALSON, A. Special Job-sharing Regulation – a Promoter of Flexible Working. In: *Juridica International* roč. 2017 č. 26. s. 85-93. [online]. [cit. 2019-11-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.12697/JI.2017.26.09>.
- KLUG, K. Arbeitsrecht: Die Arbeitnehmerüberlassung – Teil 1. *Anwalt-arbeitsrecht-online.de*. [online]. [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://www.anwalt-arbeitsrecht-online.de/tag/echte-arbeitnehmerueberlassung/>.
- MADSEN, P. K.. Flexicurity in Danish: A New Model for Labour Market Reform? In: *Background Paper for the NordWel Conference Labour Markets and Welfare States Stockholm, 13-15 May 2009: Special Panel on Flexicurity*. [online]. únor 2008, s. 11 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: https://vbn.aau.dk/files/14783077/PKM_Flexicurity_and_the_European_Employment_Strategy_200708.doc.
- Má job sharing v ČR potenciál? Co by napomohlo jeho rozvoji? *Fleximetr.cz*. [online]. 2. prosince 2015 [cit. 2019-12-2]. Dostupné z: <http://fleximetr.cz/clanek/6>.
- MEENAKSHI, S. P., VENKATA SUBRAHMANYAM, C. V. a RAVICHANDRAN, K. The Importance of Work-Life-Balance. In: *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM): Volume 14, Issue 3 (Nov. - Dec. 2013)* [online]. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue3/F01433135.pdf>.
- Mladí lidé odcházejí „za lepším“ do velkých měst. *Deník.cz*. [online]. 12. května 2011. [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/regiony/mladi-lide-odchazeji-za-lepsim-do-velkych-mest.html>.
- Nevyužitý potenciál žen brzdí českou ekonomiku. Plošné kvóty však nepomohou, tvrdí zástupci průmyslu. *Hospodářské noviny*. [online]. 3. listopadu 2016 [cit. 2019-12-4]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65504020-nevyuzity-potencial-zen-brzdi-ceskou-ekonomiku-plosne-kvoty-vsak-nepomohou-tvrdi-zastupci-prumyslu>.
- nás. *Tripartita* [online]. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://www.tripartita.cz/o-nas/>.
- Our Research. *Ginibee.com*. [online]. [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.ginibee.com/research.html>.

- Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let. *Český statistický úřad*. [online]. září 2019. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.
- Poslání a činnost odboru. *To je rovnost!* [online]. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <http://www.tojervnost.cz/cs/o-nas/poslani-a-cinnost-odboru>.
- Poslání a činnost odboru: Jak funguje Odbor rovnosti žen a mužů Úřadu vlády ČR. *To je rovnost!* [online]. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <http://www.tojervnost.cz/cs/o-nas/poslani-a-cinnost-odboru>.
- Práce a soukromí v rovnováze: jak na to? *To je rovnost!* [online]. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <http://www.tojervnost.cz/cs/slادovani-prace-a-soukromi/odborne-analyzy>.
- Programové prohlášení vlády České republiky. *Vláda.cz*. [online]. 27. června 2018. [cit. 2019-11-19]. s. 10. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/Programove-prohlaseni-vlady-cerven-2018.pdf>.
- Rada vlády pro rovnost žen a mužů. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/rada-vlady-pro-rovnost-zen-a-muzu-121632/>
- rkp. Dánové jsou ve flexibilitě trhu práce vzorem celé Evropy. Je jejich model přenositelný k nám? *Ihned.cz* [online]. 9. srpna 2018 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66132010-danove-jsou-ve-flexibilite-trhu-prace-vzorem-cele-evropy-je-jejich-model-prenositelny-k-nam>.
- SOVOVÁ, Eva. Mladí lidé mění postoje. Šplhat v kariéře jako po žebříčku nemíní. *IDnes.cz* [online]. 6. srpna 2016 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/milenialove-a-jejich-novy-pracovni-profil-fg9-/podnikani.aspx?c=A160803_081514_podnikani_sov.
- Study: What Millenials Want. *Comparably*. [online]. 6. září 2017 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.comparably.com/blog/study-what-millennials-want/>.
- Unemployment statistics. *Eurostat*. [online]. září 2019. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics.

- Über uns. *Tamen.cz* [online]. [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <http://tamen.de/ueber-uns/>.
- *Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020* [online]. Úřad vlády ČR, 2014 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf.
- WÖLFING, S. a T., HARTMANN. Materialien zu Flexicurity: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. In: *Arbeitspapier 45*. [online]. srpen 2012, s. 44. [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/wp-content/uploads/2012/11/Arbeitspapiere_45_FlexStrat.pdf.

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o atypických formách zaměstnání, které jsou v poslední době často probíraným tématem i v České republice. Jejich obliba neustále roste, jelikož zaměstnanci čím dál více požadují lepší sladění pracovního a osobního života.

Diplomová práce představuje trendy v oblasti zaměstnanosti jako je flexibilita, kterou předkládá ve světle politiky Evropské unie a zásad pracovního práva. Vedle toho obsahuje i historický exkurz do vzniku a fungování fenoménu zvaném flexikurita a vysvětluje pojem work-life balance z hlediska jeho uplatňování v rámci České republiky.

Stěžejní část práce se zabývá dvěma atypickými formami zaměstnání: employee sharing (sdílení zaměstnanců) a job sharing (sdílené pracovní místo). U těchto forem vysvětluje jejich fungování, mapuje výskyt v České republice a zhodnocuje jejich výhody a nevýhody. V případě sdílení zaměstnanců představuje aplikaci a úpravu ve Spolkové republice Německo, u sdíleného pracovního místa předkládá výskyt a právní úpravu ve Velké Británii.

Diplomová práce je zakončena náměty na zákonnou úpravu a aplikaci těchto dvou forem zaměstnání v České republice na základě porovnání s představenou německou a britskou úpravou.

Klíčová slova

atypické formy zaměstnání, flexikurita, sdílené pracovní místo, sdílení zaměstnanců, sladění soukromého a pracovního života, flexibilní formy práce

Abstract

This diploma thesis focuses on atypical forms of employment, which have recently been frequently discussed also in the Czech Republic. Popularity of atypical forms of

employment is increasing, because employees want better balance between family and work life.

Thesis presents various trends in employment such as flexibility, which is described regarding the European Union policy and labour law principles. It also includes a historical excursion into the emergence and functioning of the phenomenon of flexicurity and explains the concept of work-life balance in terms of its use within the Czech Republic.

The core part of the diploma thesis revolves around two atypical forms of employment: employee sharing and job sharing. It explains their functioning, maps their occurrence in the Czech Republic and appreciates their advantages and disadvantages. Also portrays how employee sharing is regulated and works in the Federal Republic of Germany along with usage and legal means of job sharing in the United Kingdom.

Diploma thesis is concluded by suggestions for legal regulation and application of employee sharing and job sharing in the Czech Republic based on the evaluation with the German and British regulations.

Keywords

atypical forms of employment, job sharing, employee sharing, flexicurity, work-life balance, flexible work arrangements