UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Denisa Borutová

Využívání alternativních pracovních úvazků

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2017

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum: Podpis:

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá využíváním alternativních pracovních úvazků. Představuje téma flexibility práce a alternativních pracovních úvazků. Pozornost zaměřuje především na využívání čtyř hlavních alternativních forem zaměstnání podle Mezinárodní organizace práce, kterými jsou dočasné zaměstnání, práce na částečný úvazek, agenturní zaměstnání a samostatná výdělečná činnost. V práci jsou porovnávána data využívání těchto čtyř alternativních pracovních úvazků v Evropské unii. Součástí práce je kvalitativní šetření realizované ve velkých organizacích v Praze zjišťující formy využívaných alternativních pracovních úvazků, důvody společností pro využívání alternativních pracovních úvazků, a identifikující nejpřínosnější formy alternativních pracovních úvazků, skupiny pracovníků a typy pracovních pozic, pro které jsou alternativní pracovní úvazky využívány.

KLÍČOVÁ SLOVA

flexibilita trhu práce, alternativní pracovní úvazky, flexibilní pracovní úvazky, dočasné zaměstnání, práce na částečný úvazek, agenturní zaměstnání, samostatná výdělečná činnost

ABSTRACT

This diploma thesis deals with use of alternative work arrangements. It introduces the topic of job flexibility and alternative work arrangements. It focuses mainly on the use of four main alternative work arrangements as provided by the International Labour Organization, which are: temporary employment, part-time work, temporary agency work and self-employment. The text compares data regarding these four alternative work arrangements in the European Union. The thesis also includes a qualitative research carried out in big organizations in Prague that assesses what forms of alternative work arrangements do they use, what are the reasons for opting for some of the alternative work arrangements in an organization and it identifies the most beneficial alternative work arrangements, applicant groups and job positions that the alternative work arrangements are used for the most.

KEY WORDS

labour market flexibility, non-standard employment, flexible working arrangements, temporary employment, part-time work, temporary agency work, self-employment

Obsah

0 ÚVOD 7

1 EVROPSKÝ TRH PRÁCE – STRATEGIE EVROPA 2020 9

2 FLEXIBILITA TRHU PRÁCE 12

3 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY 17

3.1 PŘÍNOSY A RIZIKA VYUŽÍVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ 22

3.2 VLIV ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ NA VYBRANÉ PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI 24

4 VYUŽÍVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ V EVROPSKÉ UNII A V ČESKÉ REPUBLICE 27

4.1 DOČASNÉ ZAMĚSTNÁNÍ 27

4.1.1 Využívání dočasných pracovních úvazků v Evropské unii 27

4.1.2 Využívání dočasného zaměstnání v České republice 29

4.2 PRÁCE NA ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK 35

4.2.1 Využívání částečných pracovních úvazků v Evropské unii 36

4.2.2 Využívání částečných pracovních úvazků v České republice 38

4.3 AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁNÍ 43

4.3.1 Využívání agenturního zaměstnání v Evropské unii 43

4.3.2 Využívání agenturního zaměstnání v České republice 46

4.4 SAMOSTATNÁ VÝDĚLEČNÁ ČINNOST 51

4.4.1 Využívání samostatné výdělečné činnosti v Evropské unii 52

4.4.2 Využívání samostatné výdělečné činnosti v České republice 54

4.4.3 Nezávislí profesionálové (freelancers) 58

4.4.4 Zastřený pracovněprávní vztah 59

4.5 DALŠÍ ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY VYUŽÍVANÉ V ČESKÉ REPUBLICE 60

4.5.1 Časově flexibilní pracovní úvazky 60

4.5.2 Prostorově flexibilní pracovní úvazky 62

4.5.3 Funkčně (organizačně) flexibilní pracovní úvazky 65

4.6 SROVNÁNÍ VYUŽÍVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ V EVROPSKÉ UNII A V ČESKÉ REPUBLICE 65

5 ŠETŘENÍ VYUŽÍVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ VE VELKÝCH ORGANIZACÍCH V PRAZE 70

6 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ VYUŽÍVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ VE VELKÝCH ORGANIZACÍCH V PRAZE 74

6.1 VYUŽÍVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ 74

6.1.1 Práce na dobu určitou 77

6.1.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr 78

6.1.3 Práce na částečný úvazek 79

6.1.4 Agenturní zaměstnávání 81

6.1.5 Samostatná výdělečná činnost *83*
6.1.6 Další alternativní pracovní úvazky *84*
6.2 DŮVODY A PŘÍNOSY VYUŽÍVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ PRO SPOLEČNOST 87
6.3 PRACOVNÍCI VYUŽÍVAJÍCÍ ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY 89
6.4 PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ DO VNITROPODNIKOVÉ PRAXE 89
6.5 BUDOUCNOST VYUŽÍVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ 91
7 DISKUZE 94
8 ZÁVĚR 98
9 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ 100
10 SEZNAM GRAFŮ A TABULEK 110
11 SEZNAM PŘÍLOH 112
12 PŘÍLOHY 113

0 Úvod

Trh práce, stejně jako celá společnost, prošel v posledních desetiletích celou řadou dynamických změn, výjimkou nebyla ani oblast pracovních úvazků. Vlivem globalizace, růstu sektoru služeb, technologického vývoje a vlivem změn prováděných v rámci organizačních strategií došlo ke změnám ve způsobu práce a k celosvětovému zvýšení zájmu o alternativní pracovní úvazky, které nabízejí vetší míru flexibility oproti standardním pracovním úvazkům. Poptávku po alternativních úvazcích začali vyvolávat především zaměstnavatelé, avšak popularita této problematiky v Evropě stoupla také s pomocí politiky zaměstnanosti Evropské unie, která začala rozvíjet strategické plány deregulace a flexibility trhu práce a následně začala prosazovat princip flexicurity, resp. sociální politiku, která propojuje flexibilitu a jistotu pracovního místa. Dá se očekávat, že díky vlivu demografických změn (stárnutí populace, příchod nových generací na trh práce), bude tématu alternativních pracovních úvazků v budoucnu věnováno ještě více pozornosti než nyní. Tématika alternativních pracovních úvazků se v posledních letech stala ústředním tématem, jak v českých odborných publikacích zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů, tak v mnoha kvalifikačních závěrečných pracích na univerzitách v České republice, které se zaměřují buď na jednotlivé alternativní pracovní úvazky, nebo na alternativní úvazky jako prostředek harmonizace osobního a pracovního života. Alternativním úvazkům v kontextu mezinárodního srovnání se však v dostupné literatuře nevěnuje příliš mnoho autorů.

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké alternativní pracovní úvazky jsou v České republice využívány. A v jaké míře jsou ve srovnání s ostatními členskými státy EU využívány čtyři hlavní formy alternativních forem zaměstnání podle Mezinárodní organizace práce, kterými jsou dočasné zaměstnání, práce na částečný úvazek, agenturní zaměstnání a samostatná výdělečná činnost. Teoretická východiska práce představují dosavadní zjištění v oblasti flexibility trhu práce a v oblasti využívání alternativních pracovních úvazků.

Obsah práce je rozčleněn do sedmi kapitol. V první kapitole se věnuji evropskému trhu práce a jeho dalšímu směřování na základě strategie Evropa 2020, z níž je patrná aktuálnost tématu flexibility trhu práce. V návaznosti se v druhé kapitole věnuji teoretickému vymezení pojmu flexibilita trhu práce, konceptu flexicurity a formám flexibility trhu práce. Vycházím přitom z odborných publikací a článků českých autorů (např. Palán, Hora, Kotýnková, Dudová, Nekolová, Václavková, Kotíková, aj.) a dokumentů Evropské komise.

Třetí kapitola prezentuje alternativní pracovní úvazky, vymezuje tuto problematiku a věnuje pozornost změnám, které měly významný vliv na rozšíření alternativních pracovních úvazků. Představeny jsou rovněž přínosy a rizika plynoucí z využívání alternativních pracovních úvazků pro pracovníky a zaměstnavatele. Následně se zabývám vlivem alternativních pracovních úvazků na vybrané procesy řízení lidských zdrojů v organizaci, a to na získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků. Stěžejním zdrojem pro tuto část práce se staly publikace odborníků z oblasti personálního řízení (např. Armstrong, Kocianová), výsledky studií mezinárodních organizací (např. Mezinárodní organizace práce, Eurofound), české výzkumy (např. VÚPSV) a výsledky výzkumů zahraničních společností (např. PwC, Deloitte). Ve čtvrté kapitole se věnuji využívání čtyř hlavních alternativních forem zaměstnání podle Mezinárodní organizace práce, kterými jsou dočasné zaměstnání, práce na částečný úvazek, agenturní zaměstnání a samostatná výdělečná činnost. Tyto pracovní úvazky charakterizuji, uvádím jejich legislativní vymezení a míru využívání v Evropské unii a České republice. Klíčovými zdroji se staly statistiky Evropské unie v oblasti zaměstnanosti, které poskytuje statistický úřad Evropské komise (Eurostat), a data Českého statistického úřadu, jehož Výběrové šetření pracovních sil je s evropským šetřením plně harmonizováno. Rovněž se v této kapitole věnuji dalším alternativním pracovním úvazkům využívaných v České republice, které rozděluji dle flexibility časové, prostorové a funkční. V závěrečné podkapitole uvádím srovnání využívání výše zmíněných alternativních pracovních úvazků v Evropské unii a České republice. Pátá a šestá kapitola jsou zaměřeny na kvalitativní šetření na téma využívání alternativních pracovních úvazků ve velkých organizacích v Praze. V páté kapitole představuji cíle a metodiku šetření. V šesté kapitole jsou prezentovány a interpretovány výsledky šetření. Závěrečná sedmá kapitola je věnována diskuzi.

V závěru bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za cenné rady, přínosné připomínky a odborné vedení, a také všem respondentům, kteří se zúčastnili empirického šetření, za jejich čas, ochotu a vstřícnost.

1 Evropský trh práce – Strategie Evropa 2020

V současnosti se v členských státech Evropské unie vedou politické diskuse o větší míře flexibility pracovních trhů a nových formách zaměstnávání. Hlavními tématy, která se řeší, jsou: jak zajistit pružnější a inkluzivnější trh práce, jak bojovat proti nehlášené práci, jak obstarat dostatečnou sociální ochranu, či jak zabezpečit dobré pracovní podmínky pro zaměstnance využívající některý z alternativních pracovních úvazků. Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek zmiňuje, že diskuze okolo tématu flexibility trhu práce vedou jak asociace zaměstnavatelů, tak odborové organizace. Zástupci ze strany zaměstnavatelů usilují o flexibilitu, která je pro ně nezbytnou nutností, a na druhé straně zástupci ze strany zaměstnanců usilují o sociální ochranu a práva zaměstnanců (Eurofound, 2015b). Do pomyslného centra tohoto střetu zájmu se staví Evropská unie, která prosazuje princip tzv. flexicurity, kterým se snaží zdůraznit, jak roli flexibility trhu práce, tak také význam sociální ochrany a jistoty. Politika flexikurity hraje klíčovou úlohu při modernizaci trhů práce a přispívá k dosažení aktuálních cílů EU v oblasti zaměstnanosti – viz dále.

Směr, kterým se Evropská unie snaží celkově ubírat, můžeme sledovat na základě jejich strategických plánů, ve kterých lze pozorovat aktuálnost tématu flexibility pracovních trhů. I přesto, že se jednotlivé národní trhy práce vyznačují vlastními aktuálními trendy a specifiky (např. v oblasti hospodářské politiky a sociální politiky), jsou s evropským trhem úzce propojeny, např. evropským právem nebo právě jednotnou strategií. Hlavním dokumentem, který v současnosti určuje směr, je Evropa 2020 neboli Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující sociální začleňování. Tento dokument je desetiletou strategií Evropské unie a zaměřuje se především na ekonomický a hospodářský růst. Nahrazuje tzv. Lisabonskou strategii, jejíž časový horizont vypršel v roce 2010.

Jádrem strategie Evropa 2020 jsou následující tři hlavní priority, které se vzájemně prolínají a nabízí vizi evropského sociálně tržního hospodářství pro 21. století. Evropská komise (2010, s. 10) uvádí, že se jedná o:

- inteligentní růst, tzn. vyvíjet ekonomiku, která je založena na znalostech a inovacích,
- udržitelný růst, tzn. podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku, která je méně náročná na zdroje,
- růst podporující začlenění, tzn. podporovat ekonomiku, která bude mít vysokou zaměstnanost, a bude se vyznačovat hospodářskou, územní a sociální soudržností.

Na základě těchto tří priorit rada EU určila hlavní cíle, které by měly být splněny do roku 2020. Na jejich základě členské státy stanovily, s ohledem na svou výchozí pozici i specifické podmínky a vlastní vnitrostátní cíle. Následujících pět hlavních cílů usiluje o zlepšení v oblasti zaměstnanosti, vývoje a výzkumu, vzdělávání, sociálního začleňování, ale také v oblasti životního prostředí.

1. Snažit se dosáhnout 75% zaměstnanosti mužů a žen (20−64 let), „… *mimo jiné prostřednictvím aktivnějšího zapojení žen, starších pracovníků a větší integrace migrujících pracovních sil.“*
2. Zlepšit a zdokonalit předpoklady pro výzkum a vývoj, především za pomocí investic, které dosáhnou 3 % HDP.
3. Snížit emise skleníkových plynů alespoň o 20 % vůči roku 1990 a „… *zvýšit podíl energie z obnovitelných zdrojů v konečné spotřebě energie na 20 % a zvýšit energetickou účinnost o 20 %.“*
4. Zlepšit úroveň vzdělání, především snížit míru předčasného ukončení školní docházky pod 10 % „… *a zároveň zvýšit podíl osob ve věku 30 až 34 let, jež ukončily terciární vzdělání, z 31 % na 40 % v roce 2020.“*
5. Podporovat sociální začlenění, především prostřednictvím snižování chudoby tzn. snížit počet lidí, kteří jsou ohroženi chudobou alespoň o 20 miliónů. (Evropská komise, 2010, s. 11).

Tyto strategické cíle dokazují, že jedním z palčivých problémů, které se snaží EU dlouhodobě řešit, je nezaměstnanost. Na nezaměstnanost má vliv celá řada faktorů a určit hlavní příčiny tohoto sociálně patologického jevu není vůbec snadné. Navíc situace v jednotlivých členských státech se různí. Soukup (2015, s. 72−73) na základě provedených analýz formuloval čtyři základní příčiny nezaměstnanosti v EU.

1. Vysoké náklady na pracovní sílu, tzn. vysoké mzdy, zdanění práce, vysoké odvody na zdravotní a sociální pojištění.
2. Malá flexibilita pracovních trhů, tzn., že s rozvojem technologií dochází k zániku pracovních míst a rozvíjející se sektory (např. služeb) nestačí tvořit nová pracovní místa.
3. Existuje nesoulad mezi poptávkou a nabídkou na trhu práce. Vzdělaností struktura pracovníků často neodpovídá potřebám pracovního trhu. Důvodem je v některých zemích kvalita poskytovaného vzdělání.

4. Velmi nízká mobilita zaměstnanců, jak mezi členskými zeměmi EU, tak uvnitř jednotlivých států.

Jak tento problém řešit a dosáhnout vytyčených cílů? Evropská komise stanovila základní nástroje, kterými se bude snažit o dosažení výše uvedeného, jedná se o sedm tzv. vlajkových iniciativ, jež představují návrhy opatření, které jsou vzájemně propojeny a snaží se buď explicitně, nebo implicitně o zvýšení míry zaměstnanosti a vytvoření příznivějších sociálních podmínek ve společnosti.

1. Inovace v EU, jejímž cílem je zlepšit podmínky a přístup k finančním zdrojům pro výzkum a inovace, urychlit proces převádění výsledků vědy a výzkumu do praxe, zvýšit počet inovací a patentů.
2. Mládež v pohybu, jejímž cílem je zlepšit zvýšit kvalitu a mezinárodní atraktivitu evropského systému vysokoškolského vzdělávání podporou mobility studentů a mladých odborníků. Zvýšit kvalitu všech úrovní vzdělávání, vzájemné uznávání odborné kvalifikace a praxe.
3. Digitální program pro Evropu, jež se snaží zajistit přístup k vysokorychlostnímu internetu, vytvořit jednotný evropský digitální trh, posílit využívání digitálních technologií veřejnou správou.
4. Evropa méně náročná na zdroje se snaží oddělit hospodářský růst od využívání zdrojů. Více využívat obnovitelné zdroje energie, modernizovat dopravní sektor a zvýšit energetickou účinnost.
5. Průmyslová politika pro éru globalizace se snaží zvýšit konkurenceschopnost, zlepšit podnikatelské prostředí (zejm. pro malé a střední podniky), vytvářet nová pracovní místa, podporovat rozvoj silné a udržitelné průmyslové základny.
6. Agenda pro nové dovednosti a pracovní místa má za cíl modernizovat trhy práce, zvyšovat znalosti a dovednosti pracovníků, aby měli větší šance uplatnit se na pracovních trzích, zvyšovat jejich mobilitu, zvyšovat flexibilitu trhu práce a uplatňovat princip flexicurity.
7. Evropská platforma pro boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení se snaží zlepšit spolupráci členských zemí v této oblasti, zhodnotit udržitelnost sociálních a zdravotních systémů. (Evropská komise, 2010, s. 5−6).

2 Flexibilita trhu práce

Výkladový slovník definuje obecně flexibilitu jako „… *pružnost, schopnost přizpůsobit své chování novým požadavkům a situačním podmínkám, schopnost změny.*“ (Palán, 2002, s. 64). Pokud však flexibilitu dáme do spojitosti s pojmem „trh práce“, těžko bychom nalezli jednotnou definici. Tento fakt přiznávají i samotní autoři jedné z definic, kteří uvádějí, že „… *pojem flexibilita trhu práce je tak složitý, stejně tak, jak různé jsou jeho ideologické výklady.“* (Cazes, Nešporová, 2013, s. 11).

Ondřej Hora při snaze definovat hlavní podstatu flexibility pracovního trhu v odborném časopise Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí vychází ze tří rovin často citovaných přístupů k flexibilitě práce. Tou první je definice Guye Standinga z roku 1999, který vnímá flexibilitu trhu práce jako „… *rozsah a rychlost, se kterými se pracovní trhy adaptují na výkyvy a změny ve společnosti, ekonomice a produkčních cyklech.“* (Hora, 2009a, s. 6).

Ve druhé rovině vychází z práce Johna Atkinsona z roku 1984, který na flexibilitu trhu práce nahlíží z mikro pohledu jako na „… *nástroje, které jednotlivým firmám umožňují přizpůsobovat svou pracovní sílu momentálním podmínkám v ekonomice.“* (Hora, 2009a, s. 6). Z tohoto pohledu na flexibilitu trhu práce nahlíží také Dvořáková, která ji definuje jako „… *pružné pracovní právo a smluvní podmínky, flexibilní organizaci práce reagující rychle a efektivně na nové výrobní potřeby, flexibilní formy práce, zajištění nezbytné kvalifikace a rozvíjení potřebných znalostí a v neposlední řadě sladění profesního a rodinného života.“* (Dvořáková, 2012, s. 39).

Třetí rovina následně přináší odlišný úhel pohledu a uvádí, že „… *flexibilita může být chápána také jako přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců – např. Wallace (2003), Heejung (2007), Plasová (2008).“* (Hora, 2009a, s. 6).

Tyto tři roviny by bylo možné rozšířit o další stránku, která by v sobě zahrnovala kritický pohled na fenomén flexibility pracovního trhu. Obecně vztah mezi mírou závažnosti problémů trhu práce a mírou flexibility trhu práce není jednoznačný. Někteří autoři uvádějí, že přináší pozitivní dopady na trh práce, jiní naopak upozorňují na negativní vliv na pracovní sílu, např. Kotýnková (2014) vyjadřuje obavu z negativních dopadů, které může flexibilita trhu práce přinášet. „*Pojem flexibilita trhu práce znamená schopnost přizpůsobit se rychle*

změně podmínek na trhu zboží a služeb, avšak její růst je často spojen se ztrátou jistot zaměstnanců a se ztrátou stabilních pracovních míst, což se projevuje tím, že na trhu práce lze pozorovat ústup významu klasického zaměstnaneckého vztahu a nárůst rozmanitosti, individualizace a nejistot pracovních vztahů.“ (Kotýnková, 2014, s. 3). Ve své definici jasně pojmenovala to, co je nejčastěji uváděno jako zásadní nevýhoda flexibility pracovního trhu, a tou je ztráta jistot. Flexibilita je také označována jako nová forma sociálního rizika. Požadavek flexibility se společně s dalšími faktory může podílet na vzniku sekundárního pracovního trhu a spolu s tím i na marginalizaci určitých segmentů pracovní síly (Dudová, 2008, s. 11).

Propojit flexibilitu a jistotu, tyto dva zdánlivě protichůdné výrazy, se snaží zmiňovaný koncept tzv. flexicurity (ze spojení anglických slov flexibility a security, tj. flexibilita a bezpečnost), který je dnes součástí strategie Evropské unie. Za kolébku tohoto přístupu je považováno Dánsko. Nekolová ve své knize uvádí vymezení podle autorů Wilthagena a Rogowského, kteří definují tento pojem jako „*… politickou strategii usilující zvyšovat flexibilitu trhu práce, organizace práce a pracovních vztahů na jedné straně a zvyšovat sociální ochranu především ohrožených skupin trhu práce na straně druhé.“* (Nekolová, 2008, s. 17).

Flexicurita by se měla snažit o vyvažování práv a povinností zaměstnavatelů, pracovníků, žadatelů o práci a veřejných orgánů. Jejím cílem je např. omezení rozdílů na trhu práce, usnadňování přechodů mezi pracovními místy, prosazování rovných přístupů k zaměstnání pro muže i ženy, podpora důvěry a spolupráce mezi veřejnými orgány a sociálními partnery. Politiku flexicurity lze uplatňovat prostřednictvím spolehlivých a flexibilních smluv, které využívají zmodernizované právní předpisy pracovního práva a kolektivní smlouvy. Dále také prostřednictvím celoživotního učení – je důležité, aby se lidé mohli případně rekvalifikovat a získat kvalifikaci na nová pracovní místa. Uplatňování principů flexicurity je také možné za pomocí vnitrostátních politik, které usnadňují dočasně nezaměstnaným lidem přechod do nového zaměstnání a v neposlední řadě zaváděním moderních systémů sociálního zabezpečení, které poskytují přiměřený příjem a podporují pracovní mobilitu (Evropské komise, 2015).

Autoři výše zmíněných definic ve své práci rovněž představili různé **typologie flexibility trhu práce**, např. Guy Standing rozlišuje následujících šest různých typů flexibility:

- vnější numerická flexibilita, která vyjadřuje flexibilitu podmínek zaměstnávání, resp. podmínek propouštění a najímání standardních i flexibilních zaměstnanců (osob v závislém pracovněprávním poměru),
- vnitřní numerická flexibilita, která vyjadřuje míru flexibility zaměstnavatelů a zaměstnanců v organizaci práce a pracovní doby zaměstnanců,
- funkční flexibilita, která vyjadřuje míru adaptability podniků na tržní změny,
- flexibilita pracovních nákladů, která souvisí se mzdovou diferenciací v dané zemi,
- mzdová flexibilita, která souvisí s flexibilitou nákladů práce, a jednak je spojena se mzdovou diferenciací uvnitř samotného trhu práce dané země,
- flexibilita profesní struktury, která souvisí s adaptabilitou, schopností i ochotou pracovní síly se učit (Nekolová, 2008, s. 12−13).

Jedním z nejvýznamnějších autorů z oblasti flexibility práce a organizace je již zmiňovaný John Atkinson, který je spolu s Nigelem Meagerem autorem teorie flexibilní firmy z poloviny 80. let 20. století. Tito autoři navázali na teorii tzv. segmentovaného trhu práce, která rozděluje trh práce na primární a sekundární. Pro prvně jmenovaný trh, který je někdy nazýván také jako privilegovaný, je charakteristická stabilita pracovních míst, vyšší odměny a možnosti kariérního růstu. Naopak pro sekundární trh je charakteristická menší stabilita pracovního místa, vyšší fluktuace a nižší odměny (Dudová, 2008, s. 17). Z charakteristiky duální teorie trhu práce jsou některé formy alternativních pracovních úvazků často přiřazovány k sekundárnímu trhu práce, např. agenturní zaměstnání.

Atkinson uvádí, že aby firma fungovala efektivně, musí být flexibilní. Jedině tak, dokáže rychle reagovat na požadavky trhu. Rozlišuje tři typy flexibility:

- funkční (interní), kdy zaměstnanci mohou být v rámci organizace hladce a rychle přesouváni na jiné činnosti a vykonávat jiné úkoly, předpokladem je schopnost zaměstnanců rozvíjet se a učit se, tak aby nové úkoly byli schopni zvládat,
- numerická (externí), při které dokáže organizace pružně měnit počet svých zaměstnanců podle změn v potřebě pracovní síly (snadné snižování nebo zvyšování počtu pracovníků organizace), zvyšování numerické flexibility organizace souvisí s rozvojem alternativních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby,

- finanční (flexibilita mezd), která prostřednictvím odměňování nabízí možnost pružně reagovat na nabídku a poptávku na vnějším trhu práce a usnadňuje tak funkční nebo numerickou flexibilitu (Václavková, 2007, s. 1).

Těmito zmíněnými a dalšími modely se následně inspirovali Goudswaard a de Nanteuil, autoři studie Flexibilita a pracovní podmínky z roku 2000, která byla vypracována pro Evropskou nadaci pro zlepšení životních a pracovních podmínek. V rámci této studie vypracovali komplexní přehled různých typů flexibility, které mohou společnosti využívat (viz tabulka 1). Flexibilita je dle nich heterogenní koncept, který kombinuje dvě série proměnných: kvantitativní/kvalitativní a vnější/vnitřní. Flexibilita kvantitativní se týká objemu práce, zatímco flexibilita kvalitativní se zajímá o obsahovou stránku práce. Jejich kombinací dle Václavkové (2007, s. 2) vznikají:

- početní/smluvní flexibilita, která se vztahuje k postupům zavedených do organizace za účelem snadného přizpůsobování zaměstnaneckého statusu pracovní síly,
- produkční/geografická flexibilita, která souvisí se systémem a způsobem výroby organizace,
- časová flexibilita, která vzniká díky změnám uzpůsobení pracovní doby,
- funkční flexibilita, která se snaží o využití postupů a metod, jež pomohou zaměstnancům osvojit si nové kompetence, aby byli připraveni vykonávat nové činnosti.

Tab. 1: Matice různých forem flexibility (Goudswaard, de Nanteuil in Václavková, 2007, s. 2)

Forma flexibility	Kvantitativní	Kvalitativní
Externí	Zaměstnanecký status: smlouva na dobu neurčitou smlouva na dobu určitou dočasně přidělený zaměstnanec od agentury sezónní práce práce on-call	Systém výroby: subdodávky outsourcing pracovníci na živnostenský list
	POČETNÍ FLEXIBILITA A/NEBO SMLUVNÍ FLEXIBILITA	PRODUKČNÍ A/NEBO GEOGRAFICKÁ FLEXIBILITA
Interní	Pracovní doba: snížení počtu odpracovaných hodin práce přesčas/práce na částečný úvazek noční práce nebo práce na směny práce o víkendu zkrácený (stlačený) pracovní týden kolísavá pracovní doba nepravidelná pracovní doba	Organizace práce: pracovní rotace týmová/autonomní práce rozšiřování a obohacování pracovních úkolů projektové skupiny zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem či inovacemi, technologiemi
	ČASOVÁ FLEXIBILITA	FUNKČNÍ FLEXIBILITA

Jiný úhel pohledu na typologii flexibility představuje Dudová (2008), která flexibilitu rozděluje dle toho, jaké dopady s sebou nese. Pozitivní i negativní stránky flexibility se dotýkají samotných společností, jelikož jejich dopady se mohou projevit v jejich fungování – např. zvýšenou či sníženou produktivitou práce. Pozitivní flexibilita neboli „dobrá“, totiž umožňuje lidem skloubit jejich osobní a pracovní život, což jim přináší větší pracovní spokojenost a je obecně spojována s vyššími příjmy. Naopak negativní flexibilita neboli „špatná“ nutí zaměstnance se přizpůsobovat požadavkům zaměstnavatele, který mu nedává možnost podílet se na rozhodnutí, například o jeho pracovní době. (Dudová, 2008, s. 19).

V praxi společnosti využívají různé kombinace jednotlivých typů flexibilit. Se zvyšováním numerické flexibility, tj. míry flexibility zaměstnavatelů a zaměstnanců v organizaci práce a pracovní doby zaměstnanců, souvisí rozvoj flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby a s tím i současná podoba alternativních (nestandardních, atypických) pracovních úvazků.

3 Alternativní pracovní úvazky

Celosvětový trh práce v posledních desetiletích zaznamenává neustálý dynamický vývoj, který se týká mnoha oblastí včetně pracovních úvazků. Alternativní pracovní úvazky nepředstavují koncept, který by nově přinesly moderní informační technologie či globalizace. Alternativní pracovní úvazky se využívaly již dávno předtím, například v zemědělství pro sezónní práce. Avšak je pravdou, že se začaly více rozvíjet až v posledních desetiletích. Kotíková a kol. (2013, s. 13) uvádí, že popularita této problematiky v Evropě stoupla díky politice zaměstnanosti Evropské unie, která začala rozvíjet strategické plány pomocí větší míry deregulace a flexibility trhu práce a následně začala prosazovat princip flexicurity. Poptávku po nich začali vyvolávat především zaměstnavatelé, kteří chtěli mít možnost flexibilněji řídit počet svých zaměstnanců na základě aktuální ekonomické situace na světovém i domácím trhu (tlak na zvyšování numerické flexibility). Celosvětovému zvýšenému zájmu o nestandardních pracovních úvazcích se věnovali odborníci Mezinárodní organizace práce z celého světa, kteří se shodli, že jejich popularita značně vzrostla hlavně díky změnám ve světě práce, které přinesla globalizace, finanční krize, expanze sektoru služeb, technologický vývoj a změny v organizačních strategiích (ILO, 2016, s. 4−5).

Odborníci označili **globalizaci** (od roku 1990) a **finanční krizi** (započatou v roce 2000) za dvě hlavní příčiny zvýšeného zájmu o alternativní pracovní úvazky. Avšak k zásadnímu posunu přispěla primárně globalizace, která vytvořila větší konkurenční tlak a otevřela pracovní a podnikatelské možnosti v rámci řady zemí. Finanční krize a související úsporná opatření neměla mít až tak velký vliv na rozvoj alternativních pracovních úvazků jako právě globalizace (ILO, 2016, s. 4).

Během několika posledních desetiletí došlo k **expanzi sektoru služeb** po celém světě. V roce 2013 téměř polovina zaměstnanců (45,1 %) na celém světě pracovala v tomto odvětví (ILO, 2014, s. 23). Poptávka po pracovní síle je v sektoru služeb méně předvídatelná než je tomu v sekundárním sektoru (ve výrobě a průmyslu), což klade na společnosti větší nároky v oblasti organizační flexibility.

Růst sektoru služeb a globálních dodavatelských řetězců jsou neoddělitelnou součástí **technologického vývoje**. Nové informační technologie, vyšší kvalita a nižší náklady na infrastrukturu a zlepšení logistiky a dopravy, umožnily firmám organizovat a řídit výrobu po celém světě efektivněji. Nové informační technologie vedly také k vytvoření nových pracovních pozic a rovněž nových forem alternativních pracovních úvazků (ILO, 2016, s. 4).

Na začátku 90. let 20. století začaly podniky provádět podstatné **změny v rámci organizačních strategií,** ve velké míře v rámci snižování nákladů na zaměstnávání lidí začali využívat outsourcing, což znamená, že určité pracovní činnosti začaly být zajišťovány externě. Nejčastěji se jedná o outsourcing podpůrných a vedlejších činností, které jsou však pro podnik nezbytné, aby se tak podnik mohl zaměřit na hlavní jádro svého podnikání (ILO, 2016, s. 4−5).

Pro správné pochopení pojmu „**alternativní pracovní úvazek**“ je nutno nejprve definovat jeho určitý standard a normu, která v podstatě dává možnost existenci alternativě. Evropská unie (Goudswaard, de Nanteuil, 2000) za standardní, tradiční formu pracovního úvazku považují pravidelnou práci na plný pracovní úvazek, který je sjednán na základě smlouvy na dobu neurčitou. Ze stejné definice vychází i Mezinárodní organizace práce (ILO, 2016, s. 1).

V České republice je rovněž za standardní pracovní úvazek považován „… *pracovní poměr na dobu neurčitou, na plný úvazek, s pracovní dobou rovnoměrně rozvrženou do pětitýdenního pracovního týdne, na pracovišti zaměstnavatele.“* (Horáková, 2014, s. 14). Takový pracovní poměr má jak v Evropě, tak i v České republice dlouhou tradici a je jednou z nejtypičtějších forem zaměstnání.

Naopak za alternativní (nestandardní, atypické) pracovní úvazky lze označit pracovní úvazky, které se od definované standardní podoby odlišují minimálně v jednom aspektu. V současnosti alternativní pracovní úvazek zahrnuje všechny formy práce s výjimkou plného pracovního úvazku na dobu neurčitou a standardní pracovní dobou (Dudová, 2008, s. 20).

Základní ideou, na které stojí dnešní podoba alternativních pracovních úvazků, je flexibilita. Jak již bylo zmíněno výše, jejich rozvoj je spojen s rostoucí mírou flexibility na trhu práce (především se zvyšováním numerické flexibility firem) a jejich podoba je charakteristická různými formami flexibility.

Nejčastěji tyto úvazky projevují flexibilitu v ujednání o organizaci či délce pracovní doby, délce trvání pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, místě výkonu práce nebo v povaze právního úkonu, který pracovněprávní vztah zakládá. Proto se můžeme často setkat s názvem flexibilní pracovní úvazky, toto spojení se stalo synonymem pro dnešní podobu alternativních pracovních úvazků.

Mezinárodní organizace práce (ILO, 2016, s. 2−3) považuje za čtyři hlavní alternativní formy zaměstnání následující:

- **Dočasné zaměstnání**, kdy jsou zaměstnanci najímání na určitou dobu, splnění určitého úkolu či dokončení projektu. Legislativa většiny zemí upravuje délku tohoto pracovního úvazku, a to počtem, kolikrát je možné takovýto úvazek se zaměstnancem sjednat nebo za jakých důvodů je možné jej ukončit.
- **Práce na částečný úvazek**, kdy zaměstnanec nepracuje po stanovenou standardní týdenní pracovní dobu, ale po dobu kratší. Pro statistické účely v rámci mezinárodních výzkumů se za práci na částečný úvazek považuje úvazek na méně než 35 nebo 30 hodin týdně. V praxi některých zemí se můžeme setkat i s tzv. nulovým pracovním úvazkem, kdy zaměstnanec pracuje dle potřeby zaměstnavatele tzv. na zavolanou.
- **Agenturní zaměstnání** a jiné formy zaměstnání, které zahrnují vícero smluvních účastníků, představují dočasný způsob, kdy pracovníci nejsou přímými zaměstnanci společnosti, pro kterou pracují, ale jsou do této společnosti pouze dočasně umístěni a jsou zaměstnanci agentury (případně další strany).
- **Samostatná výdělečná činnost**, představuje legální možnost práce, nejedná se však o zaměstnanecký poměr, ale o vztah dvou nezávislých subjektů, které mezi s sebou mají standardní dodavatelsko-odběratelské vztahy. Nejsou tady chráněni zákoníkem práce jako typičtí zaměstnanci, i když některé země již přijaly zvláštní ustanovení pro rozšíření právní ochrany těchto osob. Naproti tomu zastřený pracovněprávní vztah je ve většině zemí světa nelegální způsob spolupráce mezi živnostníkem a zaměstnavatelem. V české společnosti je tento jev znám jako tzv. švarcsystém. Podstatou je využívání služeb lidí podnikajících na živnostenský list namísto najímání zaměstnanců.

Obecně jsou alternativní pracovní úvazky považovány za nástroj přizpůsobování a vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce a také jako nástroj slaďování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců (Kocianová, 2012, s. 108). Cílem těchto úvazků je zvyšovat produktivitu nebo snižovat náklady spojené se zaměstnáváním lidí (Armstrong, 2007, s. 185).

Výčet alternativních pracovních úvazků je velice rozsáhlý a jejich existence a podoba je specifická pro každý členský stát EU. Neustále vznikají nové formy zaměstnávání, některé proměňují vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, některé mění organizaci práce a pracovní režimy a některé mají dopad na obě oblasti (Eurofound, 2015b). Jako hlavní důvody růstu popularity alternativních forem zaměstnání v posledních desetiletích se považuje změněná situace na trhu práce, v některých zemích oslabení pozice odborů a potřeba větší flexibility ze strany zaměstnavatelů i samotných zaměstnanců. Zaměstnavatelé se snaží co nejefektivněji (nejrychleji a nejlevněji) reagovat na situaci na trhu přizpůsobováním struktury svých zaměstnanců (VÚPSV, 2004, s. 8).

V rámci projektu Nové formy zaměstnání bylo pod záštitou Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek identifikováno devět **nových alternativních forem zaměstnávání**, které se v Evropě přibližně od roku 2000 nově objevily nebo jejichž popularita roste (viz příloha C). Přes jejich různorodost mají všechny za cíl zvýšit flexibilitu pro zaměstnavatele, zaměstnance či obě skupiny. Některé z nich mohou být potenciálně přínosné ve stejné míře pro zaměstnavatele i zaměstnance, ale u některých existují obavy kvůli jejich dopadu na pracovní podmínky pro zaměstnance a trh práce. Jedná se o tyto formy:

- Sdílení zaměstnanců, které představuje pracovní úvazek, kdy více zaměstnavatelů společně zaměstná jednoho pracovníka, a tím pracovník získá plný pracovní úvazek. Je považováno za oboustranně přínosný alternativní pracovní úvazek.
    - Strategické sdílení zaměstnanců, tj. forma řízení zaměstnanců, která je založená na spolupráci na regionální úrovni. Podniky s určitou poptávkou po zaměstnancích, která se pravidelně opakuje, ale není důvodem pro trvalý pracovní poměr, mohou společně přijmout jednoho či několik zaměstnanců, kterým jsou opakovaně přidělovány úkoly prováděné v zainteresovaných podnicích. Sdílení zaměstnanci mají zaručené rovné odměňování a rovné zacházení s kmenovými zaměstnanci zainteresovaných podniků. Tato forma zaměstnání poskytuje jistotu pracovníkům, kteří by jinak pravděpodobně

museli přijmout mnohem nejistější formy zaměstnání. Bývá využíváno např. v Rakousku, Belgii, Bulharsku, Finsku, Francii, Německu a Maďarsku.

  - Ad-hoc sdílení zaměstnanců, tzn. zaměstnavatel, který dočasně nemůže poskytnout práci pro své zaměstnance, umožní zaměstnancům pracovat v jiné společnosti. Pracovní smlouva mezi původním zaměstnavatelem a zaměstnancem je zachována, i když je pracovník začleněn do jiné organizace. V České republice je tento institut znám jako dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli.

- Sdílení pracovního místa, které představuje spojení dvou částečných pracovních úvazků do jednoho pracovního místa. Pracovníci sdílející pracovní místo jsou zaměstnanci společnosti, ne osoby samostatně výdělečně činné. Je považováno za oboustranně přínosný alternativní pracovní úvazek.
- Dočasné řízení (tzv. interim management) představuje situaci, kdy společnost dočasně přijme vysoce postaveného odborníka k vyřešení určitého problému nebo situace.
- Příležitostná práce (práce na zavolanou), jež představuje nepravidelný pracovní úvazek, kdy zaměstnavatel má možnost zavolat zaměstnance pouze tehdy, když ho potřebuje. Identifikováno jako jeden z nejméně přínosných alternativních pracovních úvazků pro zaměstnance.
- Mobilní práce představuje zaměstnání, které je založeno na informačních a komunikačních technologiích, takže výkon práce není determinován místem ani časem. Nabízí zaměstnancům určitou flexibilitu a autonomii, ale také může zvýšit úroveň stresu kvůli delší pracovní době a smazávat hranice mezi pracovním a soukromým životem.
- Práce založená na poukázkách, která představuje pracovní poměr s nestandardním způsobem odměňování, a to odměňování formou poukázek, které zaměstnavatel získá odkoupením od třetí strany (často vládního orgánu). Zaměstnanci tak není vyplacena mzda, nýbrž tato poukázka. Identifikováno jako méně výhodná forma zaměstnání pro zaměstnance.
- Portfoliová práce, která představuje práci formou samostatné výdělečné činnosti, kdy osoby takto pracující vykonávají činnosti pro vlastní portfolio klientů.
- Skupinové zaměstnání, které představuje novou formu outsourcingu, kdy společnost spolupracuje virtuálně za pomocí online platformy s několika pracovníky na jednom projektu.

- Zaměstnání založené na spolupráci představuje sdružení osob samostatně výdělečně činných, malých a středních podniků, kteří se rozhodli mezi sebou navázat spolupráci, aby překlenuli omezení, které vyplývají z jejich velikosti. Jejich vztahy překračují tradiční vztahy dodavatelského řetězce či obchodních partnerů. (Eurofound, 2015a).

3.1 Přínosy a rizika využívání alternativních pracovních úvazků

Alternativní pracovní úvazky přináší jak nové šance a možnosti, tak i jistá rizika a znevýhodnění pro obě dvě strany – jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Za hlavní **výhody a přínosy** využívání alternativních pracovních úvazků **pro zaměstnavatele** bývá nejčastěji považováno:

- zvýšená produktivita práce,
- zvýšená spokojenost a loajalita zaměstnanců,
- možnost rychleji reagovat na změnu a pružněji řídit pracovní sílu,
- zvýšena atraktivita firmy při náboru nových talentů a udržení stávajících zaměstnanců,
- snížení fluktuace a absence,
- úspora nákladů (mzdových, náborových, provozních).

Na druhou stranu nedostatek zkušeností s novými a flexibilními úvazky vyvolává obavy, jak je efektivně zavádět do praxe. **Zaměstnavatelé** považují za možná **rizika a bariéry**:

- vyšší nároky na komunikaci, plánování, organizaci práce a zadávání a úkolů,
- chybějící podpora za strany státu,
- obavy z administrativní a finanční zátěže,
- menší možnosti kontroly práce jednotlivých pracovníků,
- zpomalení předávání znalostí mezi pracovníky (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 56−58).

To, jestli je pracovník schopný využít a mít prospěch z možnosti alternativního pracovního úvazku, záleží na jeho postavení na trhu práce, jeho schopnostech a dovednostech. Ve zcela rozdílné situaci se tak nacházejí výše kvalifikování pracovníci, např. manažeři a nekvalifikovaní a snadno nahraditelní pracovníci, jako např. pokladní v supermarketech, jak podrobně ilustruje kvalitativní studie Radky Dudové (2008, s. 20).

Obecně se však za hlavní **výhody a přínosy** využívání alternativních pracovních úvazků **pro pracovníky** považuje:

- začlenění znevýhodněných skupin na trhu práce do pracovního procesu, např. rodiče po mateřské/rodičovské dovolené, studenti, osoby se zdravotním postižením, osoby starší 50 let v předdůchodovém věku;
    - Na začátku března 2017 se uskutečnila konference Matky vítány, jejíž součástí byl také průzkum na téma Matky jako nový potenciál pro zaměstnavatele, který realizovala platforma Byznys pro společnost. Průzkumu se zúčastnilo 436 matek a vyplynulo z něj následující – 75 % dotázaných žen si myslí, že by se nejsnadněji vracelo do práce po mateřské/rodičovské dovolené, kdyby měly k dispozici flexibilní pracovní dobu a také možnost pracovat alespoň částečně či zcela z domova.
- harmonizace osobního a pracovního života;
    - Umožňují skloubit pracovní a rodinný život a usnadňují postupný nástup do práce matkám na/po mateřské (resp. rodičovské) dovolené.
    - Společnost se potýká v současné době s trendem stárnutí populace, to znamená, že se prodlužuje délka života a posunuje se hranice věku odchodu do důchodu. Zároveň mladí lidé odkládají rodičovství do pozdějšího věku a mají méně dětí, než tomu bylo v minulosti. Vlivem tohoto trendu se setkáváme s novým fenoménem, pro který vznikl název „sandwichová generace“. Jedná se o lidi střední generace, zpravidla ve věku 45–59 let, kteří obstarávají dva druhy péče – starají se o své nezajištěné dospívající děti a zároveň pomáhají svým stárnoucím rodičům (Jílková, 2015). Flexibilní pracovní úvazky mohou usnadnit harmonizaci pracovního a rodinného života také této skupině lidí.
    - Pro čerstvé absolventy a studenty přinášejí alternativní pracovní úvazky možnost získat praxi již během studia, což jim rovněž zvyšuje šanci při uplatnění se na trhu práce po absolvování studia.
- autonomie a důvěra ve schopnosti organizovat své pracovní úkoly, což zvyšuje pracovní spokojenost;
- uzpůsobení režimu práce přirozenému biorytmu.

Zavádění alternativních forem zaměstnání nesmí za žádných okolností prohlubovat marginalizaci určitých skupin a jejich nechtěné uvíznutí v pasti sekundárního trhu práce, které bude přinášet **pracovníkům** následující **znevýhodnění**:

- ekonomická nevýhodnost − riziko nižšího platového ohodnocení,
- nižší míra ochrany,
- zhoršený přístup k zaměstnaneckým benefitům či k dalšímu profesnímu vzdělávání,
- nižší šance na kariérní postup,
- stírání hranic soukromého a pracovního života,
- přesčasová práce (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 53−58).

3.2 Vliv alternativních pracovních úvazků na vybrané procesy řízení lidských zdrojů v organizaci

Úspěšné zavedení alternativních pracovních úvazků do podnikové praxe je výzvou pro specialisty personálního řízení, liniové vedoucí i vrcholový management společnosti. Jsou záležitostí inovativního přístupu a právě specialisté personálního řízení by se mohli stát těmi, kteří narušují zažité stereotypy a kteří připravují podmínky pro úspěšné zahrnutí alternativních pracovních úvazků do personálních strategií jednotlivých firem, a vytváří rámec systému spravedlivého využití alternativních forem práce.

Získávání a navazující **výběr pracovníků** jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem je oslovení optimálního počtu uchazečů (Kocianová, 2010, s. 79). Podle studie společnosti PwC s názvem Future of Work (2014) nás v budoucnosti čeká fragmentace firem, rozvolnění organizačních a pracovních struktur a zvyšující se specializace. Tradiční zaměstnávání bude na ústupu a lidé budou uzavírat různé formy pracovních úvazků. Třetina dotazovaných HR manažerů se dle této studie domnívá, že je nezbytné, aby náborová strategie byla v budoucnu postavena na širokém portfoliu různých forem úvazků a flexibilních forem spolupráce, což klade nové nároky zejména na specialisty v oblasti získávání a výběru nových pracovníků.

Nedílnou součástí strategického náboru se také stává systematické budování značky zaměstnavatele (tzv. employer branding). Mnoho firem začalo na své zaměstnavatelské značce pracovat, aby dokázalo v budoucnu přitáhnout vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. Právě možnost volby některého z alternativních pracovních úvazků může být faktorem, který zvýší atraktivitu dané firmy pro uchazeče, zejména pro rodiče či absolventy. Do roku 2025 bude totiž převážnou část populace v produktivním věku tvořit tzv. generace Y (lidé narození v 80. – 90. letech 20. století), která se od předchozí generace liší a vyznačuje vlastními

specifiky. Jedním z nich je i vyšší potřeba flexibility práce a úspěšné sladění pracovního a soukromého života. V posledních letech je této generaci věnována zvýšená pozornost, jsou prováděny výzkumy, které si kladou za cíl zjistit o této generaci více. Jejich zjištění není zcela jistě možné generalizovat na všechny zástupce této generace, nicméně dokládají fakt, že obecně pro generaci Y má flexibilita práce velice vysokou hodnotu.

Odměňování pracovníků je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Je kompenzací za vykonanou práci a ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující (Kocianová, 2010, s. 160). Právě požadavek spravedlivosti je u alternativních pracovních úvazků, především u odměňování zaměstnanců s částečným úvazkem, zvláště problematický a často diskutovaný. Zahraniční autoři (Sobaih, 2011; Macdonald, 2003) upozorňují, že rovnost a spravedlivost v odměňování, které jsou dány legislativně, nejsou dodržovány zejména v odměňování pracovníků se zkrácenou pracovní dobou. Zaměstnavatelé se v takovýchto případech nespravedlivého odměňování nejčastěji odvolávají na jiné důvody, jako kvalifikace, zkušenosti, menší zapojení do služeb, menší angažovanost pro zaměstnavatele apod. Také tuzemští autoři jako Hora (2009b) nebo Kotíková a kol. (2013) vidí právě odměňování jako jeden z hlavních rizikových faktorů, zmiňují hlavně nižší hodinovou mzdu a horší postavení v případě zvyšování mezd. Často dochází ke snížení mzdového (platového) ohodnocení poměrem podle zkráceného pracovního úvazku, objem práce se však nezmění (Marková, Malátek, 2016, s. 131).

Z hlediska personálního řízení je významnou činností rovněž **vzdělávání pracovníků**, jež je provázáno s řadou dalších personálních činností. Je nástrojem k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je slaďování požadavků míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti (Kocianová, 2010, s. 169−170). Alternativní pracovní úvazky přesunují větší odpovědnost za **plánování osobního rozvoje a řízení kariéry** z organizace na jejich pracovníky. Míra investic do vzdělávání a rozvoje pracovníka se liší podle toho, jakou formu pracovního úvazku má zaměstnanec se společností sjednán. Investice do vzdělávání pro zaměstnance vázaného smlouvou o externí spolupráci budou jistě nižší než investice do vzdělávání pracovníka vázaného smlouvou na dobu určitou. Jedním z hlavních úkolů liniových manažerů je podporovat učení, ke kterému nepřetržitě dochází na pracovišti, bez ohledu na pracovní úvazek pracovníka. Je nezbytné, aby si lidé sami uvědomovali, co se potřebují naučit k tomu, aby mohli vykonávat svou práci co nejlépe (Kocianová, 2010, s.

170). Pracovníci, kteří mají zkušenosti z různých firemních prostředí, jsou dobrým zdrojem nových poznatků pro organizaci. Vedoucí pracovníci musí tedy vytvořit takovou firemní kulturu, která bude podporovat sdílení jejich poznatků a zkušeností. Pokud by firma spoléhala výhradně na rychlý „nákup“ dovedností (outsourcing), které v danou chvíli potřebuje a nevzdělávala by své pracovníky vůbec, mohla by ztratit svou konkurenční výhodu (v případě, že vnímá své pracovníky jako jedno ze svých klíčových aktiv) a mohla by se dostat do situace, kdy již nebude schopna rychle reagovat na měnící se podmínky (George, Chattopadhyay, 2015, s. 13).

Alternativní pracovní úvazky umožňují jejich uživatelům individuálně plánovat a řídit vlastní kariéru. Specialisté personálního řízení by měli být těmi, kteří dohlížejí na to, aby se tato možnost neobrátila proti pracovníkům, nezhoršovala jejich pracovní postavení a podmínky, a aby tito pracovníci nebyli diskriminováni. Často totiž jak čeští autoři (Dudová, 2008; Formánková, Křížková, 2009; Vohlídalová, Formánková, 2012), tak i zahraniční autoři (Tilly, 1996; McGinnity, McManus, 2007) upozorňují na to, že možnost kariérního postupu u zaměstnanců s částečnými úvazky je výjimečná. Kariérní růst pracovníků, kteří na pracovišti netráví 8 hodin denně 5 dní v týdnu je mnohdy považován za cosi nepatřičného (Marková, Malátek, 2016, s. 131).

4 Využívání alternativních pracovních úvazků v Evropské unii a v České republice

V následující části budou porovnávána data využívání čtyř hlavních forem alternativních forem zaměstnání v EU podle Mezinárodní organizace práce, kterými jsou: dočasné zaměstnání, práce na částečný úvazek, agenturní zaměstnání a samostatná výdělečná činnost. Při komparaci dat v této kapitole budu vycházet z mezinárodního šetření Eurostatu nazvané Labour Force Survey (EU-LFS). V České republice je s tímto šetřením od roku 2002 plně harmonizováno Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS). Cílem šetření je poskytovat údaje o skupině zaměstnaných, nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních osob podle mezinárodních definic a doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO). Toto šetření probíhá ve všech členských zemích EU a v několika dalších zemích jako např. Chorvatsko, Makedonie, Turecko, Island, Norsko a Švýcarsko (ČSDA, 2017).

4.1 Dočasné zaměstnání

Dočasné zaměstnání (temporary employment) označuje formu pracovního úvazku, při jehož vzniku je jasně daná doba trvání uzavíraného pracovního poměru. Dočasné zaměstnání není žádnou novinkou, je běžné v hospodářských odvětvích, která podléhají sezónním výkyvům, jako je zemědělství nebo stavebnictví. Nejčastěji jsou pracovníci najímáni na dobu určitou, pro splnění určitého úkolu či dokončení projektu. V české společnosti se proto pro takový úvazek vžilo označení „pracovní poměr na dobu určitou“. Legislativa většiny zemí upravuje délku tohoto pracovního úvazku, počet kolikrát je možné takovýto úvazek se zaměstnancem sjednat nebo při jakých důvodech je možné jej ukončit.

4.1.1 Využívání dočasných pracovních úvazků v Evropské unii

Ve většině států, pro které jsou dostupná data, místní legislativa vymezuje používání pracovních úvazků na dobu určitou pouze pro pracovní úkoly dočasné povahy. Dočasné pracovní úvazky nemohou být využívány pro pracovní úkoly trvalé povahy (ILO, 2016, s. 24).

Jedním z hlavních předpisů EU, který upravuje oblast pracovních poměrů na dobu určitou, je směrnice Rady 1999/70/ES ze dne 28. června 1999, kterou je rovněž vázána i Česká

republika. Jejím smyslem je vylepšit kvalitu práce na dobu určitou, a to prostřednictvím podpory zásady o zákazu diskriminace a vytvoření rámce, který zabrání zneužívání neustálého opakování pracovních smluv nebo pracovních poměrů uzavřených na dobu určitou. Obava ze zneužívání této formy pracovněprávního vztahu zaměstnavatelem (zejména využití po sobě jdoucích pracovních smluv na dobu určitou) je velice častá, proto se tomu Evropská unie snaží předcházet tzv. opatřeními k předcházení zneužití. Mezi, které se řadí objektivní důvody, které ospravedlňují obnovení takovýchto pracovních smluv, dále maximální možné trvání pracovních poměrů na dobu určitou a maximální počet obnovení takovýchto smluv (Rada EU, 1999, s. 9).

Členské státy musí do své legislativy zavést minimálně jedno z těchto opatření, pokud v jejich legislativě žádná právní opatření pro předcházení zneužití pracovních poměrů na dobu určitou neexistují (Rada EU, 1999, s. 9). Je však potřeba mít na paměti, že tato dohoda se vztahuje pouze na pracovníky přijaté na dobu určitou, ne na pracovníky dočasně umístěné agenturou práce pro dočasnou práci.

Průměrný podíl pracovníků s dočasnou pracovní smlouvou ve 28 členských státech Evropské unie v roce 2015 dosáhl míry 11,9 % z celkového podílu zaměstnaných. Nelze hovořit o rapidním růstu tohoto alternativního pracovního úvazku v průběhu posledních let, spíše naopak. Od roku 2006 do roku 2015 se průměrná míra pracovníků s dočasnou pracovní smlouvou pohybuje v rozmezí 11,4 % až 12,2 % (nejvyšší podíl v roce 2007).

Můžeme pozorovat rozdíl ve využívání tohoto pracovního úvazku na základě pohlaví. Mezi lety 2006 až 2015 vždy pracovalo více žen s dočasnou pracovní smlouvou než mužů. Avšak v roce 2015 se poměr pracujících žen a mužů na dočasnou smlouvu lišil pouze o 1,6 %, což je nejmenší rozdíl ve sledovaném období 2006 až 2015. Nejvyšší rozdíl mezi ženami a muži pracujících na dočasnou pracovní smlouvu byl v roce 2009, kdy na dočasnou pracovní smlouvu pracovalo 10,3 % mužů oproti 12,8 % žen.

Prvenství mezi členskými státy EU ve využívání dočasných pracovních smluv drží dlouhodobě Polsko, kde podíl zaměstnanců s dočasnou pracovní smlouvou v roce 2015 byl 22,2 %, a Španělsko, kde podíl zaměstnanců s dočasnou pracovní smlouvou v roce 2015 byl 20,9 %. Dále následují státy jižní Evropy jako Portugalsko (18,7 %) a Chorvatsko (17,3 %).

Naopak nejméně lidí zaměstnaných v roce 2015 na dočasnou dobu nalezneme v Rumunsku, a to pouze 1 % zaměstnaných. Dále v pobaltských zemích není využívání dočasných smluv tak časté jako v jižní Evropě – Litva 1,8 %, Estonsko 3,1 % a Lotyšsko 3,3 % zaměstnaných. Dle Eurostatu „… *významné rozdíly v tendenci využívat smlouvy na dobu určitou v jednotlivých členských státech EU do určité míry odrážejí vnitrostátní praxi, nabídku a poptávku v oblasti práce, posouzení případného růstu či poklesu ze strany zaměstnavatele a snadnost, s jakou mohou zaměstnavatelé přijímat a propouštět pracovníky.“* (Eurostat, 2015).

4.1.2 Využívání dočasného zaměstnání v České republice

Pracovní poměr na dobu určitou upravuje § 39 zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ze kterého vyplývá, že se standardně pracovní poměr sjednává na dobu neurčitou, pokud se dohodnou zaměstnavatel se zaměstnancem na dobu určitou, musí být tato doba trvání výslovně sjednána. Takovouto dobu určitou lze vyjádřit různými způsoby, podle Hůrky (2014, s. 165):

- uvedením časového intervalu (např. v týdnech, měsících, letech),
- přesným datem skončení pracovního poměru (např. do 1. dubna 2017),
- uvedením prací, po jejichž provádění má pracovní poměr trvat (např. na dobu sezóny venkovního bazénu),
- uvedením doby trvání konkrétní překážky v práci u konkrétního zaměstnance (např. na dobu trvání rodičovské dovolené konkrétního zaměstnance).

Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou u jednoho zaměstnavatele nesmí být podle § 39 zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce delší než 3 roky. Z téhož paragrafu dále vyplývá, že po uplynutí určené doby je možné s tímtéž zaměstnavatelem uzavřít smlouvu na dobu určitou znova, nejvýše však dvakrát. Budeme-li počítat s maximální možnou délkou trvání 3 roky a s maximálním opakováním smlouvy na dobu určitou, může takovýto pracovní poměr trvat nejdéle 9 let, toto pravidlo je v praxi známé jako tzv. „3x3 a dost“. Následně mohou obě strany uzavřít smlouvu na dobu neurčitou nebo čekat 3 roky a až poté uzavřít smlouvu na dobu určitou. Existuje však i několik výjimek z pravidla „3x3 a dost“, jako příklad zde uvedu pouze jednu, která může být i vzhledem k celospolečenské situaci velice aktuální, a tím je zaměstnání cizinců na dobu určitou. Ti jsou oprávněni pracovat jen na základě povolení k zaměstnání, jehož platnost je však maximálně 2 roky, proto maximální délka pracovního poměru na dobu určitou u těchto osob není 3 roky, ale pouze 2 roky.

Do Výběrového šetření pracovních sil, ze kterého v následující komparaci vycházím, jsou za zaměstnance považovány všechny osoby s formální vazbou k zaměstnání. Formální vazbou k zaměstnání se podle Českého statistického úřadu rozumí především pracovní poměr, ale v České republice také dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti (popřípadě další smluvní vztahy mimo oblast pracovního práva). Proto se v rámci této části o dočasných pracovních smlouvách budu věnovat i dohodě o provedení práce a dohodě o pracovní činnosti, které jsou pro Českou republiku typické, avšak v rámci Evropské unie poměrně unikátní a výjimečné. Je pro ně charakteristická časová omezenost, což je také důvod, proč je zařazuji do této podkapitoly. Nelze je označit jako pracovní poměr na dobu určitou, protože se zakládají zvláštní formou základního pracovněprávního vztahu, která však není pracovním poměrem.

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou jednorázové pracovní kontrakty, které jsou v České republice dlouhodobě využívány jako flexibilní alternativy striktněji regulovaných pracovních poměrů. Dohody jsou upraveny zákoníkem práce, aby sloužily jako nástroj podpory vstupu ohrožených skupin trhu práce na legální trh práce (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 47). Umožňují zaměstnavatelům bez větších administrativních nároků zaměstnance přijmout, ale na druhé straně i propustit. Zaměstnanec pracující na dohodu nemá nárok na většinu výhod jako zaměstnanec pracující v pracovním poměru (např. nárok na dovolenou, na překážky v práci (placené i neplacené) nebo na odstupné.

Zákoník práce dává zaměstnavateli oproti dřívější právní úpravě větší prostor k zajišťování práce zaměstnanci pracujícího na základě dohod. Zákonodárce již z právní úpravy odstranil ustanovení o jejich výjimečném uzavírání, jako tomu bylo dříve. Zákoník práce tedy s ohledem na rozvíjející se pracovní trh a jeho flexibilitu zaměstnavatelům umožňuje více využívat pracovníky, kteří budou konat práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, a již zaměstnavatele nesvazuje pevně stanovenými podmínkami, za nichž je možné dohody uzavírat (Bělina, 2015, s. 487).

Jednou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr je **dohoda o provedení práce (DPP)**, kterou upravuje § 75 zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Je nejjednodušší možností, jak člověka zaměstnat, jelikož se jedná o pracovněprávní vztah ovládaný značnou volností zúčastněných stran. Paragraf 75 stanovuje pouze minimální právní úpravu této dohody a neupravuje její bližší obsahové náležitosti, ukládá pouze povinnost vymezení

vykonávané práce a doby, na kterou se dohoda uzavírá. Zaměstnavatel může uzavřít se zaměstnancem dohodu na dobu určitou, a to i na dobu delší než jeden kalendářní rok, a lze připustit i sjednání na dobu neurčitou. V praxi je ovšem nejčastější uzavírání dohod o provedení práce na dobu určitou v délce jednoho roku, ostatní případy jsou pouze výjimkou (Bělina, 2015, s. 489–498). Dohoda o provedení práce je dle § 75 téhož zákona omezena maximálním rozsahem práce, kterou zaměstnanec pro jednoho zaměstnavatele může odvést. Tento rozsah práce nesmí přesáhnout více než 300 hodin v kalendářním roce. Peškar (2015) uvádí, že „*… za největší výhodu této dohody je považována oblast odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Pokud výše odměny nepřesáhne 10 000 Kč za kalendářní měsíc, není z ní odváděno zdravotní a sociální pojištění. Odměna pouze podléhá dani z příjmu. Zaměstnavatel tedy zaplatí za zaměstnance méně a zaměstnanec obdrží v čistém příjmu více.*“

Druhým typem dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr je **dohoda o provedení pracovní činnosti (DPČ)**. Ta je stejně jako předchozí dohoda o provedení práce ovládána značnou smluvní volností. Avšak její právní úprava, § 76 zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, je obsáhlejší a více omezuje smluvní volnost při jejím sjednávání. Dohoda o provedení pracovní činnosti není limitována rozsahem práce v kalendářním roce, takže ji lze uzavřít i pokud by rozsah práce přesahoval 300 hodin v kalendářním roce. Avšak na základě této dohody, podle § 76 téhož zákona, zaměstnanec nesmí vykonávat práci v rozsahu překračující v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. To znamená, že při standardní stanovené pracovní době 40 hodin týdně, nesmí na základě této dohody odpracovat více než 20 hodin týdně. Dodržování tohoto omezení se posuzuje za celou dobu trvání dohody, nejdéle však za dobu 52 týdnů. Pokud bude schválen návrh novely zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který byl předložen poslanecké sněmovně (sněmovní tisk č. 903/0) ke konci roku 2016, pak bude tento průměr nově počítán pouze z 26 po sobě jdoucích týdnů práce, nikoli z 52 týdnů, jak je tomu nyní, což může mít vliv na práce konané nárazově či sezónně. Co se týká odvodů na zdravotní a sociální pojištění, platí zde stejné pravidlo jako u pracovní smlouvy. Zdravotní a sociální pojištění musí být odváděno. Výjimkou je pouze situace, kdy je příjem zaměstnance menší než 2 500 Kč za kalendářní měsíc, v tomto případě se pojištění neplatí (Peškar, 2015).

Pracovní poměr na dobu určitou přináší několik **výhod a nevýhod pro obě strany**, obecně je však preferováno spíše zaměstnavateli než zaměstnanci, jelikož jim z využívání této alternativní formy práce plyne podstatně více výhod než samotným zaměstnancům.

Jednou z výhod, kterou přináší zaměstnavatelům, je možnost vyhnout se obtížnému jednostrannému ukončení pracovního poměru (Hůrka, 2014, s. 165). Toto však není hlavním účelem pracovního poměru na dobu určitou, do praxe byl zaveden hlavně z důvodu, aby organizacím usnadnil zaměstnávání lidí. Nejen v klasickém sezónním odvětví jako např. v zemědělství, dopravě, hotelnictví či pohostinství, ale také v oblasti zdravotnictví a sociálních službách – například práce vykonávaná při řešení grantových projektů a ostatních výzkumných úkolů. Tyto projekty v oblasti zdravotnictví jsou zpravidla časově omezeny a vázány na čerpání finančních prostředků pro daný projekt, přitom personální zabezpečení takových projektů pouze prostřednictvím dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr mnohdy nepostačuje (Brůha, 2013). Na druhou stranu uzavření smlouvy na dobu určitou může pro zaměstnavatele představovat risk, neboť se může stát, že pracovník po uplynutí sjednané doby nebude chtít dále pokračovat ve spolupráci, a organizace tak přijde o kvalifikovaného pracovníka, do kterého již investovala jak čas např. v rámci adaptačního procesu, tak peníze např. v rámci vzdělávání.

Zaměstnancům přináší pracovní poměr na dobu určitou hlavní nevýhodu především v podobě nejistoty a nestability zaměstnání, což může být pro řadu lidí velice stresující. Pracovní poměr jim může být jednoduše zrušen snadněji než je tomu u pracovního poměru na dobu neurčitou. To je důvodem, proč často reprezentanti zaměstnanců bojují o zpřísnění podmínek využívání pracovních poměrů na dobu určitou. Může také docházet k situacím, kdy zaměstnanec pracující na dobu určitou do poslední chvíle neví, zda mu bude smlouva prodloužena či zrušena, což ho v druhém případě může přivést do finančních potíží, znemožňuje to jeho další plánování kariéry a také osobního života. To je jeden z hlavních důvodů, proč je tento pracovní úvazek považován spíše za jednostranně výhodný pro zaměstnavatele. Výhodu, kterou může přinést zaměstnancům, je stejně jako pro zaměstnavatele ukončení pracovního poměru, kdy jednoduše počká na uplynutí sjednané doby, pokud již dál nemá zájem v organizaci pracovat.

Česká republika se řadí mezi země s podprůměrným využíváním dočasných pracovních smluv ve srovnání s ostatními členskými státy Evropské unie. V roce 2015 bylo zaměstnáno na smlouvu na dobu určitou 8,3 % všech zaměstnaných osob (výše zmíněný unijní průměr je 11,9 %). Nicméně rozdíl ve využívání dočasného pracovního úvazku mezi muži a ženami byl v ČR v roce 2015 nadprůměrný.

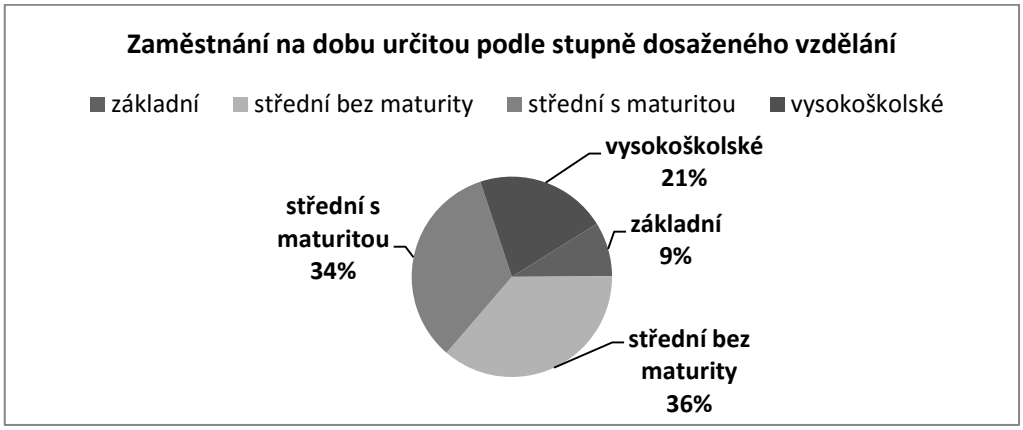
V roce 2015 bylo žen zaměstnaných na dobu určitou 10,4 % a mužů 6,7 %, což znamená, že o 3,7 % více žen bylo zaměstnáno na dobu určitou (EU průměrný rozdíl 0,9 %). Další rozdíly ve využívání pracovního poměru na dobu určitou můžeme sledovat v závislosti na počtu dětí, vyplývá to ze studie Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus vydané Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí v roce 2010. Podíl žen pracujících na dobu neurčitou s počtem dětí výrazně klesá a naproti tomu znatelně roste podíl žen s pracovní smlouvou na dobu určitou. Ženy tak v důsledku častějších absencí z důvodu péče o děti mohou být pro zaměstnavatele vnímány jako rizikovější pracovní síla, což může vést k častějšímu uzavírání méně výhodných smluv na dobu určitou (Höhne, 2010, s. 51).

Z hlediska věku nejvíce zaměstnaných na dobu určitou bylo v nejmladší věkové skupině 15 až 29 let, a to 20 % zaměstnaných v tomto věkovém rozmezí (viz tabulka 2). Do této věkové skupiny se řadí především absolventi škol, kterým zaměstnavatel po dokončení školy nejprve nabídne smlouvu na dobu určitou, což mu dává větší flexibilitu v případě, že s výsledky práce méně zkušeného zaměstnance, není spokojen. Zároveň ženy v tomto věku se obvykle chystají zakládat rodinu a zaměstnavatel se tímto může snažit vyhnout povinnosti ochranné lhůty u pracovního poměru na dobu neurčitou, po kterou musí ženě na mateřské, případně rodičovské držet místo, proto raději volí prvně nabídku pracovního poměru na dobu určitou. Na základě dat VŠPS není možné určit, zda ženy zaměstnané na dobu určitou, jsou se svým pracovním poměrem spokojeny a měly o tuto formu pracovní smlouvy zájem nebo zda se jedná o nedobrovolnou volbu z důvodu nenalezení jiného zaměstnání. Rovněž nelze sledovat, zda se jedná o přestupný stupeň pracovní smlouvy, který vede ke smlouvě na dobu neurčitou či naopak k opakující se nezaměstnanosti.

Tab. 2: Zaměstnání na dobu určitou podle věku v roce 2015 (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

Zaměstnání na dobu určitou podle věku v roce 2015	**15−29 let**	**30−44 let**	**45−59 let**	**60 a více let**
Podíl zaměstnanců na dobu určitou z celkového počtu zaměstnaných osob v dané věkové kategorii	20 %	7 %	5 %	13 %

Ovšem je možné konstatovat, že absolventi vysoké školy jsou méně často zaměstnáni na dobu určitou než absolventi střední školy s maturitou nebo bez maturity (viz graf 1).

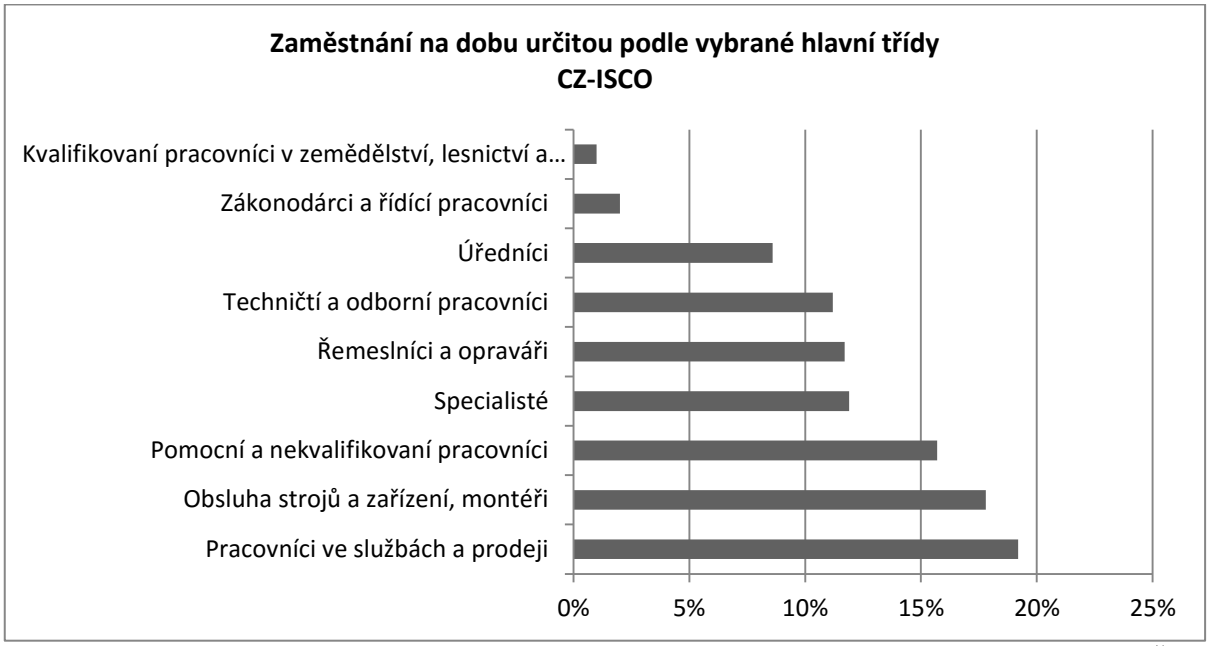


Graf 1 Zaměstnání na dobu určitou podle stupně dosaženého vzdělání (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

Zaměstnání v pracovním poměru na dobu určitou je nejčastější v oblasti zpracovatelského průmyslu (30,1 % zaměstnaných osob v tomto odvětví), dále pak v odvětví velkoobchodu, maloobchodu a opravě motorových vozidel (12,5 %) a také v odvětví vzdělávání (8 %) – viz graf 2.

Graf 2 Zaměstnání na dobu určitou dle vybraných odvětví CZ-NACE (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

Statistiky z roku 2015 ukazují, že zaměstnání na dobu určitou je typičtější pro skupiny méně kvalifikovaných pracovníků, což může vést k marginalizaci těchto skupin na trhu práce, zejména pracovníků ve službách a prodeji (19,2 % zaměstnaných na dobu určitou), montérů a zaměstnanců obsluhující stroje a zařízení (17,8 % zaměstnaných na dobu určitou), pomocníků a nekvalifikovaných pracovníků (17,8 % zaměstnaných na dobu určitou) – viz graf 3.



Graf 3 Zaměstnání na dobu určitou dle vybrané hlavní třídy CZ-ISCO (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

4.2 Práce na částečný úvazek

Práce na částečný úvazek (part-time work) znamená, že člověk nepracuje po stanovenou standardní týdenní pracovní dobu, ale po dobu kratší. Pro statistické účely v rámci mezinárodních výzkumů se za práci na částečný úvazek považuje úvazek na méně než 35 nebo 30 hodin týdně. V praxi některých zemí se můžeme setkat i s tzv. nulovým pracovním úvazkem, kdy zaměstnanec pracuje dle potřeby zaměstnavatele tzv. na zavolanou (on-call work). Práce na částečný úvazek byla v uplynulých desetiletích na vzestupu v mnoha částech světa, kde se stala důležitým prostředkem pro začlenění zejména žen do pracovního života. Zda práce na částečný úvazek pomáhá podporovat genderovou rovnost, závisí na kvalitě částečného úvazku, kterou mohou ovlivňovat veřejné politiky, včetně sociálního zabezpečení či daňové politiky.

4.2.1 Využívání částečných pracovních úvazků v Evropské unii

Jedním z hlavních právních dokumentů EU, které upravují oblast částečných pracovních úvazků je Směrnice 97/81/ES o rámcové dohodě o částečném pracovním úvazku uzavřená mezi organizacemi UNICE, CEEP a EKOS. Cílem dohody je odstranit bezdůvodnou diskriminaci pracovníků na částečný pracovní úvazek a zlepšit kvalitu pracovních podmínek pracujících na částečný úvazek. Se zaměstnanci na částečný úvazek podle této směrnice nesmí být zacházeno méně příznivě než se srovnatelnými zaměstnanci na plný úvazek jen proto, že je jejich pracovní úvazek kratší (Rada EU, 1997, s. 7).

Podíl pracovníků v EU, kteří ve svém hlavním zaměstnání pracují na částečný úvazek, od roku 2005 roste. V roce 2005 pracovalo na částečný úvazek 16,5 % pracovníků oproti tomu v roce 2015 19 % pracovníků ve věkové skupině 15−64 let. Nejvyšší podíl pracovníků s částečným pracovním úvazkem je v Nizozemsku, kde v roce 2015 představovali polovinu zaměstnaných osob (50 %), oprávněně tak bývá někdy nazýváno jako ekonomika částečných úvazků. V dalších státech jako je Rakousko, Německo, Belgii, Spojené království, Švédsko, Irsko a Dánsko tvořily osoby pracující na částečný úvazek čtvrtinu až pětinu všech zaměstnaných osob.

Důvody pro nadprůměrně vysoký podíl pracujících na částečný úvazek v Nizozemsku vysvětluje Kotíková a kol. (2013, s. 34). Uvádí, že hlavním důvodem pro takovéto rozšíření byl zejména tlak ze strany nabídky pracovní síly. Nejvíce pak ze strany žen, které začaly masivně vstupovat na trh práce koncem 80. let 20. století. Jejich zájem podporovaly také odbory, kterým se podařilo v roce 1985 přesvědčit zaměstnavatele, aby snížili týdenní pracovní dobu ze 40 na 38 hodin týdně. Ti později začali sami spatřovat výhody částečných pracovních úvazků a začali klást větší důraz na flexibilitu, jelikož částečné úvazky jim pomáhaly vyrovnat se se snižující se průměrnou délkou týdenní pracovní doby a prodlužující se délkou provozní doby.

Na druhou stranu nejméně využívají částečné pracovní úvazky v Bulharsku, pouze 2,2 % pracujících. Na předposlední místo se v roce 2015 ve využívání částečných úvazků zařadila Česká republika, kde tohoto alternativního úvazku využilo 5,3 % pracujících. Dále následovalo Maďarsko (5,7 %), Slovensko (5,8 %) Chorvatsko (5,9 %) a Polsko (6,8 %).

Využití pracovních poměrů s kratší pracovní dobou se liší u mužů a žen poměrně výrazně. Zatímco průměrný počet mužů pracujících na částečný úvazek byl v roce 2015 v Evropské unii 8,9 %, průměrný počet žen pracujících na částečný úvazek byl více než třikrát větší, a to 32,1 % zaměstnaných žen. Prvenství v tomto žebříčku opět drží Nizozemsko, kde pracovalo 76,9 % zaměstnaných žen a 26,5 % zaměstnaných mužů na částečný pracovní úvazek, což je zdaleka největší podíl mezi členskými státy EU. Naopak nejmenší podíl pracovních poměrů na částečný úvazek je mezi ženami v Bulharsku (2,5 % zaměstnaných žen), Chorvatsku (7,3 % zaměstnaných žen) a Maďarsku (7,7 % zaměstnaných žen). V České republice jsou částečné úvazky rovněž doménou žen, v roce 2015 využilo částečného úvazku 9,3 % zaměstnaných žen a 2,2 % zaměstnaných mužů.

V praxi některých zemí se můžeme setkat i s tzv. **nulovým pracovním úvazkem**, kdy zaměstnanec pracuje dle potřeby zaměstnavatele, tzv. na zavolanou (on-call work). Zaměstnavatel v tomto pracovněprávním vztahu nemá povinnost přidělovat zaměstnanci práci. V České republice je takovýto pracovní poměr zakázán, jelikož podle § 38 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je *„zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci…“*. Nicméně možnost využití tohoto způsobu práce (nepravidelná výpomoc) přece jen nabízí dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, ovšem vzhledem k jejich časovému omezení, se nedají považovat za dostatečné pro širší využití v praxi.

Tento druh alternativního pracovního úvazku je velice využíván ve Spojeném království, kde v roce 2016 podle údajů Národního statistického úřadu pracovalo na nulový pracovní úvazek zhruba 900 000 zaměstnanců, což je 2,9 % z celkového počtu zaměstnaných osob. Jejich využívání je velice rozšířené zejména v pohostinství, hotelnictví, maloobchodu, v oblasti služeb, zdravotnictví a vzdělávání. Jeho využívání je však velice kontroverzní a v současné době budí v britské společnosti velké diskuze. Kritizován bývá zejména proto, že nezajišťuje dostatečnou finanční stabilitu a jistotu jejich uživatelům. Průzkumy ukazují, že zaměstnanci s nulovým pracovním úvazkem na stejné pracovní pozici vydělávají o polovinu méně než zaměstnanci se standardním pracovním úvazkem. Inspirací v tomto ohledu může pro Velkou Británií být Nový Zéland, který po kampani vedené odbory tyto pracovní úvazky na začátku roku 2016 zakázal. Zákon nyní stanovuje, že zaměstnavatelé musí zaměstnancům zaručovat minimální počet hodin práce na každý týden a zaměstnanci mohou hodiny navíc odmítnout bez dalších následků (Inman, 2016).

4.2.2 Využívání částečných pracovních úvazků v České republice

Zákoník práce ČR rozlišuje vedle stanovené týdenní pracovní doby i tzv. kratší pracovní dobu, v praxi označovanou jako zkrácený pracovní úvazek nebo částečný pracovní úvazek. Kratší pracovní doba upravuje § 80 zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, z kterého vyplývá, že zaměstnanec, který se zaměstnavatelem sjedná kratší pracovní dobu, nepracuje po stanovenou standardní týdenní pracovní dobu (40 hodin týdně, resp. 38,75 nebo 37,5 hodiny), ale po dobu kratší. V praxi se často uplatňují pracovní úvazky v rozsahu ¼, ⅓, ½, ¾ pracovního úvazku. Zaměstnanci přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době. Právo vyžádat si zkrácení pracovního úvazku mají dle § 241 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce zaměstnanci „… *pečující o dítě mladší 15 let nebo těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby.“* Pokud zaměstnavateli v tomto nebrání žádné vážné provozní důvody na jeho straně, musí žádosti zaměstnance vyhovět.

Částečný úvazek je jedním z nejznámějších alternativních pracovních úvazků na trhu práce. Jeho využívání přináší jak **výhody**, tak **nevýhody pro obě zainteresované strany**. Ty jsou častým předmětem diskuzí a celkové hodnocení částečných úvazků je tak velice obtížné. Ondřej Hora (2009b, s. 48) jako výhody částečných úvazků uvádí, že méně často se v nich setkáváme s prací na směny, v noci a o víkendu. Částečné úvazky dle jeho výzkumu nejsou ve větší míře než plné úvazky spojeny s nevyhovujícím počtem odpracovaných hodin. Pracovníkům částečné úvazky pomáhají lépe sladit soukromý a pracovní život (European Commission, 2007), což také potvrzuje studie, která se vyjadřuje k výhodám a bariérám využívání flexibilních forem práce na straně zaměstnanců, a která vznikla na žádost Ministerstva práce a sociálních věcí ČR v roce 2011. Uvádí, že částečné úvazky je možné považovat za nástroj, který umožňuje zapojit se do pracovního procesu těm, kteří by z něj byli zřejmě (dočasně) vyřazeni (např. z důvodu péče o druhou osobu), a že se tak pozitivně odrážejí na zvyšování kvantity pracovních míst. Upozorňuje však na to, že je problematické tvrdit, že tyto formy alternativních režimů mají automaticky potenciál pomáhat zrovnoprávnit postavení pečující osoby s malými dětmi na trhu práce (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 53). Dále pak uvádí, že v případě částečných úvazků se často stává, že je částečný úvazek ve firmě formálně poskytnut, ale bez toho, aby se adekvátně snížil objem práce. Zaměstnanci pak sice např. mohou docházet na pracoviště na menší počet hodin a část pracovní doby pracovat z domova, to vše za menší peníze, nicméně práci dohánějí tak, že

pracují ve volném čase z domova, po večerech nebo o víkendech (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 54).

Kvalitu práce na zkrácený úvazek v ČR analyzovala také Ivana Němcová (2014, s. 333), z jejíž analýzy vyplývá, že kvalita práce na zkrácený úvazek je pro zaměstnance v současnosti horší než na plný úvazek z hlediska hodinové mzdy, kariérního růstu, přístupu ke vzdělávání a jistoty zaměstnání. Inspirací v tomto ohledu může být Nizozemsko, které dává za příklad také Mezinárodní organizace práce (2016, s. 31) uvádí, že většina zaměstnanců na částečný úvazek v Nizozemsku má pracovní smlouvu na dobu neurčitou, a téměř neexistuje rozdíl v hodinové mzdě zaměstnanců na plný či částečný úvazek. Rovněž několik studií ukázalo, že nizozemské ženy jsou s prací na částečný úvazek spokojené. Nizozemsko se na tuto úroveň dostalo v průběhu posledních 50 let. Politická opatření, která byla zavedena, aby podporovala kvalitní pracovní místa na částečný úvazek, zahrnovala také rozšíření práce na částečný úvazek do vyšších pracovních úrovní a organizačních hierarchií.

Navzdory výše zmíněným faktům zájem o částečné úvazky ze stran zaměstnanců v ČR roste. Toto potvrzuje i Tomáš Ervín Dombrovský, analytik společnosti LMC, provozovatele největších internetových pracovních portálů Jobs.cz a Prace.cz. Uvádí, že na pozice s možností částečného úvazku evidují o polovinu více reakcí zájemců než na pozice pouze s plným úvazkem. Zájem o částečné úvazky potvrzuje i analýza inzertních novin a webu Annonce. Výkonná ředitelka Annonce Lenka Černá uvedla, že zájem o částečné úvazky se stále pohybuje mezi 29 a 30 % poptávek po práci (Hovorka, 2016). Zaměstnavatelé, kteří toto reflektují a částečné úvazky uchazečům nabízí, tak budují pozitivní image své organizace na trhu práce a také tímto řeší nedostatek odborníků na trhu práce. Využití částečného úvazku může přinést pracovníkům výhodu i s určitou časovou prodlevou, kdy jim práce na částečný úvazek umožní snadněji se vrátit do plného pracovního procesu, po uplynutí dané životní situace. Díky využití částečného pracovního úvazku totiž neztratí důležitý kontakt s oborem.

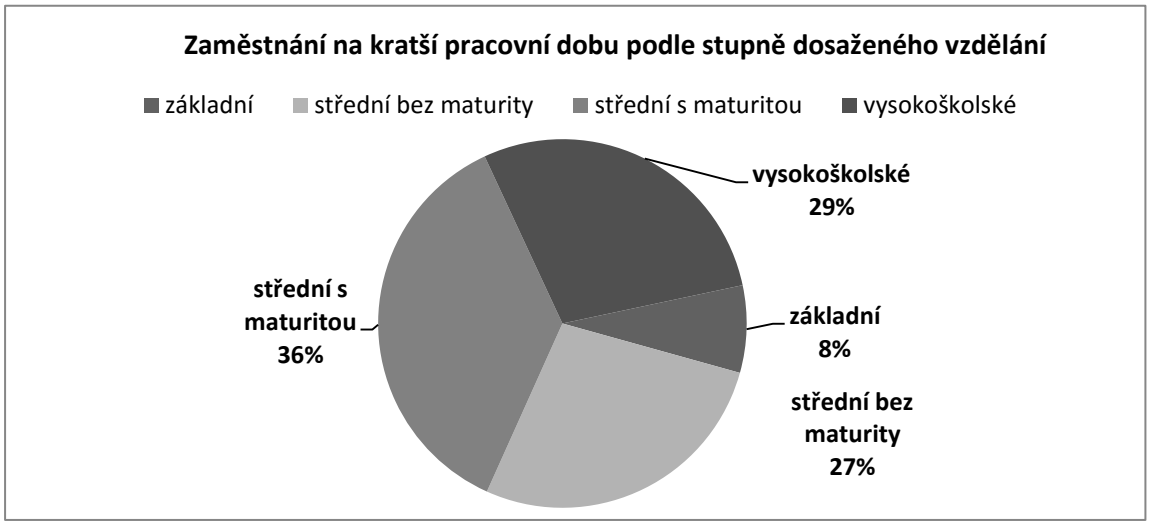
Jak ovšem vyplývá z výše uvedených statistik, Česká republika patří k zemím EU s nejnižším počtem částečných pracovních úvazků. Ve sledovaném období 2005 až 2015 byly částečné úvazky nejvyužívanější v roce 2013, celkově jich v tomto roce využilo 5,8 % všech zaměstnaných, 2,5 % zaměstnaných mužů a 10 % zaměstnaných žen, což kopíruje trend Evropské unie, kdy dochází k feminizaci tohoto pracovního režimu. V roce 2015 dosáhl podíl částečných úvazků 5,3 %.

Z hlediska věku byly částečné úvazky nejvyužívanější osobami ve věku 60 a více let (viz tabulka 3). Kratší pracovní doba je pro ně postupným přechodným stupněm z plného pracovního úvazku do důchodu. Do budoucna můžeme kvůli procesu stárnutí populace předpokládat, že se částečné úvazky stanou pro tuto kategorii pracovníků stále preferovanější.

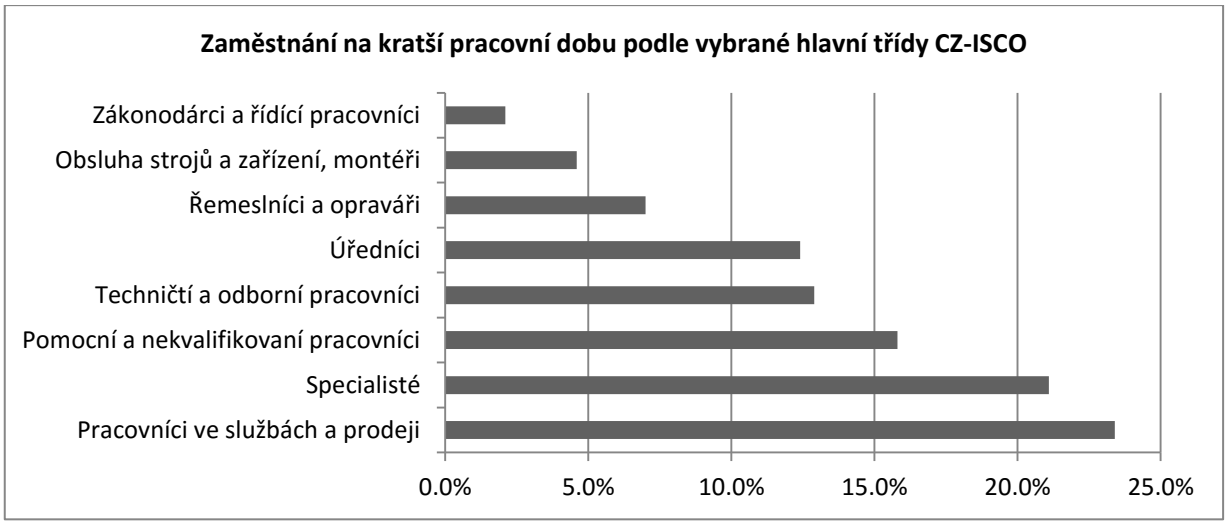
Tab. 3: Zaměstnání na kratší pracovní dobu dle věku v roce 2015 (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

Zaměstnání na kratší pracovní dobu podle věku v roce 2015	**15−29 let**	**30−44 let**	**45−59 let**	**60+ let**
Podíl zaměstnanců na kratší pracovní dobu z celkového počtu zaměstnaných osob v dané věkové kategorii	7 %	5 %	4 %	25 %

Z hlediska nejvyššího dosaženého stupně vzdělání je zaměstnání na kratší pracovní dobu nejtypičtější pro zaměstnance s dokončenou střední školou s maturitou (viz graf 4). Této vzdělanostní struktuře pak také odpovídá i profesní struktura zaměstnanců s kratší pracovní dobou (viz graf 5). Ze získaných dat VŠPS nelze jasně interpretovat, zda vyšší stupeň dosaženého vzdělání u pracovníků na kratší pracovní dobu přispívá k většímu zastoupení v odborných nemanuálních profesích a k vyššímu podílu pracovníků v technických a pedagogických činnostech jako je tomu v případě zaměstnanců na plný pracovní úvazek.

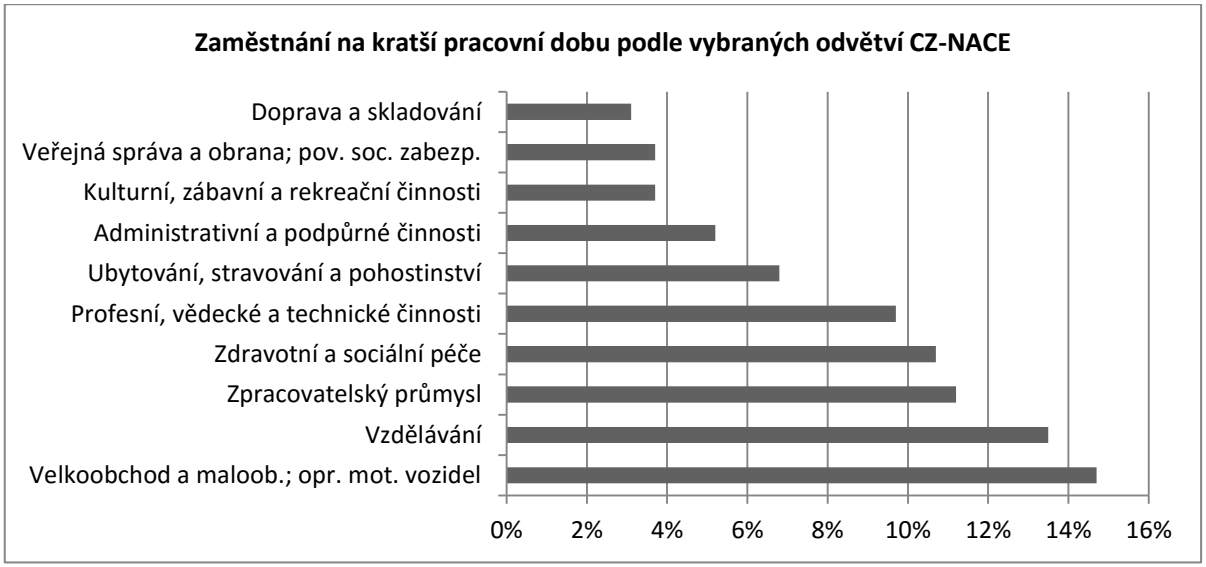


Graf 4 Zaměstnání na kratší dobu dle stupně dosaženého vzdělání (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)



Graf 5 Zaměstnání na kratší pracovní dobu podle vybrané hlavní třídy CZ-ISCO (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

Zaměstnanci na kratší pracovní dobu odpracovali obvykle 21 hodin týdně v roce 2015. Pracovní úvazky s kratší pracovní dobou byly nejpoužívanější ve společnostech, kde hlavní ekonomickou činnost představuje velkoobchod, maloobchod a oprava motorových vozidel, dále v oblasti vzdělávání, zpracovatelském průmyslu, ve zdravotnictví a oblasti sociální péče (viz graf 6).



Graf 6 Zaměstnání na kratší pracovní dobu podle vybraných odvětví CZ-NACE (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

Kratší pracovní doba bývá v České republice využívána zejména jako nástroj harmonizace pracovního a osobního života v některých členských státech EU. Například v Německu je však zkrácení pracovní doby známo především jako nástroj snažící se o zmírnění dopadů ekonomické krize (zejména eliminace hromadného propouštění). Podle odhadů **dočasné zkrácení pracovní doby** (tzv. **kurzarbeit**, z německého „krátká práce“) v době ekonomických obtíží napomohlo k zachování zhruba 400 tisíc pracovních míst v roce 2009 v Německu (Kotíková a kol., 2013, s. 44). Od října 2015 vstoupila v platnost novela zákona o zaměstnanosti, která zavedla tento nástroj aktivní politiky zaměstnanosti i do českého prostředí. Nejedná se však o první pokus zavedení podobného institutu do praxe, již dříve bylo do zákoníku práce zavedeno opatření, známé jako tzv. částečná nezaměstnanost (překážka v práci na straně zaměstnavatele dle § 209 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce). To se také stalo výchozím bodem pro novelu zákona. Hlavním účelem kurzarbeitu je pomoc zaměstnavatelům při překlenutí obtížných období, aniž by museli propouštět své zaměstnance, což by státu mělo přinést ušetřené veřejné peníze, které nebude muset vynaložit na výplatu podpor v nezaměstnanosti či jiných sociálních dávek. Tato pomoc má podobu příspěvku, který může úřad práce poskytnout zaměstnavateli. Podmínky získání příspěvku a náležitosti dohody o jeho poskytování upravuje konkrétně § 115 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Je otázkou, jak bude tento institut v praxi flexibilní vzhledem ke skutečnosti, že o každé žádosti by měla rozhodovat vláda. Randlová (2015) jej obecně vnímá jako pozitivní počin ve prospěch zaměstnavatelů, i když jeho užitečnost a použitelnost je dle jejího názoru zatím více než sporná, až praxe ukáže, jestli se jedná pouze o další neúspěšný pokus o zavedení kurzarbeitu po česku nebo nikoli.

Ve využívání kurzarbeitu v Německu najdeme oproti české úpravě řadu rozdílů. První rozdíl je v době vyřízení a menší míře byrokracie. V některých odvětvích, jako je například stavebnictví či zahradnictví, se podpora v rámci kurzarbeitu vyplácí sezonně jako takzvaná podpora při špatném počasí. Rozhodnutí náleží do kompetence místního úřadu práce, který zná místní poměry. Souhlas ministerstva práce je nezbytný až v případě, že by mělo dojít k prodloužení doby výplaty dávky za kurzarbeit. Dalším rozdílem je požadavek, aby zaměstnavatel vyčerpal v provozu ostatní přípustné možnosti krácení pracovní doby. Může tak jít částečně o vyrovnání fondu pracovní doby či čerpání řádné dovolené. Úřad práce u každé podané žádosti dohlíží mimo jiné, zda byly splněny podmínky pro kurzarbeit a zda příčinou pro nižší počet zakázek je skutečně obecná ekonomická situace v odvětví, a ne třeba jen neefektivní management firmy. V současné době se kurzarbeit nevztahuje na agenturní

zaměstnance, ačkoliv je nyní v Německu tato úprava diskutovaným tématem zejména v souvislosti se situací v automobilce VW (Braun, Kalašová, 2016).

4.3 Agenturní zaměstnání

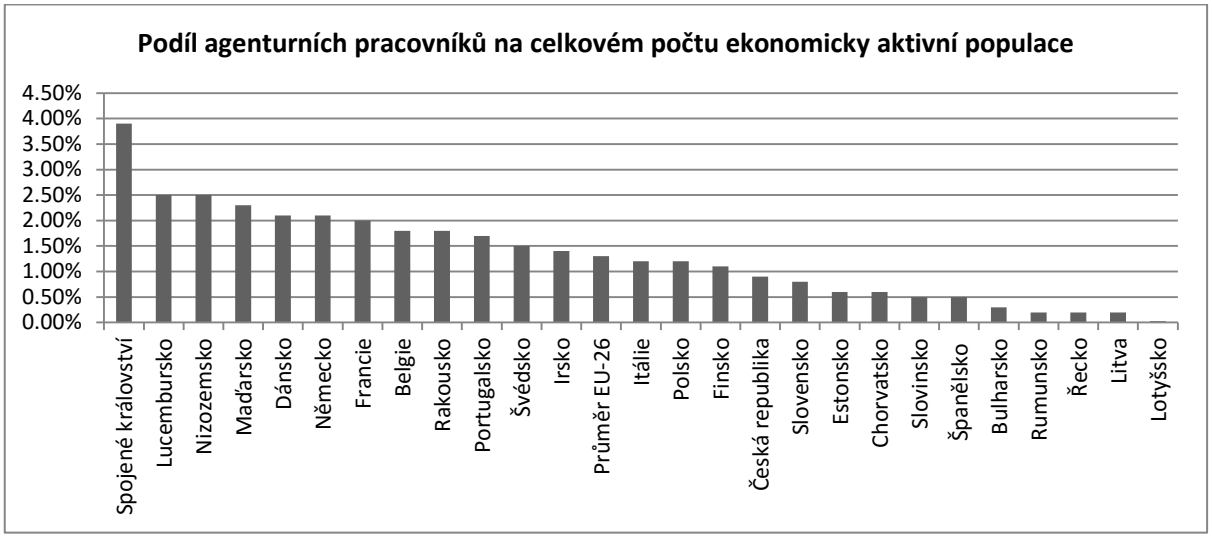
Agenturní zaměstnání je forma zaměstnání, která zahrnuje vícero smluvních účastníků. Do standardního smluvního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vstupuje třetí strana tzv. uživatel. Podstatou této formy zaměstnání je dočasné přidělení zaměstnance k uživateli, pro kterého vykonává danou práci.

4.3.1 Využívání agenturního zaměstnání v Evropské unii

Členské země Evropské unie se při využívání agenturního zaměstnávání řídí, kromě národních zákonů, především Úmluvou Mezinárodní organizace práce č. 181 o soukromých agenturách práce z roku 1997, která povoluje fungování a činnost agentur práce a zároveň se snaží o ochranu pracovníků, kteří se rozhodnou využít této formy zaměstnání. (MOP, 1997, s. 2). Druhým podstatným dokumentem upravující oblast agenturního zaměstnávání je směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2008/104/ES, o agenturním zaměstnávání. Ta tvoří harmonizovaný rámec ochrany zaměstnanců agentur práce v Evropské unii. Mezi hlavní oblasti, na které se daná směrnice vztahuje, patří rovné zacházení v uživatelských firmách, méně zákazů a omezení týkajících se agenturního zaměstnávání, lepší přístup k zaměstnání, společným zařízením a odbornému vzdělávání, zastoupení zaměstnanců agentur práce a informování zástupců zaměstnanců. Hlavním cílem této směrnice je zabezpečení ochrany zaměstnanců agentur práce a zlepšení kvality agenturního zaměstnávání (EU, 2008).

Mezinárodní konfederace soukromých agentur práce (CIETT) zveřejňuje statistické údaje z oblasti agenturního zaměstnávání po celém světě, nejnovější dostupné údaje jsou zveřejněny v Ekonomické zprávě roku 2015 (údaje se vztahují ke sledovanému období 2013/2014). Na základě těchto dat lze sledovat nárůst agenturních zaměstnanců v celé Evropě (mezi lety 2012 a 2013 o 0,5 milionů). V roce 2012 se počet agenturních zaměstnanců pohyboval okolo 8,2 milionů, o rok později již okolo 8,7 milionů. Jedná se o formu zaměstnání, kterou využívá 1,7 % zaměstnaných osob v celé Evropě a 1,3 % zaměstnaných v Evropské unii (data nejsou dostupná pro státy Kypr a Malta).

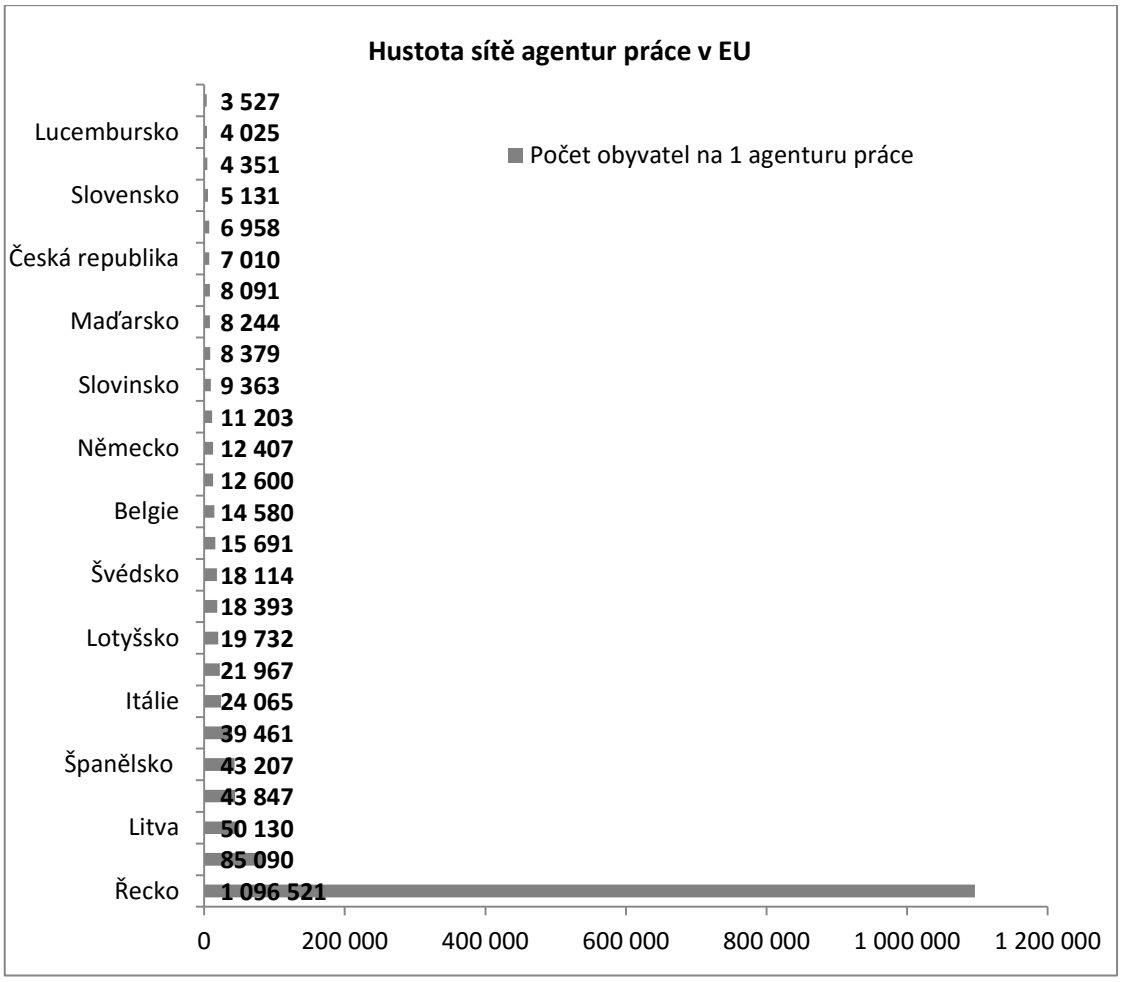
Agenturní zaměstnávání je nejvíce využíváno ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska (3,9 % agenturních zaměstnanců), dále v Lucembursku a Nizozemí (2,5 % agenturních zaměstnanců). Naopak v nejmenší míře využívají tuto formu zaměstnávání v Lotyšsku (0,03 % agenturních zaměstnanců), dále pak v Řecku, Rumunsku a Litvě (0,2 % agenturních zaměstnanců) – viz graf 7.



Graf 7 Podíl agenturních pracovníků na celkovém počtu ekonomicky aktivní populace (vlastní zpracování na základě dat CIETT)

V roce 2013 bylo v celé Evropě 54 297 agentur práce. Mezi členské státy EU s nejhustší sítí agentur práce na trhu (přepočteno na počet obyvatel) patří Spojené království Velké Británie a Severního Irska, kde působí 18 180 agentur práce. Na jednu agenturu zde připadá zhruba 3 500 obyvatel. Oproti tomu v Řecku na jednu agenturu připadá přes milion obyvatel, což však představuje extrémní případ v rámci EU, jelikož druhým státem s nejmenší sítí agentur práce je Chorvatsko, kde na jednu agenturu připadá zhruba 85 000 obyvatel (viz graf 8).

Ve většině zemí pracují agenturní zaměstnanci primárně v sektoru služeb (průměrně 37 %) a ve výrobě (průměrně 32 %). Lucembursko a Francie se liší poměrně vysokým podílem agenturních zaměstnanců ve stavebnictví. Hodně zemí střední a východní Evropy, včetně Estonska, Polska, Maďarska a České republiky mají velký podíl agenturních zaměstnanců právě ve výrobě. Zemědělství je hlavním sektorem pro agenturní zaměstnance ve Španělsku.



Graf 8 Hustota sítě agentur práce v EU (vlastní zpracování na základě dat CIETT)

Pracovníci si volí práci přes agenturu z různých důvodů, jež CIETT (2016, s. 72) rozděluje do pěti obecných profilů, které mohou pomoci lépe porozumět motivaci dnešních agenturních zaměstnanců. Jedná se o pracovníky snažící se o nastartování kariéry směrem k trvalému zaměstnání, mladé odborníky, kteří chtějí nabýt cenné zkušenosti, flexibilní odborníky, kteří využívají agenturního zaměstnání pro získání nových úkolů (ne však nutně pro získání trvalého zaměstnání), pracovníky hledající další zdroj příjmu, pracovníky využívající agentury ke změně zaměstnání při přechodu z jednoho pracovního sektoru do jiného.

Agenturní zaměstnávání silně koreluje s dalšími ekonomickými ukazateli např. nezaměstnaností nebo mírou HDP. Je jedním z nástrojů adaptace pracovního trhu na ekonomické změny. CIETT uvádí, že ve 2. čtvrtletí 2014 klesla nezaměstnanost v EU o 5,4 % v porovnání se stejným obdobím v roce 2013. Hodiny odpracované agenturními zaměstnanci stouply ve stejném období o 4,2 %, což poukazuje na skutečnost, že běžná úroveň zaměstnanosti stoupá ruku v ruce s agenturním zaměstnáváním a že agenturní zaměstnávání je

schopno reagovat na hospodářský vývoj rychleji než jiné způsoby zaměstnávání. Také agenturní zaměstnávání a míra HDP zaznamenávají společný růst. Pokud roste HDP, agenturní zaměstnávání je jedním z prvních sektorů, který zaznamenává růst, zatímco zaměstnávání na pracovní smlouvu s dobou neurčitou má vzhledem k vývoji HDP roční zpoždění. CIETT přichází s vysvětlením, že firmy mohou mít více pracovních příležitostí, ale nemají dostatek odvahy zaměstnat pracovníky napřímo. Agenturní zaměstnávání je prostředkem, jak oslovit vhodné uchazeče a obsadit vzniklá pracovní místa (CIETT, 2016, s. 40−43). Na druhou stranu CIETT ve své zprávě neuvádí situaci, která nastává, když naopak zaměstnanost či HDP klesá – v praxi jsou totiž agenturní zaměstnanci nejčastěji první, kterých se dotkne propuštění pracovníků společnosti.

4.3.2 Využívání agenturního zaměstnání v České republice

Oblast využívání agenturního zaměstnávání v ČR upravuje § 307a a § 308−309 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Oblast zprostředkování zaměstnání agenturami práce pak následně upravují § 58−66 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Agentury práce jsou mnohdy zaměňovány s personálními agenturami, avšak jde o dva rozdílné subjekty na trhu práce, i když oba subjekty musí mít platné povolení Ministerstva práce a sociální věcí. Zpravidla agentura práce jedná jako zaměstnavatel, který s jednotlivci uzavírá pracovní smlouvy či dohody o pracovní činnosti s cílem dočasně přidělit svého zaměstnance k výkonu práce u jiné osoby, resp. u jiného uživatele. Agentura dle § 307a § 308 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, přiděluje svého zaměstnance na určitou dobu, aby vykonával práci pro uživatele na základě dohody o dočasném přidělení, která se uzavírá mezi agenturou práce a uživatelem. Aby tato dohoda byla považována za platnou, musí mít písemnou podobu. Agentura práce a uživatel mají povinnost zajistit to, aby mzdové a pracovní podmínky, které má dočasně přidělený zaměstnanec, byly stejné jako podmínky pro srovnatelného kmenového zaměstnance.

Během dočasného přidělení, má uživatel dle § 309 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, právo dočasně přidělenému zaměstnanci ukládat pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jeho vykonávanou práci, dávat mu pokyny, ale také má povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci a vytvářet příznivé pracovní podmínky. Uživatel však podle § 309 téhož zákona „… *nesmí vůči zaměstnanci agentury práce činit právní úkony jménem agentury práce“*. Skončení dočasného přidělení zaměstnance je dle § 309 téhož zákona možné „… *uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno, […] popřípadě jednostranným*

prohlášením uživatele nebo dočasně přiděleného zaměstnance podle podmínek sjednaných v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury.“

Agenturní práce patří mezi výjimky, které jsou oprávněny se svými zaměstnanci opakovaně uzavírat pracovní poměr na dobu určitou. Ministerstvo práce a sociálních věcí v roce 2015 chtělo zpřísnit podmínky pro agenturní zaměstnávání a jeden z návrhů, který předložilo, byl i návrh týkající se zrušení výjimky ze zákazu řetězení smluv na dobu určitou, nakonec se od plánovaných změn upustilo. Stejně jako od návrhu na omezení počtu agenturních zaměstnanců u jednoho zaměstnavatele, který by podle návrhu nesměl překročit 15 % z celkového počtu zaměstnanců. Oba návrhy se setkaly se silnou kritikou ze stran zaměstnavatelů, obzvláště z oblasti výroby.

V současné době se projednává další návrh novely zákona o zaměstnanosti, který vláda předložila poslanecké sněmovně (sněmovní tisk č. 911/0), obsahující několik zásadních novinek, které se také týkají oblasti zprostředkování zaměstnání agenturami práce. Hlavním záměrem návrhu je především regulace trhu agenturního zaměstnávání s cílem minimalizace jeho negativních jevů a posílení postavení agentur práce, které neporušují právní předpisy. V případě schválení by tyto změny nabyly účinnosti v průběhu roku 2017 (přesné datum není známo).

Jedná se o tyto novinky:

- Prokazování finanční způsobilosti nově založených agentur práce pro právnické i fyzické osoby ve výši 500 000 Kč.
- Svázání agentury práce, která je právnickou osobou s jejím odpovědným zástupcem, což má zajistit vyšší záruku služeb poskytovaných agenturami práce.
- Agentura práce a uživatel budou povinni zajistit, aby zaměstnanec agentury práce nebyl dočasně přidělen k výkonu práce u uživatele, u něhož je současně zaměstnán v základním pracovněprávním vztahu nebo u něhož koná v témže kalendářním měsíci práci na základě dočasného přidělení jinou agenturou práce. Porušení tohoto ustanovení bude hodnoceno jako přestupek, za nějž bude možné udělit pokutu 1 000 000 Kč a při opakovaném porušení může dojít k odejmutí povolení ke zprostředkování zaměstnání. Pokuta bude moci být uložena jak agentuře práce, tak i uživateli, ke kterému bude agenturní zaměstnanec přidělen. (Vláda ČR, 2016b).

Agenturní zaměstnávání přináší všem zúčastněným stranám jisté **výhody** a **nevýhody**, avšak hlavní výhody z něj plynou zejména uživateli, především v podobě flexibilního řízení zaměstnanosti – agentury práce umožňují společnostem tzv. numerickou flexibilitu. Přináší mu možnost rychle reagovat na změny v intenzitě práce a přizpůsobit se současným potřebám trhu, možnost lepšího poznání kompetencí zaměstnance před nabídkou k trvalé spolupráci, snížení personálních nákladů a administrativní zátěže, agentura přebírá odpovědnost za veškerou práci spojenou s náborovým procesem, zpracováním personální agendy či mezd. Na druhou stranu náklady na agenturní zaměstnávání v případě velice krátkodobé spolupráce mohou být v porovnání s náklady na kmenového pracovníka firmy vyšší, jelikož uživatel za tyto služby agentuře platí poplatek. Další nevýhodou pro uživatele může být nízká míra loajality pracovníků, která se může promítnout do pracovní produktivity.

Podle Mezinárodní konfederace pracovních agentur (CIETT, 2016, s. 72−73) agenturní zaměstnání přináší zaměstnancům snazší získání zkušeností a praxe, které jim mohou usnadnit následný přestup do společnosti uživatele a získat tak trvalé zaměstnání. Mohou být pomyslným přechodným stupněm pro lidi ve ztížené životní situaci, kteří hledají dočasné zaměstnání, nebo pro studenty a absolventy, kteří díky agenturám práce mohou snadněji nalézt dočasné zaměstnání v jiných členských státech EU. Zároveň hledání zaměstnání s agenturou práce může lidem ušetřit čas, jelikož agentura, která má přehled o situaci na trhu práce, může rychle nabídnout vhodné pracovní místo.

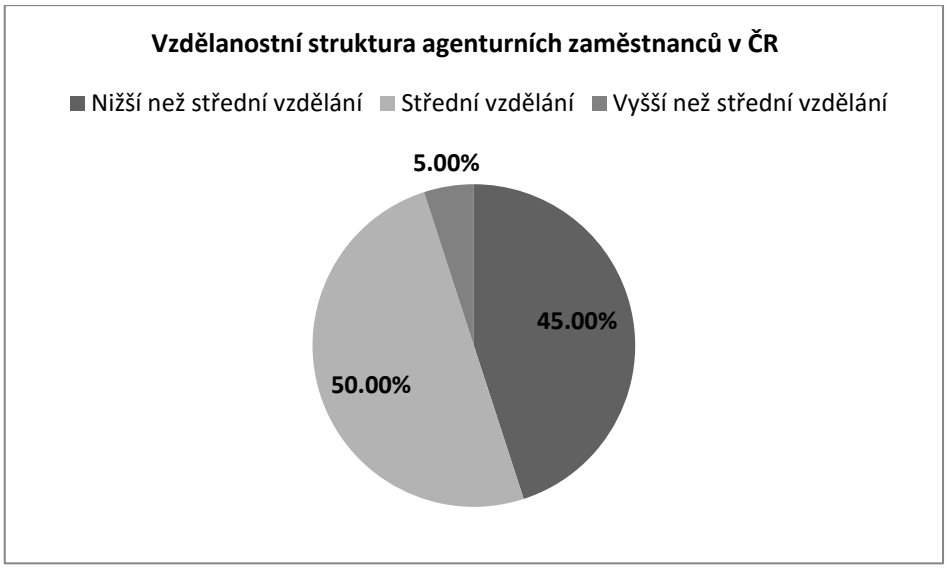
Samek a Horecký (2015, s. 7) prezentují názor globální organizace IndustriALL, která naopak varuje před skutečností, že většina agenturních zaměstnanců nemá možnost volby mezi agenturou práce a přímým zaměstnáním v dané společnosti, a upozorňuje na prakticky nulový vliv agenturních zaměstnanců, co se týká délky a rozvržení jejich pracovní doby. I když agentura práce musí zajistit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance byly stejné jako podmínky srovnatelného kmenového zaměstnance, tak již z podstaty agenturního zaměstnání je zřejmé, že agenturní zaměstnanec je znevýhodněn především v možnosti snadnějšího ukončení pracovního poměru. Tento zaměstnanec tedy žije v mnohem větší nejistotě než kmenový zaměstnanec společnosti. Z hlediska praxe provází agenturní zaměstnávání v řadě členských zemí obdobné problémy, s jakými se setkáváme v České republice. Mezi ty nejčastější patří podle Samka a Horeckého (2015, s. 5−6):

- sociální dumping a nelegální zaměstnávání zneužívané zejména zahraničními zaměstnanci, často z tzv. třetích zemí,

- zajištění srovnatelných pracovních a mzdových agenturních zaměstnanců s podmínkami kmenových zaměstnanců uživatele,
- opožděné vyplácení mezd či jejich nevyplácení,
- malá odborová organizovanost agenturních zaměstnanců,
- opakované uzavírání pracovních poměrů agenturních zaměstnanců na velmi krátkou dobu,
- časté střídání agentur práce,
- nedostatky v zajištění BOZP agenturních zaměstnanců.

V České republice neustále roste počet agentur práce, jak bylo uvedeno ve statistikách výše. V roce 2013 zde působilo zhruba 1 500 agentur práce s platným povolením Ministerstva práce a sociální věcí. Již v té době se ČR řadila mezi země s velkou hustotou agentur práce v EU. V průběhu posledních let se však počet agentur práce neustále zvyšoval takovým tempem, že ke dni 9. 3. 2017 v ČR působilo 2 686 agentur práce s platným povolením. Povolení ke zprostředkování agenturního zaměstnání vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR na základě žádosti právnické nebo fyzické osoby na dobu trvání 3 let, poté může být znova obnoveno.

Ministerstvo práce a sociální věcí ani Asociace pracovních agentur nezveřejňují přesné statistiky o počtech agenturních zaměstnanců v ČR, proto budu i dále vycházet z dat Mezinárodní konfederace pracovních agentur (CIETT). I přes velkou míru působnosti agentur práce se Česká republika neřadí mezi státy s nadprůměrným počtem agenturních zaměstnanců na trhu práce. V roce 2013 bylo zaměstnáno přes agenturu práce 0,9 % pracovníků z celkového počtu zaměstnanců, polovina těchto osob dokončila střední stupeň vzdělání, 45 % dosáhlo nižšího než středního stupně vzdělání a pouze 5 % agenturních zaměstnanců dosáhlo vyššího než střední stupně vzdělání – viz graf 9. Takováto podoba vzdělanostní struktury agenturních zaměstnanců však není typická pro všechny členské státy EU. Například Švédsko popírá představu, že agenturní zaměstnanci tvoří nekvalifikovanou pracovní sílu. Vyššího než středního vzdělání zde dosahuje 45 % agenturních zaměstnanců a pouze 5 % agenturních zaměstnanců dokončilo pouze nižší než střední stupeň vzdělání.



Graf 9 Vzdělanostní struktura agenturních zaměstnanců v ČR (vlastní zpracování na základě dat CIETT)

Vzdělanostní struktura agenturních zaměstnanců úzce souvisí s tím, jaké pozice a v jakém sektoru tito zaměstnanci zastávají. Proto v zemích s relativně vysokým podílem agenturních pracovníků s nižší kvalifikací, jako je právě Česká republika (nebo např. Lucembursko), velká část agenturních zaměstnanců pracuje ve stavebnictví nebo výrobních společnostech, což následně přímo souvisí s výši mzdy dočasně přidělených zaměstnanců. V České republice 62 % agenturních zaměstnanců pracuje ve výrobě. Velké společnosti s více než 500 zaměstnanci vyvolávají po agenturních zaměstnancích rovněž největší poptávku, 60 % agenturních zaměstnanců pracuje právě v těchto velkých společnostech. Přičemž 60 % agenturních přidělení zaměstnanců je středně dlouhých, tzn. v délce 1−3 měsíce. Pro srovnání např. v Německu převládají dlouhodobá přidělení na dobu delší 3 měsíců (89 %), stejně tak ve většině států EU převládá dlouhodobější přidělení agenturních zaměstnanců. Dlouhodobé přidělení na dobu delší než 3 měsíce však dokáží těžko vyvrátit převládající názor, že agenturní zaměstnávání je spojeno s vysokou mírou nejistoty, a že se podílí na vzniku sekundárního pracovního trhu a spolu s tím i na marginalizaci určitých segmentů pracovní síly. Průzkum personální agentury Grafton mezi více než 2 000 respondenty sice ukázal, že „*…74 % z nich by práci přes agenturu přijalo bez větších výhrad“*, na druhou stranu však „*… 18,6 % by v žádném případě takovou práci nepřijalo“* (Grafton, 2015). Největší obavy respondenti mají z vyplácení mezd, především z toho, že by jim mzda byla vyplácena nesprávně a nepravidelně. Pro přijetí agenturního zaměstnání je pro ně důležitá možnost přechodu do kmenového stavu firmy po uplynutí určité doby. Cílem ČR by měla být snaha posílit zejména postavení agentur práce, které dodržují zákoník práce a jejich chování je seriózní, tak aby lidé výše zmíněným obavám skutečně nemuseli čelit.

4.4 Samostatná výdělečná činnost

Samostatná výdělečná činnost (self-employment; sebezaměstnání) představuje důležitou součást každé národní ekonomiky, která funguje na principech tržního hospodářství a tvoří důležitou sociální skupinu. Osoby samostatně výdělečně činné považuje za klíčové aktéry rovněž Evropská unie, pro kterou jsou nedílnou součástí toho, aby ekonomika rostla. Oblasti samostatné výdělečné činnosti tak věnuje pozornost několik evropských iniciativ např. Program pro nové dovednosti a pracovní místa, Mládež v pohybu – iniciativy týkající se vzdělávání a zaměstnanosti nebo také Evropská platforma pro boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení (Evropská komise, 2017).

Termín „sebezaměstnání“ se obvykle používá v zahraničí, termín „samostatná výdělečná činnost (SVČ)“, případně „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“ v České republice (Průša, Baštýř, Brachtl, Vlach, 2008, s. 17). V této diplomové práci jsou tyto termíny používány jako synonyma.

Samostatná výdělečná činnost je legální možností jak pracovat. Nejedná se však o zaměstnanecký poměr, ale o vztah dvou nezávislých subjektů, které mezi sebou mají standardní dodavatelsko-odběratelské vztahy. Nejsou tady chráněni zákoníkem práce v členských státech EU jako typičtí zaměstnanci.

Evropský metodický standard ESA 2010, který vychází z celosvětového standardu SNA 2008, definuje osoby samostatně výdělečně činné jako „… *osoby, které jsou jediným vlastníkem nebo spoluvlastníkem společností nezapsaných v obchodním rejstříku, ve kterých pracují, s výjimkou společností nezapsaných v obchodním rejstříku, které jsou zatříděny mezi kvazikorporace. Osoby, které jsou zaměstnancem i osobou samostatně výdělečně činnou, se zatřiďují mezi OSVČ v případě, že samostatná výdělečná činnost představuje podle příjmů jejich hlavní činnost.“* (Evropská komise, 2013).

Obdobnou charakteristiku Mezinárodní organizace práce (uvedenou v publikaci The promotion of self-employment) uvádí také Průša (2013), podle této charakteristiky je OSVČ osoba, která „*... vykonává osobně, samostatně a komplexně podnikatelskou činnost v podniku (provozovně), který je v jeho vlastnictví (popř. ve spoluvlastnictví nebo pronájmu), a to pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Pod osobním, samostatným a komplexním*

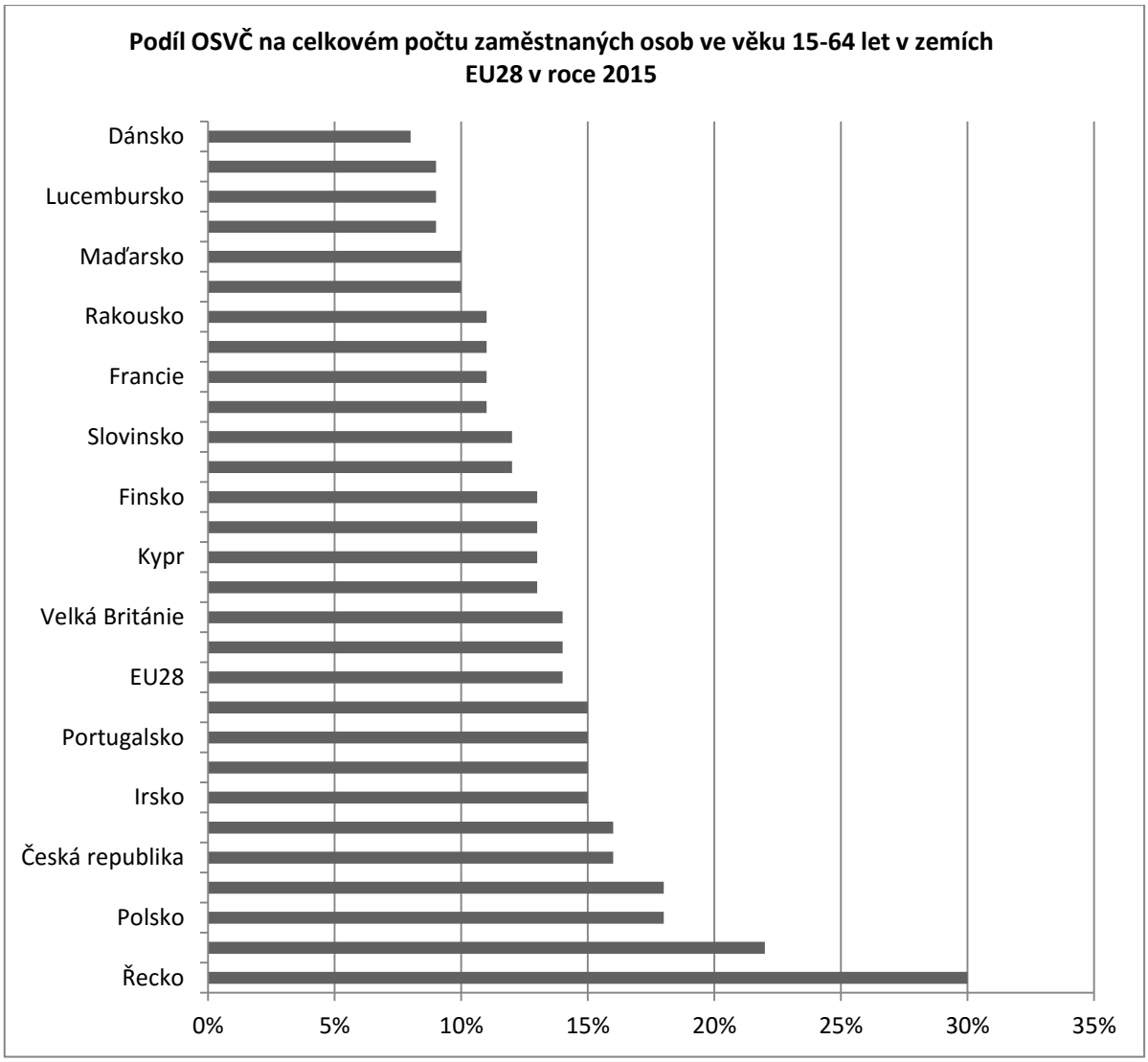
výkonem podnikatelské činnosti se rozumí, že OSVČ vykonává všechny vlastnické, řídící (manažerské) a odborné (výkonné, pracovní) činnosti a kompetence; tím se podnikání OSVČ odlišuje od společností (korporací), v nichž jsou odděleny funkce vlastnictví, řízení a provozování podnikatelské činnosti.“ (Průša, 2013, s. 14).

Osoby samostatně výdělečně činné lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu představují osoby, které pracují ve svém podniku a zaměstnávají další osoby, tzv. pracující zaměstnavatelé nebo podnikatelé. Druhou skupinu představují osoby, které pracují ve svém podniku jako jednotlivci a nezaměstnávají žádné další osoby, tzv. pracující na vlastní účet či pracující na volné noze. Souhrn těchto osob tvoří sektor samostatné výdělečné činnosti neboli sektor sebezaměstnanosti (Průša, 2013, s. 9).

4.4.1 Využívání samostatné výdělečné činnosti v Evropské unii

Oblast samostatně výdělečné činnosti se začala v mnoha zemích rozvíjet až po roce 1989, v období socialismu bylo podnikání značně omezeno, zvláště v Československu. Nicméně v rámci východního bloku existovaly velké rozdíly. Zatímco v Sovětském svazu a v Československu činil před rokem 1989 podíl OSVČ na zaměstnanosti zhruba 1 %, v Maďarsku to bylo 8 %, v Polsku 26 % a v Rumunsku 27 %. Během prvního transformačního období (do roku 1993) se následně oblast samostatné výdělečné činnosti začala rozvíjet ve všech postsocialistických státech střední Evropy. Jelikož na trhu zboží a služeb byla velice malá konkurence velkých společností, dařilo se jim postupovat v expanzi. Pro další transformační období 1993 až 2000 je typické zpomalení tempa změn a po roce 2000 stagnace a pokles podílu OSVČ na zaměstnanosti. (Kotýnková, Baštýř, Bruthansová, Novák, 2006, s. 7).

Největší podíl osob samostatně výdělečně činných v rámci EU je dlouhodobě v Řecku (v roce 2015 to bylo 30 % z celkového počtu zaměstnaných osob), dále v Itálii (22 %) a v Polsku (18 %). Opakem jsou státy jako Dánsko (8 % osob pracující jako OSVČ z celkového počtu zaměstnaných), Estonsko, Lucembursko a Švédsko (9 % OSVČ). Pro porovnání byly využity opět data EU-LFS a Výběrového šetření pracovních sil za věkovou skupinu 15−64letých podnikatelů se zaměstnanci a bez zaměstnanců (OSVČ). V úvahu nebyl brán počet pomáhajících rodinných příslušníků (viz graf 10).

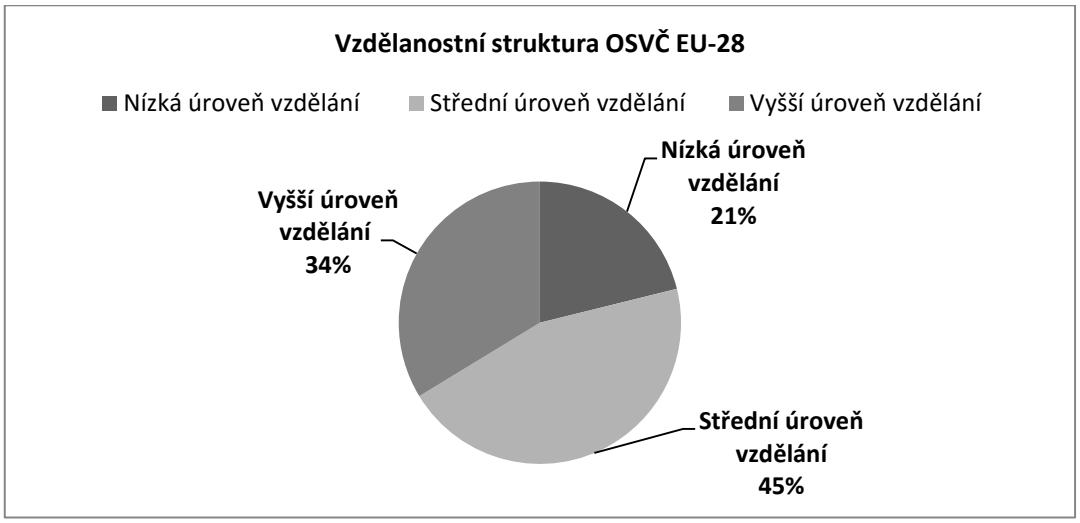


Graf 10 Podíl OSVČ na celkovém počtu zaměstnaných osob ve věku 15–64 let v zemích EU28 v roce 2015 (vlastní zpracování na základě dat LFS a VŠPS)

Příčina velkého počtu OSVČ v Řecku souvisí s jeho geografickou polohou na jihu Evropy, jako oblíbenou destinací cestovního ruchu a vhodnou oblastí pro zemědělství. Největší počet OSVČ pracuje právě v obchodu a službách spjatých s cestovním ruchem a také v zemědělství. To stejné v podstatě platí i pro Itálii, kde ovšem velké zastoupení OSVČ pracuje v profesních, vědeckých a technických činnostech (17 %, což je spolu se Švédskem největší podíl v EU). V Rumunsku (69 % OSVČ) a Polsku (42 % OSVČ) pracuje velká část OSVČ v oblasti zemědělství, lesnictví a rybářství, což zahrnuje činnosti jako pěstování zemědělských plodin, chov hospodářských zvířat, těžbu dřeva a výrobu jiných rostlinných a živočišných produktů v zemědělských podnicích nebo jejich získávání z volné přírody. Naopak OSVČ využívají tuto oblast pro své podnikání v malé míře ve Spojeném království, České republice, Slovensku a Německu. OSVČ podnikající na trhu služeb tvoří největší část všech samostatně

činných osob, jedním z důvodů může být, že vstup na trh služeb není mnohokrát tak investičně náročný jako je tomu např. v průmyslovém sektoru.

Z hlediska dosaženého stupně vzdělání je mezi OSVČ v průměru EU-28 nejvíce podnikatelů, kteří dosáhli střední úrovně vzdělání (45% OSVČ), následně vyšší úrovně vzdělání (34 % OSVČ) a nejméně pak podnikatelé s nízkou úrovní vzdělávání – viz graf 11. Jedná se o unijní průměr, který se samozřejmě vymyká skutečné praxi v některých členských zemích jako např. v Portugalsku, kde 61 % OSVČ dosáhlo pouze nízké úrovní vzdělání nebo naopak např. v Lucembursku pak 48 % OSVČ dosáhlo vyšší úrovně vzdělání.[1]



Graf 11 Vzdělanostní struktura OSVČ EU-28 (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

4.4.2 Využívání samostatné výdělečné činnosti v České republice

Obecná definice podnikatele je v České republice součástí § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, který říká, že podnikatel je ten „*... kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku…“.*

V praxi se můžeme setkat s tím, že označení OSVČ a živnostník bývají používány jako synonyma. Není to však správně, v živnostenském zákonu (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) nalezneme výčet činností, které nejsou živnostmi. Jedná se

1 Nízká úroveň vzdělání se vztahuje na ISCED 2011 úroveň 0−2: nižší než primární, primární a nižší sekundární vzdělávání. Střední úroveň vzdělání se vztahuje na ISCED 2011 na úrovni 3−4: vyšší sekundární a postsekundární neterciární vzdělání. Vyšší úroveň vzdělání znamená terciární úroveň dosaženého vzdělání, v ISCED 2011 na úrovni 5−8: terciárního vzdělávání.

například o činnosti, jako jsou zemědělská výroba, lesní a vodní hospodářství, činnost autorů, spisovatelů, herců, hudebníků, činnosti a podnikání podle zvláštních předpisů, ke kterým je potřeba státní zkouška, jako například advokáti. Tyto samostatné činnosti nepotřebují živnostenské oprávnění.

Mezi platné zákony, které upravují oblast samostatné výdělečné činnosti, patří zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, dále pak zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění či zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. Podle § 9 zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění je OSVČ „*...osoba, která ukončila povinnou školní docházku, dosáhla věku alespoň 15 let a vykonává samostatnou výdělečnou činnost, nebo spolupracuje při výkonu samostatné výdělečné činnosti, […] lze na ni rozdělovat příjmy dosažené výkonem této činnosti a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení.*“

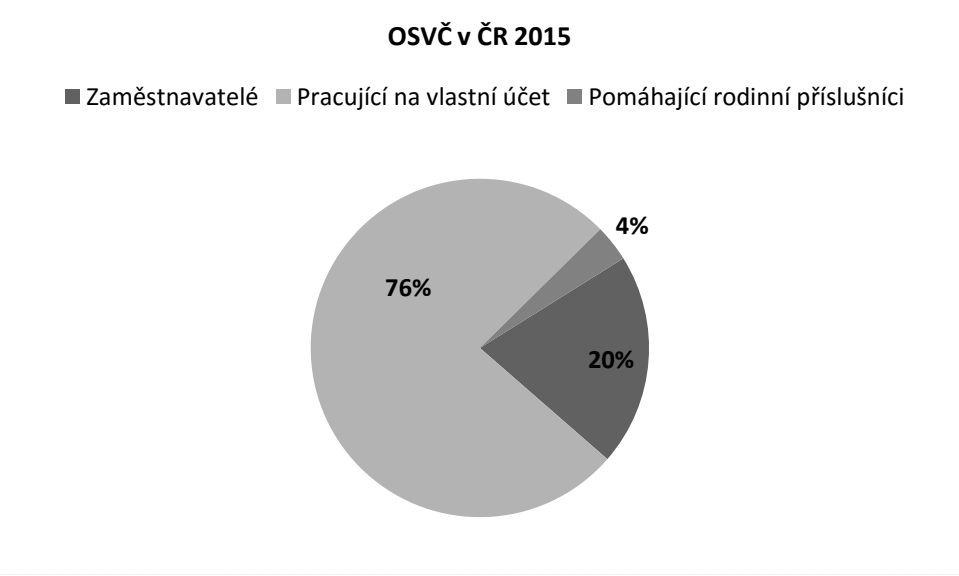
Rozhodnutí, zda se nechat zaměstnat či začít podnikat vychází z přesvědčení a životního stylu každého člověka. Ten, kdo se rozhodne pro druhou možnost, spatřuje v podnikatelské činnosti zřejmě větší **výhody** a přínosy. Komplexní terénní šetření zaměřené na okruhy týkající se motivace OSVČ v ČR k podnikání realizoval tým Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí v letech 2012−2013. Uvádí výčet motivů, které lidi vedou k preferenci samostatné výdělečné činnosti. Tyto motivy by bylo možné rozdělit do tří hlavních kategorií, kterými jsou seberealizace, ekonomické důvody a rodinná tradice.

1. Seberealizace:
- možnost samostatného rozhodování,
- podnikání přináší vyšší uspokojení než zaměstnanecký poměr,
- podnikání je tvůrčí, aktivní činnost.
2. Ekonomické důvody:
- podnikáním se dosahuje vyššího osobního příjmu než v zaměstnaneckém vztahu,
- podnikání bylo východiskem z nezaměstnanosti,
- podnikání je výhodněji zdaněno než zaměstnanecká činnost.
3. Rodinná tradice:
- motivem podnikání je předat dětem prosperující firmu,
- podnikání je pokračováním rodinné tradice,
- podnikání je formou využití restituovaného majetku (Vlach, Průša, Szabo, Pavlíček, 2013, s. 20).

Na druhou stranu samostatná výdělečná činnost klade na osoby vysokou míru osobní zodpovědnosti a rozhodnosti, přináší jim tak i značné rizika a **nevýhody** oproti zaměstnaneckému vztahu, například:

- za závazky ručí celým svým majetkem,
- neplacená dovolená,
- bez nároku na ošetřovné (např. nemocného dítěte),
- nízké nebo nulové nemocenské dávky,
- riziko nižšího státního důchodu,
- méně jistot pro ženy v době mateřství,
- problém se zastupitelností,
- práce přesčas.

I přes to, že komunistický režim v ČR podnikání úplně potlačil, tak je dnes ČR s počtem osob samostatně výdělečně činných nad průměrem EU. Podíl OSVČ, tj. zaměstnavatelů a pracujících na vlastní účet, dosáhl v ČR v roce 2015 míry 16 % z celkové zaměstnanosti. Jednalo se o pátý nejvyšší podíl mezi všemi členskými zeměmi EU. Největší část osob samostatně výdělečně činných (76 %) byly osoby pracující ve vlastním podniku jako jednotlivci (tj. bez zaměstnanců), a jsou také označováni jako pracující na vlastní účet (pracující na volné noze) – viz graf 12.



Graf 12 OSVČ v ČR 2015 (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

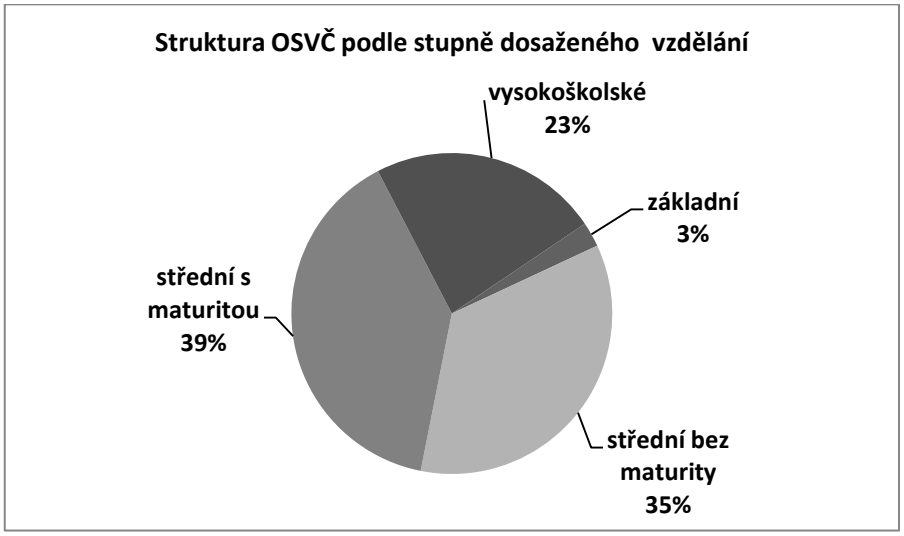
V České republice je podnikání spíše doménou mužů. Z hlediska pohlaví je struktura OSVČ rozdělena v poměru 68 % mužů a 32 % žen, čemuž pak také odpovídá rozdělení OSVČ podle odvětví v národním hospodářství. Největší podíl OSVČ je ve stavebnictví (20 % OSVČ) a v obchodních organizacích včetně oprav motorových vozidel (16 % OSVČ).

Zajímavé data nabízí srovnání podílu OSVČ na celkové zaměstnanosti v jednotlivých odvětvích CZ-NACE. Více než polovina pracujících v těchto následujících odvětvích jsou OSVČ:

- činnosti v oblasti nemovitostí (51 % všech pracujících v tomto odvětví),
- ostatní činnosti (58 % všech pracujících v tomto odvětví), které zahrnují například poskytování osobních služeb, které nejsou uvedené v jiné části klasifikace CZ-NACE. Jde zejména o typy služeb, jako je například praní a chemické čištění textilních a kožešinových výrobků, kadeřnické a kosmetické činnosti a další činnosti přispívající k osobní a fyzické pohodě, což vysvětluje proč, 76 % podnikatelů v této sekci jsou ženy.

Dále významný podíl na celkové zaměstnanosti mají OSVČ v odvětvích: profesní, vědecké a technické činnosti (46 % všech pracujících v tomto odvětví) a ve stavebnictví (41 % všech pracujících v tomto odvětví).

Odvětvová struktura OSVČ a charakter činnosti, kterou OSVČ vykonávají, jsou ovlivněny stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání těchto osob. Největší podíl OSVČ dosáhl středního stupně vzdělání s maturitou – viz graf 13.



Graf 13 Struktura OSVČ podle stupně dosaženého vzdělání (vlastní zpracování na základě dat VŠPS)

4.4.3 Nezávislí profesionálové (freelancers)

Celosvětově velká pozornost je v současnosti věnována zvláštní skupině podnikatelů bez zaměstnanců, pro které se vžilo označení freelancer (z angličtiny bývá překládáno jako nezávislý profesionál/odborník nebo se český ekvivalent nepoužívá). Jedná se o fenomén, který studie (např. Deloitte Global Human Capital Trends, 2016, PwC The Future of Work) označují jako budoucnost práce. V odborné literatuře bohužel zatím nenalezneme definici takto pracujících a oficiální statistiky EU zařazují tyto osoby do široké skupiny osob samostatně výdělečně činných. Evropská asociace nezávislých profesionálů a osob samostatně výdělečně činných vychází z definice Stephanie Rapelli, ta nezávislého profesionála definuje jako „*... osobu samostatně výdělečně činnou bez zaměstnanců, jejíž činnost nespadá do odvětví zemědělství, řemesla nebo maloobchodu, činnost podnikání má intelektuální povahu nebo spadá do sektoru služeb.“* (Rapelli, 2012, s. 4).

Nejedná se o trend, který je možný sledovat pouze v podnikatelském prostředí USA, ale počet nezávislých profesionálů se mezi lety 2008 až 2015 zvýšil také v Evropě téměř o čtvrtinu (24 %). Toto vyplývá z výzkumu Evropské asociace nezávislých profesionálů a osob samostatně výdělečně činných. Rozšíření a nárůst počtu nových nezávislých profesionálů na trhu práce je zejména v západní Evropě, konkrétně ve Spojeném království, Francii a Nizozemsku. Získává však popularitu i v menších členských státech EU, kde je možné sledovat rapidní nárůst. Například Lotyšsko zaznamenalo téměř 200% nárůst nezávislých profesionálů v roce 2015 oproti roku 2008, Rumunsko 139% nárůst, Slovinsko 124%. Značný počet nově příchozích tvoří ženy a starší pracovníci (IPSE, 2016). Růst tohoto trendu je způsoben spolu s globalizací hlavně rozvojem informačních a komunikačních technologií, které umožňují spolupracovat na dálku bez nutnosti fyzicky docházet do firmy. Navíc internet umožňuje propojovat nabídku s poptávkou. Dříve byl člověk pracující na živnostenský list odkázán na svou síť kontaktů, která byla silně determinovaná danou lokalitou. Dnes si každý může budovat svou značku díky internetu a sociálním sítím efektivněji a nemusí být nutně omezen tím, kde se právě nachází on sám nebo jeho zákazníci.

Fakt, že se jedná o trend i v České republice potvrzují, jak české odborné časopisy věnující se oblasti řízení lidských zdrojů (např. HR Forum), tak výzkum „Jak se daří českým freelancerům?“ na serveru navolnenoze.cz, který charakterizuje typického českého nezávislého profesionála jako vysokoškolsky vzdělaného muže z Prahy mezi 26−35 lety, který podniká 3−5 let, nejčastěji v oblastech web, IT, multimédia, design, marketing nebo PR.

Jeho klienty jsou většinou malé a střední firmy, jeho roční příjem je 500 000 – 1 000 000 Kč, což je více, než kolik by vydělával vázán standardním pracovním úvazkem. Většina (97 %) dotazovaných uvádí, že jsou na volné noze spokojenější a šťastnější (74 %) než předtím, kdy nebyli osobami samostatně výdělečně činnými (Matolín, 2016).

4.4.4 Zastřený pracovněprávní vztah

Zastřený pracovněprávní vztah je ve většině zemí světa nelegální způsob spolupráce mezi živnostníkem a zaměstnavatelem. Jedná se o negativní stránku spojenou právě se samostatně výdělečnou činností, proto jej není možné v této kapitole opomenout. V české společnosti je tento jev znám jako tzv. švarcsystém (název podle podnikatele Miroslava Švarce, který takto v roce 1990 začal podnikat). Podstatou je využívání služeb lidí podnikajících na živnostenský list namísto najímání zaměstnanců. Rozsah zastřeného pracovněprávního vztahu není možné sledovat. Odhaduje se, že v ČR je takových osob 100 000 až 200 000.

Určit, kde leží hranice mezi legálním a nelegálním využíváním obchodněprávních vztahů, pomohou hlavní znaky prokazující takovýto vztah. V zákoně je sice nenalezneme, jsou však dány judikaturou a výkladem pojmu závislá práce. Průša (2013, s. 29) mezi ně řadí:

- vystupování jménem zaměstnavatele − často včetně vizitek, e-mailové adresy apod.,
- pravidelné stejné měsíční odměny za práci,
- práce pro jednoho zaměstnavatele a zákaz výkonu pro jiného,
- používání pracovních nástrojů „zaměstnavatele“,
- pevně stanovené pracovní místo,
- pevně stanovená a evidovaná pracovní doba,
- vztah nadřízenosti a podřízenosti, OSVČ je součástí organizační struktury zaměstnavatele,
- odpovědnost za škodu do zákonem stanoveného limitu,
- příliš malá specializace, obecnost dojednání a nároky typické pro pracovní smlouvy, např. nárok na placené volno.

Nelze však explicitně říci, že pokud bude prokázán určitý počet znaků, jedná se jasně o zastřený pracovněprávní vztah, vždy záleží na individuálním rozhodnutí inspektora.

V zahraničí nalezneme různorodé identifikátory zastřeného pracovněprávního vztahu např. přechod ze zaměstnaneckého poměru do „obchodního“ smluvního vztahu s bývalým

zaměstnavatelem nad rámec delší než 1 rok, nemá zaměstnance, minimálně 4/5 obratu jsou od jednoho odběratele, odběratel má v dané profesi i zaměstnance a OSVČ, kteří používají stejné zázemí (Průša, 2013, s. 29).

4.5 Další alternativní pracovní úvazky využívané v České republice

Podat kompletní výčet existujících alternativních úvazků je téměř nemyslitelné, jelikož společnosti upravují již existující formy alternativních úvazků stále do nových podob. V další části práce budu vycházet z komplexního výčtu alternativních pracovních úvazků podle Kocianové (2012, s. 108) a pozornost budu věnovat těm úvazkům, které ještě nebyly zmiňovány v předchozích částech práce. Tyto flexibilní formy práce rozděluji do 3 kategorií dle flexibility, která je pro ně typická, a to časová, prostorová nebo flexibilita pracovních podmínek.

Flexibilita časová:

- flexibilní (pružná) pracovní doba,
- flexibilní začátek a konec pracovního dne,
- stlačený pracovní týden,
- víkendová práce,
- dočasné přerušení kariéry
- konto pracovní doby.

Flexibilita prostorová:

- distanční práce.

Flexibilita pracovních podmínek:

- sdílení pracovního místa.

4.5.1 Časově flexibilní pracovní úvazky

Pružná pracovní doba se skládá z pracovních směn, které obsahují tzv. volitelnou pracovní dobu a základní pracovní dobu. Volitelná pracovní doba je časový úsek, ve kterém si zaměstnanec může sám zvolit začátek, popřípadě i konec pracovní doby. Jednoznačná statistika, která by porovnávala využívání tohoto institutu v rámci EU, neexistuje.

V České republice je tento institut upravován § 85 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce podle, kterého celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Během základní pracovní doby musí být zaměstnanec na pracovišti. Pokud je vhodně používán, přináší značné výhody

jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Na zavedení pružné pracovní doby není právní nárok a záleží pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, zda této možnosti využije. Zavedení pružné pracovní doby je pouze podmíněno tím, že je zaměstnavatel povinen stanovit začátek a konec základní a volitelné pracovní doby.

Pružná pracovní doba přináší značné výhody jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Umožňuje lepší sladění soukromého a profesního života zaměstnanců, zvýšenou spokojenost, která se projeví v efektivitě a kvalitě práce.

Velice podobně jako pružná pracovní doba funguje také **flexibilní začátek pracovního dne**, v tomto případě však zaměstnavatel umožní zaměstnanci stanovit si začátek pracovního dne podle vlastní preference či potřeby, což může být velice přínosné např. pro rodiče s malými dětmi, kteří své děti ráno doprovázejí do školy.

Na základě dohody je možné, aby zaměstnanec pracoval týdně standardní počet hodin a tyto hodiny byly stlačeny do menšího počtu pracovních dní, jedná se o tzv. **stlačený pracovní týden**. Například při standardním 40 hodinovém pracovním týdnu může zaměstnanec, který pracuje na stlačený pracovní týden, odpracovat čtyři 10hodinové směny a mít jeden den volna. Rovněž platí, podle § 83 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, že celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

Dočasné přerušení kariéry může trvat několik měsíců nebo pár let, jedná se o pauzu od klasického zaměstnání. Může mít podobu formální, např. v akademickém prostředí tzv. sabatikl, což je částečně placené nebo neplacené volno poskytované vysokými školami vysokoškolským učitelům za účelem vědecké práce, sebevzdělávání, práce na publikaci a psychohygieny (Průcha, 2009, s. 431). Formální podobu dočasného přerušení kariéry v posledních letech začaly nabízet i velké společnosti svým vrcholovým manažerům a dlouhodobým zaměstnancům jako nadstandardní benefit. V českém prostředí se v současnosti nejedná o typický alternativní pracovní úvazek. Neformální dočasné přerušení kariéry může nicméně využít kdokoli, kdo se pro něj ve své kariéře rozhodne. Mnoho lidí takto činí zejména z důvodu prevence vyhoření a nově získaný čas pak využívají k dalšímu vzdělávání, osobnímu rozvoji, cestování či dobrovolnickým aktivitám. V případě, že se však rozhodnou pro ukončení pracovního poměru a realizování svých vlastních plánů, nelze hovořit o alternativním pracovním úvazku.

Relativně nový institut v české legislativě představuje **konto pracovní doby**, byl zaveden do zákoníku práce s účinnosti od 1. 1. 2007 a je upraven v ustanoveních § 86 a § 87 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Zaveden byl z toho důvodu, aby zaměstnavatelé mohli pružněji reagovat na měnící se poptávku po jejich produkci a s tím spojenou různou potřebu práce. Konto pracovní doby může využít každý zaměstnavatel v soukromém sektoru. Pokud však u něj působí odborová organizace, musí se s ní domluvit, jelikož konto pracovní doby může zavést jen kolektivní smlouvou. U zaměstnavatelů bez odborů o něm může zaměstnavatel rozhodnout sám a stačí, aby k jeho zavedení vydal vnitřní předpis.

Konto pracovní doby je podle Randlové (2014) nejflexibilnější formou rozvržení pracovní doby, ve kterém zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci práci podle svých potřeb a od rozvrhu pracovní doby se může v podstatě libovolně odchylovat, zaměstnanec je odměňován stálou (paušální) měsíční mzdou bez ohledu na rozsah vykonané práce, dosažená mzda a práce přesčas se zaměstnanci zúčtovává až po skončení vyrovnávacího období. Právní úprava konta pracovní doby obsažená v zákoníku práce stanovuje pouze základní limity a povinnosti zaměstnavatele. Aby konto u zaměstnavatele dobře fungovalo, je třeba důkladně nastavit pravidla jeho fungování. Advokátní kancelář Randl Partners však ze své praxe potvrzuje, že to není vůbec jednoduché a uvedení konta pracovní doby do praxe je pro zaměstnavatele náročné administrativně, časově i finančně a bez asistence zkušených personalistů a právníků se neobejde. Pokud však zaměstnavatel tímto náročnějším procesem zdárně projde, těží z jeho praktických výhod (Randlová, Suchá, 2014, s. 50−51).

4.5.2 Prostorově flexibilní pracovní úvazky

Nejznámější formou je **distanční práce**. Jedná se o práci, kterou zaměstnanec vykonává mimo pracoviště zaměstnavatele – z domova (homeworking) nebo odkudkoli na dálku (tzv. teleworking). V posledních letech se stala díky informačním technologiím z minoritní záležitosti velkým trendem, jelikož se již nejedná o způsob práce, který byl využíván pouze živnostníky na volné noze. Pojmy **práce na dálku**, teleworking, telecommuting, neboli práce online jsou synonyma, které Martoch definuje jako „*... způsob práce, kdy jednotliví pracovníci nejsou fyzicky přítomní na jednom místě. Pro vzdálenou komunikaci a spolupráci v reálném čase používají informační technologie. Práci mohou vykonávat odkudkoliv na světě, z místa, kde to povinnost vyžaduje nebo danému pracovníkovi nejlépe vyhovuje.*“ (Martoch, 2014, s. 11).

I přes aktuální popularitu tohoto tématu zákoník práce s pojmem „práce na dálku“ explicitně nepracuje, nicméně ji lze vnímat jako tzv. práci zvláštní povahy dle § 317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, kdy zaměstnanec „… *nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale dle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje…“*. Z § 317 téhož zákona tak vyplývá, že ji zaměstnavatel pracovníkovi nemůže nařídit, ani k ní nutit. Na druhé straně zaměstnavatel není povinen žádosti zaměstnance o možnost práce na dálku vyhovět. Klíčovým prvkem je tedy dohoda obou stran, jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele (Heikenwälder, 2014, s. 39−40). Z § 317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce dále vyplývá, že „… *se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušení práce, které jsou způsobeny nepříznivými povětrnostními vlivy, při jiných důležitých osobních překážkách v práci tomuto zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy či platu (nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak) […] a nepřísluší mzda či plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno či náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.“*

Jako podmnožinu práce na dálku dále Martoch (2014, s. 11) uvádí **práci z domova** (tzv. homeworking nebo také homeoffice), kterou definuje jako dočasnou či trvalou práci v domácím prostředí zaměstnance, kdy zaměstnanec komunikuje a spolupracuje se svými kolegy, spolupracovníky, nadřízenými nebo podřízenými v reálném čase za pomocí informačních technologií. Upozorňuje na fakt, že práci z domova je nutné vždy přizpůsobit konkrétním možnostem zaměstnavatele a pracovního místa. Je možné ji využívat pouze při mimořádných událostech, několik dní v měsíci nebo pracovat výhradně jen z domova.

Několik právních změn v oblasti práce z domova by měla přinést velice diskutovaná novela zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, která byla na konci roku 2016 předložena poslanecké sněmovně (sněmovní tisk č. 903/0). Projednávání je přerušeno od 6. 12. 2016 a novela byla nařízena výborům k dalšímu projednání. Pokud bude schválena ve stávajícím znění, hlavní změnou bude povinnost zaměstnavatele hradit zaměstnanci, který pracuje z domova náklady na komunikaci (jedná se zejména o připojení k internetu nebo mobilní paušál). Na druhou stranu zaměstnanec bude muset výši těchto nákladů prokázat, nicméně dá se domluvit na jejich paušální úhradě. V této souvislosti je potřeba zdůraznit, že se úprava bude týkat jen těch zaměstnanců, kteří práci vykonávají trvale či převážně mimo pracoviště zaměstnavatele, a ne těch zaměstnanců, kteří pracují z domova spíše výjimečně (Delmar, 2017). Další návrh nově ukládá zaměstnavateli zamezit izolaci zaměstnance od jeho kolegů.

Protože v případě práce z domova může mít zaměstnanec pocit izolace, a ukládá zaměstnavateli, aby přijal opatření, která této izolaci zabrání. Příkladem takového opatření je možnost zaměstnance setkávat se na pracovišti se svými kolegy, samozřejmě za předpokladu, že o to bude mít zaměstnanec zájem (Vláda ČR, 2016a, s. 18).

Důvodů, proč se organizace schylují k umožňování práce mimo organizaci, je mnoho. Těmi nejčastějšími jsou především důvody ekonomické. Organizace předpokládají snížení nákladů na pronájem kanceláří, jejich vybavení a údržbu, rovněž očekávají zvýšení produktivity v souvislosti s prací v příjemnějším prostředí i s kontinuální prací v průběhu dne, stejně jako snížení nemocnosti. Mnoho organizací začalo nabízet práci z domova jako jeden z benefitů, kterým se snaží přitáhnout a udržet talenty, postupně se však práce z domova stává více standardní pracovní podmínkou, než benefitem. Zaměstnanci oceňují zejména úsporu času, kterou tráví dojížděním na pracoviště, možnost vlastního rozvržení pracovní doby a organizace práce, komfortnější pracovní prostředí a neformální oblečení, méně stresujících situací. Na druhé straně však práce z domova představuje nevýhody v nárocích na technologické vybavení zaměstnanců, nižší kontrolu nad jejich prací a sníženou možnost výměny zkušeností a poznatků mezi pracovníky. Dlouhodobější izolovanost od pracoviště se může také nepříznivě projevit v odcizení od firemní kultury a zeslabení sociálních kontaktů, a může vést také ke snížení soudržnosti pracovního týmu. Práce z domova klade nároky na větší sebekázeň a koncentraci na práci, je totiž nezbytné stanovení vlastního pracovního režimu, který je nutné uvést do souladu s fungováním rodiny (Gillernová, 2011, s. 186). Problémem pak může být řešení pracovních úrazů, zejména to, zda se skutečně staly v pracovní době a v souvislosti s výkonem práce.

Velice populární se v poslední době stávají také tzv. coworkingová centra. Tento koncept se objevil v České republice v roce 2010. Jde o systém sdílených kanceláří, kde nepracují výhradně pracovníci jedné organizace, ale různí lidé bez ohledu na jejich firemní příslušnost. Pracovník využívající coworkingové centrum není v izolaci a současně má příležitost navazovat nové kontakty. Tuto možnost využívají hlavně distanční pracovníci nebo lidé pracující na vlastní účet (Martoch, 2012, s. 14).

4.5.3 Funkčně (organizačně) flexibilní pracovní úvazky

Do této skupiny patří např. **sdílení pracovní místa**. Tato forma alternativního pracovního úvazku představuje situaci, kdy se minimálně dva zaměstnanci pracující na částečný pracovní úvazek dělí o jedno pracovní místo. Zaměstnanci se na jednom pracovním místě střídají v intervalech hodinových, denních nebo týdenních. Na základě odpracovaných hodin se následně dělí o mzdu i zaměstnanecké benefity. Sdílení pracovního místa sebou nese značné výhody i nevýhody pro obě strany. Zaměstnavatele zatěžuje větší administrativními náklady a nese sebou riziko plynoucí ze sdílené odpovědnosti. Na druhé straně ovšem přináší snížení fluktuace, absence a možnou zastupitelnost při neočekávaných a neplánovaných událostí jako je např. nemoc jednoho z pracovníků sdílejícího dané místo (Armstrong, 2007, s. 322).

4.6 Srovnání využívání alternativních pracovních úvazků v Evropské unii a v České republice

V předchozích podkapitolách byly uvedeny statistické údaje využívání pracovních smluv na dobu určitou, částečných úvazků, agenturního zaměstnávání a samostatné výdělečné činnosti. Tyto data ukázala na výrazné rozdíly z hlediska míry využívání jednotlivých forem alternativních pracovních úvazků v členských zemích EU.

Evropská unie klade na své členské státy požadavky také v oblasti pracovněprávní problematiky, tudíž problematika alternativních pracovních úvazku není výjimkou. Všechny čtyři zmíněné hlavní alternativní úvazky legislativa České republiky upravuje, čímž se neliší od zbytku členských států EU, což lze požadovat za pozitivní. Zásadní rozdíly je možné sledovat primárně v reálné míře jejich využívání.

Česká republika patří v Evropské unii k zemím s podprůměrným využíváním pracovních **smluv na dobu určitou**. Míra využívání dočasných pracovních smluv dosáhla v roce 2015 8,3 % všech zaměstnaných osob. Průměrný podíl EU byl 11,9 %. Smlouvy na dobu určitou jsou v EU záležitostí týkající se více žen, než mužů, což platí i pro situaci v ČR. V roce 2015 v členských státech EU v průměru o 0,9 % více žen pracovalo na dobu určitou. Nicméně v ČR byl tento jev podstatně zřetelnější. V roce 2015 bylo žen zaměstnaných na dobu určitou 10,4 % a mužů 6,7 %, tzn., že o 3,7 % více žen bylo zaměstnáno na dobu určitou. Pro srovnání nejvyšší podíl zaměstnanců s dočasnou pracovní smlouvou v roce 2015 byl v Polsku (22,2 %), a Španělsku (20,9 %).

Naopak nejnižší podíl zaměstnanců s dočasnou pracovní smlouvou v roce 2015 byl v Rumunsku, a to pouze 1 %, a v Litvě 1,8 %. Nelze však říci, že španělský model vysokého podílu zaměstnanců s dočasnou pracovní smlouvou by byl lepší a měl by se stát inspirací pro Českou republiku. Vysoká míra tohoto alternativního pracovního úvazku ve Španělsku přináší především negativní důsledky, a to především v podobě zvýšené nezaměstnanosti.

Česká republika patří k zemím s nejnižším rozšířením **částečných úvazků** v Evropě. V roce 2015 dosáhl podíl částečných úvazků 5,3 % z celkového počtu zaměstnaných osob, ve srovnání s průměrem EU, který byl v roce 2015 19 %, se jedná opravdu o markantní rozdíl. Relativně nízké zastoupení částečných úvazků na celkové zaměstnanosti je přisuzováno zejména tradici plných úvazků a plné zaměstnanosti z dob socialismu a ekonomické nevýhodností práce na částečný úvazek (Hora, 2009b, s. 47). Druhý důvod je především otázkou politiky státu. Dalo by se říct, že sociální systém v České republice nepodporuje větší využívání částečných úvazků, protože vůbec neoceňuje jakoukoliv ekonomickou aktivitu před neaktivitou. Například pokud se nezaměstnaný člověk rozhodne pracovat alespoň na částečný úvazek, ztrácí okamžitě nárok na podporu v nezaměstnanosti (tzv. kolidující zaměstnání). Podobný případ se týká i rodičů na rodičovské dovolené, pokud chtějí pracovat na částečný úvazek, tak se jednak setkávají s problémem nedostatečné kapacity předškolních zařízení, a za druhé mají velice omezenou možnost umístit své dítě do zařízení péče o děti, aniž by přišli o rodičovský příspěvek. Jelikož u dětí mladších dvou let platí, že nechtějí-li rodiče přijít o příspěvek, mohou dát potomka do školky maximálně na 46 hodin měsíčně (Kotíková a kol., 2013, s. 22). Častým návrhem, jak podpořit zaměstnavatele, aby rozšiřovali nabídku částečných pracovních úvazků, jsou daňové úlevy ze strany státu, které fungují např. ve Slovinsku. V zákoně o daních z příjmů totiž není v současné době obsaženo přímé zvýhodnění firem, které zaměstnávají na částečné úvazky matky či otce na rodičovské dovolené. Nicméně žádné změny se Ministerstvo financí nechystá v nejbližší době zavést, potvrdil to pro ČTK v roce 2016 Jakub Vintrlík z oddělení vnějších vztahů ministerstva, jako důvod uvedl zachování daňové neutrality. Nejen, že by se jednalo o narušení doktríny, taky by to podle něj organizacím, správcům daní i zaměstnancům přivedlo řadu dalších praktických problémů, zejména větší administrativní zátěž. Navíc by tato změna mohla podpořit diskriminaci ze strany zaměstnavatelů (BusinessInfo.cz, 2016). Dalším diskutovaným návrhem, který by měl podpořit rozšíření částečných úvazků, je změna minimální výše povinných odvodů na zdravotní pojištění. Jestli budou tyto návrhy zavedeny v nejbližší době do praxe, a Česká republika se přiblíží ve využívání částečných úvazků

evropskému průměru, však zůstává otázkou. Stejně tak využívání institutu tzv. dočasného zkrácení pracovní doby, který byl do české legislativy zaveden poměrně nedávno. Navzdory tomu, že tento institut je již mnoho let využíván v sousedním Německu, tuzemská úprava se v mnoha ohledech liší, zda tedy skutečně dokáže mírnit dopady ekonomické krize, se teprve ukáže. Za pozitivní pro zaměstnance v ČR lze považovat nevyužívání tzv. práce na zavolanou, která je běžnou praxí např. ve Velké Británie a přináší tamním zaměstnancům mnoho negativ.

Nejvyšší podíl pracovníků s částečným pracovním úvazkem je v Nizozemsku, kde v roce 2015 představovali polovinu zaměstnaných osob (50 %). Částečné úvazky jsou zde, stejně jako v České republice doménou žen. Nicméně v Nizozemsku využívalo tohoto úvazků v roce 2015 76,9 % zaměstnaných žen, oproti tomu v ČR pouze 9,3 % zaměstnaných žen. Důvody proč tomu tak v ČR je, byly nastíněny výše, nicméně je potřeba ještě dodat jeden z možných důvodů, kterým je délka mateřské a rodičovské dovolené. Ty jsou v České republice jedny z nejdelších v Evropské unii. Evropská komise dává členským zemím doporučení, aby matky dostaly nárok na mateřskou dovolenou v délce minimálně 18 týdnů. V České republice je však mateřská dovolená podstatně delší – matka má ze zákona nárok na 28 týdnů mateřské dovolené (výjimečně na 37 týdnů, pokud porodí více dětí najednou). Na mateřskou dovolenou následně navazuje rodičovská dovolená, jejíž délka může být až 4 roky (MPSV, 2008). Tím, že rodiče (častěji ženy) zůstávají s dětmi v domácnosti až do doby, kdy jsou děti starší, nepociťují poté potřebu vyvolávat poptávku po kratší pracovní době v takové míře, jako je tomu u rodičů v jiných členských státech EU. Například v Nizozemsku, kde jsou částečné úvazky využívány nejvíce v rámci EU, rodiče čerpají jen mateřskou dovolenou po dobu 14 týdnů, její výše představuje 100 % předchozího výdělku. Poté se většina žen vrací do práce a dítě nastupuje do jeslí či jiných soukromých subjektů. Je zřejmé, že ženy zde vyvolávají značnou poptávku po kratší pracovní době především za účel harmonizace práce a péče o rodinu. Pro srovnání níže uvádím přehled Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, jak dlouho trvá mateřská a rodičovská ve státech EU, kde jsou částečné úvazky využívány ve větší míře než v ČR.

- Francie – mateřská dovolená 16 týdnů, 26 týdnů u třetího dítěte, omezená rodičovská do 3 let věku dítěte,
- Německo – mateřská dovolená 14 týdnů včetně 6 týdnů před narozením dítěte,
- Švédsko – mateřská dovolená 18 měsíců, z toho minimálně 2 měsíce musí převzít druhý rodič,

- Dánsko – mateřská dovolená 18 týdnů, rodičovská dovolená 32 týdnů,
- Norsko – mateřská dovolená 9 týdnů, rodičovská dovolená 49 týdnů,
- Belgie – mateřská dovolená 15 týdnů, rodičovská dovolená 3 měsíce,
- Spojené království – mateřská dovolená 39 týdnů, rodičovská dovolená 13 týdnů,
- Rakousko – mateřská dovolená 20 týdnů, rodičovská dovolená do 3 let věku dítěte, omezena příjmem rodiny (MPSV, 2008).

Situace v ČR v oblasti částečných úvazků nabízí velký prostor a potenciál pro zlepšování ve srovnání s ostatními členskými zeměmi. Jedná se o formu alternativního úvazku, která může přinášet mnoho výhod, proto by ji mělo být v ČR věnováno více pozornosti.

Agenturní zaměstnávání je legální formou alternativního zaměstnání v celé EU včetně České republiky, přes to však toto téma často vyvolává rozporuplné reakce. Žádná z institucí Evropské unie oficiálně nezveřejňuje pravidelně data o počtu agenturních zaměstnanců. Výchozím zdrojem se tedy stala data Mezinárodní konfederace pracovních agentur (CIETT), podle které v roce 2013 v ČR podíl agenturního zaměstnávání na zaměstnanosti představoval 0,9 %, průměr členských zemí EU byl vyšší, a to 1,5 %. Česká republika se řadí mezi státy EU s hustou sítí agentur práce, na jednu agenturu práce zde připadá zhruba 7 000 obyvatel, což je 6. největší počet mezi členskými státy EU. Nejvíce je využíváno ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska (3,9 % agenturních zaměstnanců z celkového počtu zaměstnaných osob), dále v Lucembursku a Nizozemí (2,5 % agenturních zaměstnanců). Naopak v nejmenší míře využívají tuto formu zaměstnávání v Lotyšsku (0,03 % agenturních zaměstnanců), dále pak v Řecku, Rumunsku a Litvě (0,2 % agenturních zaměstnanců).

Ve většině členských států lze najít ty, kteří se snaží zastavit další expanzi agenturní práce a bojují za zpřísnění podmínek tohoto alternativního pracovního úvazku. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR chtělo od roku 2016 zavést novou kvótu, resp. 15 % zaměstnanců ve firmě může být agenturních, návrh však nebyl realizován. Pro srovnání se nabízí uvést příklad z Finska, kde v roce 2012 Nejvyšší soud rozhodl o tom, že společnost musí mít objektivní a opodstatněný důvod, aby pracovní místo bylo dočasné, jinak se stává trvalým a není možné na něj dočasně přidělovat agenturní zaměstnance. Na obavy spojené právě s kvalitou agenturního zaměstnávání, které se objevují v celé EU, reaguje studie London Metropolitan University (2012), která vytvořila žebříček kvality rozdílných způsobů zaměstnání.

Žebříček byl sestaven na základě vyhodnocení 9 kritérií. Každé z nich bylo ohodnoceno 0 až 5 body (nejvyšší kvalita) a zprůměrováním bylo určeno hodnocení kvality pracovních míst a to nejen na základě úrovně ochrany proti propuštění. Žebříček ukazuje, že zaměstnání na plný úvazek se smlouvou na dobu neurčitou (index 3,9), zaměstnání na částečný úvazek se smlouvou na dobu neurčitou (index 3,8), zaměstnání se smlouvou na dobu určitou (index 3,8) a zaměstnání zprostředkované agenturou (index 3,7) jsou všechny, co do kvality pracovního místa, na velmi podobné úrovni. Žebříček dále ukazuje, že samostatná výdělečná činnost (index 1,7) a neformální práce (index 1,2) jsou pracovní místa s nejnižší kvalitou. Agenturní zaměstnávání je dobře kontrolovanou formou zaměstnávání ve většině zemí a nabízí kvalitu pracovního místa, zejména co se týče přístupu k podpoře a důchodu, omezení pracovní doby a ochraně před diskriminací (London Metropolitian University, 2012). Cílem jednotlivých států by měla být zejména podpora agentur práce, které jednají seriózně a dodržují platnou legislativu, tak aby agenturní zaměstnání skutečně představovalo kvalitní formu pracovního úvazku.

I přes to, že komunistický režim v ČR podnikání úplně potlačil, dnes je ČR s počtem **osob samostatně výdělečně činných** nad průměrem EU. Podíl OSVČ v ČR byl v roce 2015 pátý nejvyšší mezi všemi členskými zeměmi EU a dosáhl podílu 16 % z celkové zaměstnanosti. Průměrný podíl OSVČ v EU je 14 % z celkové zaměstnanosti. Z těchto čtyř hlavních alternativních pracovních úvazků je tedy jediným úvazkem, jehož využívání je v ČR nad průměrem využívání v EU. Největší podíl OSVČ v rámci EU je dlouhodobě v Řecku, v roce 2015 to bylo 30 % z celkového počtu zaměstnaných osob, dále v Itálii (22 %) a v Polsku (18 %). Opakem jsou státy jako Dánsko (8 % osob pracující jako OSVČ z celkového počtu zaměstnaných), Estonsko, Lucembursko a Švédsko (9 %). Jedná se také o alternativní pracovní úvazek, který je obecně doménou mužů. Struktura OSVČ v ČR byla v roce 2015 rozdělena zhruba v poměru 68 % mužů a 32 % žen, což odpovídá také evropskému průměrnému podílu. V budoucnu bude zajímavé sledovat vývoj trendu narůstajícího počtu OSVČ, který se začíná projevovat především v západní Evropě v odvětví služeb a technologií. Pokud se potvrdí predikce odborníků, kteří v této formě spolupráce, spatřují budoucnost práce, bude to znamenat velkou výzvu, především pro Evropskou komisi i zákonodárce daných zemí. Stejně jak aktuálně roste trend tzv. sdílené ekonomiky, s kterým vzniká také potřeba ujasnit si na trhu pravidla, je možné že v budoucnu bude nutné redefinovat pravidla pro samostatnou výdělečnou činnost.

5 Šetření využívání alternativních pracovních úvazků ve velkých organizacích v Praze

Jak již napovídá sám název diplomové práce, cílem šetření je hlubší porozumění problematice využívání alternativních pracovních úvazků ve velkých organizacích v Praze. V rámci šetření jsou sledovány tyto dílčí cíle:

1. Zjistit, jaké formy alternativních pracovních úvazků společnosti využívají.
2. Zjistit, jaké jsou důvody společností pro využívání alternativní pracovních úvazků.
3. Zjistit, jaké formy alternativních pracovních úvazků považují společnosti za nejpřínosnější.
4. Zjistit, pro jaké skupiny pracovníků a pro jaké typy pracovních pozic jsou alternativní pracovní úvazky využívány.

Vzhledem k tomu, že cílem je hlubší porozumění dané problematice, byl zvolen kvalitativní postup zkoumání. Ten totiž umožňuje zkoumat určitý prvek, proces, fenomén v přirozených podmínkách, čímž „*... umožňuje vytvářet jeho obraz v co možná nejkomplexnější podobě, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty apod*.“ (Reichel, 2009, s. 40). Zobecnění výsledků kvalitativního výzkumu, tj. zda to, co bylo vyzkoumáno, je možné vztáhnout i na další objekty, které přímo nebyly předmětem zkoumání, je velice problematické, spíše nemožné (Reichel, 2009, s. 69). Tudíž výsledky tohoto šetření nebudou brány jako platné pro všechny velké organizace působící v Praze.

Před samotným šetřením bylo nutné redukovat množinu zkoumaných objektů na její určitý vzorek. Proto byla provedena redukce pouze na vyšší územní samosprávný celek, resp. Prahu. Důvodem výběru je fakt, že Praha je hlavní metropolí České republiky a je důležitým obchodním centrem této oblasti, navíc zde sídlí většina z největších českých i zahraničních firem, u nichž se dá předpokládat, že budou vzhledem k počtu svých zaměstnanců, využívat i různorodé pracovní úvazky. Tento předpoklad tak vedl k další redukci, kterou je výběr pouze velkých společností. Evropská unie považuje za velkou organizaci společnost s počtem vyšší než 250 zaměstnanců. Seznam všech společností sídlících v Praze s počtem zaměstnanců vyšší než 250 poskytl na mou žádost Český statistický úřad. Seznam obsahoval 692 subjektů a stal se pro mě výchozím seznamem pro výběr respondentů.

Výběr respondentů byl založen na úsudku, ovlivnila ho zejména dostupnost respondentů na sociální sítí Linkedin, osobní kontakty a dostupnost na veletrhu pracovních příležitostí, proto ho není možné pokládat za reprezentativní vzorek. Vzhledem k tomu, že cílem práce není generalizovat výsledky na všechny velké organizace v Praze, nemělo by se toto jevit jako problém. Celkem bylo kontaktováno 35 respondentů, a to několika různými způsoby (viz tabulka 4).

Tab. 4: Způsoby oslovení respondentů

Způsob oslovení	Počet oslovených	Počet respondentů	Úspěšnost oslovení
Linkedin	18	4	22,2 %
Osobní kontakt	5	5	100 %
Kariérní stránky	5	0	0 %
Pracovní veletrh	6	1	16,6 %
Facebook	1	0	0 %

Při oslovování respondentů jsem se snažila o stručnou a efektivní komunikaci. V úvodu jsem se respondentovi krátce představila, uvedla jsem důvod, proč píši, vysvětlila jsem cíl diplomové práce, přislíbila zachování anonymity, uvedla maximální délku rozhovoru 30 minut a na závěr nabídla termíny možného setkání.

Šetření se nakonec zúčastnilo 10 společností, které souhlasily s osobním setkáním. Dalších 9 společností na zprávu či email nereagovalo vůbec a 16 společností rozhovor odmítlo z důvodu nedostatku času (8 oslovených), důvěrnosti veškerých informací společnosti, které není možné zveřejnit (5 oslovených), z důvodu nevyužívání alternativních pracovních úvazků (2 oslovených) nebo kvůli následujícímu „… *bohužel není v HR nikdo, kdo by se tímhle tématem přímo zabýval.*“ (1 respondent). I přes to, že na pracovním veletrhu souhlasilo s rozhovorem všech 6 oslovených společností, na email poté reagovaly pouze 2 společnosti, z toho jedna na poslední chvíli rozhovor zrušila.

Společnosti, které se šetření zúčastnily, je možné rozdělit do kategorií podle počtu zaměstnanců, a to 250 až 499 zaměstnanců (4 společnosti), 500 až 999 zaměstnanců (2 společnosti), 1 000 až 1 499 zaměstnanců (1 společnost), 2 000 až 2 499 zaměstnanců (1 společnost), 3 000 až 3 499 (1 společnost) a více než 10 000 zaměstnanců (1 společnost).

Jako další se nabízí rozdělení podle oboru, ve kterém společnosti působí: média (3 společnosti), konzultace a poradenství (2 společnosti), prodej rychloobrátkového zboží (1 společnost), nákup a prodej zboží (1 společnost), vývoj technologií (1 společnost), rozhlasové služby (1 společnost), logistika (1 společnost).

Respondenti (8 žen, 2 muži), kteří zastupovali společnosti, působili na pozicích HR Director (1 respondent), HR Manager (1 respondent), HR Project Specialist (1 respondent), HR Business Partner (3 respondenti) a HR Specialist (4 respondenti). Aby byla zajištěna anonymita všech respondentů, jejich odpovědi byly přepsány do mužského rodu. Stejně tak se budu v následujících částech práce vyjadřovat o respondentech pouze v mužském rodě.

Jako techniku sběru dat jsem zvolila dotazování za pomocí polostrukturovaného rozhovoru (též rozhovor pomocí návodu, částečně řízený) z důvodu, že kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou krajních forem rozhovoru, tj. nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje tím, že má připraven soubor otázek, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí (Reichel, 2009, s. 111−112). Snažila jsem se, aby formulace otázek byla jednoznačná a také nepůsobila sugestivně. Na začátku rozhovoru bylo respondentovi znova zopakováno, že rozhovor bude trvat maximálně 30 minut, že bude anonymní a ve zkratce mu byl znova představen cíl diplomové práce. Na úvod rozhovoru byly zařazeny otázky, které si kladly za cíl primárně navázat kontakt s respondentem a zjistit informace o organizaci a o pozici, kterou respondent v organizaci zastává. U první otázky byl vysvětlen pojem „alternativní pracovní úvazek“ a byl předložen široký výčet různých alternativních pracovních úvazků, od kterých se následně odvíjel rozhovor (viz příloha B). Poté následovaly klíčové otázky pro šetření, které měly podobu volných otázek, tzn., že respondentovi nechaly volný prostor pro jeho vyjádření a nenabízely mu žádné varianty odpovědí (viz příloha A).

Rozhovory se odehrávaly ve společnostech respondentů (6 rozhovorů) a v kavárnách (4 rozhovory) v průběhu měsíce dubna 2017. Místo rozhovoru bylo vždy zvoleno podle časových možností a preferencí respondenta. Všichni respondenti souhlasili s pořízením audio nahrávky jejich rozhovoru pod podmínkou zajištění anonymity a uschování nahrávky v mém osobním archivu, proto audio nahrávky ani přepisy rozhovorů nejsou součástí diplomové práce. Bylo zaznamenáno celkem 297 minut rozhovorů, nahrávka nejdelšího rozhovoru trvá 45 minut a naopak nejkratšího 21 minut. V případech, kdy se blížil limit 30 minut, upozornila

jsem respondenta a zeptala se, zda souhlasí s pokračováním, většina respondentů měla na naši schůzku vyhrazeno 60 minut, proto prodloužení rozhovoru nikomu nezpůsobilo potíže. Z pořízených audio záznamů vznikly detailní přepisy rozhovorů, celkem se jedná o 41 stran textu. Doslovná transkripce byla zvolena proto, aby byla zajištěna autenticita odpovědí respondentů. Úpravy odpovědí byly provedeny pouze směrem z ženského rodu na rod mužský.

Přepisy audio nahrávek se staly základním materiálem k vyhodnocení získaných dat. Jednotlivé odpovědi jsem strukturovala do tabulek podle tématu kladených otázek a hledala jsem v nich jak určité opakující se podobnosti (pojmy, vzorce), tak také odpovědi, které se odlišovaly, abych na základě nich mohla data upravovat a vyhodnocovat. Roztřídění a klasifikace odpovědí do tabulek mi dopomohly k tomu, aby bylo možné získané poznatky přehledně popsat a interpretovat.

6 Výsledky šetření využívání alternativních pracovních úvazků ve velkých organizacích v Praze

6.1 Využívání alternativních pracovních úvazků

Prvním dílčím cílem šetření bylo zjistit, jaké formy alternativních pracovních úvazků společnosti využívají. Na tomto místě je nutné dodat, že všech 10 společností, které se do šetření zapojily, využívají některý z alternativních pracovních úvazků a byly ochotny sdílet své zkušenosti, ovšem na začátku mezi oslovenými byly společnosti, které se odmítly šetření zúčastnit z důvodu, že alternativní pracovní úvazky nevyužívají. Z celkem 35 oslovených společností tento důvod uvedly 2 společnosti.

V úvodu každého rozhovoru bylo nejprve definováno, co se považuje za alternativní pracovní úvazek. Z definice EU byla většina respondentů mírně překvapena, v tom smyslu, že vnímají alternativní pracovní úvazky jako užší, specifičtější skupinu pracovních úvazků.

- „*Podle této definice u nás pracuje většina zaměstnanců na alternativní pracovní úvazek, jelikož každý nově příchozí zaměstnanec, dostane smlouvu na dobu určitou v délce jednoho roku.*“ (respondent D),
- „*Jestliže vycházíme z této definice, tak 100 % zaměstnanců pracuje na alternativní pracovní úvazek, protože pracovní doba je u nás hodně flexibilní. Všichni zaměstnanci využívají flexibilní pracovní dobu.*“ (respondent A),
- „*80 % zaměstnanců u nás pracuje na nestandardní úvazek vzhledem k tomu, že mají možnost flexibilního začátku a konce pracovní doby.*“ (respondent E).

Společnosti nabízí svým zaměstnancům širokou škálu pracovních úvazků, z předloženého výčtu alternativních pracovních úvazků potvrdili respondenti následující (viz tabulka 5).

Tab. 5: Jednotlivé odpovědi respondentů

	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I
práce na dobu určitou	ANO	ANO	ANO pro nové zaměstnance	ANO pro nové zaměstnance	ANO pro nové zaměstnance	ANO	ANO pro nové zaměstnance	ANO* pro nové zaměstnance 40 %	ANO	ANO pro nové zaměstnance
částečný úvazek	ANO* 15 %	ANO* 13 %	ANO 10 %	ANO 5 %	ANO* 20 %	ANO	NE	ANO	ANO 7 %	ANO
dohody mimo pracovní poměr	ANO 20 %	ANO* 18 %	ANO* více než 10 %	ANO *	ANO	ANO*	ANO	ANO* 20 %	ANO 18 %	ANO*
samostatná výdělečná činnost		ANO	ANO	ANO	ANO	ANO*	NE	ANO	ANO	ANO
agenturní zaměstnávání		NE	ANO	ANO	NE	ANO	ANO* 65 %	ANO	NE	NE
flexibilní pracovní doba	ANO*	ANO*	ANO*	ANO*	ANO*	ANO*	ANO	ANO	ANO*	ANO*
flexibilní začátek pracovního dne	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
stlačený pracovní týden	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
distanční práce	ANO*	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO neoficiálně	ANO*	ANO neoficiálně
sdílení pracovního místa	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	NE
víkendová práce	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
konto pracovní doby	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
dočasné přerušení kariéry	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE
dočasné řízení - interim management	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
skupinové zam.-crowd employment	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE

** označeno jako jeden z nejvyužívanějších AÚ pracovníky*

Společnosti téměř nevyužívají sdílení pracovního místa, pouze jedna společnost potvrdila jeho využívání a dvě společnosti dokonce uvedly negativní zkušenost s pokusem o jeho zavedení do praxe.

- *„Nefungovalo nám to, snažili jsme se zavést do callcentra, ale pak jsme od toho upustili.*“ (respondent A),
- „*Nemáme žádné sdílené pracovní pozice kvůli špatné zkušenosti s předáváním práce.*“ (respondent D).

Podobně je tomu i u víkendové práce, kterou využívá pouze jedna společnost, avšak kvůli komplikacím od ní postupně odstupuje.

- „*Víkendová práce se u nás neosvědčila, všichni to vnímali pouze jako brigádu, takže byl problém s docházkou, zaměstnanci měli špatné výsledky. Většinou tam chodili lidé, kteří pracovali standardně během týdne a pak si chtěli ještě přivydělat, ale po celém týdnu byli unavení, takže jejich výkonnost byla velice špatná. Cílem bylo nalákat studenty, to se ale nepovedlo. Pomalu tak tuto formu rušíme.*“ (respondent G).

Zkušenost s dočasným přerušením kariéry zaměstnanců měla pouze jedna společnost. Ta již několika zaměstnancům umožnila vzít si několikaměsíční neplacené volno a odcestovat na tzv. sabatikl.

- „*Sabatikl už u nás využilo několik zaměstnanců. Pouštěli jsme například do Číny nebo do Finska. Nejdéle to byly dva roky, samozřejmě jsme si to smluvně ošetřili, že jsme za toho člověka odváděli pojištění a on nám pak garantoval, že tady bude po tu dobu, co byl pryč. V podstatě měl tak opravdu dlouhé neplacené volno. Aktuálně jen opravdu šikovný kolega odjíždí na 4 měsíce do zahraničí. Poprosil nás, jestli bychom tohle uměli a protože o něj nechceme přijít, vyšli jsme mu vstříc.*“ (respondent CH).

Z předloženého výčtu alternativních pracovních úvazků žádná ze společností nemá zkušenost s využíváním dočasného řízení, tzv. interim managementem a skupinovým zaměstnáním, tzv. crowd employment. Společnosti v praxi nevyužívají ani poměrně nový institut tzv. konto pracovní doby.

Vzhledem k poměrně obsáhlému výčtu alternativních pracovních úvazků, již žádný z respondentů neuvedl žádné další alternativní úvazky, které by svým pracovníkům jako společnost nabízeli.

6.1.1 Práce na dobu určitou

Téma využívání smluv na dobu určitou budilo mezi respondenty různé reakce stejně tak jako oblast agenturního zaměstnávání. Přesná data k podílu zaměstnanců s pracovní smlouvou na dobu určitou nebyla ve většině případů respondenty poskytnuta. Respondenti uváděli pouze obecné míry využívání tohoto pracovního úvazky jako např. všichni noví zaměstnanci nebo všechny zástupy za mateřskou a rodičovskou dovolenou. Respondenti nepotvrdili, že by smlouvy na dobu určitou byly využívány pro některé typy pracovních pozic více pro jiné.

- „*Na dobu určitou zde pracují zpočátku všichni noví zaměstnanci. Prvně je nabídnuta smlouva na dobu určitou v délce 1 roku a poté se prodlužuje.*“ (respondent C),
- „*Jedná se o centrální opatření pro celou ČR – pro nové zaměstnance vždy smlouva na dobu určitou po dobu 1 roku. Nevybavuji si ale případ, že bychom po roce někoho vyhodili a neprodloužili mu smlouvu.*“ (respondent D),
- „*Smlouvu na dobu určitou využíváme u nových zaměstnanců a u zaměstnanců přijatých pouze na určitý projekt.*“ (respondent E),
- „*Doba určitá jen pro nově nastupující, je na půl roku a pak se prodlužuje podle výsledků a hodnocení manažera.*“ (respondent H),
- *„U nás máme dobu určitou v drtivé většině u první smlouvy, ta je vždy na rok a pak, v případě oboustranné spokojenosti, se prodlužuje.“* (respondent I).

Odmítavý postoj vůči využívání smluv na dobu určitou vyjádřili tři respondenti, kteří nabízí smlouvy na dobu určitou jen v případě zástupu za mateřskou a rodičovskou dovolenou jak jim ukládá zákon.

- „*Úvazky na dobu určitou nepodporujeme, dočasné jsou pouze u nás dohody mimo pracovní poměr, jejichž záměr je krátkodobý a s tím, že člověk po jejich absolvování dostane šanci nastoupit na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou.*“ (respondent B),
- „*Dobu určitou využíváme pouze pro zástup za mateřskou, a to jen z důvodu legislativní povinnosti, jinak bychom neměli problém uzavřít smlouvu na dobu neurčitou a udělali bychom to raději.*“ (respondent F),

- „*Doba určitá je u nás pouze pro zástupy na mateřské. Odbory se zasadily o to, aby všichni měli smlouvu na dobu neurčitou.*“ (respondent CH).

Argument, kterým respondenti zdůvodňovali, proč smlouvy na dobu určitou nepodporují, byla nejčastěji jednostranná výhodnost smlouvy pro zaměstnavatele. Respondent B uvedl: „*Smlouva na dobu určitou není pozitivním posunem směrem k alternativním úvazkům, ale spíše způsobem, jak firmy šetří nebo eliminují rizika dopředu*.“ Dále dodal, že se za svou dlouholetou praxi nesetkal s člověkem, který by takovouto dočasnou smlouvu vyžadoval. Fakt, že zaměstnanci nemají o takovýto pracovní úvazek zájem, zmínil také respondent D ve spojitosti s nedostatkem talentů na trhu práce.

- „*Vzhledem k situaci na trhu práce a nedostatku vysoce kvalifikovaných pracovníků, musíme uchazeče přetahovat z jiných společností, je to pak docela zvláštní, když mu musíme jako novému zaměstnanci nabídnout smlouvu na dobu určitou. Evidujeme už případy, kdy uchazeči kvůli tomuto nabídku odmítli.*“ (respondent D).

6.1.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Podstatně pozitivněji bylo vnímáno využívání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, které pracovníci v dotazovaných společnostech využívají v největší míře. Dále byly označeny jako jeden z nejvíce přínosných alternativních pracovních úvazků. Nejčastěji jsou využívány pro tyto skupiny pracovníků:

- studenti,
    - „*Na dohody mimo pracovní poměr u nás pracují také často studenti na různých stážích a brigádách.*“ (respondent D),
    - „*Nejčastěji jako stáže studentům 4. a 5. ročníku VŠ na ¾ roku do úrovně poloviční úvazku, tak aby studenti zvládali své denní studium na VŠ.*“ (respondent B),
    - „*Většina našich asistentů prodeje na prodejnách jsou studenti, kteří pracují na dohody.*“ (respondent F),
    - „*Dohody využívají hlavně studenti, kteří tak mohou získat cenné zkušenosti a něco si přivydělat.*“ (respondent CH),
    - *Máme program stáží a tam se studenty spolupracujeme právě touto formou, protože tak je to nejvýhodnější, hlavně tedy pro mě, protože tak mohou skloubit práci se školou.“* (respondent I).

- rodiče na mateřské a rodičovské dovolené,
    - „*Matky na mateřské nebo rodičovské s námi v rámci dohod mimo pracovní poměr spolupracují, čímž si udržují kontakt s firmou a udržují si kvalifikaci a zároveň to nezasahuje nějak významně do jejich mateřské/rodičovské dovolené.*“ (respondent B),
    - „*Ideální forma pro postupný návrat rodičů z mateřské a rodičovské dovolené.*“ (respondent D).
- iniciativní zaměstnanci na HPP,
    - „*Někteří chtějí dělat ještě něco navíc, neboť jim to dává smysl.*“ (respondent A).

Šetření ukázalo, že jsou využívány pro širokou škálu různých typů pracovních pozic, od asistentů prodeje až vysoce kvalifikované odborníky v oblasti IT, jelikož se dají velmi dobře kombinovat s prací z domova. Jeden z respondentů (respondent C) uvedl, že jejich společnost sice nabízí dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr pro širokou škálu pozic, které nesou různou zodpovědnost a vyžadují diametrálně odlišné kompetence, avšak všem pracovníkům na dohodu nabízí jednotnou hodinovou sazbu, což je pro výše kvalifikované pracovníky značně nevýhodné.

6.1.3 Práce na částečný úvazek

Práce na částečný úvazek je v dotazovaných společnostech velmi rozšířena, podíl zaměstnanců na částečný úvazek je v 5 společnostech (které byly ochotny sdílet konkrétní statistické údaje) vyšší, než byl průměrný podíl zaměstnanců na částečný úvazek v ČR v roce 2015, tzn. vyšší než 5,3 % zaměstnaných osob. Rovněž je považován za jeden z nejpřínosnějších alternativních úvazků pro společnost a je využíván univerzálně téměř pro všechny typy pracovních pozic.

Nejčastější jej využívají:

- ženy s malými dětmi,
    - „*Matky využívají úvazky až do délky ½ pracovního úvazku − samozřejmě v době kdy už jsou děti větší. Začínají klidně ¼ úvazku a postupně úvazek graduje.*“ (respondent B),
    - *„Tento typ úvazků je u nás určen především ženám, které se starají o malé děti.“* (respondent D),

- „*Zkrácené úvazky jsou v naší společnosti využívané především maminkami, ty jsou za kratší dobu schopny zvládnout práci fulltimisty, jsou schopny pracovat velmi efektivně.“* (respondent E),
- „*Částečné úvazky nabízíme jen pro matky po rodičovské dovolené, jak nám ukládá zákon.*“ (respondent H),
- *„Nejčastěji jde o maminky na rodičovské dovolené nebo o ty, které mají malé děti a nechtějí se vracet na plný úvazek.“* (respondent I).

- studenti,
  - „*Zkrácené úvazky nabízíme studentům formou různých odborných stáží.*“ (respondent CH).
- osoby pečující o své blízké,
  - „*Vyšli jsme vstříc i několika lidem, kteří potřebovali částečný úvazek, aby se mohli postarat o své rodiče nebo partnera.“* (respondent C).
- představitelé top managementu či zaměstnanci s vysokým potenciálem.
  - „*Již delší dobu sleduji tento trend u zaměstnanců ve vyšších pracovních úrovních. Čas máme jen jeden a ten je dražší, čím víc člověk bere. Takže top manažeři si zkracují pracovní dobu např. o jeden den, i na úkor mzdy, která je ale i přesto pro ně dostačující. Mají zájem o zkrácený úvazek, protože osobní život je pro ně cennější.*“ (respondent B),
  - „*Jeden z našich nejtalentovanějších lidí − inovátorů, má speciální zkrácený úvazek, že každou druhou středu nepracuje, nebo další z manažerů každý pátek nepracuje.*“ (respondent A).

Částečné úvazky pro poslední jmenovanou skupinu nejsou požadavkem společnosti, ale vzhledem k nedostatku vysoce kvalifikovaných uchazečů na trhu práce se jim firmy snaží přizpůsobovat.

- „*Vycházíme vstříc potřebám lidí, kterých si vážíme. Není to tak, že by firmy potřebovala 80 nebo 90% pracovní úvazek.*“ (respondent A),
- „*Chceme primárně, aby tady byli lidi na fulltime, když je to částečný úvazek je to výjimka, kterou musíme udělat, protože toho člověka opravdu potřebujeme.*“ (respondent CH).

Pro ostatní pracovní pozice, které nevyžadují tak vysokou kvalifikaci a nejsou pro společnost klíčové, respondenti potvrdili, že tak benevolentní v podmínkách nejsou:

- „*… snáz se do firmy nastupuje na plný úvazek*.“ (respondent B),
- „*Většinou hledáme na plný pracovní úvazek, až pak případně vycházíme vstříc potřebám.*“ (respondent D).

Respondenti zmiňovali, že podíl částečných úvazků by byl v jejich společnosti zcela jistě vyšší, kdyby neměli možnost uzavírat s pracovníky dohody mimo pracovní poměr. Právě ty často nahrazují částečné úvazky kvůli jejich ekonomické výhodnosti.

- „*Zkrácený úvazek je častěji řešen dohodou mimo pracovní poměr*.“ (respondent C),
- „*Částečné úvazky moc nemáme, protože využíváme spíše dohody. Je to jednodušší a levnější.*“ (respondent F),
- „*Částečné úvazky nabízíme jen pro matky po rodičovské dovolené, jak nám ukládá zákon. Jinak ne, zkrácené úvazky řešíme dohodami.*“ (respondent H),
- „*Spíše využíváme dohody než částečné úvazky, plní stejný účel a jsou výhodnější.“* (respondent I).

Nevyužívání částečných úvazků potvrdil pouze respondent G, který situaci zdůvodnil takto: „*Znamenalo by to pro nás velice složité plánování pracovní síly, je to v podstatě nerealizovatelné kvůli koordinaci*.“

6.1.4 Agenturní zaměstnávání

Jak již bylo zmíněno výše, téma využívání agenturních zaměstnanců budilo mezi respondenty různé reakce. Respondenti ve většině případů neměli zájem sdělovat detailnější statistické údaje o tomto alternativním pracovním úvazkům, přestože potvrdili jeho využívání. Jako důvod uváděli neznalost a nekompetentnost v této oblasti.

Respondenti, kteří potvrdili využívání této formy zaměstnání, uvedli, že jej využívají pro celou řadu méně kvalifikovaných pozic v sektoru výroby, služeb a prodeje.

- „*Agenturní zaměstnance máme pouze ve výrobních závodech po celé ČR, kde pracují hlavně na nižších pozicích; na centrále v Praze nevyužíváme, není to až tak žádoucí.*“ (respondent D),

- „*Agenturní zaměstnáváni využíváme jen pro pozice na prodejnách, kde představují určitou část.*“ (respondent C),
- „*Agenturní zaměstnance využíváme jako poslední možnost, v sezonních největších špičkách.*“ (respondent F),
- „*Agenturní zaměstnance máme na pozici „pracovník distribučního centra“, což je vlastně skladník.*“ (respondent G),
- „*Jsou to lidé, kteří nepotřebují mít odbornou úroveň, nejčastěji pomocná nekvalifikovaná síla.*“ (respondent H).

Pouze jeden respondent sdílel statistická data o využívání agenturního zaměstnávání v jejich společnosti. Agenturní zaměstnanci v jejich společnosti představovali až 80 % veškeré pracovní síly v největší sezónní špičce minulých let, aktuálně je podíl 65 % agenturních a 35 % kmenových zaměstnanců. Plánují však do konce tohoto roku tento stav změnit a poměr agenturních zaměstnanců snížit na 20 %. Důvodem je nařízení z centrály společnosti, která má zájem o snížení velké fluktuace a zvýšení retence zaměstnanců. Aktuálně v této společnosti probíhá převod agenturních zaměstnanců do kmenového stavu. Respondent G uvedl: „*Když agenturní zaměstnanci konvertují k nám, dostávají smlouvu na dobu určitou v různé délce*.“ Tito pracovníci zastávají pozici „pracovník distribučního centra“. Vzdělanostní rozdíly však respondent G vyvrací: „*Jsou to lidé se základním vzděláním až po vysokoškoláky. Žádná speciální skupina tam není, je to opravdu všehochuť, je to významně nespecifické*.“

Další respondenti zmínili různé problémy spojené s agenturními zaměstnanci:

- „*Jedná se o značně problémovou pracovní sílu. Často nepřijdou do práce, takže je musí zastupovat kmenový zaměstnanec.*“ (respondent C),
- „*Řada problémů, museli jsme řešit například časté krádeže.*“ (respondent F).

Kvůli problémům spojených s touto formou zaměstnávání je agenturní zaměstnání často z posledních možností, kterou respondenti využívají v případě nedostatku pracovní síly.

- „*Když už jsme nemohli sehnat nikoho, měli jsme v plánu se obrátit na agentury práce, naštěstí se nám pak situace podařila vyřešit i bez nich.*“ (respondent D),
- „*Agenturní zaměstnávání využíváme pouze výjimečně např. z důvodu nemoci kmenových zaměstnanců, jinak se tomu snažíme vyhnout.*“ (respondent H),

- „*Agenturní zaměstnávání vůbec. Zvažovali jsme, jestli najmout takto několik lidí, ale nakonec ne. Vždycky jsme byli schopni to vyřešit jinak.*“ (respondent CH).

Respondent B vyjádřil k této formě práce značně negativní postoj, uvedl: „A*genturní zaměstnávání nevyužíváme, osobně k němu mám odměřený vztah a vidím v něm řadu problémů. V případě, že bychom neměli kapacity na určitý projekt, tak jelikož jsme mezinárodní organizace, raději bychom identifikovali někoho v jiné zemi, který by sem přijel na pracovní stáž.*“ (respondent B).

6.1.5 Samostatná výdělečná činnost

Téměř všechny dotazované společnosti spolupracují s osobami samostatně výdělečně činnými. Pouze respondent G uvedl, že s OSVČ přímo nespolupracují: „*S OSVČ vzhledem k velikosti firmy a korporátnímu globálnímu zázemí nespolupracujeme vůbec. Samozřejmě, že tam živnostníci jsou, ale jsou tam přes oficiálně outsorcovánou firmu, přímý vztah s OSVČ tam není*.“

Společnosti, které však tuto formu spolupráce potvrdily, uváděly různé důvody, které je k tomuto vedou. Rozděluji je do dvou kategorií podle toho, jaká strana primárně požaduje spolupráci formou OSVČ:

- požadavek ze strany společnosti,
    - „*Z centrály máme nastavenou maximální kapacitu personálu, která se musí dodržovat. Není možné ji překročit, takže někdy to děláme tak, že s některými spolupracujeme formou OSVČ, protože není možné zaměstnat na HPP.*“ (respondent D),
    - „*Výhodnější, přináší úsporu na pojištění a daních.*“ (respondent B).
- požadavek ze strany OSVČ,
    - „*Stále platí, že hledáme někoho na HPP, spolupráce s OSVČ je reakcí na jeho požadavek takto pracovat.*“ (respondent A),
    - „*Dneska kreativní lidé upřednostňují tuto formu spolupráce kvůli různorodosti jejich náplně práce, protože o ně máme zájem, přistupujeme na to.*“ (respondent F),
    - „*Jsme k této spolupráci tlačeni trhem, protože ty částky a honoráře, které chtějí, jim neumíme dát z rozpočtu zaměstnancům, musíme řešit takto.*“ (respondent CH),

- *„Spolupracujeme tak s lidmi, jejichž podstata práce, to vyžaduje. Většinou mají rozdělaných několik projektů a jít k nám na hlavní pracovní poměr není pro ně zajímavé.“* (respondent I).

Práce OSVČ, se kterými společnosti spolupracují, oborově nejčastěji spadá do oblasti IT, design, média, marketing, vzdělávání, jazykové služby, odborné konzultantské služby.

Pouze dvě společnosti zaznamenaly větší nárůst zájmu uchazečů o spolupráci formou OSVČ. Jednalo se nejčastěji o profesionály z oblasti IT. Respondent A uvedl, že rovněž zaznamenali přechod několika zaměstnanců z hlavního pracovního poměru na samostatně výdělečnou činnost a vnímají tuto situaci jako aktuální trend. Ostatní respondenti tuto situaci za trend nepovažují:

- „*Teď jsme sice měli v jednom oddělení takovou vlnu, kdy lidé začali přecházet na OSVČ, ale myslím si, že jde o jednorázovou vlnu, která zase skončí. Nevnímám to jako výrazný trend.*“ (respondent B),
- „*Zvýšený zájem o spolupráci na OSVČ jsme nezaznamenali a neumím si představit, jak bychom na něj reagovali, jelikož celý proces přijetí nového dodavatele je velice obtížný a kontrolovaný, aby si někdo jen tak nepřizval svého kamaráda. Takže máme jen pár ověřených dodavatelů.*“ (respondent C),
- „*Zájem o spolupráci na OSVČ se v posledních dvou letech (po dobu mého působení ve společnosti) nijak nezměnil.*“ (respondent E),
- „*Spíše dlouhodobě o toto lidé mají zájem, finančně se jim to vyplatí, co si budeme povídat − šedá ekonomika funguje.*“ (respondent F),
- *„Naši zaměstnanci jdou k nám za jistou a klasickou pracovní smlouvou, zájem o IČO jsme nezaznamenali.“* (respondent I).

6.1.6 Další alternativní pracovní úvazky

Všechny společnosti nabízí pracovníkům na určitých typech pracovních pozic flexibilní (pružnou) pracovní dobu s různým nastavením. Jedná se o typ pracovních pozic, jejichž povaha práce to dovoluje. Většina tuto alternativu vnímá velice pozitivně hlavně díky možnosti flexibilněji si strukturovat vlastní čas. Tento názor nesdílel pouze respondent C, který zmínil, že *„To, že zaměstnanec může nejdříve odejít z práce v 16:30, dle mého názoru není flexibilní pracovní doba“.*

Ve spojitosti s flexibilní pracovní dobou respondenti často zmiňovali distanční formu práce, konkrétně práci z domova. Stejně jako u flexibilní pracovní doby ji společnosti nabízí pro pracovníky na pozicích, jejichž povaha pracovní činnosti to umožňuje a jejichž výkon činnosti není nutně vázán na jedno místo. Práci z domova využívají všichni dotazovaní respondenti, avšak dvě společnost neoficiálně.

- „*Homeofficy máme od vedení oficiálně zakázané, ale záleží na rozhodnutí manažera, zda člověku vyjde vstříc, takže je téměř všichni tak nějak tajně využívají*.“ (respondent H),
- *„Oficiálně žádný homeoffice nemáme, je to samozřejmě o dohodě s vedoucím nadřízeným, když je to možné a vyjdou si vstříc, ok. Víme, že se to děje ale oficiálně v rámci benefitu to nenabízíme.“* (respondent I).

Ve společnostech, které tuto formu práce oficiálně schválily, se pravidla jejího využívání liší:

- využívání kdykoli bez omezení a regulací,
    - „*Poskytujeme možnost práce z domova kdykoli, samozřejmě kromě pozice recepčních. Máme o tom se zaměstnanci sepsané dohody.*“ (respondent A),
    - „*Jako firma to velice propagujeme, často říkáme, že jsme homeofficová kultura. Nabízíme to zaměstnancům jako benefit.*“ (respondent F).
- využívání s limitem,
    - „*Máme možnost využít homeoffice jednou za měsíc.*“ (respondent C),
    - „*Zaměstnanci mohou 4 krát měsíčně pracovat z domova.*“ (respondent D),
    - „*Homeoffice je možný jednou za týden.*“ (respondent F).
- využívání s nutným povolením,
    - „*Umožnujeme téměř pro všechny pozice, stačí poslat jednoduchou žádost předem, kde se vydefinuje náplň práce doma. Není ale žádný limit kolikrát měsíčně nebo ročně.*“ (respondent B).

Respondenti bez ohledu na to, jakým způsobem práci z domova využívají, upozornili na některé problémy, s kterými je možné se setkat u práce z domova:

- zneužívání možnosti pracovat z domova,
    - „*Několik měsíců zpátky jsme zaznamenali lehké zneužívání. Když jsem procházel v pátek firmou, měl jsem pocit, že je skoro vybydlená, tak mě napadlo, jestli ta tendence brát si homeoffice není především v pátek. A co se*

nestalo? Data to potvrdila, pátek byl nejvyužívanější den pro homework, takže jsme to pak řešili.“ (respondent A),

- „*Většina lidí jej využívá, že jde např. k doktorovi, ale práci za něj nikdo neudělá, takže si práci nadpracuje.*“ (respondent C),
- „*Aktuálně řešíme zneužívání práce z domova. Se zaměstnancem se chystáme rozvázat pracovní poměr.*“ (respondent CH).

- neefektivní způsob komunikace,
  - „*Z naší zkušenosti víme, že práce jenom výhradně z domova není efektivní, přece jenom člověk je tvor společenský a potřebujeme mít kontakt s prostředím a je nutné se setkávat s kolegy*“ (respondent D),
  - „*Máme i virtuální týmy, kdy lidé pracují 4 dny v týdnu z domova a jeden den jsou na centrále. I přesto, že využívají různé technologické komunikační prostředky, důležité je osobní setkání, které podle mě bude vždy nejdůležitější.*“ (respondent CH).

I přestože společnosti nabízejí širokou škálu alternativních forem práce pro své pracovníky, ne všechny formy využívá vysoký podíl pracovníků, u některých forem se jedná pouze o jednotky lidí. Společnosti byly tedy dotazovány, jaké alternativní pracovní úvazky jejich pracovníci v největší míře využívají, i přesto, že někteří respondenti nebyli ochotni nebo kompetentní uveřejnit konkrétní data využívání alternativních pracovních úvazků, obecné označení nikomu nezpůsobovalo problém. Respondenti měli uvést maximálně tři formy alternativních úvazků, které využívá největší počet pracovníků. Zde jsou výsledky:

- flexibilní pracovní doba (8 respondentů),
- dohody konané mimo pracovní poměr (6 respondentů),
- částečný pracovní úvazek (3 respondenti),
- distanční práce (2 respondenti),
- práce na dobu určitou (1 respondent),
- samostatná výdělečná činnosti (1 respondent),
- agenturní zaměstnání (1 respondent).

6.2 Důvody a přínosy využívání alternativních pracovních úvazků pro společnost

Důvody, proč společnosti nabízí výše zmíněné formy pracovních úvazků svým pracovníkům, se shodují s přínosy, které díky využívání alternativních pracovních úvazků získávají:

- ekonomická výhodnost pro zaměstnavatele,
  - „*Jde se o levnější variantu zaměstnání oproti HPP na dobu neurčitou.*“ (respondent C),
  - „*Alternativní úvazek také znamená snížení mzdových nákladů zaměstnavatele.*“ (respondent E),
  - „*Je to pro nás peněžně výhodnější, co si budeme povídat*“ (respondent F),
  - „*Mnohdy jsou levnější*.“ (respondent G).
- ověřování pracovníků před standardním pracovním úvazkem,
  - „*Dávají nám možnost prodloužit různě zkušební dobu, jelikož 3 měsíce jsou krátké.*“ (respondent D),
  - „*Je to určité krytí společnosti. Ověřování, jak ti lidi budou fungovat.*“ (respondent H).
- zvýšení loajality pracovníků,
  - „*Neposkytujeme je proto, že bychom na nich vysloveně profitovali, spíše se snažíme zaměstnancům jít vstříc. Vidím v tom přínos hlavně ve zvýšené loajalitě zaměstnanců a nejen těch, kterým je alternativní úvazek nabídnut, ale také všech ostatních lidí, kteří vidí, že kdyby se jednou dostali do podobné situace, tak jim firma pomůže. To je hodnota, která je hodně cenná, bohužel se špatně vyčísluje a ne všichni ji tedy dokážou vnímat.*“ (respondent B),
  - „*Vycházíme vstříc potřebám lidí, kterých si vážíme a tím, že jim vycházíme vstříc, pak o něj nepřicházíme, což vnímáme jako největší přínos alternativních úvazků pro společnost.*“ (respondent A),
  - „*… jako zaměstnavatel nechceme přicházet o schopné zaměstnance.*“ (respondent E),
  - „*Vycházíme vstříc schopným zaměstnancům, o které nechceme přijít.*“ (respondent CH).
- spokojenost pracovníků,

- „*Flexibilní úvazky jsou součástí firemní kultury, chceme lidem vytvořit takové podmínky pro práci, ve kterých budou vzkvétat, z toho samozřejmě pak těží, jak firma, tak i zaměstnanci.*“ (respondent A),
- *„Všechny alternativní úvazky jsou koncipované, aby byly benefitem a přinášely spokojenost zaměstnanců.“* (respondent I).

- atraktivita pro uchazeče,
  - „*Kvalitních lidi je dnes na trhu práce opravdu málo, takže se snažíme vycházet vstříc, pokud to dovolí povaha práce.*“ (respondent D),
  - „*Jedná se také o lákadlo pro potenciální zaměstnance.*“(respondent E),
  - „*Jsme mladá firma, je to požadavkem mladých lidí − mladí uchazeči nechtějí pracovat od 9 do 5.*“ (respondent F),
  - „*Chceme otevřít možnost studentům, pro které jsou různé alternativy atraktivnější.*“ (respondent G),
  - „*Dnes máme velký problém najít kandidáty, alternativní úvazek je benefitem, na který mnoho uchazečů slyší.*“ (respondent CH),
  - *„Vycházíme vstříc uchazečům, viz studenti, kteří by jiný pracovní úvazek nezvládali.“* (respondent I).
- podpora work-life balance pracovníků,
  - „*Alternativními úvazky se snažíme podporovat skloubení osobního a pracovního života zaměstnanců.*“ (respondent D),
  - „*Komfort pro zaměstnance, možnost skloubit rodinu, volný čas a kariéru.*“ (respondent E),
  - „*Je to určitě také opatření před pracovním vyhořením zaměstnance.*“ (respondent F),
  - „*Snažíme se vyjít vstříc lidem, aby pak nebyli z práce otráveni a zničeni.*“ (respondent CH).

Jako nejefektivnější, tzn. mající pro společnost největší přínos, označili respondenti nejčastěji dohody konané mimo pracovní poměr a částečné pracovní úvazky, které jsou dle jejich názorů oboustranně výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele. Přináší výhody, ze kterých profitují jak pracovníci, tak společnost. Jedná se o úvazky, které přináší vzájemný prospěch, uspokojují potřeby obou stran a přináší řešení, které není v přímém rozporu s požadavkem druhé strany, což výsledně přináší spokojenost obou stran a navíc také synergický efekt.

6.3 Pracovníci využívající alternativní pracovní úvazky

Obecně nelze určit, které skupiny zaměstnanců (na základě pohlaví, věku nebo dosaženého vzdělání) nejčastěji využívají alternativní pracovní úvazky. Každý alternativní pracovní úvazek se vyznačuje vlastními specifickými skupinami uživatelů. Například částečný úvazek a dohody mimo pracovní poměr ve velké míře využívají matky na mateřské a rodičovské dovolené a studenti. Naopak smlouva na dobu určitou bývá často využívána novými zaměstnanci nebo zástupy za mateřskou a rodičovskou dovolenou, a to bez rozdílu pohlaví, věku nebo vzdělání.

Využívání alternativních pracovních úvazků primárně podmiňuje konkrétní povaha pracovní činnosti. Respondent A shrnul tuto problematiku do krátkého výstižného vyjádření: „*Využívání alternativních úvazků je dáno hlavně sektorem, ve kterém firma funguje, a typem pozice – například není možné, aby si prodavačka vzala homeoffice.*“ Podobně se vyjádřili také další respondenti:

- „*Existují pozice, u kterých není možné zvažovat jakoukoli alternativu.*“ (respondent B,
- „*Snažíme se vycházet vstříc různým alternativám, ale stěžejní je povaha práce na dané pozici, která nám to buď dovolí, nebo naopak.*“ (respondent D),
- „*Určitě by to někteří lidé uvítali, ale myslím, že se hodí na jiný typ pracovní pozice.*“ (respondent G),
- „*Jsou typy pozic, kde jsou směny a člověk tam musí fyzicky být, jsou tam určitá omezení, a jakákoli alternativa není reálná.*“ (respondent CH),
- *„Jestli je možné nabídnout nějaký alternativní úvazek, záleží vždy pozice od pozice,“* (respondent I).

6.4 Překážky při zavádění alternativních pracovních úvazků do vnitropodnikové praxe

Příčiny nevyužívání alternativních pracovních úvazků mohou naznačit hlavní překážky, které respondenti vnímají při zavadění alternativních pracovních úvazků do vnitropodnikové praxe. Jsou jimi:

- legislativní opatření,
    - „*Bohužel legislativa je zpožděná o 10 až 20 let, zákoník práce je postaven na industriální době, ale takto se dnes nepracuje a zákoník práce nás tímto limituje, rozhodně nepomáhá flexibilitě. To, co nyní zákonodárci udělali*

s homeofficem? Místo toho, aby to podpořili, tak to zasekli a to se nesmí dít tyhle věci.“ (respondent A),

- „*Zákoník práce nás různě omezuje, například nutí, aby práce na dohodu nebyla úplně stejná jako práce, na kterou má žena doklad na mateřskou/rodičovskou dovolenou, což vyžaduje řadu kompromisů.*“ (respondent B),
- „*Možné zákonné restrikce např. nyní diskutovaný homeoffice a také hrozba nedodržení podmínek BOZP.*“ (respondent E),
- „*Aktuálně je to určitě legislativní úprava homeofficu.*“ (respondent CH).

- vnitropodnikové opatření,
  - „*Překážky nastávají hlavně ze strany korporace − limity, které nám nastavuje centrála.*“ (respondent D),
  - „*Spousta procesů je opravdu nastavovaná mimo nás, není jednoduché prosadit nové možnosti v rámci větší flexibility práce.*“ (respondent C),
  - „*Není možné zavádět některé formy alternativních pracovních úvazků vzhledem k velikosti firmy a korporátnímu prostředí.*“ (respondent G).
- přístup manažerů,
  - „*Narazili jsme ne jednou na neochotu liniových manažerů k zavádění novinek. Někteří manažeři jsou zvyklí 20 let pracovat v určité struktuře a nemají chuť ji měnit. Také jsme se setkali s nedůvěrou liniových manažerů vůči jejich podřízeným. Například u homeoffice mohou mít pocit, že zaměstnanec se místo práce fláká.*“ (respondent E),
  - „*Vždycky je to o tom, jak je manažer konzervativní nebo jak je o tom vůbec obeznámen. Často vůbec netuší, jak je něco takového vůbec možné. Naše vedení je nastaveno tak, že pracovat se má v práci a doma se má vést rodinný život, ještě tady neproniklo to, že by to mělo být v nějaké rovnováze a že se to dost propojuje, takže asi v tom tkví hlavní překážka.*“ (respondent H),
  - *„Záleží především na manažerech. Například při návrhu sdíleného pracovního místa, jsme se setkali s tím, že chtějí mít jeden pevný bod, co se týká asistentky, ne řešit něco s více lidmi. Takže jejich způsob myšlení, je určitě největší překážka.“* (respondent I).

6.5 Budoucnost využívání alternativních pracovních úvazků

I přesto, že všichni respondenti v budoucnu očekávají tlak na větší flexibilitu pracovních úvazků, aktuálně nikdo z respondentů neplánuje rozšiřování nabídky alternativních pracovních úvazků o nové formy. Z rozhovoru vyplynulo, že se společnosti chtějí převážně zaměřit na zdokonalení fungování již zavedených alternativ.

Na závěr rozhovoru byla respondentům položena otázka, kam bude podle jejich názoru směřovat další vývoj v oblasti alternativních pracovních úvazků. Většina z respondentů očekává, že alternativní pracovní úvazky a flexibilita práce je téma, které bude více nabírat na důležitosti a aktuálnosti.

- „*Věřím tomu, že lidé budou vytvářet tlak na zaměstnavatele, a tím, že je nízká nezaměstnanost, zaměstnavatelé už jsou dnes nuceni reagovat na poptávku uchazečů, nicméně myslím si, že si to stále neuvědomují a že se snaží investovat peníze spíše do jiných věcí jako je např. náborová kampaň, ale brzo je to dožene a budou muset hledat jiné cesty. Firmy musí začít chápat talent management za hranice svých klasických škatulek a začít sahat do poolu lidí mimo klasické zaměstnanecké škatulky, nebát se vykrýt talentovou potřebu maminkou na zkrácený úvazek nebo OSVČ. Firmy toto ještě neumí a pak si stěžují, že nejsou lidí, to je přece úplně absurdní.“* (respondent A),
- *„Myslím si, že mladí lidé budou více a více tlačit na alternativní formy práce. Nevidím v tom, žádný problém, spíše budoucnost práce.*“ (respondent B),
- „*Myslím si, že vždy to bude o určité balanci, že když se lidí navzájem vídají má to své výhody a musí mít nějaké meetingy apod., aby se znali, protože těžko spolu budou pracovat jako týmy, na druhou stranu se bude stále zvyšovat flexibilita v tom, že nikdo nebude řešit, jestli jste doma nebo ve vlaku, jestli máte den nebo noc, protože i celková mobilita lidí bude velký trend. Flexibilitě fandím, myslím, že bude čím dál větší. Samozřejmě je to otázka i nějakého dalšího vlastního vzdělávání, sebeřízení, osobní integrity − možná to není pro každého. Na druhou stranu, když člověka práce baví, je motivovaný, angažovaný, tak určitě nemá problém pracovat alternativně.*“ (respondent C),
- „*Myslím si, že bude více lidi pracovat na OSVČ. Všímám si, že mladší generace je na to takto více nastavená, jejich myšlení směřuje k větší samostatnosti a flexibilitě, navíc chtějí mít různorodost práce a nechtějí tak moc pracovat pro korporaci, kde budou od*

devíti do pěti. Korporace na to budou muset reagovat různými alternativními úvazky, respektive již dnes musí.“ (respondent D),

- „*Osobně si myslím, že trendem bude pracovní dobu stále rozvolňovat a upravovat tak, aby zaměstnancům vycházela společnost co nejvíce vstříc. Millenials, kteří jsou nastupující generací, již nevnímají svůj čas jako ten vyhrazený pro práci a pro koníčky, dokonce ani work-life balance není současný pojem, ale spíše work-life integrity. Možnost pracovat tehdy, kdy si sama stanovím, je dle mého názoru nejlepší benefit, navíc „časová mzda“ je také přežitkem, jelikož každý zaměstnanec pracuje jinak intenzivně. Ohodnocení by tedy nemělo být závislé na tom, jestli v práci zaměstnanec sedí 8,5 hod (z čehož stráví polovinu pracovní doby na Facebooku apod.), ale na kvalitě/kvantitě výsledku. Samozřejmě nelze toto aplikovat plošně pro všechny typy firem (např. výroba, firmy s třísměnným provozem), nicméně zde je velmi pravděpodobné nahrazení lidské práce stroji. Samostatnou kapitolou jsou pak zdravotnické či bezpečnostní služby, služby požární ochrany apod. Zde pravděpodobně k výrazné změně ve flexibilitě pracovních úvazků docházet nebude.“* (respondent E),
- „*Myslím si, že mladí lidé, kteří aktuálně přichází na trh práce, nechtějí standardní úvazek od 9 do 5, takže firmy se budou učit pracovat s flexibilními úvazky. Určitě ze strany mladých lidí bude vyvíjen tlak na zaměstnavatele*.“ (respondent F),
- „*Tendence směrem k větší flexibilitě práce je nevyhnutelná, nezvratitelná, nevyvratitelná a nedá se popřít, protože člověk dneska nedělá jenom jednu věc, ale realizuje se i ve svém volném čase mluvíme tady o několika paralelních kariérových drahách, je pro něj důležitá hodnota osobního života, málokdo chce trávit v práci 10 hodin denně, velký tlak hlavně na to, aby si lidé sami mohli svůj čas strukturovat. Zároveň alternativní pracovní úvazky se stávají zajímavou formou, jak nalákat nové zaměstnance, vzhledem k tomu, že aktuálně je v Praze nezaměstnanost pod přirozenou mírou nezaměstnanosti.*“(respondent G),
- „*Určitě bude potřeba být otevřený novým alternativnějším formám spolupráce, vidím, že lidé po tom volají a naše firemní kultura to nepodporuje. Budeme muset na to rozhodně nějak reagovat, dnes se opravdu pracuje jinak než na co jsou zvyklí mnozí manažeři.*“ (respondent H),
- „*Budoucnost pracovních úvazků určitě vidím v rostoucí flexibilitě práce, ani ne tak v částečných úvazcích, jako zejména v homeofficu. Myslím si, že to nedospěje do fáze,*

že se bude pracovat pouze a jedině na dálku, ale že pracovat odkudkoli bude normální a nebude se to řešit.“ (respondent CH),

- „*Myslím si, že ten trend se neustále mění, ještě minulý rok se říkalo, že absolventi chtějí pracovat z různých super hubů, z pláže apod. Dnes pozorujeme, že se spíše chtějí začlenit do toho týmu, spolupracovat na projektech, nějakým způsobem se socializovat a vidět přínos své práce. Takže si myslím, že v budoucnu to bude o nalezení kompromisu mezi větší dávkou flexibility a zároveň setrvání v osobním kontaktu s pracovním prostředím.“* (respondent I).

7 Diskuze

Šetření využívání alternativních pracovních úvazků ve velkých organizacích v Praze mělo prohloubit porozumění dané problematiky, resp. zjistit, jaké formy alternativních pracovních úvazků společnosti využívají. Zjistit, jaké jsou důvody společností pro využívání alternativních pracovních úvazků, jaké formy alternativních pracovních úvazků společnosti považují za nejpřínosnější a pro jaké skupiny pracovníků a jaké typy pracovních pozic jsou alternativní pracovní úvazky využívány. V této kapitole jsou porovnávány poznatky získané na základě empirického šetření a poznatky získané z odborných zdrojů uvedených v teoretické části práce.

Respondenti s většinou alternativních pracovních úvazků, které představuje kapitola 4, mají zkušenosti a ve společnosti je využívají. Jedná se o práce na dobu určitou, dohody konané mimo pracovní poměr, práce na částečný úvazek, agenturní zaměstnávání, samostatná výdělečná činnost, flexibilní pracovní doba, flexibilní začátek pracovního dne, víkendová práce, dočasné přerušení kariéry, sdílení pracovního místa a distanční práce (práce na dálku, práce z domova). Z mého šetření vyplynulo, že v praxi však nevyužívají zmiňované dočasné řízení, skupinové zaměstnání, konto pracovní doby nebo také stlačený pracovní týden. Důvodem, proč nejsou ve vnitropodnikové praxi dotazovaných společnosti uplatňovány, může být malé povědomí o jejich existenci a možnostech fungování, především u dočasného řízení a skupinového zaměstnání, jejichž podstatu bylo v několika případech nutné respondentům vysvětlit. Nebo také náročnost zavedení do praxe, zvlášť u konta pracovní doby, jak potvrzuje např. Randlová a Suchá (2014, s. 50−51). Možným důvodem nevyužívání stlačeného pracovního týdne je dle mého názoru fakt, že namísto stlačeného pracovního týdne je zaměstnanci nabídnut částečný úvazek, který je pro zaměstnavatele ekonomicky výhodnější.

V odborných zdrojích se hovoří o růstu popularity využívání zejména sdíleného pracovního místa. Využívání tohoto alternativního úvazku potvrdila pouze jedna společnost a dvě společnosti uvedly negativní zkušenost s pokusem o jeho zavedení do praxe. Domnívám se, že právě ve využívání tohoto alternativního pracovního úvazku existuje velký prostor pro změnu a zlepšení, a že v budoucnu by mohl být využíván v podmínkách ČR ve větší a kvalitní míře.

Vzhledem k poměrně obsáhlému výčtu alternativních pracovních úvazků, které byly uvedeny v teoretické části, žádný z respondentů již neuvedl další úvazky, které by byly pracovníkům nabízeny a společnosti je využívaly jako alternativu ke standardnímu pracovnímu úvazku.

Mezi nejvyužívanější alternativní pracovní úvazky ve společnostech patří flexibilní pracovní doba, částečný pracovní úvazek a dohody konané mimo pracovní poměr. Dohody konané mimo pracovní poměr jsou často ztotožňovány s částečnými pracovními úvazky a mohou být využívány jako náhrada částečných úvazků, což může být také jeden z důvodů nízkého využívání částečných úvazků v ČR ve srovnání s ostatními členskými státy EU. Tento důvod byl opomenut v teoretické části práce.

Konkrétní důvody, proč zaměstnavatelé využívají alternativní pracovní úvazky, se do velké míry shodují s přínosy, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Jsou jimi ekonomická výhodnost pro zaměstnavatele, zvýšení loajality a snížení fluktuace pracovníků, spokojenost pracovníků, atraktivita pro uchazeče a podpora work-life balance pracovníků. V mém šetření byl navíc identifikován další přínos pro zaměstnavatele, na který jsem v odborné literatuře nenarazila a to, že alternativní úvazky dávají zaměstnavatelům možnost ověřit pracovníka před standardním pracovním úvazkem, jsou tedy jistou formou zkušební doby.

I přesto, že důvody využívání alternativních forem práce jsou různé, tak z šetření vyplynulo, že největší přínos pro zaměstnavatele alternativní úvazky mají, pokud se snaží o nalezení kompromisu mezi potřebami zaměstnavatele a zaměstnance, což se shoduje s definicí Kocianové (2012, s. 108), která alternativní úvazky považuje za nástroj slaďování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců. Mimo samotné konkrétní zjištění, že nejpřínosnější jsou pro společnosti dohody konané mimo pracovní poměr a částečné úvazky, je dle mého názoru zajímavějším zjištěním důvod, který respondenty k tomuto označení vedl. Ten ukazuje, jakým způsobem v současnosti mnoho společností přemýšlí nad svými zaměstnanci a jak k nim přistupují. Tím důvodem, který respondenti nejčastěji uvedli, je oboustranná výhodnost pro zaměstnance i zaměstnavatele. Označené úvazky přináší výhody, ze kterých profitují jak pracovníci, tak společnost. Jedná se o úvazky, které přináší vzájemný prospěch, uspokojují potřeby obou stran a přináší řešení, které není v přímém rozporu s požadavkem druhé strany, což výsledně přináší spokojenost obou stran a navíc také synergický efekt, který je pro respondenty velice důležitý. Například tři z nich kvůli jednostranné výhodnosti smluv na

dobu určitou vyjádřili vůči nim velice odmítavý postoj, podobně tomu bylo v případě agenturního zaměstnávání.

Další zkoumanou oblastí byly skupiny pracovníků a typy pracovních pozic, pro které jsou alternativní úvazky využívány. Z šetření vyplynulo, že využívání alternativních pracovních úvazků podmiňuje konkrétní povaha pracovní činnosti u daného typu pracovní pozice. Obecně není možné objektivně určit, které skupiny zaměstnanců (na základě pohlaví, věku nebo dosaženého vzdělání) nejčastěji využívají alternativní pracovní úvazky. Každý alternativní pracovní úvazek se vyznačuje vlastními specifickými skupinami uživatelů.

Částečný úvazek využívají nejčastěji matky na mateřské a rodičovské dovolené (popř. matky s malými dětmi), což odpovídá trendu feminizace tohoto alternativního pracovního úvazku v EU, jak dokazují statistické údaje uvedené v teoretické části práce. Zatímco průměrný počet mužů pracujících na částečný úvazek byl v Evropské unii 8,9 % v roce 2015, průměrný počet žen pracujících na částečný úvazek byl více než třikrát větší, a to 32,1 % zaměstnaných žen. Během šetření byla identifikována také skupina zaměstnanců využívající zkrácený pracovní úvazek, která v odborné literatuře nebyla zmíněna, a to představitelé top managementu či zaměstnanci s vysokým potenciálem. Částečné úvazky pro tyto pozice nejsou požadavkem společnosti, ale vzhledem k aktuálnímu nedostatku vysoce kvalifikovaných uchazečů na trhu práce se společnosti musí přizpůsobovat zaměstnaneckým požadavkům.

Nenaplněný potenciál využívání částečných pracovních úvazků, popř. dohod konaných mimo pracovní poměr spatřuji především v tom, že respondenti ve větší míře nevyužívají tyto úvazky pro skupiny starších zaměstnanců a seniorů. Přestože statistické údaje potvrzují, že 25 % osob starších 60 let v roce 2015 v ČR, kteří byli zaměstnáni, využili možnosti částečných pracovních úvazků, žádný z respondentů neuvedl tuto skupinu osob jako cílovou pro nabídku částečných úvazků v jejich společnosti.

Smlouvu na dobu určitou dotazované společnosti často využívají pro nové zaměstnance, což je v souladu se statistickými výsledky využívání smluv na dobu určitou podle VŠPS, podle kterých je nejvíce zaměstnaných na dobu určitou v ČR právě ve věku 15−29 let (20 % zaměstnaných v této věkové skupině).

Respondenti, kteří potvrdili využívání agenturního zaměstnávání, uvedli, že jej využívají pro celou řadu méně kvalifikovaných pozic v sektoru výroby, služeb a prodeje. Pokud budu vycházet z typologie CIETT, která uvádí 5 typů profilů agenturních zaměstnanců, nejčastěji se jedná o pracovníky, kteří se za pomocí agenturního zaměstnání snaží o nastartování kariéry směrem k trvalému zaměstnání. Dotazovaní respondenti ve společnostech nevyužívají typ agenturního zaměstnání „mladý odborník“, který chce nabýt cenné zkušenosti nebo „flexibilní odborník“, který využívá agenturního zaměstnání pro získání nových úkolů, ne však nutně pro získání trvalého zaměstnání. Na základě realizovaných rozhovorů se domnívám, že typem „flexibilní odborník“, tzn. člověk hledající zajímavé zkušenosti (ne získání trvalého zaměstnání), by se spíše dali označit lidé spolupracující s respondenty formou samostatné výdělečné činnosti než pomocí agenturního zaměstnání v ČR.

Kromě jednoho respondenta, všichni spolupracují s osobami samostatně výdělečně činnými, nepřisuzují však této alternativě práce tak velkou budoucnost jako studie Deloitte: Global Human Capital Trends 2016 nebo PwC: The Future of Work. Pouze dvě společnosti zaznamenaly větší nárůst zájmu uchazečů o spolupráci formou OSVČ. Jednalo se nejčastěji o profesionály z oblasti IT. Práce OSVČ, se kterými společnosti spolupracují, oborově nejčastěji spadají kromě zmíněného IT, do oblasti design, média, marketing, vzdělávání, jazykové služby, odborné konzultantské služby.

Respondenti spatřují větší potenciál budoucnosti práce spíše ve flexibilní pracovní době a v distanční práci, a to práci z domova a práci na dálku. Pouze ovšem v případě, že jim to legislativa České republiky dovolí. Připravované legislativní změny zákoníku práce, které zmiňuji v teoretické části, vzbuzují mezi respondenty rozpaky a pocit nejistoty. Legislativní opatření jsou jednou z hlavních překážek, kterou respondenti vnímají při zavadění nových alternativních pracovních úvazků do vnitropodnikové praxe. Dalšími překážkami jsou také vnitropodnikové opatření a přístup manažerů ke změnám.

V šetření byly zjišťovány rovněž názory respondentů na budoucí směřování v oblasti alternativních pracovních úvazků. Respondenti očekávají, že alternativní pracovní úvazky a flexibilita práce je téma, které bude více nabírat na důležitosti a aktuálnosti, a to hlavně díky vstupu generace Y na trh práce a vlivem nedostatku kvalifikovaných pracovníků, kteří budou vytvářet poptávku po alternativních pracovních úvazcích.

8 Závěr

Alternativní pracovní úvazky nejsou pouze sezónním trendem. Jedná se o nástroj, který pokud je využíván v souladu s potřebami a preferencemi zaměstnavatelů a pracovníků, tak pomáhá při získávání či udržování konkurenční výhody společnosti na trhu. V současné době, kdy se společnosti potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, mohou být alternativní pracovní úvazky prostředkem, který zvýší atraktivitu pracovního místa, usnadní získávání pracovníků, zvýší spokojenost a loajalitu stávajících pracovníků a sníží fluktuaci zaměstnanců.

Způsoby, jak jsou alternativní pracovní úvazky využívány, se liší jak v každém státě, tak v každé společnosti. Ovlivňuje je celá řada faktorů od mezinárodních a národních legislativních opatření, přes vnitropodnikové předpisy a pravidla až po přístup jednotlivých manažerů. Na začátku rozvoje alternativních pracovních úvazků byla podle odborných zdrojů především poptávka vyvolána ze strany zaměstnavatelů, kteří chtěli mít možnost flexibilněji řídit počet svých zaměstnanců. Je však možné, že v budoucnu bude další rozvoj alternativních úvazků řízen přesně opačnou stranou. Již dnes se zaměstnavatelé potýkají s fenoménem stárnutí ekonomicky aktivní populace, vlivem kterého si uvědomují nutnost oslovit pracovní sílu v produktivním věku. Na aktuálnosti nabývá i téma nástupu nových generací na trh práce, které se od předchozích generací liší a vyznačují se vlastními specifiky, jedním z nich je i vyšší potřeba flexibility. V posledních letech je věnována především tzv. generaci Y zvýšená pozornost, jsou prováděny výzkumy, které si kladou za cíl zjistit o této generaci více. Jejich zjištění není zcela jistě možné generalizovat na všechny zástupce této generace, nicméně dokládají fakt, že informační technologie jsou pro ně od dospívání běžnou součástí jejich života a obecně pro ně má flexibilita práce velice vysokou hodnotu. Zda je pro tyto potenciální uchazeče atraktivní práce z domova jednou měsíčně, o kterou musejí předem poslat formalizovanou žádost, ukáže čas.

Některé zahraniční odborné články představují téma alternativních pracovních úvazků jako v současnosti běžný nástroj organizace práce, ne jako zvláštní výjimečnou formu, která je vyhrazena výhradně pro speciální skupinu zaměstnanců např. pouze pro rodiče. I v České republice se stává standardním využívat flexibilní pracovní dobu nebo práci na dálku, pokud to povaha práce na daném typu pracovní pozice dovoluje. Co se ovšem týká částečných pracovních úvazků, jejich využívání takto běžné není. V roce 2015 se zařadila na

předposlední místo ve využívání částečných úvazků, využilo ho pouze 5,3 % zaměstnaných, zatímco průměr EU byl 19 %. Důvodem může být stále přetrvávající tradice a zvyk standardního pracovního úvazku, nevýhodnost práce na částečný úvazek, politika státu, tradice dlouhé mateřské a rodičovské dovolené nebo nahrazování částečných úvazků dohodami konaných mimo pracovní poměr.

Ve využívání alternativních úvazků, kterými jsou zaměstnání se smlouvou na dobu určitou a agenturní zaměstnávání, Česká republika v porovnání s členskými státy EU rovněž nevyniká, což nutně nemusí být chápáno negativně. Jelikož tyto dvě formy alternativ nebývají často oboustranně výhodné jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele, a projevy jejich flexibility tak nejsou v některých případech pozitivní.

Alternativním úvazkem, jehož využívání je v České republice nadprůměrné ve srovnání s ostatními členskými státy, je samostatná výdělečná činnost. I přesto, že zahraniční studie označují tuto formu spolupráce jako budoucnost práce, neznamená to, že by Česká republika byla průkopníkem a tento trend zaznamenala jako jedna z prvních. V empirickém šetření respondenti uváděli, že se dlouhodobě jedná o hojně využívanou formu spolupráce a jako aktuální trend jej většina nevnímala, jelikož nezaznamenala v poslední době zvýšený zájem uchazečů spolupracovat formou OSVČ. Hranice mezi legálním a nelegálním využíváním této formy spolupráce je tenká, přesto však společnosti tuto formu využívají, buď z důvodu jejich vlastní potřeby a ekonomické výhodnosti nebo z důvodu potřeby lidí, kteří tuto formu spolupráce preferují.

Úkolem státu by mělo být vytváření opatření na podporu pozitivních forem pracovní flexibility a alternativních pracovních úvazků, které podporují lepší možnost harmonizace pracovního a osobního života všem bez ohledu na jejich zaměstnaneckou kategorii a nepodílejí se na marginalizaci na trhu práce. Flexibilita se stává novou mantrou dnešní doby, neměla by se však stát novým sociálním rizikem. Úspěšné zavedení alternativních pracovních úvazků do podnikové praxe je také výzvou pro specialisty personálního řízení, liniové vedoucí i vrcholový management společnosti. Jsou záležitostí inovativního přístupu a právě specialisté personálního řízení by se mohli stát těmi, kteří narušují zažité stereotypy a kteří připravují podmínky pro úspěšné zahrnutí alternativních pracovních úvazků do personálních strategií jednotlivých firem, a vytváří rámec systému spravedlivého využití alternativních forem práce.

9 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8.

BRAUN, Arthur a Lucie KALAŠOVÁ. Kurzarbeit je výhodný pro zaměstnavatele i pro stát. Jak opatření využít? [online]. In: *Hospodářské noviny*. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/podnikani/zakazky-a-dotace-granty-dotace-pobidky/c1-65153880-kurzarbeit-je-vyhodny-pro-zamestnavatele-i-pro-stat-jak-opatreni-vyuzit

BRŮHA, Dominik. *Znovunavrácení výjimek pro řetězení pracovních poměrů na dobu určitou* [online]. 2013. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://osz.cmkos.cz/cz/clanky/14-8-2013-zakonik-prace-znovuzavedeni-vyjimek.aspx

BUSINESSINFO.CZ. *Zkrácené úvazky: V Česku žádný posun k lepšímu?* [online]. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zkracene-uvazky-v-cesku-zadny-posun-k-lepsimu-81943.html

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Matky vítány: Výsledky průzkumu* [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2017/03/V%C3%BDsledky-dotazn%C3%ADku-BPS_10.3.2017-1.pdf

CAZES, Sandrine a Alena NEŠPOROVÁ. *Transformace trhů práce střední a východní Evropy: pružnost trhu a ochrana pracovníka*. Praha: JAN, 2003. ISBN 80-86552-78-0.

CIETT. *Economic Report 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.wecglobal.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2015/CIETT_ER2015.pdf

ČESKO. Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-155

ČESKO. Zákon č. 203/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-203

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455

ČESKO. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

ČSDA. *Přístup k mikrodatům šetření Českého statistického úřadu pro účely vědeckého výzkumu* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://archiv.soc.cas.cz/pristup-k-mikrodatum-setreni-ceskeho-statistickeho-uradu-pro-ucely-vedeckeho-vyzkumu

ČSÚ. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/vykazy/vyberove_setreni_pracovnich_sil

DELMAR, Kristýna. *Vše důležité o novele zákoníku práce 2017* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.fbadvokati.cz/novinky/podnikani-inovace/vse-dulezite-o-novele-zakoniku-prace-2017

DELOITTE. *Global Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by design* [online]. Deloitte University Press, 2016 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html

DUDOVÁ, Radka. *Nové šance a rizika: flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2008. ISBN 978-80-7330-138-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Lucie VÁCLAVKOVÁ a Lenka SVOBODOVÁ. *Svět práce a kvalita života: vliv změn světa práce na kvalitu života: výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. ISBN 80-86973-08-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EU. *Nařízení EU č. 549/2013 ze dne 21. května 2013 o Evropském systému národních a regionálních účtů v Evropské unii* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0549

EU. *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/104/ES ze dne 19. listopadu 2008 o agenturním zaměstnávání* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:327:0009:0014:CS:PDF

EUROFOUND. *New forms of employment [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union* [online]. 2015a [cit. 2017-03-21]. ISBN 978-92-897-1323-8. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/working-conditions-labour-market/new-forms-of-employment

EUROFOUND. *Nové formy zaměstnávání* [online]. 2015b [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/cs/publications/executive-summary/2015/working-conditions-labour-market/new-forms-of-employment-executive-summary

EUROSTAT. *Labour market statistics* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

EUROSTAT. *Statistika zaměstnanosti* [online]. 2015 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/cs

EVROPSKÁ KOMISE. *Flexikurita – zásadní prvek modernizace trhu práce EU* [online]. Evropská komise, 2015 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=uriserv%3Ac10159

EVROPSKÁ KOMISE. *Nařízení Evropského parlamentu a Rady: o evropském systému národních a regionálních účtů v Evropské unii* [online]. 2013 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0549

EVROPSKÁ KOMISE. *Podpora podnikatelů a osob samostatně výdělečně činných* [online]. 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&langId=cs

EVROPSKÁ KOMISE. *Strategie 2020* [online]. Evropská komise, 2010 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/Evropa_2020_cz_Sdeleni_EK.pdf

FORMÁNKOVÁ, Lenka, KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Flexibilní pracovní režimy jako nástroj kombinace pracovního a rodinného života*. Fórum sociální politiky, Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2009, roč. 3, č. 2. ISSN 1802-5854.

FORMÁNKOVÁ, Lenka, Radka DUDOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy* [online]. Praha: Sociologický ústav AV CR, 2011 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf

GEORGE, Elizabeth a Prithviraj CHATTOPADHYAY. *Non-standard work and workers: Organizational implications* [online]. Geneva: ILO, 2015 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.uc.pt/feuc/citcoimbra/george2016

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí.* Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1.

GOUDSWAARD, Anneke, de NANTEUIL, Matthieu. *Flexibility and Working Conditions: A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States* [online]. 2000 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2000/07/en/1/ef0007en.pdf

GRAFTON. *Zájem o zaměstnávání přes agentury v Česku roste* [online]. 2015 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2015/zajem-o-zamestnavani-pres-agentury-v-cesku-roste

HEIKENWÄLDER, Jakub. *Metodika implementace práce na dálku* [online]. Koordinační centrum práce na dálku Třebíč. 2014 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://pracenadalku.trebic.cz/data_3/soubory/35.pdf

HÖHNE, Sylva. *Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus*. Praha: VÚPSV, 2010. ISBN 978-80-7416-059-2.

HORA, Ondřej. *Český trh práce z hlediska vybraných forem flexibility a kvality pracovního života*. Fórum sociální politiky, Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2009a, roč. 3, č. 2. ISSN 1802-5854.

HORA, Ondřej. *Situace rodičů s dětmi do sedmi let na trhu práce podle výsledků Výběrového šetření pracovních sil*. Gender, rovné příležitosti, výzkum. 2009b, roč. 10 č. 2. ISSN: 1805-7632.

HORÁKOVÁ, Jana. *Flexibilní formy zaměstnávání*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Právnická fakulta. Vedoucí práce: Petr Hůrka.

HOVORKA, Jiří. Češi mají zájem o práci na částečný úvazek. Firmy ho ale moc nenabízejí, přestože jim chybí lidé [online]. In: *Hospodářské noviny*. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-65462770-cesi-maji-zajem-o-praci-na-castecny-uvazek-firmy-ho-ale-moc-nenabizeji-prestoze-jim-chybi-lide

HŮRKA, Petr a Karel ELIÁŠ. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 1. 2014*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-857-4.

ILO. *Global Employment Trends 2014: Risk of a jobless recovery?* [online]. Geneva, 2014 [cit. 2017-03-21]. ISBN 978-92-2-127486-5. Dostupné z: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_233953.pdf

ILO. *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects – Overview* [online]. Geneva, 2016 [cit. 2017-01-29]. ISBN 978-92-2-130942-0. Dostupné z: http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534496.pdf

ILO. *Non-standard forms of employment: Report for discussion at the Meeting of Experts on Non-Standard Forms of Employment* [online]. Geneva, 2015 [cit. 2017-01-10]. ISBN 978-92-2-129384-2. Dostupné z: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/meetingdocument/wcms_336934.pdf

INMAN, Phillip. *More than 900,000 UK workers now on zero-hours contracts* [online]. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.theguardian.com/uk-news/2016/sep/08/uk-workers-zero-hours-contracts-rise-tuc

IPSE. *Independent professionals driving Europe's employment revolution* [online]. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.ipse.co.uk/news/independent-professionals-driving-europe%E2%80%99s-employment-revolution

IPSE. *Understanding Independent Professionals in the EU 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: https://www.ipse.co.uk/sites/default/files/documents/research/Understanding-Independent-Professionals-in-the-EU-2015.pdf

JÍLKOVÁ, Ilona. *Jak kombinovat rodinu a zaměstnání: Aktivní přístup k rodině i zaměstnání* [online]. 2015 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: http://aktivnipristup.sangrilla.cz/ukonceni/Odborne_clanky/clanky.pdf

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Miriam KOTRUSOVÁ a Helena VYCHOVÁ. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 978-80-7416-131-5.

KOTÝNKOVÁ, Magdalena, Ivo BAŠTÝŘ, Daniela BRUTHANSOVÁ a Jaroslav NOVÁK. *Moderní společnost a její proměny: Sociálně ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných ve společnosti*. Praha: VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-23-9. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_199.pdf

KOTÝNKOVÁ, Magdaléna. *Harmonizace profesního a rodinného života v kontextu soudobých trhů práce*[online]. 2014, s. 1-11 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.ef.umb.sk/konferencie/dvfp/pdf/prispevky/Kotynkova.pdf

LONDON METROPOLITAN UNIVERSITY. *Study on Precarious work and social rights* [online]. 2012 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7925&langId=en

MACDONALD, L. *Tolley's Managing Fixed-Term & Part-TimeWorkers*. Routledge. 2003. ISBN 978-0-7545-2410-6.

MARKOVÁ, Helena a Vojtěch MALÁTEK. *Vliv specifik částečných úvazků na jejich perspektivu z pohledu zaměstnavatelů v Moravskoslezském kraji* [online]. Slezská univerzita v Opavě, 2016 [cit. 2017-01-09]. ISBN 978-80-7510-214-0. Dostupné z: http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/markova_1_malatek.pdf

MARTOCH, Michal. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku, 2014. ISBN 978-80-260-6233-2.

MATOLÍN, Matěj. *Freelance Nation* [online]. 2016 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://lovec-hlav.cz/blog/freelancer/

MOP. *Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 181 o soukromých agenturách práce* [online]. 1997. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1196/181.pdf

MPSV. *Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf

MPSV. *Mateřská i rodičovská dovolená jsou v ČR delší než jinde v Evropě* [online]. 2008 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/5917

NEKOLOVÁ, Markéta. *Flexicurity - hledání rovnováhy mezi flexibilitou a ochranou trhu práce v České republice*. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-87007-89-1.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PEŠKAR, Michal. *Dohoda o provedení práce, nebo dohoda o pracovní činnosti?* Randl Partners [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.randls.com/pracovni-pravo/napsali-jsme/pracovnepravni-poradna

PRŮCHA, Jan (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮŠA, Ladislav, Ivo BAŠTÝŘ, Miloš BRACHTL a Jan VLACH. *Sociálně ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných v české společnosti.* Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-7416-011-0. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_277.pdf

PRŮŠA, Ladislav. *Sociálně ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných ve společnosti: (sborník analýz sociálně ekonomického postavení osob samostatně výdělečně činných v české společnosti a v zemích Evropské unie)*. Praha: VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-33-6.

PRŮŠA, Ladislav. *Sociálně-ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných v ČR v hospodářské krizi a souvislosti se systémem sociálního zabezpečení*. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 978-80-7416-144-5. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_367.pdf

PWC. *The Future of Work: A journey to 2022* [online]. Deloitte University Press, 2014 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-of-work/journey-to-2022.html

RADA EU. *Směrnice Rady 97/81/ES o rámcové dohodě o částečném pracovním úvazku uzavřené mezi organizacemi UNICE, CEEP a EKOS* [online]. 1997 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1414/sr_1997_081.pdf

RADA EU. *Směrnice Rady 99/70/ES ze dne 28. června 1999 o rámcové dohodě o pracovních poměrech na dobu určitou uzavřenou mezi organizacemi UNICE, CEEP a EKOS* [online]. 1999 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1417/sr_1999_070.pdf

RANDLOVÁ, Nataša a Barbora SUCHÁ. *Jak na konto pracovní doby?*. Moderní řízení. 2014. č. 11. s. 50−51.

RANDLOVÁ, Nataša. *Kurzarbeit po česku* [online]. 2015 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/kurzarbeit-po-cesku

RAPELLI, Stéphane. *European I-Pros: A Study* [online]. EFIP, 2012 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.ipse.co.uk/sites/default/files/documents/research/efip_report_english-v1.pdf

SAMEK, Vít a Jan HORECKÝ. Agenturní zaměstnávání ve vybraných zemích Evropské unie. Praha: ČMKOS v nakladatelství Sondy, 2015. ISBN 978-80-86846-59-0.

SOBAIH, A. E. *Success Through Part-time Employees*. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH. Co. KG. 2011. ISBN 978-3846504291.

SOUKUP, Jindřich. *Zdroje a perspektivy evropských ekonomik na počátku 21. století v kontextu soudobé globalizace.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-281-9.

VÁCLAVKOVÁ, Lucie. Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích. In: *Vliv změn světa práce na kvalitu života*. Praha: MPSV [online]. 2007, s. 1-10 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_v_malych_a_strednich_podnicich-vaclavkova.pdf

VLÁDA ČR. *Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony* [online]. 2016a [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: http://www.psp.cz/doc/00/11/01/00110176.pdf

VLÁDA ČR. *Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony* [online]. 2016b [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: http://www.psp.cz/doc/00/11/02/00110254.pdf

VLACH, Jan, Ladislav PRŮŠA, Július SZABO a Tomáš PAVLÍČEK. *Sociální a ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných v ČR v roce 2012*. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 978-80-7416-116-2. http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_355.pdf

VLACH, Robert. *Výsledky průzkumu: Jak se daří českým freelancerům?* [online]. 2015 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: http://navolnenoze.cz/blog/vysledky/

VÚPSV. *Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice: Závěrečná zpráva* [online]. Praha, 2004 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analyza_flexibilni_formy_zamestnavani_v_CR.pdf

10 Seznam grafů a tabulek

Seznam grafů

Graf 1 Zaměstnání na dobu určitou podle stupně dosaženého vzdělání (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 34
Graf 2 Zaměstnání na dobu určitou dle vybraných odvětví CZ-NACE (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 34
Graf 3 Zaměstnání na dobu určitou dle vybrané hlavní třídy CZ-ISCO (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 35
Graf 4 Zaměstnání na kratší dobu dle stupně dosaženého vzdělání (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 40
Graf 5 Zaměstnání na kratší pracovní dobu podle vybrané hlavní třídy CZ-ISCO (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 41
Graf 6 Zaměstnání na kratší pracovní dobu podle vybraných odvětví CZ-NACE (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 41
Graf 7 Podíl agenturních pracovníků na celkovém počtu ekonomicky aktivní populace (vlastní zpracování na základě dat CIETT) 44
Graf 8 Hustota sítě agentur práce v EU (vlastní zpracování na základě dat CIETT) 45
Graf 9 Vzdělanostní struktura agenturních zaměstnanců v ČR (vlastní zpracování na základě dat CIETT) 50
Graf 10 Podíl OSVČ na celkovém počtu zaměstnaných osob ve věku 15−64 let v zemích EU28 v roce 2015 (vlastní zpracování na základě dat LFS a VŠPS) 53
Graf 11 Vzdělanostní struktura OSVČ EU-28 (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 54
Graf 12 OSVČ v ČR 2015 (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 56
Graf 13 Struktura OSVČ podle stupně dosaženého vzdělání (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 57

Seznam tabulek

Tab. 1: Matice rfoůzných forem flexibility (Václavková, 2007 dle Goudswaard, de Nanteuil, 2000, s. 2).....15
Tab. 2: Zaměstnání na dobu určitou podle věku v roce 2015 (vlastní zpracování na základě dat VŠPS).....33
Tab. 3: Zaměstnání na kratší pracovní dobu dle věku v roce 2015 (vlastní zpracování na základě dat VŠPS) 40
Tab. 4: Způsoby oslovení respondentů 71
Tab. 5: Jednotlivé odpovědi respondentů 75

11 Seznam příloh

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Příloha B: Definice a výčet alternativních pracovních úvazků **Chyba! Záložka není definována.**
Příloha C: Nové formy alternativních pracovních úvazků .. **Chyba! Záložka není definována.**

12 Přílohy