

**Flexibilní formy práce
- sdílené pracovní místo v ČR
a vybraných evropských zemích**

Jaromíra Kotíková
Renata Kyzlinková
Jana Váňová
Soňa Veverková
Helena Vychová

VÚPSV, v. v. i., Praha
2019

Publikace byla schválena Ediční vědeckou radou ve složení:

doc. Ing. Ladislav Průša, CSc. (VÚPSV, v.v.i. Praha)
Ing. Martin Holub, Ph.D. (VÚPSV, v.v.i. Praha)
Mgr. Miriam Kotrusová, Ph.D. (FSV UK Praha)
doc. Ing. Robert Jahoda, Ph.D. (MU Brno)
Ing. David Prušvic, Ph.D. (MF ČR)
Ing. Jan Mertl, Ph.D. (VŠFS Praha)
Ing. Jan Molek, CSc. (JU České Budějovice)
doc. Ing. Olga Poláková, CSc. (Metropolitní univerzita Praha)

Monografie byla finančně podpořena z institucionální podpory na dlouhodobý
koncepční rozvoj výzkumné organizace na období 2018-2022.

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.
Dělnická 213/12, 170 00 Praha 7
Vyšlo v roce 2019, 1. vydání, počet stran 50
Tisk: VÚPSV, v. v. i.

Recenze: JUDr. Jitka Hejduková, CSc.
PhDr. Michaela Hiekischová, Ph.D.
PhDr. Pavel Horák, Ph.D.

ISBN 978-80-7416-348-7

Abstrakt

Tento text pojednává o sdíleném pracovním místě jakožto nové formě zaměstnávání, kterou současná vláda ČR podporuje, s cílem zlepšit možnosti pro sladění pracovního a rodinného života a umožnit tak zapojení na trh práce širšímu okruhu osob. Institut sdíleného pracovního místa v ČR není zatím legislativně upraven, přesto i v současné době existují možnosti sdílení pracovního místa více zaměstnanci. Zejména jsou za tímto účelem využívány částečné pracovní úvazky, popř. dohody konané mimo pracovní poměr. Nejedná se tedy o legislativně vymezený institut sdíleného pracovního místa, pro který by bylo nezbytné zejména upravit odpovědnost za rozdělení pracovní náplně, pracovní doby, vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců, řešení ukončení pracovního poměru jednoho ze zaměstnanců na sdíleném pracovním místě apod. Z pohledu flexibility na trhu práce tak v současné době převažuje využívání možností, které nabízejí částečné pracovní úvazky, jejichž uplatnění zapojeným stranám spíše vyhovuje a považují je za dostačující. Text se věnuje výhodám a nevýhodám sdíleného pracovního místa pro národní ekonomiku, zaměstnavatele a zaměstnance a všímá si využití sdíleného pracovního místa mezi českými zaměstnavateli a zaměstnanci. Shrnuje i zkušenosti se sdíleným pracovním místem ve vybraných evropských zemích a diskutuje možnosti a potřebu další právní úpravy.

Klíčová slova: flexibilní formy práce; sdílené pracovní místo; částečný pracovní úvazek; zkrácená pracovní doba; práce na dálku

Abstract

This text deals with a shared job as a new form of employment, which the current government of the Czech Republic supports, in order to improve the possibilities for reconciliation of work and family life and thus enable participation in the labor market to a wider range of people. Shared jobs in the Czech Republic is not yet regulated by legislation, but there are other opportunities to share jobs by more employees. In particular, part-time work or, where appropriate, out-of-work agreements are used for this purpose. It is not a legally defined institute of shared job, for which it would be necessary to regulate in particular the responsibility for the distribution of workload, working time, mutual substitutability of employees, solution of termination of employment of one employee in shared job, etc. Currently prevails the use of the opportunities offered by part-time work, which are more appropriate for the parties involved and they consider them sufficient. The text deals with the advantages and disadvantages of a shared job for the national economy, employers and employees and monitors the use of a shared job between Czech employers and employees. It also summarizes the experiences with a shared job in selected European countries and discusses the possibilities and needs for further legislation.

Key words: flexible forms of work; shared job; part-time work; reduced working hours; teleworking

Obsah

Manažerské shrnutí	7
Úvod	9
1. Vymezení výzkumného problému	10
1.1 Metodologie.....	10
1.2 Vymezení sdíleného pracovního místa.....	10
2. Uplatňování sdíleného pracovního místa v ČR	14
Shrnutí.....	20
3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích	22
3.1 Finsko.....	22
3.2 Slovensko	23
3.3 Polsko.....	25
3.4 Francie	28
3.5 Itálie	30
3.6 Německo.....	31
3.7 Slovinsko	33
3.8 Maďarsko	35
3.9 Norsko.....	37
Shrnutí.....	38
Doporučení pro Českou republiku	40
Literatura	42
Výtahy z oponentských posudků.....	49

Manažerské shrnutí

Institut sdíleného pracovního místa nabízí možnost rozdělení výkonu pracovního místa mezi dva či více zaměstnanců pracujících na částečné úvazky, které v součtu představují plný úvazek. Zaměstnavateli tak umožňuje spojení dvou či více částečných úvazků do jednoho plného úvazku, aniž by musel provádět organizační změny a vytvářet dvě (či více) pracovních pozic pro zaměstnance, kteří si přejí pracovat jen na kratší úvazek.

Mezi hlavní výhody využití flexibilní formy práce - sdíleného pracovního místa lze, na základě provedené sekundární analýzy relevantních informačních zdrojů, uvést zejména:

- flexibilní možnost přizpůsobit výkon práce časovým potřebám zaměstnance;
- možnost zachování či prohlubování pracovních dovedností a znalostí z oboru i během období např. rodičovské dovolené, studia zaměstnance apod., pro zaměstnavatele možnost udržet si zaučené a zaškolené zaměstnance;
- poskytuje příležitost vzniku pracovních příležitostí pro znevýhodněné skupiny osob na trhu práce (mladé osoby bez pracovních zkušeností, osoby se zdravotním postižením, dlouhodobě nezaměstnaní, starší osoby, osoby pečující o jiného závislého člena rodiny atp.);
- zaměstnavateli poskytuje širší možnosti zajištění potřebné pracovní síly, může získat (udržet) osoby, které nemají zájem o plný úvazek;
- získání vzájemně zastupitelných zaměstnanců, kteří zajistí plnění úkolů na daném pracovním místě bez ohledu na vzniklé překážky v práci u některého ze zaměstnanců.

Za nevýhody, s využitím poznatků zjištěných sekundární analýzou informačních zdrojů, lze označit následující:

- sdílené pracovní místo je náročnější na organizaci, vstupní náklady na vytvoření sdíleného pracovního místa mohou být vyšší (např. zaučování nových zaměstnanců, poskytování pracovních oděvů, ochranných pomůcek apod. více zaměstnancům), může přinést zvýšení administrativní zátěže;
- není vhodné pro některá pracovní místa (např. řídicí pozice, zejména s ohledem na problém při rozdělení kompetencí a odpovědností; pracovní místa s nízkou úrovní mezd, jejichž výše pak nemusí být dostatečná pro pokrytí životních nákladů rodiny; pracovní místa ve směnném provozu, s nepravidelnou pracovní dobou apod.);
- problém výše pracovního příjmu ze zaměstnání, která nemusí být dostatečná pro pokrytí výdajů rodiny;
- praktické fungování sdíleného pracovního místa klade značné nároky na vzájemnou spolupráci, schopnost vzájemné domluvy a odpovědnost zaměstnanců sdílejících pracovní místo.

Přestože institut sdíleného pracovního místa **v ČR není zatím legislativně upraven**, existují i v současné době možnosti sdílení pracovního místa více zaměstnanci, a to prostřednictvím **využití částečných pracovních úvazků**, popř. dohod konaných mimo pracovní poměr. Zatím se tedy nejedná o **institut sdíleného pracovního místa**, jak by odpovídalo právnímu vymezení, pro které by bylo nezbytné dále především **upravit odpovědnost za rozdělení pracovní náplně, pracovní doby, vzájemně**

zastupitelnosti zaměstnanců, řešení ukončení pracovního poměru jednoho ze zaměstnanců na sdíleném pracovním místě apod. Z pohledu flexibility na trhu práce tak v současné době převažuje využívání možností, které nabízejí částečné pracovní úvazky, jejichž uplatnění zapojeným stranám spíše vyhovuje a považují je za dostačující.

Jak ukazuje praxe vybraných **zahraničních zemí, využívání sdíleného pracovního místa není příliš rozšířeno**, a to ani v zemích, kde existuje samostatná legislativní úprava. **Více jsou využívány jiné flexibilní formy práce**, poskytující možnost přizpůsobení pracovní doby potřebám zaměstnance, nejčastěji pak částečné pracovní úvazky. Mezi hlavní důvody nedostatečného využívání flexibilní formy práce – sdíleného pracovního místa lze, s využitím poznatků získaných na základě provedené sekundární analýzy informačních zdrojů, uvést především riziko nedostatečné výše příjmu rodiny v důsledku výkonu práce na nižší úvazek v rámci sdíleného pracovního místa. Dále je poukazováno na náročnost koordinace a komunikace mezi zaměstnanci, kteří pracovní místo sdílejí. Za značnou nevýhodu je současně také považována vyšší administrativní a časová náročnost spojená s řízením celé agendy sdíleného pracovního místa.

Úvod

Monografie je jedním z výstupů výzkumné aktivity Flexibilní formy práce v ČR a ve vybraných evropských státech (sdílení a dělení pracovního místa a práce z domova – homeworking), řešené v rámci Dlouhodobé koncepce rozvoje výzkumné organizace na období 2018-2022, která byla schválena MPSV na základě rozhodnutí č. 7-RVO/2018 o poskytnutí institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace.

Jedním z cílů uvedené výzkumné aktivity je řešení problematiky uplatňování flexibilní formy práce – síleného pracovního místa, a to jak v podmínkách České republiky, tak i ve vybraných evropských státech.

Právní úprava flexibilní formy práce (FFP) – sdíleného pracovního místa v podmínkách ČR zatím neexistuje, nicméně její vytvoření představuje jeden ze závazků vlády ČR uvedených v jejím programovém prohlášení. Přestože současný zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., v platném znění)¹ institut sdíleného pracovního místa explicitně neupravuje, nabízí již i nyní určité cesty, jak případně umožnit sdílení jednoho pracovního místa více zaměstnancům. Pro tyto účely jsou nejčastěji využívány zejména zkrácené pracovní úvazky a dohody konané mimo pracovní poměr, které poskytují zaměstnancům větší flexibilitu při výkonu a organizaci pracovních úkolů. Jejich využívání však představuje pouze „náhradní řešení“ poskytující možnosti využití institutu sdíleného pracovního místa. Legislativně nejsou ošetřeny aspekty spojené s jeho využíváním, a to především otázky společné odpovědnosti zaměstnanců za výkon sdílené práce.

Současně není dostatečně zmapován zájem o zavedení uvedené nové FFP, např. chybí informace do jaké míry je v současné době v pracovněprávních vztazích používáno dělení jednoho pracovního místa mezi dva či více zaměstnanců formou rozdělení si stanovené pracovní doby (nejde pouze o jednotlivé případy kratší pracovní doby pod rozsah stanovený v § 79 podle § 80 zákoníku práce), jejichž znalost je nezbytná už pro samotné rozhodování o zavedení institutu sdíleného pracovního místa a následnou tvorbu jeho právní úpravy.

Jedním z úkolů výzkumné aktivity bylo zmapovat zájem o využívání sdíleného pracovního místa v podmínkách ČR, zkušeností s jeho využíváním ve vybraných evropských zemích a poskytnout tak státní správě podklady pro kvalifikované rozhodnutí o zavedení a případné podobě legislativní úpravy institutu sdíleného pracovního místa.

Monografie tak předkládá hlavní poznatky analýzy uplatňování sdíleného pracovního místa v ČR a ve vybraných evropských zemích.

¹ MPSV v době vzniku tohoto textu připravovalo novelu zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jejíž součástí má být i sdílené pracovní místo. Text zpracovávané novely byl předložen do meziresortního připomínkového řízení. V době zpracování studie nebylo konkrétní znění právní úpravy autorům studie známo.

1. Vymezení výzkumného problému

1.1 Metodologie

Pro analýzu současného stavu využívání flexibilní formy práce – sdíleného pracovního místa v ČR byla využita především sekundární analýza informačních zdrojů, datových souborů, výzkumných studií a výstupů projektů, zpracovaných a řešených jak VÚPSV, v. v. i., tak dalšími domácími i zahraničními výzkumnými institucemi.

Za účelem zmapování problematiky ve vybraných zahraničních evropských zemích byla současně provedena sekundární analýza informačních zdrojů a zpracovány zahraniční případové studie uplatňování flexibilních forem zaměstnání ve vybraných evropských zemích. Případové studie vypracovali zahraniční experti, kteří se dlouhodobě danou problematikou zabývají a v dané zemi žijí na základě obdržené jednotné osnovy, vymezující hlavní zjišťované oblasti. Zpracování případových studií zahraničními experty se znalostí místního prostředí umožnilo lépe zachytit veškeré souvislosti, které mohou mít vliv na uplatňování flexibilních forem práce v podmínkách dané země. Oslovování zahraničních expertů bylo prováděno na základě kontaktů obdržených na doporučení od pracovníků ILO. Okruh zahraničních zemí, které byly zařazeny do analýzy, byl stanoven odběratelem výstupu, tedy MPSV. Předmětem analýzy tak byly následující evropské země: Finsko, Slovensko, Polsko, Francie, Itálie, Německo, Slovinsko, Maďarsko a Norsko.²

1.2 Vymezení sdíleného pracovního místa

Sdílené pracovní místo (někdy také uváděno jako sdílení pracovního místa, anglicky *job sharing*) představuje formu zaměstnávání, kdy zaměstnavatel přijme dva nebo více zaměstnanců, aby společně zastávali konkrétní pracovní místo, čímž spojí dva nebo více částečných úvazků do jednoho plného úvazku (Eurofound, 2015). Tato forma zaměstnávání je často označována jako „nová“, „atypická“ či „flexibilní“ (např. Eurofound, 2015; Kotíková, 2012; Nekolová, 2010). Důvodem je to, že tato forma zaměstnávání, stejně jako další nové formy zaměstnávání, se liší od standardních forem zaměstnávání hlavně tím, že nepokrývá celý pracovní úvazek a zároveň může být (jak je tomu např. v podmínkách České republiky) právně řešena nejen prostřednictvím pracovní smlouvy, ale i dohod konaných mimo pracovní poměr. Ve srovnání s úpravou sdíleného pracovního místa v rámci pracovní smlouvy znamená využívání sdíleného pracovního místa na základě dohody konané mimo pracovní poměr pro zaměstnavatele i zaměstnance odlišné dopady.

Toto nejnovější a všeobecně užívané vymezení, byť dobře popisuje podstatu sdíleného pracovního místa, má však jeden nedostatek. Nerozlišuje, zda se jedná o sdílené pracovní místo ve smyslu sdílení technického vybavení pracovního místa dvěma či více zaměstnanci, nebo ve smyslu sdílení agendy dvěma či více zaměstnanci. Pod pojmem sdílení technického vybavení pracovního místa si lze např. představit call centrum, kde zaměstnanci sdílejí jeden pracovní stůl a jeden telefon, ale každý má svojí

² MPSV dále požadovalo zpracovat ještě Rakousko a Švédsko, zde se však nepodařilo navázat spolupráci s vybranými experty.

agendu, tzn. okruh zákazníků, které obvolává. Zaměstnanci na sdíleném pracovním místě tak na sobě nejsou vůbec závislí ve smyslu sdílení informací, předávání úkolů atd., pouze využívají jedno technické vybavení. Proti tomu stojí sdílení agendy, kde spolu dva či více zaměstnanců sdílejí zejména agendu spojenou s výkonem práce a s ní i odpovědnost za vykonanou práci. Příkladem může být firemní recepce, kde může (ale nemusí) mít každý zaměstnanec svůj stůl či počítač, ale musí si se zaměstnancem, který s ním sdílí pracovní místo, předávat informace o výkonu práce. V praxi se pak pochopitelně mohou vyskytovat i různé kombinace obou subforem.

Z výše uvedeného vymezení také vyplývá, že sdílené pracovní místo je velmi úzce propojeno s kratšími pracovními úvazky³ (které, na rozdíl od sdíleného pracovního místa, upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce), a to zejména z pohledu zaměstnance, pro něž existují **jen minimální, často žádné rozdíly při srovnání sdíleného pracovního místa a práce na zkrácený úvazek. Rozdíl mezi sdíleným pracovním místem a zkráceným pracovním úvazkem je tak viditelný spíše na straně zaměstnavatele**, pro něhož sdílené pracovní místo znamená, že obsadí pracovní místo dvěma (či více) zaměstnanci namísto jednoho, aniž by musel vytvářet dvě (či více) pracovní pozice pro zaměstnance, kteří si přejí pracovat jen na kratší úvazek, nebo řešit situaci jinak.

Sdílené pracovní místo představuje pracovní institut, který přináší pozitivní prvky flexibility zejména zaměstnancům. Vedle toho může tato forma zaměstnávání také otevřít nové příležitosti pracovního uplatnění osobám z rizikových skupin na trhu práce.

- Sdílené pracovní místo umožňuje zaměstnancům lepší sladění pracovního a soukromého života, a to zejména rodičům s dětmi.
- V situaci stárnutí populace a zvyšování věku odchodu do důchodu lze předpokládat, že část zaměstnanců v předdůchodovém věku nebude schopna, případně ochotna odvádět práci na plný úvazek, přičemž sdílené pracovní místo může být jedním z řešení, jak tyto osoby udržet na trhu práce.
- Pokud se na pracovním místě střídá služebně mladší (nezkušený) a služebně starší (zkušený) zaměstnanec, dochází tak k plynulému předávání zkušeností a zaučení služebně mladšího zaměstnance. Tak se ze sdíleného pracovního místa může stát zajímavý nástroj, jak podpořit mladé lidi bez praxe (absolventy) ve vstupu na trh práce a zároveň nástroj k udržení starší pracovní síly na trhu práce.

Zatímco v prvním případě je na sdílené pracovní místo nahlíženo jako na nástroj podporující lepší sladění pracovního a soukromého života, v dalších dvou případech se jedná o nástroj, který na trhu práce může udržet skupiny ohrožené vyloučením z trhu práce.

Na mikroúrovni pak sdílené pracovní místo může zaměstnavateli navíc přinést vyšší vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců, větší loajalitu zaměstnanců, zvýšení prestiže zaměstnavatele a ve výsledku i větší množství odvedené práce, neboť je známo, že zaměstnanci pracující na částečný úvazek odvedou více práce než zaměstnanci na plný úvazek za stejnou dobu (Nekolová, 2010; Fraňková a kol., 2015a). Pro zaměstnance je pak zcela zásadní motivací sladění soukromého a pracovního života.

Sdílené pracovní místo však nepřináší oběma stranám pouze výhody.

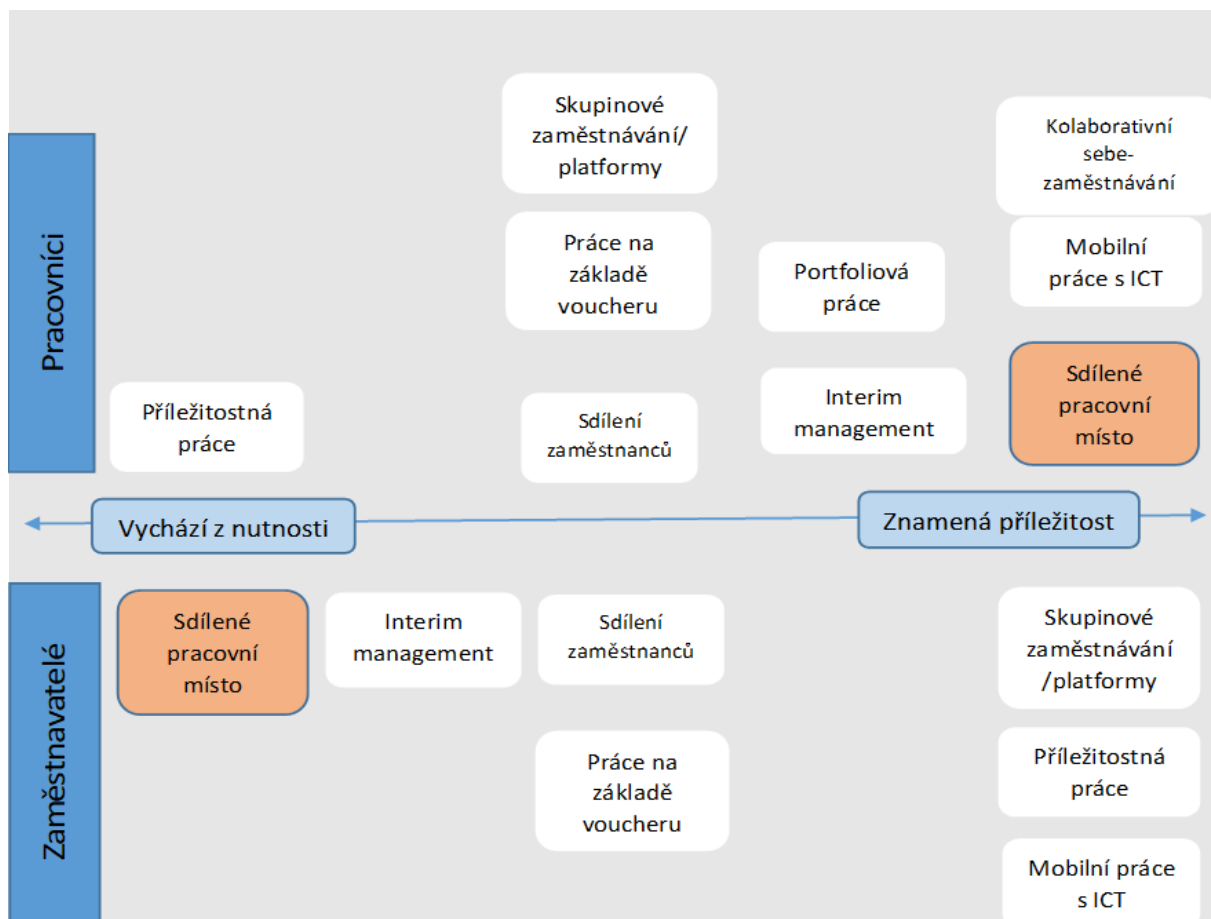
³ Mezinárodní organizace práce dokonce považuje sdílené pracovní místo za speciální formu práce na zkrácený úvazek (ILO, 2004).

1. Vymezení výzkumného problému

- Zřejmě největší bariérou pro další rozšíření sdíleného pracovního místa je nižší příjem ze zaměstnání, což je patrné zvláště v České republice. Pro řadu domácností, ať už jedno- či vícepříjmových, není mzda odpovídající zkrácenému pracovnímu úvazku dostatečně vysoká, aby stačila pokrýt potřeby domácnosti. To se týká jak rodin s dětmi, tak i osob v předdůchodovém věku, pro které je nižší mzda těsně před stanovením nároku na budoucí důchod a jeho výše nežádoucí. Sdílené pracovní místo tak může být atraktivní zejména pro důchodce, kteří si přivydělávají k důchodu.
- Pokud je sdílené pracovní místo (např. jako v ČR) uplatňováno prostřednictvím dohod konaných mimo pracovní poměr, zaměstnanci požívají nižší pracovní právní ochranu než zaměstnanci pracující na základě pracovní smlouvy (to se týká zejména dohody o provedení práce).
- Sdílené pracovní místo nelze uplatnit v případě některých povolání či pracovních pozic. Předpokladem jeho použití je možnost oddělit pracovní náplň sdíleného pracovního místa, ať už časově nebo úkolově.
- Zaměstnanci společně sdílející dané pracovní místo musí být schopni mezi sebou komunikovat bez jakékoliv averze a bez problémů se spolu domluvit.
- Při sdílení pracovního místa ve smyslu sdílení agendy hrozí v případě výrazně rozdílných schopností zaměstnanců sdílejících jedno pracovní místo delegování obtížnějších a časově náročnějších úkolů na schopnějšího zaměstnance, který ale bude pobírat stejnou mzdu jako druhý (či další) zaměstnanec na tomto sdíleném pracovním místě.
- Pro zaměstnavatele je toto uspořádání organizačně i administrativně náročnější než zaměstnání pracovníka na standardní plný pracovní úvazek. Na pracovní pozici je potřeba najít zaměstnance, kteří se budou doplňovat, tzn., rozložení pracovní doby musí vyhovovat oběma zaměstnancům, kteří sdílejí pracovní místo. Je pravděpodobné, že rodič bude preferovat pracovní dobu dopoledne, kdy jsou děti ve školce/škole, protože odpoledne bude chtít využít pro trávení volného času s dětmi, což je koneckonců důvod, proč si vybral práci na sdíleném pracovním místě. Znamená to tedy, že buď on sám, nebo jeho zaměstnavatel musí na sdílené pracovní místo najít takového zaměstnance, kterému bude vyhovovat opačný režim. To nemusí být vždy snadné, zvláště pokud oba zaměstnanci budou rodiče malých dětí.

Následující obrázek č. 1, zpracovaný s využitím poznatků komparativní expertní studie Eurofound (2018), graficky znázorňuje, co vede pracovníky a zaměstnavatele k využívání nových forem zaměstnávání. V případě zaměstnavatelů je to právě sdílené pracovní místo, které zaměstnavatelé využívají spíše z nutnosti a s vědomím určitých rizik (např. nutnost zvýšené manažerské koordinace, obtížnější dohled nad výstupy práce, případné vícenásledky na vybavení pracovního místa/výstroj apod.), ve srovnání s ostatními novými formami zaměstnávání. Přesto jsou uváděna i nesporná pozitiva sdíleného pracovního místa, jako např. širší škála zkušeností, dovedností a přístupů k práci, které může více osob sídlících pracovní místo nabídnout, vzájemné vykrývání zaměstnanců v případě absence jednoho z nich

Obrázek č. 1 **Důvod využívání nových forem zaměstnávání z pohledu pracovníků a zaměstnavatelů**



Zdroj: Eurofound (2018)

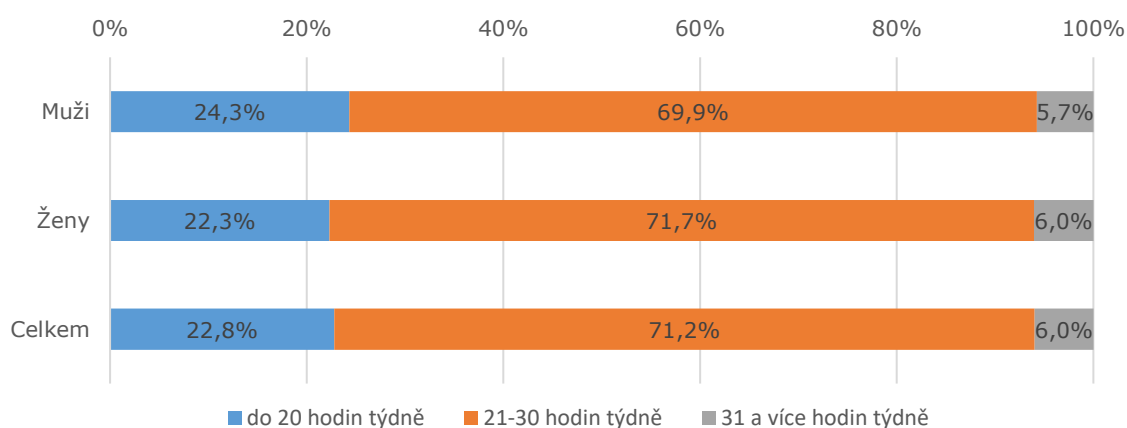
2. Uplatňování sdíleného pracovního místa v ČR

Vzhledem k tomu, že součástí projektu není vlastní sociologické výběrové šetření na dané téma, byl uplatněn postup sekundární analýzy již existujících datových souborů. Prezentovaná data a závěry tak většinou vycházejí z vlastních analýz primárních dat. Ačkoliv byla využita i výběrová šetření, která nejsou přímo cílena na problematiku sdílených pracovních míst a flexibilních úvazků, informace z těchto šetření poskytují v určité míře zastřešující pohled na danou problematiku. V následujícím textu jsou představeny dílčí výsledky z VŠPS 3Q2017, dále pak z prestižního šetření EWCS 2015, které je koordinováno na evropské úrovni Evropskou nadací pro zlepšování životních a pracovních podmínek Eurofound a sociologického šetření Nové formy zaměstnávání 2018, realizovaného VÚPSV, v. v. i. v rámci řešení mezinárodního projektu „Industriální vztahy a jejich reakce na nové formy zaměstnávání“ (podrobnější informace o projektu viz pozn. pod čarou č. 8). Využita byla i data z výzkumu METR, koordinovaného FDV, který komplexně mapoval právě problematiku sdíleného pracovního místa v letech 2014-2015.

Institut sdíleného pracovního místa není zatím v ČR legislativně upraven. Přesto i v současné době lze sdílení jednoho pracovního místa mezi více zaměstnanci praktikovat, a to většinou prostřednictvím využívání kumulace více částečných pracovních úvazků, případně sjednání více dohod konaných mimo pracovní poměr (DPP či DPČ). Z hlediska právního zakotvení však tato úprava není dostačující, není nijak upravena problematika odpovědnosti za rozdělení pracovní náplně, pracovní doby mezi zaměstnance, zastupitelnosti apod.

Ve třetím čtvrtletí 2017 pracovalo podle dat VŠPS 7,7 % zaměstnanců na částečný úvazek. Mezi ženami – zaměstnankyněmi byl podíl částečných úvazků 12,1 % a mezi muži - zaměstnanci 4,0 %. Nejčastěji byly využívány částečné úvazky přibližně v rozsahu 0,50-0,75 obvyklé délky pracovní doby, a to shodně u mužů a u žen (viz graf č. 1). Jedná se z velké části o pracovní formu, kdy je zkrácená pracovní doba dobrovolná, případně vynucená, ovšem ve většině případů okolnostmi na straně zaměstnance.

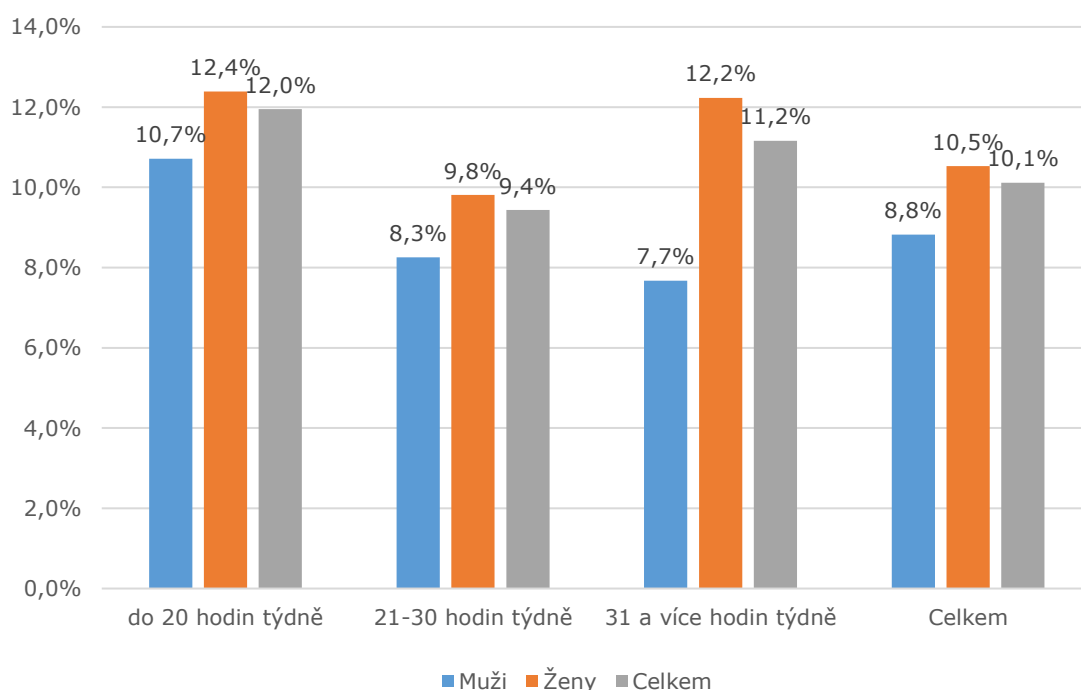
Graf č. 1 **Struktura částečných úvazků podle délky pracovní doby** (obvykle odpracované hodiny za týden)



Zdroj: VŠPS 3Q2017, vlastní zpracování

Mezi zaměstnanci, kteří pracovali na částečný úvazek, by pouze každý desátý uvítal navýšení pracovních hodin. Podíl nedobrovolně podzaměstnaných osob v celé zaměstnanecké populaci byl tedy v roce 2017 velmi nízký, a to 1,0 %. Relativně častěji by práci na více hodin volily ženy oproti mužům. Genderový rozdíl je patrný jak z grafu č. 2, tak z hodnot podzaměstnanosti za celou zaměstnaneckou populaci. Zatímco podzaměstnaných mužů je asi 0,6 %, podzaměstnaných žen registrujeme 1,5 %. Mezi osobami, které v referenční době 4 týdnů předcházejících sběru dat VŠPS 20173Q hledalo práci na částečný úvazek, bylo pouze 5,0 % mužů a 8,5 % žen.

Graf č. 2 **Přání odpracovat více hodin** (podíl ze zaměstnanců, kteří pracují na částečný úvazek, podle rozsahu částečného úvazku)



Zdroj: VŠPS 3.Q 2017, vlastní zpracování

Statistika týkající se částečných úvazků tak může být využita jako jeden z datových zdrojů, který utváří určité hranice, kde se lze pohybovat v případě vyčíslení poptávky po sdíleném pracovním místě.

Povědomí, poptávku a zkušenost se sdíleným pracovním místem ze strany zaměstnanců sledovaly v roce 2015 a 2018 dvě rozsáhlejší výběrová šetření METR 2015a - zaměstnanci a OSVČ⁴ a Nové formy zaměstnávání (NFZ 2018),⁵ přičemž METR 2015a - zaměstnanci a OSVČ cílil převážně na problematiku sdílených pracovních míst a výzkum NFZ (2018) se věnoval většímu spektru nových forem zaměstnávání. Data,

⁴ METR 2015a – zaměstnanci a OSVČ byl koordinován Fondem dalšího vzdělávání a sběr dat proběhl mezi lety 2013-2015. Výzkumný soubor čítal 1 632 osob (zaměstnanci či OSVČ), dostupné z CSDA00223.

⁵ Nové formy zaměstnávání (NFZ 2018) – výběrové šetření v rozsahu 1 401 zaměstnaných respondentů (zaměstnanci či OSVČ) koordinoval Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.

2. Uplatňování sdíleného pracovního místa v ČR

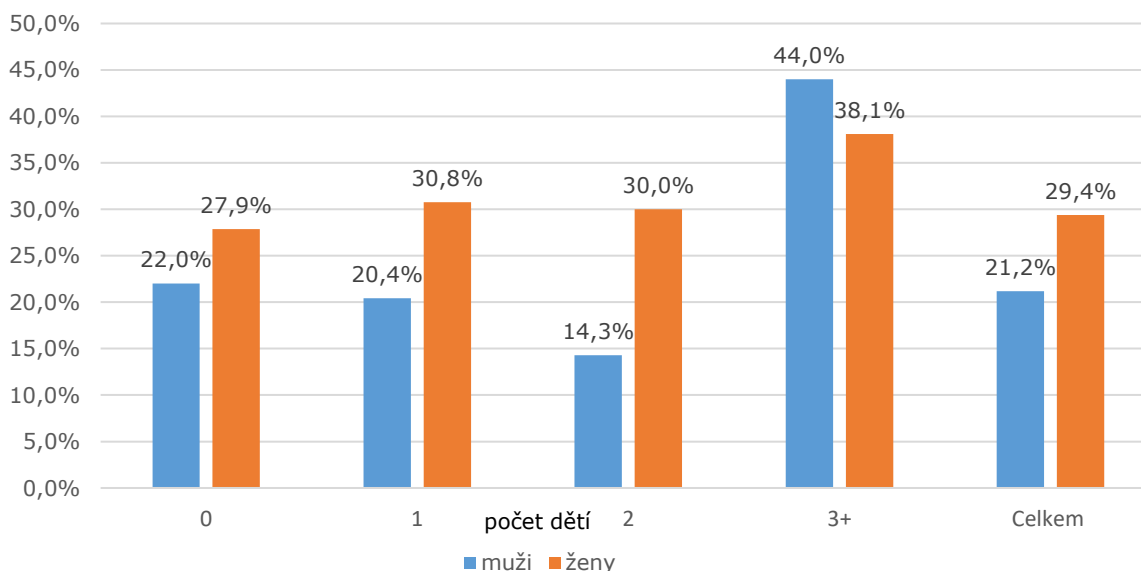
kteřá zde uvádíme, vycházejí z vlastního zpracování primárních datových souborů uvedených výzkumů.

Časový odstup mezi oběma šetřeními ukazuje, že zaměstnanecké veřejnosti je pojem sdíleného pracovního místa čím dál tím více známější. Zatímco v případě výzkumného šetření METR 2015a - zaměstnanci a OSVČ odpovědělo 27 % zaměstnanců, že znají koncept sdíleného pracovního místa, v roce 2018 to bylo ve výzkumu NFZ (2018) již 39 % pozitivních odpovědí.

Výzkum METR 2015a - zaměstnanci a OSVČ ukazuje, že sdílené pracovní místo by podle svého vyjádření více využily ženy oproti mužům, konkrétně 21 % mužů a 29 % žen. Velmi silnou podporu a také potencionální uživatele má koncept sdíleného pracovního místa u velkých rodin, tj. u respondentů pečujících o 3 a více nezletilých dětí. Zde by uvažovalo o využívání dokonce 44 % mužů a 38 % žen. Nejméně však o tomto způsobu organizace úvazků uvažují muži se dvěma dětmi (pouze ve 14 %). Důvodem může být preference plného příjmu v modelu muž živitel/žena pečovatel u dvoudětných rodin.

Při pohledu na atraktivitu sdílených pracovních míst podle výše příjmu respondenta lze konstatovat, že zejména ženy, které mají nadprůměrné příjmy, nepovažují sdílené pracovní místo za vhodnou a využitelnou alternativu. Tato skutečnost platí jak pro bezdětné ženy, tak pro ženy se závislými dětmi v domácnosti. U mužů se závislost výše příjmu a hodnocení atraktivity sdíleného pracovního místa neprojevila.

Graf č. 3 Podíl zaměstnanců, kteří by dle svého vyjádření využili sdílené pracovní místo (zaměstnaní podle počtu dětí)



Zdroj: METR 2015a – zaměstnanci a OSVČ, vlastní zpracování

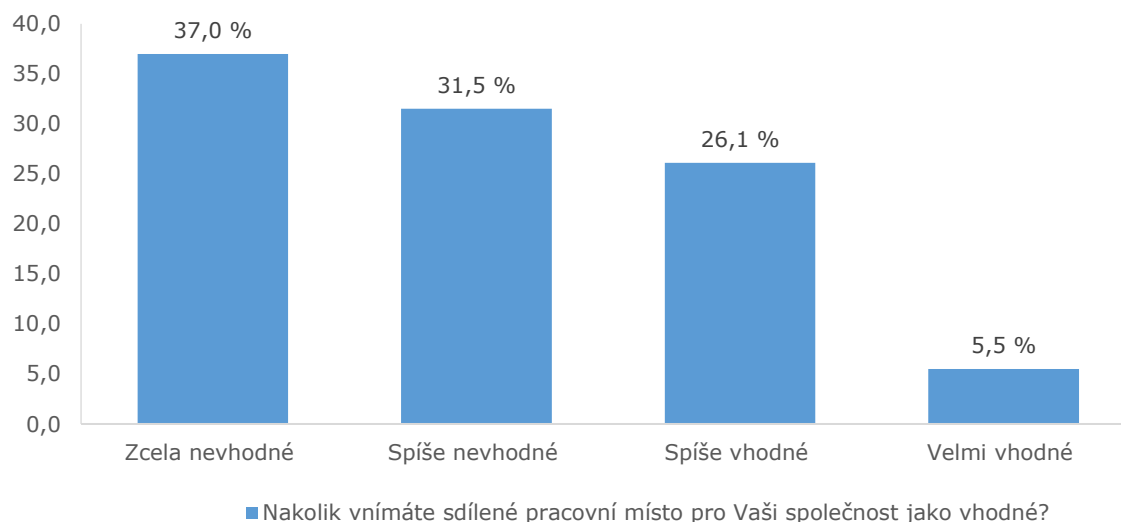
Výzkum Nové formy zaměstnávání (NFZ 2018) nezjišťoval preference, ale naopak zjišťoval zkušenost s danou formou. Z dat vyplývá, že koncept sdíleného pracovního místa někdy vyzkoušelo přibližně 14 % zaměstnanců, přičemž nebyly nalezeny statis-

ticky významné rozdíly mezi muži a ženami. Jedinou sociodemografickou charakteristikou, která měla vliv na míru zkušenosti se sdíleným pracovním místem, byl věk. Významně vyšší podíl osob se zkušenostmi se sdíleným pracovním místem byl mezi mladými lidmi do 30 let.

Výsledky dat výběrového šetření mezi zaměstnavateli METR 2015b - zaměstnavatelé,⁶ který realizoval Fond dalšího vzdělávání, ukazují na rezervovaný postoj zaměstnavatelů vůči tomuto pracovnímu institutu. Dotazníkový instrument zjišťoval několika způsoby u kompetentních zástupců firem o velikosti 6 a více zaměstnanců názor a možnosti využití sdíleného pracovního místa. Jelikož byl doposud tento způsob zaměstnávání legislativně řešen spojením několika částečných úvazků, zaměstnavatelé se vyjadřovali i k jejich atraktivitě a možnostem využití. Lze tak porovnat otevřenost zaměstnavatelů vůči těmto dvěma nástrojům flexibilního zaměstnávání.

Šetření ukazuje, že institut sdíleného pracovního místa využívá necelých 7 % zaměstnavatelů v ČR a u poloviny z nich je tento typ místa konstruován jako mentorská příležitost, kdy starší zaměstnanec předává znalosti méně zkušenému, většinou mladšímu, kolegovi. Na druhou stranu částečné úvazky obecně využívá více než jedna polovina firem. Jako vhodný nástroj flexibility v rámci jejich organizace označila sdílené pracovní místo pouze necelá jedna třetina zaměstnavatelů (viz graf č. 4 níže). Na přímou otázku, zda by organizace využila sdílené pracovní místo, odpověděla 2 % respondentů, že určitě ano a 20 % respondentů, že spíše ano. Zde tedy můžeme hledat potenciál pro implementaci připravovaných legislativních změn.

Graf č. 4 **Vnímání atraktivity sdíleného pracovního místa** zaměstnavateli oslovenými v šetření



Zdroj: METR 2015b - zaměstnavatelé, N=508, vlastní zpracování

⁶ METR (2015), koordinováno Fondem dalšího vzdělávání, výzkum mezi zaměstnavateli, N=508, dostupné z CSDA00224.

2. Uplatňování sdíleného pracovního místa v ČR

Souhrnný index atraktivity sdíleného pracovního⁷ místa není rovněž příliš vysoký. Za atraktivní a vhodný nástroj pro firmu považovalo sdílené pracovní místo, podobně jako u analýzy jednopoložkového dotazu na „vhodnost,“ pouze 30 % zaměstnavatelů. V případě částečného úvazku je poměr obrácený a částečné úvazky hodnotí jako atraktivní pro svou firmu/organizaci 62 % dotázaných.

Atraktivita sdílených pracovních míst je pozitivněji hodnocena v sektorech, jakými jsou peněžnictví a pojišťovnictví, informační a komunikační technologie, zdravotnictví nebo také kulturní, zábavní a rekreační činnosti. Lehce nadprůměrně je pozitivní hodnocení sdílených míst vyjadřováno i ve zpracovatelském průmyslu. Atraktivita institutu sdíleného pracovního místa je hodnocena shodně jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru.

Je zřejmé, že využití najde institut sdíleného pracovního místa zejména ve firmách/organizacích celkově příznivě nakloněných flexibilním formám zaměstnávání. Dle výsledků výzkumu FDV byl podíl firem/organizací, které využívají alespoň jednu z forem flexibilních úvazků (ve výzkumu se jednalo o částečné pracovní úvazky, sdílená pracovní místa, dohody konané mimo pracovní poměr a práci z domova) přibližně 76 %. Flexibilita je však využívána zejména formou dohod o provedení práce, případně pracovní činnosti a částečných pracovních úvazků. Sdílené pracovní místo má ve svém portfoliu pouze 6 % organizací. Navíc, pokud firma nabízí flexibilitu, pak se tato flexibilita týká jen omezeného počtu zaměstnanců. U 60 % firem jsou flexibilní pracovní úvazky dostupné pouze u méně než 10 % zaměstnaneckého stavu a pouze každá pátá firma/organizace nabízí flexibilní úpravu zaměstnání více než 20 % svých zaměstnanců.

Zjištění získaná v rámci mezinárodního projektu „Industriální vztahy a jejich reakce na nové formy zaměstnávání“ (VP 2017/004/0083), který se věnoval problematice tzv. nových (atypických) forem zaměstnávání a jejich rozšíření v národních ekonomikách a na jehož řešení se VÚPSV, v. v. i. podílel společně s partnery z dalších evropských zemí, neukazují na značný zájem zaměstnavatelů či zaměstnanců o tuto formu pracovního úvazku.⁸ Dle závěrů z dotazníkového šetření a fokusních skupin realizovaných v rámci projektu v ČR:

- a) Osobní zkušenost zaměstnaných osob se sdíleným pracovním místem má 5,4 % respondentů v současném zaměstnání a 7,6 % respondentů v předchozím zaměstnání. 81,7 % respondentů nemá zkušenost se sdíleným pracovním místem.

⁷ Index atraktivity sdíleného pracovního místa byl konstruován ze tří položek, které sdílené místo hodnotily v těchto směrech: jak se respondentovi líbí, zda je v rámci organizace vhodné a nakolik je možné ho v rámci podniku využít. Reliabilita škály (sumačního indexu) je relativně vysoká, Cronbachovo $\alpha = 0,85$.

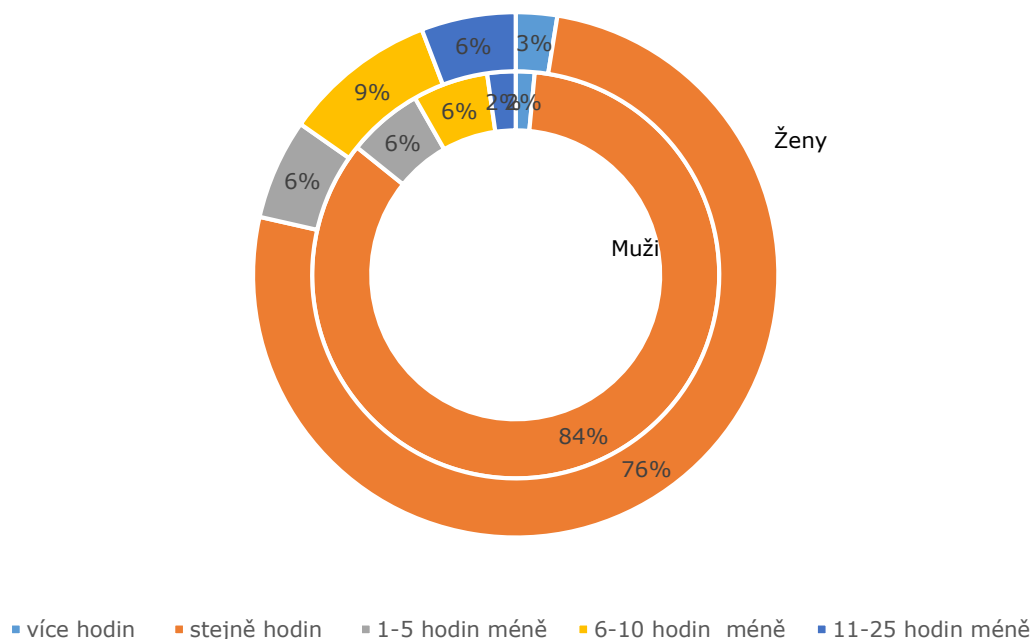
⁸ Mezinárodní projekt Industriální vztahy a jejich reakce na nové formy zaměstnávání (The adaptation of industrial relations towards new forms of work) byl realizován v období únor 2018 - červenec 2019 v konsorciu Institutul pentru Politici Publice, Rumunsko (leader řešitelského konsorcia), Center for economic development, Bulharsko, Institut za razvoj i međunarodne odnose (Chorvatsko), Instytut Spraw Publicznych, Polsko, Center for Research and Policy Making, Makedonie a Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., Česká republika za podpory Evropské Komise (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion). Předmětem projektu byla problematika rozvoje tzv. nových (atypických) forem zaměstnávání a míra jejich rozšíření v národních ekonomikách. Mezi nové formy zaměstnávání, definované European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, lze zahrnout sdílení zaměstnanců, sdílené pracovního místa, dočasné řízení, příležitostná práce, mobilní práce atd. V rámci tohoto projektu se uskutečnily dvě diskusní skupiny (focus groups) – jedna se sociálními partnery, druhá se zaměstnanci pracujícími v nových formách zaměstnávání, 15 řízených rozhovorů se zaměstnavateli zaměstnávajícími své pracovníky v nových formách zaměstnávání (včetně sdíleného pracovního místa). V rámci uvedeného projektu bylo také uskutečněno sociologické šetření mapující zkušenosti a postoj zaměstnaných k novým formám zaměstnávání. Šetření se zúčastnilo celkem 1 400 zaměstnaných. Více o projektu na: <https://www.vupsv.cz/vybrane-projekty/industrialni-vztahy-a-jejich-reakce-na-nove-formy-zamestnavani>

- b) Zaměstnanci, kteří pracují na sdílených pracovních místech, po další legislativní úpravě netouží. Vše funguje na domluvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci na sdíleném pracovním místě.
- c) Pokud zaměstnavatelé sdílené místo již využívají, postačuje jim k tomu stávající právní úprava – využívají zkrácených pracovních úvazků, přičemž úprava vzájemných vztahů (rozdělení práce) je na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Z našich zjištění plyne, že nové formy zaměstnávání využívají obecně spíše mikropodniky a malé podniky, které jsou nuceny být jak ve vztahu k zákazníkům, tak ve vztahu k zaměstnancům velmi flexibilní. Zároveň však v těchto firmách mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci převažují spíše neformální vztahy, takže pokud má zaměstnanec o tuto formu zaměstnání zájem a zaměstnavatel si chce zaměstnance udržet, vyjde mu vstříc.
- d) Zaměstnavatelé, kteří nové formy zaměstnávání nepoužívají, včetně sdíleného pracovního místa, žádnou další právní úpravu nepodporují. Právní rámec je podle nich dostatečný, další právní úprava podle nich může naopak využívání sdíleného pracovního místa ještě zhoršit, neboť jsou přesvědčeni, že tato s sebou přináší další administrativní náklady.
- e) Odboráři další právní úpravu nových forem zaměstnávání výrazně podporují, neboť se domnívají, že ochrana zaměstnanců by měla být na prvním místě. V současné ekonomické situaci jsou sice zaměstnanci díky vysoké míře zaměstnanosti méně ohroženi, je však potřeba počítat s tím, že vlivem ekonomického cyklu se ekonomická situace může opět z různých důvodů zhoršit, pak se zhorší i postavení zaměstnanců. Zejména pro tyto případy je potřeba právně upravit i nové formy podnikání.

Vzhledem k problematice sdílených pracovních míst je současně zajímavé poukázat na potenciál případného zkrácování pracovních úvazků. Rodiče, kteří se vracejí na trh práce po rodičovské dovolené, často narážejí na problém nedostatečné nabídky částečných úvazků ze strany zaměstnavatele. A nejsou to pouze rodiče malých dětí, ale i další skupiny obyvatel, které by uvítaly zkrácení pracovní doby a není jim to umožněno, např. senioři nebo osoby pečující o blízkého rodinného příslušníka, případně osoby, které si doplňují vzdělání apod. Data VŠPS bohužel neindikují mezi zaměstnanci osoby, které by si rády zkrátily pracovní úvazek. Využití zde lze výsledky výzkumného šetření EWCS 2015⁹, které obsahovalo otázku zjišťující preference nižšího počtu odpracovaných hodin s přihlédnutím k adekvátnímu snížení výděleku. Z tohoto indikátoru pak lze usuzovat i na případný okruh zájemců o sdílené pracovní místo. V případě zaměstnanců, kteří v současné době pracují 35-45 hodin, by, dle dat EWCS 2015, zvolilo shodnou pracovní dobu 84 % mužů a 76 % žen. Zkrácení pracovní doby by, s vědomím toho, že by mu byl alikvotně krácen výdělek, upřednostnil v průměru každý pátý zaměstnanec. Preference kratší pracovní doby byla častější u žen, kde by si rádo zkrátilo pracovní dobu o více než 5 hodin 15 % z nich. U mužů by stejný pokles obvykle odpracovaných hodin upřednostnilo jen 8 % zaměstnanců (viz graf č. 5).

⁹ European Working Conditions Surveys (EWCS) (průzkum pracovních podmínek v Evropě) realizuje Eurofound. V roce 2015 se jednalo o šestý průzkum, počet dotázaných respondentů zahrnoval téměř 44 000 pracovníků ve 35 zemích. Zjištění průzkumu poskytují podrobné informace o široké škále otázek, včetně vystavení fyzickým a psychosociálním rizikům, organizace práce, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a zdravím a fyzické a duševní pohody. Výběrový soubor pro Českou republiku čítal 1 002 zaměstnaných osob (OSVČ a zaměstnanci).

Graf č. 5 **Porovnání reálných a žádoucích obvykle odpracovaných hodin**



Zdroj: EWCS 2015, vlastní zpracování

Shrnutí

- Využívání sdíleného pracovního místa, jako jedné z forem flexibilní formy práce, je v ČR nízké. Častěji jsou využívány jiné flexibilní formy práce (částečné pracovní úvazky, dohody o provedení práce, případně pracovní činnosti).
- Institut sdíleného pracovního místa zatím není v ČR legislativně upraven. V současné době je v praxi případné sdílení jednoho pracovního místa více zaměstnanci řešeno prostřednictvím využívání částečných pracovních úvazků, popř. sjednání více dohod konaných mimo pracovní poměr (DPP či DPČ).
- Výsledky výše uvedených šetření ukazují na zvyšování povědomí zaměstnanců o sdíleném pracovním místě. O něco větší zájem o jeho využití by měly ženy a dále pak větší rodiny s vyšším počtem dětí (tři a více dětí).
- Dle výsledků výzkumu, který zjišťoval zkušenost s využíváním sdíleného pracovního místa, tuto formu zatím vyzkoušelo přibližně 14 % z oslovených zaměstnanců.
- Výsledky uvedených šetření ukazují na rezervovaný postoj zaměstnavatelů vůči této flexibilní formě práce. Zaměstnavatelé sdílené pracovní místo nepovažují za příliš atraktivní a vhodný nástroj. Častěji využívají možnosti spojení několika částečných úvazků, které, dle výsledků šetření, považují, ve srovnání se sdíleným pracovním místem, za atraktivnější.
- Jak ukazují zjištění uvedených šetření, současnou legislativní úpravu považují zaměstnavatelé i zaměstnanci, kteří pracují na sdílených pracovních místech, za

dostačující. Nejčastěji jsou tak využívány možnosti, které poskytuje současná právní úprava v případě zkrácených pracovních úvazků.

3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích

Kapitola předkládá hlavní poznatky ohledně uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích s cílem poskytnout informační zdroj pro rozhodování ohledně zavádění institutu sdíleného pracovního místa, nastavení jeho legislativní úpravy a pro zvažování aspektů spojených s jeho využíváním. Kapitola se věnuje zejména otázkám, zda je v dané zemi zavedena flexibilní forma - sdílené pracovní místo, či existuje nějaká obdoba zkoumané flexibilní formy práce, jaké je vymezení a právní úprava uplatňované flexibilní formy práce (FFP), pro koho je určena a v jaké míře je využívána, popř. zda se v dané zemi s využitím uplatňované FFP objevily nějaké problémy. Kapitola přináší přehled za následující evropské země, jejichž seznam byl zadán odběratelem studie (MPSV): Finsko, Slovensko, Polsko, Francii, Itálii, Německo, Slovinsko, Maďarsko a Norsko tak, jak byl určen.¹⁰

3.1 Finsko

Nástroj, pro který se v ČR používá výraz **sdílené pracovní místo** (Job Sharing), ve Finsku **neexistuje**. Jako určitá alternativa je experty v oblasti zaměstnanosti vnímán nástroj nazývaný **Job Alternation Leave (Náhradní dovolená za práci)**. Tento nástroj je upraven zákonem o náhradní dovolené za práci (1305/2002), ve znění pozdějších předpisů, zejména předpisu č. 481/2015.

Náhradní dovolená za práci představuje nástroj, kdy zaměstnanec po dohodě se zaměstnavatelem čerpá volno, tj. je vyvázán z pracovních povinností po fixně stanovenou dobu. Současně zaměstnavatel po tuto dobu zaměstnává osobu registrovanou jako uchazeč o práci. Minimální délka této „dovolené“ činí 100 kalendářních dnů, maximální délka pak 180 kalendářních dnů. Náhradní dovolená za práci může být čerpána v případě zaměstnanců s pracovním úvazkem vyšším než 75 % plného pracovního úvazku. Nevztahuje se na podnikatele. Podmínkou nároku na čerpání náhradního volna za práci je odpracovaných alespoň 20 let (původní právní úprava stanovila 10 let, v roce 2014 to bylo 16 let), přičemž u zaměstnavatele, kde dochází k čerpání, musí být zaměstnanec v pracovním poměru nejméně 13 měsíců před čerpáním náhradní dovolené. Po dobu náhradní dovolené má zaměstnanec na náhradní dovolené nárok na příspěvek. Plná výše příspěvku představuje 70 % příspěvku v nezaměstnanosti, na který by měla osoba nárok, pokud by byla nezaměstnaná. Náklady jsou financovány státem a fondy nezaměstnanosti.

V případě osoby, která zastoupí pracovníka čerpajícího náhradní dovolenou, se musí jednat o osobu registrovanou jako uchazeč o práci na Úřadu pro zaměstnanost a obchod s délkou nezaměstnanosti minimálně 90 kalendářních dnů nepřetržitě nebo v kratších periodách 14 měsíců. Kromě toho se také může jednat rovněž o osobu mladší 30 let, registrovanou jako uchazeč o práci, která dosáhla odborné nebo akademické úrovně vzdělání nejpozději v průběhu 1 roku a dále osobu ve věku do 25 let nebo nad 55 let.

¹⁰ MPSV dále požadovalo zpracovat ještě Rakousko a Švédsko, zde se však nepodařilo navázat spolupráci s vybranými experty.

3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích

Zaměstnavatel je povinen se zaměstnancem odcházejícím na náhradní dovolenou za práci uzavřít písemnou smlouvu, součástí které je i ujednání o zaměstnání osoby nahrazující zaměstnance. Tato smlouva musí být předložena v předstihu tzv. Úřadu pro zaměstnanost a obchod (jedná se o instituci veřejných služeb zaměstnanosti). Navíc musí být témuž úřadu předložena smlouva o uzavření pracovního poměru s osobou nahrazující zaměstnance po dobu náhradní dovolené za práci.

Účelem nástroje je na jedné straně umožnit zaměstnancům během jejich pracovní životní fáze krátkodobou absenci a na straně druhé zlepšit pracovní potenciál uchazeče o zaměstnání, a to prostřednictvím časově omezené pracovní zkušenosti. Očekávaný cíl nástroje posílit spokojenost zaměstnanců prostřednictvím možnosti soustředit se po určitou dobu na osobní záležitosti a zabránit například jejich předčasnému odchodu do důchodu a v konečném důsledku zabránit předčasnému odchodu do důchodu se nenaplnil. Naopak, pozitivní dopady byly zaznamenány na straně zastupujících zaměstnanců, kterým se díky nově nabitým znalostem rozšířily pracovní příležitosti. Z tohoto pohledu je nástroj vnímán jako pozitivní prvek systému podpory zaměstnávání uchazečů o zaměstnání.

Tabulka č. 1 **Využití nástroje Náhradní dovolená za práci** (dle pohlaví)

rok	celkový počet osob zastupujících zaměstnance na náhradní dovolené	počet zastupujících zaměstnance na náhradní dovolené - muži	počet zastupujících zaměstnance na náhradní dovolené - ženy
2015	5 500	1 800	3 700
2016	4 900	1 600	3 300
2017	3 700	1 200	2 500
2018	3 500	1 200	2 300

Zdroj: TEM Työllisyyskatsaus syyskuu 2018, syyskuu 2017, syyskuu 2016.

3.2 Slovensko

Institut sdíleného pracovního místa byl na Slovensku zaveden novelou č. 257/2011 zákoníku práce (311/2001 Z. Z.) účinnou od 1. září 2011, kde je upraveno „**delené pracovné miesto**“. Jedná se o pracovní místo na plný pracovní úvazek, na kterém jsou zapojeni dva nebo více zaměstnanců, kteří si rozdělují pracovní čas a úkoly daného pracovního místa. Zákon nijak nelimituje počet zaměstnanců, kteří mohou jedno pracovní místo sdílet. Zaměstnavatel zasahuje pouze v tom případě, kdy nedojde mezi zaměstnanci na sdíleném pracovním místě k dohodě.

Sdílené pracovní místo vzniká na základě písemné dohody o zařazení dvou či více zaměstnanců v pracovním poměru na kratší pracovní dobu na pracovní místo. Před uzavřením dohody má zaměstnavatel povinnost informovat zaměstnance o pracovních podmínkách vztahujících se k danému pracovnímu místu. Zaměstnanci, kteří sdílejí pracovní místo, mají povinnost se dohodnout na způsobu dělení pracovního času a pracovní náplně. Organizace práce je výlučně v kompetenci zaměstnanců, zaměstnavatele zajímá výsledek, který musí být dodán v požadovaném čase a kvalitě. Pokud nastane překážka v práci na straně jednoho ze zaměstnanců, existuje povinnost vzájemného zastupování. Pokud je tedy na straně jednoho ze zaměstnanců překážka v práci, druhý zaměstnanec ho musí zastoupit. Výjimkou jsou vážné důvody na straně zastupujícího zaměstnance. Existují jasná pravidla evidence přítomnosti zaměstnance

3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích

na sdíleném pracovním místě na pracovišti – nejčastěji je to docházková kniha a výkazy práce. Režim přestávek si určují přímo zaměstnanci, nicméně musí být v souladu s interními předpisy organizace. Dovolená je poskytována všem zaměstnancům v souladu s výší jejich úvazku.

Dohodu o zařazení na sdílené pracovní místo je možné vypovědět ve lhůtě jednoho měsíce ode dne doručení. Pokud sdílené pracovní místo zaniká, ale pracovní náplň spojená s tímto pracovním místem zůstává, zaměstnanec má právo na pracovní zařazení v rozsahu celé pracovní doby a pracovní náplně, která připadala na sdílené pracovní místo.

Na Slovensku se neuplatňuje žádná dodatečná podpora sdíleného pracovního místa. Neuplatňuje se žádná daňová úleva, není zavedeno snížení příspěvků na sociální pojištění, nejsou zavedeny ani jiné formy subvencí či administrativní podpory.

Sdílené pracovní místo se na Slovensku **využívá málo**, respektive se využívá u malého počtu zaměstnavatelů. Od jeho zavedení v období globální finanční krize, konkrétně v roce 2011, kdy stále přetrvávala relativně vysoká míra nezaměstnanosti, se očekávalo, že by mohlo být vhodnou možností pro zamezení prudkého snižování zaměstnanosti v podnicích a udržení lidí v zaměstnání, a to i za cenu nižších pracovních úvazků. Podle průzkumu pracovních míst¹¹ (Trexima, Bratislava) se sdílená pracovní místa vyskytují v méně než 1 % podniků. Více se přitom vyskytují v nepodnikatelské sféře, především v oblasti vzdělávání, veřejné správě, popřípadě ve zdravotnictví. V podnikatelském sektoru se relativně nejvíce objevuje institut sdíleného pracovního místa v průmyslu, obchodě a dopravě. Více se objevuje forma sdíleného pracovního místa ve středně velkých organizacích s počtem 50-249 zaměstnanců. Využívána je tato forma ve všech krajích Slovenska, poměrně nejvíce pak na západě v Bratislavském kraji a na východě v Košickém kraji.

Tabulka č. 2 **Procento organizací využívajících sdílené pracovní místo (2015-2018)**

	2015	2016	2017	2018
organizace v podnikatelské sféře	0,35	0,38	0,22	0,35
organizace v nepodnikatelské sféře	1,17	1,14	1,05	1,46
celkem	0,62	0,60	0,43	0,64

Zdroj: Trexima, Bratislava, vyžádaná informace

Rozšíření využívání sdíleného pracovního místa na Slovensku souvisí s ochotou přijímat práci na zkrácený pracovní úvazek, resp. kratší pracovní dobu, která není v současnosti příliš vysoká. Hlavním důvodem je dlouhodobě nízká úroveň mezd, kdy kratší pracovní doba představuje reálné riziko nedostatečného příjmu domácnosti. O něco vyšší poměr práce na kratší pracovní dobu u žen než u mužů může signalizovat to, že forma kratšího pracovního úvazku (popřípadě i forma sdíleného pracovního místa) může více vyhovovat ženám, a to především v souvislosti s péčí o rodinu a děti.

Motivace pro zavádění sdíleného pracovního místa není ve statistikách uváděna, nicméně na Slovensku byl proveden v tomto smyslu průzkum u zaměstnavatelů.¹²

¹¹ Trexima, 2019. Rezortné výberové štatistické zisťovanie o pracovných podmienkach a nákladoch na podnikovú sociálnu politiku.

¹² Trexima, 2019. Rezortné výberové štatistické zisťovanie o pracovných podmienkach a nákladoch na podnikovú sociálnu politiku.

Z rozhovorů, které byly vedeny s konkrétními respondenty (vrcholový management organizací) aplikujícími uvedenou formu, bylo zjištěno, že většina nevyužívá sdílené pracovní místo podle novelou zavedeného vymezení v zákoníku práce, ale na základě využití formy kratší pracovní doby.

Příklady využívání sdíleného pracovního místa poskytli respondenti ze vzdělávacího a sociálního sektoru. V případě školy se jednalo o kumulaci více administrativních agend, které zajišťovaly zaměstnankyně s malým dítětem a důchodkyně. Zaměstnavatel tak vyšel vstříc požadavkům a potřebám zaměstnankyň a zároveň ušetřil náklady na materiální vybavení druhého pracovního místa. V případě sociálního zařízení se jednalo o 5 sdílených pracovních míst (cca 4 % všech pracovních míst v zařízení) na pozici pomocných vychovatelů v režimu noční služba. Konkrétně se jednalo o 6 žen a 4 muže. V tomto případě nebyl ze strany zaměstnanců zájem o trvalý pracovní poměr, ale spíše o druhý pracovní poměr nebo zájem o volno přes den z rodinných důvodů. Žádná z organizací, která využívá sdílené pracovní místo, nedeklarovala problémy s řešením překážek v práci ani se zajištěním a dodržováním BOZP u zaměstnanců na sdíleném pracovním místě.

3.3 Polsko

Sdílené pracovní místo v Polsku je chápáno jako speciální forma kratší pracovní doby, která je založena na týmové práci. Její využití zahrnuje rozdělení pracovních úkolů mezi určitý počet zaměstnanců v rámci jednoho plného úvazku. Zaměstnanci si rozdělují odpovědnosti mezi sebou, dělí se rovněž mzda a všechny související benefity spojené s pracovní dobou. Samotný institut sdíleného pracovního místa ale přímo v zákoníku práce upraven není.¹³ Zaměstnání v této formě spadá do obecné právní úpravy týkající se kratší pracovní doby.

V závislosti na specifikách nastavení organizace práce se rozlišují tři typy zaměstnání založeného na sdílení pracovního místa:

1. dělení práce – zde je míra vzájemné nezávislosti zaměstnanců nejvyšší, spolupráce zaměstnanců se prakticky zužuje jen na tvorbu plánu sdílení pracovní doby;

¹³ V době zpracování publikace právní úprava sdíleného pracovního místa neexistovala, a to navzdory tomu, že v roce 2012 apelovali zaměstnavatelé na Ministerstvo práce a sociální politiky, aby podniklo v tomto směru aktivitu a legislativně regulovalo flexibilní formy zaměstnanosti, včetně sdíleného pracovního místa. Zaměstnavatelé, kteří zaznamenali rostoucí zájem o tento typ zaměstnanosti, požadovali konkrétní zpřesnění té části zákoníku práce, která se týká pracovní doby. Reakce Ministerstva práce a sociální politiky zahrnovala doporučení, že sdílené pracovní místo vyžaduje dobrovolný souhlas zaměstnanců k tomu, aby se aktivně podíleli na určování organizace práce, zajištění náhrady za nepřítomného zaměstnance, stanovení spoluodpovědnosti za výsledky práce a odměňování. Ministerstvo práce a sociální politiky také zdůraznilo, že do roku 2012 mělo legislativní úpravu tohoto nástroje pouze několik zemí (např. Německo, Itálie). Ve většině zemí je tento nástroj upraven obecnou právní úpravou pro oblast zaměstnanosti, která se zejména týká částečných pracovních úvazků, resp. kratší pracovní doby a je aktuální reakcí na praktickou potřebu zavádění flexibilních forem práce. Ministerstvo rovněž zdůraznilo, že otázka právní úpravy sdílení práce přesahuje oblast pracovního práva. V praxi by totiž významné výkyvy v příjmech zaměstnanců na sdílených pracovních místech vyžadovaly změny rovněž v jiných odvětvích legislativy, například v oblasti sociálního pojištění nebo daňových předpisů. V roce 2016 byla zahájena nová diskuse o zákoníku práce (současný zákoník práce byl přijat v roce 1974). V roce 2018 byl předložen návrh nového zákona, ten nově zahrnuje oddíl IX „Neobvyklé formy organizace pracovní doby“, článek 348 upravuje zaměstnávání na částečný úvazek, mj. i v systému tzv. sdílení stejné práce. Podle článku 348 mohou zaměstnanci na částečný úvazek na základě samostatné dohody se zaměstnavatelem vykonávat práci v systému sdílení stejné pracovní pozice (§ 1). Pak zaměstnanci rozhodují o pracovní době a informují zaměstnavatele o pracovních dnech. Informaci musí zaměstnavatel obdržet s týdenním předstihem, vždy na následujících 5 pracovních dnů (§ 2). Pracovat více hodin než stanoví smlouva lze jen na příkaz nebo s vědomím

3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích

2. rozdělení úrovně sdílení – práce je funkčně rozdělena, zaměstnanci, kteří sdílejí pracovní místo, mají různé úrovně nebo typy kvalifikace a zkušeností (například starší a mladší zaměstnanec);
3. sdílení pracovního místa – zaměstnanecká smlouva zahrnuje dohodu s jiným zaměstnancem, kterou se zavazují ke sdílení odpovědnosti a zajištění plynulosti výkonu a zajištění úkolů.

Společné pro všechny typy sdílení pracovního místa je kratší pracovní doba zaměstnance a charakteristika pracovních úkolů (většinou homogenní a související). Zpravidla je dosahováno plné pracovní doby. Pokud jde o odpovědnost za plnění pracovních úkolů, je možné vnímat několik přístupů:

1. sdílená odpovědnost – zde je vysoká kontinuita práce a de facto není žádné rozdělení povinností mezi zaměstnance;
2. rozdělená odpovědnost – každý ze zaměstnanců má svěřenu konkrétní odpovědnost během svého pracovního výkonu, v tomto případě jsou nižší nároky na koordinaci a přímou spolupráci jednotlivých zaměstnanců;
3. předávání zkušeností – jedná se o situaci, v níž je práce rozdělena mezi nového zaměstnance zaměstnaného na částečný úvazek a mezi zaměstnance, který je blízko odchodu do důchodu a který předává své znalosti a dovednosti.

Osoba zaměstnaná na kratší pracovní dobu má stejná práva jako zaměstnanci na plný úvazek. Platí však různé výpočty výše odměny, dovolené a povolených přesčasových hodin. Všichni zaměstnanci zaměstnaní na základě pracovní smlouvy, bez ohledu na pracovní dobu, mají nárok na ochranu vymezenou zákoníkem práce, včetně zmíněných odměn, dovolené, ale například též možnosti čerpání nemocenské.

Rozhodujícím faktorem při využívání této flexibilní formy organizace práce je jednak vzájemná důvěra mezi zaměstnanci, kteří mají pracovní místo sdílet, a jednak mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel musí mít jistotu, že bude dosažen předpokládaný cíl práce, a to i navzdory tomu, že se vzdává nepřetržitému dohledu nad způsobem organizace práce a výkonu. Zaměstnanci si pak musí uvědomovat společnou odpovědnost a musí si vzájemně důvěřovat a být otevření k zajištění a řešení zastupitelnosti během výkonu práce.

Nástroj sdíleného pracovního místa, jako formy kratšího úvazku, se nejčastěji týká těchto skupin zaměstnanců:

- Znevýhodnění zaměstnanci, často nízkokvalifikovaní a jen slabě integrovaní na trhu práce, zpravidla reprezentující pracovní pozice s nízkým ohodnocením. Jejich zaměstnání představuje pro firmu flexibilitu, nicméně, specificky v Polsku, díky nízké průměrné mzdě zpravidla kratší pracovní úvazky nemohou pokrýt nezbytné výdaje na jednu rodinu.
- Zaměstnanci s vysokou a často specifickou kvalifikací, kteří nemusí být k dispozici firmě po plnou pracovní dobu (plný pracovní úvazek). Zpravidla se jedná o pracovní pozice s vysokou mzdou, které jsou pro samotné zaměstnance díky možnosti kratšího úvazku atraktivní. V tomto případě je preference kratšího pracovního úvazku často motivována samotným zaměstnancem, častěji než zaměstnavatelem.

zaměstnavatele (§ 3). Pracovní harmonogram může být se souhlasem zaměstnavatele upravován (§ 4). V případě neposkytnutí informace o harmonogramu práce a v případě překážek v práci rozhoduje zaměstnavatel o nahrazení druhým zaměstnancem (§ 5 a 6). Přijetí zákona bylo odloženo a jeho některá, pro mnohé kontroverzní, ustanovení měla za následek založení dalšího týmu, jehož úkolem je úprava navrhovaného zákona.

Obecně je předpokládáno, že tato forma není vhodná pro řídicí pozice, zejména s ohledem na problém při rozdělení kompetencí a odpovědností. Naopak, využití může nalézt zejména v oborech jako je zdravotnictví, veřejná správa, hotely, gastronomie, vzdělávání. Tato forma zaměstnávání může představovat rovněž nástroj řešení při ekonomických výkyvech a propadech poptávky po práci a představuje současně možnost pro ty, kteří nemohou pracovat na plný úvazek, zpravidla z důvodu kombinace pracovního a rodinného života nebo z důvodu studia.

V současnosti neexistuje žádná finanční podpora, daňová úleva, možnost snížení příspěvků na sociální zabezpečení nebo jiné formy subvencí nebo popřípadě administrativní podpora spojená se zavedením sdíleného pracovního místa.

Sdílené pracovní místo je využíváno velmi zřídka. Problém může být již v samotné definici sdíleného pracovního místa, konkrétně jak rozlišit situaci, kdy je zaměstnáváno několik zaměstnanců na kratší pracovní dobu od sdílení pracovního místa zaměstnanci. Hlavní odlišnost spočívá zejména v míře koordinace a kooperace zaměstnanců, to jsou proměnné, které se nesledují snadno.

Neexistují žádné dlouhodobější, kontinuální průzkumy zaměstnavatelů pro oblast flexibilních forem práce, které by umožnily definovat obecné závěry. K dispozici jsou pouze menší výzkumy, například studie Białystok School of Economics,¹⁴ podle které v roce 2005 využívání sdíleného pracovního místa deklarovalo 5,7 % z dotázaných zaměstnavatelů (vzorek 50 zaměstnavatelů), v roce 2006 to bylo 8 % (vzorek 541 zaměstnavatelů). Současně 86 % z dotázaných odpovědělo, že nepotřebují tuto formu pracovního uspořádání. Autoři studie nicméně zaznamenali nejistotu zaměstnavatelů při správném zařazení a identifikaci konkrétních flexibilních forem práce. Proto v návazné studii z roku 2008 kombinovali dotazníkovou metodu s rozhovory a sdílené pracovní místo vykazovala již jen 3 % dotazovaných zaměstnavatelů (65 dotazovaných subjektů).

V Polsku zároveň nepatří úvazky s kratší pracovní dobou k populárním formám práce. Zaměstnavatelé potvrzují vyšší finanční náročnost při zaměstnávání dvou zaměstnanců na jednom pracovním místě. Navíc, zaměstnanci musí akceptovat nízkou mzdu za práci na kratší úvazek. Data v tabulce níže jasně ukazují, že popularita kratší pracovní doby klesá. V roce 2000 9,3 % pracující populace pracovalo v režimu kratší pracovní doby, v roce 2017 to bylo 6,6 % z celkové pracující populace. Ukazuje se, že kratší pracovní doba je častěji využívána lidmi s nižším vzděláním a ženami.

¹⁴ Sadowska-Snarska C., red. (92005), Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy. Raport z badań, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok.

3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích

Tabulka č. 3 **Rozdělení krácené pracovní doby v pracující populaci 2000-2017** (dle pohlaví, věku, vzdělání, v %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
celkem	9,3	9,2	9,6	9,4	9,8	9,8	8,9	8,5	7,7	7,7	7,7	7,3	7,2	7,1	7,1	6,8	6,4	6,6
ženy	12,1	11,7	12,3	12,1	12,9	13,3	12,2	11,7	10,9	10,9	10,9	10,5	10,6	10,4	10,3	9,9	9,7	10,0
muži	6,9	7,2	7,4	7,2	7,2	7,0	6,2	5,8	5,1	5,0	5,0	4,7	4,5	4,5	4,4	4,2	3,7	3,7
prim. vzděl.	17,7	18,5	19,6	20,8	20,9	22,8	21,1	20,4	17,7	17,4	16,9	16,4	16,5	15,7	14,3	12,8	12,8	14,5
sekun. vzděl.	8,1	8,3	8,8	8,7	8,9	9,3	8,4	7,9	7,4	7,3	7,5	7,1	7,0	7,1	7,0	6,9	6,5	6,7
terc. vzděl.	7,7	5,9	5,4	4,9	5,6	5,5	5,4	5,5	5,1	5,6	5,5	5,5	5,5	5,5	5,8	5,5	5,2	5,2
věk 15-24	16,2	19,4	21,0	20,4	22,4	22,5	19,3	17,2	14,2	14,3	15,5	15,4	16,7	16,2	15,4	14,1	13,3	14,5
věk 55-64	28,8	27,4	27,1	24,9	22,6	22,0	20,7	20,5	18,8	18,6	16,9	15,0	13,5	12,4	11,4	10,4	10,0	9,6

Zdroj: LFS 2000 - 2017, Hlavní statistický úřad (Główny Urząd Statystyczny)

3.4 Francie

Institut sdíleného pracovního místa není ve Francii legislativně **vymezen**.¹⁵ Určitý prostor pro jeho využití poskytují **pracovní smlouvy na částečný úvazek**, i když právní úprava je v tomto směru restriktivní a přináší i některé překážky pro jeho možné využívání:

- Francouzské právo, vztahující se na částečné úvazky, stanovuje minimální týdenní počet hodin, aby se zamezilo příliš krátké pracovní době v rámci jednoho týdne. Od roku 2013 je toto minimum nastaveno na 24 hodin týdně. V souladu s tímto ustanovením by dvě osoby, pracující na částečný úvazek na stejném pracovním místě, sdílely práci, která by v konečném součtu znamenala 48 hodin týdně. Ve Francii je ovšem týdenní pracovní doba nastavena na 35 hodin týdně. Nastavení dvou, byť minimálních částečných úvazků, by ve svém důsledku bylo tedy protiprávní. Existují některé výjimky, jako osobní omezení, více pracovních pozic, studenti, kteří potřebují čas na studium, ty však opomíjejí možnost sdíleného pracovního místa.
- Druhou překážku představuje tzv. forfait jours („balíček dnů), kdy zákon poskytuje možnost upustit od pravidla odpracovaných 35 hodin týdně a nahradit ho možností vlastním rozvržením stanoveného počtu odpracovaných hodin za rok. V tomto případě se pracovní doba nepočítá na dny, ale na počet odpracovaných dní v roce. Tato možnost se vztahuje na vedoucí pracovníky, kteří mají autonomii v organizaci

¹⁵ Přestože zkušenosti s aplikací sdíleného pracovního místa ve Francii existují, neboť nástroj byl dříve ve Francii využíván. První ojedinělé pokusy o jeho zavedení byly učiněny v 80. letech. V roce 1994 se o zavedení pokusila i společnost Hewlett Packard. O zavedení sdíleného pracovního místa ve firmě informovaly i noviny La Tribune, které krátkým článkem z roku 2007 zmiňují případ dvou žen, pracovník na pozici finančního ředitele divize telekomunikací. Dohodu o sdíleném pracovním místě zahájily v roce 1999, v roce 2007, kdy na pozici působily 8 let, byly s formou výkonu práce spokojeny. Téměř o deset let později další článek v novinách Le Figaro upozornil na to, že tato forma zaměstnávání je málo známá a zmínil i některé právní překážky bránící jejímu využívání. V současnosti lze ve Francii zaznamenat snahy o zavedení této formy zaměstnání. Jedná se o snahy zejména webového portálu „House of cadres“. Portál publikoval v roce 2016 postřeh zaměřený na charakteristiku, výhody a implementaci sdíleného pracovního místa. V roce 2017 obhajoval sdílené pracovní místo článkem „Co se stane při zavedení sdíleného pracovního místa? Více podrobností o budoucí formě zaměstnávání“. Nicméně i tyto snahy nepřinesly výraznější využívání tohoto nástroje a současné studie připouštějí špatnou znalost formy sdíleného pracovního místa.

svého časového harmonogramu, a povaha jejich pracovních povinností takové rozložení pracovní doby umožňuje. Počet odpracovaných hodin v jednom dni není stanoven, zákon pouze stanoví dobu odpočinku na 11 hodin denně a 35 po sobě jdoucích týdenních hodin. To znamená, že zaměstnanec může pracovat až 78 hodin týdně, zatímco zákoník práce a evropská doporučení umožňují maximálně 48 týdně. Zásada denního balíčku znamená, že zaměstnanec si sám řídí svůj pracovní čas. Pracovní doba zaměstnance je tak dána počtem odpracovaných dnů v průběhu roku a nikoli na základě 35 hodin týdně. Tento způsob úpravy poskytuje zaměstnanci větší svobodu při organizaci svého denního rozvrhu. Specifikován tak není počet hodin, kdy musí být zaměstnanec během dne v práci, a to znemožňuje možnost specifikace přesčasových hodin a otevírá prostor pro velmi dlouhé pracovní dny.

Obě uvedené překážky jsou závažné a mají vliv na zavedení nástroje, který by umožňoval rozdělení pracovní náplně a návazné mzdy na dvě části, což by se přibližovalo konceptu sdíleného pracovního místa. Ještě významnější je však v tomto smyslu absence jednoduchého právního rámce, který by toto uspořádání upravoval.

Zároveň se potvrzuje skutečný odpor proti sdílení pracovního místa. Na straně tvůrců politik existuje silný zájem o omezení pracovních smluv na kratší pracovní dobu, ke kterým jsou řazeny i smlouvy upravující sdílené pracovní místo. Částečný úvazek je obecně vnímán jako riziko, které může mít negativní dopad na kariéru (například žen). Prioritou zástupců odborů a většiny politiků je postup směrem k rovnosti žen a mužů, ideálem jsou pracovní místa na plný úvazek pro každého, včetně matek s dětmi.

Lze odhadovat, že v případě aplikace institutu sdíleného pracovního místa by hlavní cílovou skupinu ve Francii tvořili zejména:

- ženy, které mají zájem o sladění rodinného a pracovního života a nechtějí rezignovat na udržení své kariéry;
- mladí a kvalifikovaní lidé, kteří mají zájem kombinovat několik aktivit, ať již osobních nebo odborných;
- starší zaměstnanci, kteří přecházejí na formu částečného úvazku a předávají své pracovní zkušenosti mladším kolegům.

Je zásadní zmínit, že i v těchto obecných úvahách o možnostech zavádění sdíleného pracovního místa je zdůrazňováno, že se jedná rovněž o „sdílené mzdy“. To tedy znamená, že sdílení práce může být atraktivní tam, kde se jedná o dobře placené zaměstnance tak, aby tito byli schopni mzdou pokrýt své životní náklady.

Naopak je ve Francii podporováno **sdílení zaměstnanců** prostřednictvím velmi dobře organizovaných a veřejně podporovaných „Groupements d'Employeurs“, tj. skupin zaměstnavatelů a „Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification“, tj. skupin zaměstnavatelů pro integraci a kvalifikaci“. V obou případech se jedná o neziskové organizace, jejichž úkolem je vytvářet zaměstnání na plný úvazek spojením dvou či více úvazků částečných.

Pro úplnost je vhodné zmínit, že ve Francii se více méně jako výjimky uplatňují rovněž **smlouvy velmi flexibilního charakteru**, které jsou relevantní pouze pro jednotlivé případy, zejména pro podnikatele v automobilovém průmyslu, osoby samostatně výdělečně činné s omezeným počtem povinností, smlouvy s omezeným příspěvkem do systému sociálního zabezpečení a omezenými právy, velmi krátké smlouvy. Tyto smlouvy mohou být vnímány jako určitý ekvivalent smluv nulových hodin „zero hours contracts“, které jsou využívány například ve Velké Británii, Nizozemsku nebo Belgii, ve Francii jsou však nelegální.

3.5 Itálie

Job sharing – sdílené pracovní místo bylo zrušeno. Legislativní úprava existovala od roku 2003 do roku 2015. Legislativně bylo zavedeno jako zvláštní pracovní smlouva. Hlavním rysem této smlouvy bylo zajištění výkonu pracovní pozice dvěma osobami. To znamená, že dva zaměstnanci měli společnou odpovědnost za naplnění celé pracovní smlouvy. Pokud jeden ze dvou zaměstnanců dal výpověď, nebo pokud mu výpověď byla dána, smlouva o sdíleném pracovním místě automaticky zanikla. Zaměstnavatel v tomto případě mohl požádat „zůstávajícího“ zaměstnance, zda je ochotný zajistit celý pracovní úvazek. Pokud tomu tak bylo, pracovní smlouva byla změněna na standardní smlouvu na plný úvazek. V rámci sdíleného pracovního místa si zaměstnanci sami rozhodovali o rozdělení pracovní doby a vzájemném zastupování.

Smlouva o sdíleném pracovním místě musela být uzavřena písemně a musela obsahovat tyto části:

- předpokládané rozdělení práce mezi zaměstnanci denně, týdně, měsíčně nebo ročně dle dohody zaměstnanců; zaměstnanci ale zároveň měli možnost flexibilně během výkonu práce dohodnout změnu v rozdělení práce a ve vzájemném zastupování;
- výkon práce a finanční a věcné podmínky práce pro oba zaměstnance;
- specifikaci podmínek pro dodržení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Pro zajištění a evidenci docházky zaměstnanců byli zaměstnanci povinni poskytovat zaměstnavateli přehled docházky v týdenních intervalech, tato povinnost se často naplňovala prostřednictvím automatických záznamů příchodů a odchodů ze zaměstnání. Mzdy, odměny a další finanční náležitosti, stejně tak jako dovolená, rodičovská dovolená a všechny další složky byly závislé na skutečně odpracované pracovní době. Pro všechny tyto aspekty byli zaměstnanci na sdílených pracovních místech považováni za zaměstnance na kratší pracovní dobu, nicméně rozdělování odměn bylo řešeno ex post a bylo založeno na skutečném rozdělení práce mezi zaměstnanci. Ve všech ostatních pracovněprávních náležitostech byla smlouva o sdíleném pracovním místě podřízena standardní legislativě. Kolektivní smlouvy rovněž mohly zavádět specifická opatření související se sdílením práce. Tuto možnost využilo ale pouze malé množství zaměstnavatelů (z oblasti textilního průmyslu, obuvnictví, obchodu). Například stěžejní sektor obrábění kovů tuto možnost nevyužil.

Smlouvy o sdíleném pracovním místě nebyly specificky zaměřeny na konkrétní cílové skupiny a neuplatňovaly se žádné motivační prvky. Výhody tohoto typu pracovněprávního vztahu mohly být spatřovány v možnosti vynakládání vyššího celkového úsilí obou zaměstnanců na plnění pracovního úkolu, ve snížení případů nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti a také v rozšíření znalostní základny integrováním kompetencí dvou zaměstnanců. Z pohledu zaměstnance to pak především byla výhoda autonomního řízení pracovní doby.

Přes tyto výhody **byl nástroj sdíleného pracovního místa využíván velmi zřídka**, odhaduje se, že tento typ pracovní smlouvy uzavřelo pouze několik tisíc zaměstnanců. Neexistují žádná data o věku, pohlaví nebo dalších osobních charakteristikách zaměstnanců. V konečném důsledku, zvýšená administrativní náročnost tohoto nástroje společně s jeho komplexností a určitou mírou nejasnosti a nejistoty při aplikaci různých opatření směrem k zaměstnancům vedla ke snížení atraktivity tohoto nástroje pro zaměstnavatele. Z pohledu samotných zaměstnanců se jako stěžejní moment potvrdila nutnost vysoké míry důvěry, vzájemné podpory a porozumění, kdy jeden zaměstnanec byl závislý na druhém a naopak. Pravděpodobně tyto dva momenty, které

nemohly být vyřešeny legislativně, vedly k **minimálnímu využití** tohoto nástroje a **později k jeho zrušení**.

Bylo prokázáno, že kombinace dvou smluv na kratší pracovní dobu, které v sobě obsahují příslušné doložky o flexibilitě, plní stejnou funkci jako smlouvy o sdíleném pracovním místě. Nicméně, i toto uspořádání klade velké nároky na související administrativu a komplexní znalost pracovně-právní legislativy. I v tomto uspořádání je náročné zajistit naplnění společné povinnosti těch, co sdílejí pracovní místo.

3.6 Německo

V 80. letech začaly německé odbory usilovat o snížení rozsahu standardní pracovní doby, a to v důsledku snahy o rozdělení pracovní doby mezi větší počet zaměstnanců, s cílem dosáhnout zvýšení zaměstnanosti. **Během ekonomické krize** (2008/2009) Německo snížilo počet pracovních hodin v těch společnostech, které byly zasaženy krizí nejvážněji (automobilový průmysl, chemický průmysl a strojírenství). Tento přístup je všeobecně znám pod názvem **Kurzarbeit**, tedy **zkrácená (doba) práce** (Bellmann et al., 2003): „Zavedení může přinést výhody, zejména v podobě sdíleného menšího objemu práce namísto propouštění, kdy za daných podmínek může být tento přístup kombinován s hrazenými programy dalšího vzdělávání. Zároveň bylo kolektivně dohodnuté snížení pracovní doby doprovázeno vyšší hodinovou mzdou a mohlo být doprovázeno rovněž přesčasy.“

Právní úprava je určena zejména zákonem o pracovní době a zákonem o částečné pracovní době a pracovním úvazku na dobu určitou z roku 2017. Dle této úpravy není povoleno požadovat po zaměstnancích, kteří sdílejí pracovní místo, vzájemné zastupování v situacích, které nejsou předem známy. To znamená, že každé případné zastoupení musí být předem naplánováno a domluveno. Pouze v situacích, kdy může firma prokázat nutnou potřebu zastoupení, které není předem domluveno, může nařídít toto zastoupení jednostranně. Toto zastoupení je pak chápáno jako přesčas a musí být i finančně kompenzováno. Pokud jeden ze zaměstnanců na sdíleném pracovním místě opustí pracovní pozici, není povoleno druhou osobu na sdíleném pracovním místě propustit a uvolněná část úvazku musí být znovu obsazena. Pokud znovuobsazení pozice není možné, zaměstnanci, který zůstává na pozici, musí být nabídnuta možnost plného úvazku či přechodu na jinou práci na částečný úvazek.

Současná podoba využívání formy sdílení pracovního místa zahrnuje aspekt změn preferencí pracovního života, které jsou podpořeny moderními technologiemi. Základní myšlenka spočívá v tom, že namísto dvou zaměstnanců na částečný úvazek, kteří pracují nezávisle na sobě, se v případě sdíleného pracovního místa jedná o dva zaměstnance, kteří mají zájem zajistit pracovní místo jako tým a to někdy znamená pracovat společně. Například dva nebo více zaměstnanců mohou sdílet pracovní místo, které představuje 60 hodin. Přesné rozdělení pracovní doby je zajištěno přímo zaměstnancům, kteří sdílejí pracovní místo, přičemž musí být respektován právní rámec. Rytmus střídání například půl dnů je možné střídat týdně nebo měsíčně nebo dokonce v delších časových úsecích. Proto sdílené pracovní místo umožňuje zaměstnancům působit na pozicích i s plným pracovním vyčerpáním. Nezbytným předpokladem současně je, aby zaměstnanci, kteří působí na sdíleném pracovním místě, měli dostatečné komunikační a organizační schopnosti.

Sdílené pracovní místo v sobě zahrnuje výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. V Německu velká část kvalifikovaných zaměstnanců touží po zkrácení pracovní doby, to platí jak pro ženy, tak pro muže. Důvodem je nejen soulad práce a rodiny, ale

3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích

i snaha o zapojení do jiných projektů (často v IT sektoru). Zaměstnanci se snaží propojovat svůj pracovní život s jinými životními preferencemi, jako jsou rodina, zdraví, sport, vzdělávání, dobrovolnická práce apod.

Na straně druhé má zaměstnavatel možnost najmout kompetentního zaměstnance, který nemá zájem pracovat na plný úvazek. Tento model umožňuje také udržet kvalifikované zaměstnance, kteří musí dočasně pečovat o jinou osobu (např. dítě, dalšího člena rodiny). Pro zaměstnavatele je často složité najmout si kvalifikovaný personál, který je na německém pracovním trhu nedostatkový. Takto, během přestávek/dovolených v práci nebo náhlé nemoci zaměstnance, je možné rychlé nahrazení bez složitého hledání, najímání a odborné adaptace, která je nutná pro externí pracovní sílu.

Nevýhodu zde představuje zastropování německého systému sociálního zabezpečení. Mohou se tak vyskytnout případy, kdy zaměstnanci i zaměstnavatelé musí uhradit vyšší sociální příspěvky než před sdíleným zaměstnáním. Personální oddělení se také často potýká s dodatečným byrokratickým zatížením, když musí vyhledat a najmout více než jednoho zaměstnance na určitou pracovní pozici.

Sdílené pracovní místo nabízí podle průzkumu společnosti Robert Half z prosince 2014¹⁶ 15 % zaměstnavatelů, což je odborníky vnímáno jako poměrně **malé procento**. Jako jeden z důvodů, kterým je toto procento vysvětlováno, je vysoký podíl zaměstnavatelů, kteří využívají home office a teleworking (40 % zaměstnavatelů). Institut pro Německé hospodářství pak uvádí **jiné formy flexibilní práce**, které představují výrazněji **více využívaný nástroj**. Jsou jimi například částečný úvazek (89,3 %), smlouva na individuální pracovní dobu (75,9 %) a flexibilní pracovní doba na denní či týdenní bázi (68,2 %) (Bellmann et al., 2013).

Tabulka č. 4 **Využití flexibilních forem práce zaměstnavateli v roce 2012 a 2015** (v %)

	2012	2015
částečný pracovní úvazek	84,1	89,3
individuální pracovní doba	73,3	75,9
flexibilní pracovní doba na denní či týdenní bázi	63,5	68,2
pracovní doba založena na důvěře	51,2	46,9
práce nezávislá na místě	-	36,8
flexibilní pracovní doba na dlouhodobé bázi	20,4	23,6
teleworking	21,1	16,2
sdílené pracovní místo	11,1	14,2
volno na studium	9,7	10,0

Zdroj: German Economic Institute-Personnel Panel 2012 and 2015

Kromě preference výše uvedených flexibilních forem práce je nejčastějším argumentem zaměstnavatelů pro nevyužití sdíleného pracovního místa neefektivita nástroje ve světle potřeb zaměstnavatele a obav negativních dopadů na týmovou práci a potřebnosti fyzické přítomnosti zaměstnance na pracovišti.

¹⁶ Half, Robert (2014): Technology Arbeitsmarktstudie 2014, Frankfurt/Main.

Tabulka č. 5 **Argumenty firem proti sdílenému pracovnímu místu (v %)**

důvod	%
neefektivní z pohledu obchodních potřeb	36
negativní dopad na tým	28
požadavek na fyzickou přítomnost	26
komplikované na řízení	18
nedostatek zdrojů	10

Zdroj: Robert Half (2014)

3.7 Slovinsko

Pro slovinskou praxi je **složitě přesně rozlišit a správně oddělit částečné pracovní úvazky a sdílené pracovní místo**, pokud není typ pracovního úvazku formálně institucionalizován. Neoficiálně je sdílené pracovní místo ve slovinských firmách využíváno již dlouhou dobu hlavně proto, aby vyhověly různým právním závazkům, které umožňují zaměstnancům pracovat na částečný úvazek. Tímto způsobem je možné na sdílené pracovní místo nahlížet jako na možnost, jak přistoupit k organizaci zaměstnanců ve firmě tak, aby byla odvedena stanovená práce, než jako na specifickou formu zaměstnání.

Z právního hlediska je sdílené pracovní místo relativně novou formou flexibilní organizace práce. Ve slovinské legislativě se objevila v novém zákoně pro regulaci trhu práce v lednu 2011 (článek 29, 32 a 102). Zároveň je tato právní úprava jedinou, která sdílené pracovní místo zmiňuje a definuje ho jako součást aktivní politiky trhu práce přednostně zacílené na nezaměstnané osoby¹⁷. Výše zmíněná právní úprava specifikuje organizaci pověřenou implementací tohoto nástroje, kterým je Slovinský fond pro rozvoj lidských zdrojů a stipendia. Využití sdíleného pracovního místa pro zaměstnané osoby není v zákoně upraveno, nicméně není zakázáno. Formálně je tedy sdílené pracovní místo ve Slovinsku určeno pro cílovou skupinu nezaměstnaných osob. V praktickém životě je však možné zaznamenat na pozicích sdíleného pracovního místa osoby se zdravotním postižením, osoby na mateřské dovolené nebo osoby v částečném důchodu (prodloužení odchodu do penze).

Jediná definice sdíleného pracovního místa je k dispozici v publikaci veřejných služeb zaměstnanosti Slovinska. Ta je plně v souladu s definicí Eurofoundu a je

¹⁷ Samotné širší představení nástroje sdíleného pracovního místa proběhlo až v letech 2014, a to jako součást národní aktivní politiky zaměstnanosti. Na opatření, která byla v intencích tohoto zákona o regulaci trhu práce pod názvem nahrazování zaměstnanců na pracovní pozici a sdílení pracovního místa definována, bylo vyhrazeno 2,3 mil. eur. Výše částky indikuje nízkou prioritu tohoto opatření. Opatření bylo zaměřeno na zaměstnance, kteří jeho prostřednictvím mohli dosáhnout nových znalostí a kompetencí a dále na zaměstnavatele, kteří prostřednictvím tohoto opatření měli možnost zvýšit svou konkurenceschopnost a flexibilitu. Opatření bylo zároveň zaměřeno na nezaměstnané, kteří tak mohli částečně nahradit/zastoupit zaměstnanou osobu. Implementace opatření byla financována prostřednictvím strukturálních fondů jako program pod názvem Poradenství pro mladé/schéma B, sdílené pracovní místo. Hlavní cíle opatření byly:

- zvýšit možnosti pro zaměstnávání zejména mladých a starších lidí, kteří později převzali pozici mentora;
- zvýšit zaměstnatelnost prostřednictvím bližšího kontaktu s trhem práce;
- zavedení efektivnějšího age managementu ve slovinských organizacích.

Opaření bylo prováděno prostřednictvím dvou veřejných zakázek pro projekt, které se realizovaly v letech 2013–2015. Celkově bylo registrováno 833 žádostí a 491 z nich bylo následně schváleno. K 31. 12. 2014 bylo rozděleno zhruba 1 361 000 eur, zapojeno bylo 460 mentorů u 385 zaměstnavatelů, zaměstnáno bylo 434 mladých nezaměstnaných a pro většinu to byla první pracovní pozice.

3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích

definována jako specifická forma částečného pracovního úvazku, do kterého jsou zapojeni dva či více zaměstnanců, kteří zajišťují práci jinak prováděnou zaměstnancem na plný pracovní úvazek. Pracovní týden se může dělit různými způsoby, v závislosti na tom, jaké jsou potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou odpovědní za rozdělení práce a návazně za související rozdělení mzdy, dovolené a případných dalších benefitů ve vztahu k počtu odpracovaných hodin.

Podnět pro zavedení sdíleného pracovního místa do legislativy byl iniciován ze strany slovinských odborů a byl podpořen ze strany Ministerstva práce a Hospodářské komory. Zaměstnavatelé se zavedením nástroje souhlasili a příprava a proces odsouhlasení legislativních úprav nepředstavoval výraznější problém. Zavedení sdíleného pracovního místa představuje vlastně kompromisní řešení mezi širším používáním tohoto nástroje a zaměřením se na jeho využití směrem k vymezeným cílovým skupinám. Odbory stále v tomto nástroji spatřují velký potenciál pro trh práce, naproti tomu zaměstnavatelé jej nevnímají příliš pozitivně, mimo jiné i díky minimálně zdvojeným nákladům na dojíždění, stravu apod., které ve Slovinsku hradí zaměstnavatel.

Dopad sdíleného pracovního místa ve Slovinsku – obecně a na trh práce je velmi malý. Navzdory tomu, že nástroj sdíleného pracovního místa byl legislativně upraven již v roce 2011, je **využíván velmi zřídka**. Slovinští zaměstnavatelé **využívají spíše jiné nástroje** umožňující pracovní flexibilitu a **sdílené pracovní místo tak nepatří k populárním nástrojům**. Statistický úřad Slovinska tento způsob pracovní formy nesleduje, data o sdílených pracovních místech není možné získat ani ze Statistického registru zaměstnanosti. Nicméně lze konstatovat, že částečné úvazky nebo sdílené pracovní místo je nejvíce využíváno zaměstnavateli v případech:

- invalidity, kdy dle zákona o regulaci trhu práce existuje nárok na práci na částečný úvazek na maximálně čtyři hodiny denně nebo dvacet hodin týdně; zaměstnavatel je povinen nastavit pracovní podmínky tak, aby umožňovaly zapojení cílové skupiny do pracovního procesu;
- mateřství/rodičovství, kdy dle zákona o regulaci trhu práce mají rodiče právo na částečný úvazek;
- částečného odchodu do důchodu, kdy dle zákona o regulaci trhu práce mohou osoby, které splňují podmínky pro odchod do důchodu, částečně pracovat v kombinaci s částečným čerpáním penze.

Jak již bylo uvedeno výše, není možné poskytnout přesná data o výskytu a využívání nástroje sdíleného pracovního místa ve Slovinsku. Jediná dostupná data vycházejí z průzkumu Survey on Comparative Human Resource Management International (Reichel and Kohont, 2017), který uvádí, že mezi roky 2014 a 2016 byl výskyt uvedené flexibilní formy práce u zaměstnavatelů zaznamenán v případě 21,7 %. Ve srovnání s předchozím šetřením se ukazuje **klesající trend využívání flexibilních forem práce** - v roce 2004 byla tato forma zaznamenána u 31,4 % zaměstnavatelů s více než 200 zaměstnanci.

3.8 Maďarsko

Zákoník práce z roku 2012, vedle již dřívějších forem, vymezil nové flexibilní formy práce (např. **sdílené pracovní místo**, práce pro více zaměstnavatelů apod.). Flexibilní formy práce jsou, až na některé výjimky, upraveny v samostatné kapitole.¹⁸

Dle právní úpravy může zaměstnavatel uzavřít smlouvu s jedním nebo se dvěma zaměstnanci, kteří budou zajišťovat jeden pracovní úvazek. V případě, že jeden ze zaměstnanců není k dispozici, druhý z nich by měl tohoto zaměstnance nahradit a plnit požadavky vyplývající z výkonu pracovního místa. Zaměstnavatel jasně deleguje organizaci pracovní doby na jednotlivé zaměstnance, ta může být v závislosti na charakteru práce zajišťována volným rozvrhem pracovní doby nebo prostřednictvím pravidelných, neměnných rozvrhů pracovní doby. Odměňování za sdílenou práci je rovněž regulováno zákoníkem práce, který definuje částku základního platu společného pro oba zaměstnance. Ta musí být rozdělena mezi oba zaměstnance „spravedlivě“, pokud není smluvně upraveno jinak.

Sjednaná smlouva musí vymezovat obsah společně zajišťované práce, podmínky pro každého zaměstnance (např. místo výkonu práce, zkušební dobu apod.). V případě propouštění zaměstnance na sdíleném pracovním místě je zaměstnavatel povinen uhradit zaměstnanci nepříspěvkovou odměnu v souladu se smlouvou a obecnými pravidly pro úhradu odstupného. Nicméně, v souvislosti s ukončením pracovního poměru existuje v případě sdíleného pracovního místa, v porovnání s jinými typy zaměstnaneckých smluv, složitější situace. To je ovlivněno zejména faktem, že pro sdílené pracovní místo jsou základním předpokladem nejméně dva zaměstnanci a zákoník práce skutečnost ve změně počtu zaměstnanců reflektuje. V souladu s platnou legislativou může tedy zaměstnanecký vztah zaniknout, pokud je počet zaměstnanců zredukován na jednoho. V tomto ohledu zákoník práce ochraňuje zájmy zaměstnance, který nezpůsobil právní důvody pro ukončení pracovního vztahu. Používají se pravidla pro běžné propouštění, ale ve zmíněném případě je zaměstnavatel povinen hradit mzdu a nezaplacené odměny relevantní k době uzavřené ve smlouvě a dále musí být uplatněna pravidla pro uhrazení odstupného. Tato úprava ale není vnímána jednoznačně pozitivně (zejména ze strany zaměstnavatelů). Zaměstnanec, který zůstává, může uzavřít se zaměstnavatelem novou smlouvu až tehdy, kdy je ukončen předchozí smluvní vztah, a to i v případě, pokud se jedná o samostatnou smlouvu, nezávislou na předchozí smlouvě.

Cílovou skupinu tvoří zejména mladé matky na mateřské dovolené a zejména tato skupina je opakovaně kontaktována jako příjemce sdíleného pracovního místa, popř. zkrácené pracovní doby. Konkrétně jsou to matky vracející se do zaměstnání po rodičovské dovolené, které si nemohou dovolit pracovat 8 hodin denně, ale 4 hodiny denně by pro ně představovaly vhodné řešení pro sladění pracovního a soukromého života. Předpokládá se rovněž, že v případě kombinace úvazků dvou či více matek s dětmi bude docházet k určité vzájemné empatii a vstřícnému přístupu při zastupování. Další vhodnou cílovou skupinu představují lidé nad 45 let, lidé vstupující poprvé na trh práce, rodiče s dětmi. Sdílená pracovní místa jsou na základě dostupných informací iniciována ze strany zaměstnanců, kteří mají zájem nalézt vhodné, často časově omezené pracovní místo v určité fázi svého života. Z pohledu zaměstnanců flexibilní

¹⁸ Kapitola XV zákoníku práce o Specifických opatřeních souvisejících se zaměstnaneckým vztahem podle jeho typu.

forma sdíleného pracovního místa bývá výhodná v situaci, kdy mají malé dítě, vracejí se zpět ke studiu, popřípadě mají rodinné či zdravotní problémy.

V Maďarsku neexistuje žádný finanční nástroj, kterým by byl nástroj sdíleného pracovního místa podporován. V letech 2014-2020 je v Maďarsku nicméně realizován projekt z OP Ekonomický rozvoj a inovace, kterým jsou zprostředkovávány různé flexibilní formy zaměstnanosti, včetně sdílení pracovního místa. V jeho rámci je poskytována podpora zaměstnavatelům při reorganizaci a zavádění prostředí pro flexibilní zaměstnanost.

Navzdory tomu, že je sdílené pracovní místo upraveno legislativně, **nejedná se o široce využívaný nástroj**. Důvody jsou různé. Stále je vnímáno jako poměrně nová flexibilní forma zaměstnanosti a i díky tomu není více rozšířena mezi zaměstnavateli i zaměstnanci. Zaměstnavatelé odmítají tuto formu zaměstnanosti zejména z finančních důvodů, z důvodů zvláštní provozní doby společnosti nebo z důvodu charakteru poskytované služby. Jak ukazuje praxe, největší problém představuje úroveň mezd v kombinaci s využitím sdíleného pracovního místa. V Maďarsku je úroveň mezd na relativně nízké úrovni. Pokud je mzda v závislosti na výši úvazku pokrácena a zdaněna, zůstává velmi malá částka k proplacení. Další problematickou oblastí je náročnost administrace, která je v případě sdíleného pracovního místa komplexní, časově náročná a vyžaduje přípravu unikátních pracovních smluv, protože běžné vzory smluv nemohou být pro případ sdílených pracovních smluv použity. Problém naopak nenastává v oblasti daňového plnění, kdy se postupuje podle obecných předpisů. Vzhledem k dodatečným finančním nákladům na straně zaměstnavatele a sdílené, a tudíž krácené mzdě, na straně zaměstnance, nepředstavuje v Maďarsku sdílené pracovní místo v současné chvíli atraktivní formu zaměstnanosti. Zvažuje se možnost, zda přistoupit k úhradě redukováné částky sociálního zabezpečení s cílem zvýšení atraktivity tohoto nástroje. Sdílené pracovní místo vykazuje podobnosti (a také jisté odlišnosti) s kratším pracovním úvazkem, jehož celkový podíl využívání je v Maďarsku také poměrně nízký. V porovnání s ním je ale využívání sdíleného pracovního místa na samotném počátku.

Vzhledem k tomu, že neexistují žádná data ke sdílenému pracovnímu místu, není možné přesněji vymezit podíl sdílených pracovních míst. Stejně tak nejsou k dispozici data o zastoupení pohlaví a věku na pozicích sdíleného pracovního místa. Ze sporadické existující empirické evidence o sdílených pracovních místech je možné tvrdit, že tato místa jsou vyhledávána zejména mladými ženami s dětmi, které se vracejí na trh práce. Experti na trh práce se shodují, že nástroj sdíleného pracovního místa více vyhovuje větším zaměstnavatelům, kde je na stejný druh práce zaměstnán větší počet zaměstnanců a zavedení sdíleného pracovního místa tak nemusí představovat žádný problém. Problémy, které mohou nastat, souvisejí s tím, že nemusí být snadné nalézt dva zaměstnance se stejnou schopností rozdělit si práci a stejně odpovědně ji plnit. Pokud je jeden ze zaměstnanců rychlejší, efektivnější a bystřejší při plnění úkolu, musí nezbytně dojít k tomu, že postupem času bude jeden ze dvou zaměstnanců pracovat více, což povede k nerovnostem, problémům a konfliktům. Takovou zkušenost potvrzují HR specialisté z bankovního sektoru, kteří dále dodávají, že sdílené pracovní místo je nevhodné v případě senior manažerů, kteří mimo jiné pracují 12-14 hodin denně. Titíž specialisté docházejí na základě 10leté zkušenosti se sdílením pracovních míst v bankovním sektoru k závěru, že v teorii je sdílené pracovní místo pěkná myšlenka, ale rozdílnost lidských povah a přístupů víceméně neumožňuje praktickou realizaci modelu. Zkušenosti ukazují, že sdílené pracovní místo může být lépe využíváno tam, kde je možné úkoly rozdělit do krátkých, půldenních projektů, což je charakteristické například pro práci asistentů. Stejně tak se postupem času ukázalo, že sdílená pracovní místa naopak nejsou vhodnou formou pro všechny typy pozic. Experti na oblast zaměstnanosti a trhu práce potvrzují, že vhodnější je tento nástroj u administrativních

pozic nebo podpůrných servisních pozic v oblasti financí HR, IT oddělení atd., kde díky charakteru práce a jednotlivých úkolů dělení sdílená práce nepředstavuje větší problém.

3.9 Norsko

Sdílené pracovní místo v Norsku **není zavedeno**, jsou využívána jiná opatření. V Norsku existuje právní rámec a fungující systém sociálních institucí, který poskytuje ve smyslu flexibility zaměstnancům nejméně stejné výhody jako sdílené pracovní místo. Využívána jsou jiná opatření, zejména se jedná o flexibilní pracovní dobu, možnost práce na dálku a možnost permanentní kratší pracovní doby. Navíc, politika trhu práce této země z mnoha důvodů upřednostňuje plné pracovní úvazky a nepodporuje využívání dočasných a kratší pracovní doby (částečných pracovních úvazků).¹⁹ V Norsku jsou široce poskytovány služby související s právem na mateřskou a rodičovskou dovolenou, právo na veřejné školky, školy a zařízení péče o staré občany. Garantované a poskytované institucionální služby jsou důležitou podmínkou pro umožnění zaměstnancům kombinovat plný úvazek s dalšími povinnostmi a pro zajištění vysoké míry zaměstnanosti.

Od roku 2006 mají všichni zaměstnanci **právo na flexibilní pracovní dobu**. Tento nárok je upraven zákonem o pracovním prostředí, v praxi nepředstavuje jeho implementace větší problém. Flexibilní pracovní doba umožňuje zaměstnanci kombinovat plný pracovní úvazek s jinými odpovědnostmi.

Zákon o pracovním prostředí definuje, že „zaměstnanec, který dovršil věku 62 let, nebo zaměstnanec, který ze zdravotních, sociálních nebo jiných závažných důvodů potřebuje, má **nárok na snížení rozsahu pracovní doby**, pokud je toto snížení možné realizovat bez zbytečných komplikací“. Toto ustanovení vytváří v případě potřeby legální základ pro zaměstnance pracujícího na plný úvazek požádat o práci na částečný úvazek.

V roce 2018 využívala flexibilní pracovní dobu zhruba polovina celkové pracovní síly v Norsku, zároveň jedna třetina pracovní síly využila možnost práce z domova. Toto pracovní uspořádání umožnilo zaměstnancům vhodné nastavení soukromého a pracovního života a umožnilo kombinovat plný pracovní úvazek na dobu neurčitou s dalšími odpovědnostmi, jakou je například péče o dalšího člena rodiny. Flexibilitu určuje do velké míry sektor, kdy každý umožňuje vzhledem k charakteru zajišťovaných úkolů jinou flexibilitu, dále bývá častěji využívána na manažerských pozicích a spíše u zaměstnanců s vyšším vzděláním než u manuálních dělníků a zaměstnanců ve službách.

Norský trh práce je charakterizován jako stabilní - 67 % pracovní síly je zaměstnáno na permanentní plný úvazek, 9 % pracovní síly na permanentní částečný úvazek (více než 20 hodin týdně - tento typ pracovního úvazku přitom není vnímán jako atypický či nejistý, co do formy zaměstnanosti), 4 % pracovní síly jsou zaměstnány na permanentních smlouvách, ale mají pouze malý pracovní úvazek (méně než 20 hodin týdně). Dalších 6 % pracovní síly kombinuje permanentní smlouvu s malým pracovním úvazkem s dalšími aktivitami, jako je studium. 8 % je zaměstnáno na dobu určitou (Nergaard, 2018). Obecně lze však tvrdit, že proporce atypických forem zaměstnanosti představuje pouze malou část.

¹⁹ V současnosti je v Norsku aktuální diskuse o zaměstnanosti a pracovní době ve vztahu k zajištění pracovní síly a ve vztahu k zajištění dostatečného individuálního příjmu. Diskuse se mimo jiné zaměřuje také na to, jak zvýšit počet permanentních pracovních smluv na plný úvazek než na iniciativy, jako je sdílené pracovní místo.

V Norsku práci na částečný úvazek využívají především ženy, v roce 2009 to bylo 41 % žen, které využily tuto formu pracovního úvazku. Pro srovnání, ve stejném roce to bylo 13 % mužů. Mezi zaměstnanci, kteří pracují na částečný úvazek, je asi 80 % těch, kteří nemají zájem zvyšovat počet hodin a navyšovat tak svůj úvazek. Některé sektory vykazují vyšší počet částečných úvazků, v jiných sektorech jsou charakterističtější plné úvazky, nicméně i zde je možné využít ustanovení zákona o pracovním prostředí a snížit pracovní úvazek. K tomuto typicky dochází v případě období rodičovství.

Shrnutí

- Legislativní úprava a samotné využívání nástroje sdíleného pracovního místa se ve sledovaných zemích liší, popřípadě není tento nástroj do realizace politiky zaměstnanosti vůbec zaveden. I v těch zemích, ve kterých je nástroj zaveden a popřípadě legislativně upraven, je potvrzováno jeho okrajové využívání (například Německo, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko).
- Země, ve kterých byl nástroj sdíleného pracovního místa blíže zkoumán, zaváděly tento nástroj zejména jako reakci na globální finanční krizi a její dopady na trh práce, kdy se sdílené pracovní místo zdálo být vhodnou možností pro zamezení prudkého snižování zaměstnanosti v podnicích a udržení lidí v zaměstnání, a to i za cenu nižších pracovních úvazků, a tedy i mezd.
- Složitě a nejednoznačně je korektní rozlišení kratší pracovní doby a sdíleného pracovního místa.
- Využívání sdíleného pracovního místa výrazně souvisí s ochotou přijímat práci na kratší pracovní úvazek, a tedy pobírat nižší příjem. Krácená výše mzdy tak představuje faktor, který zájem zaměstnanců o využití sdíleného pracovního místa ve většině zemí snižuje (Francie, Slovensko, Polsko, ale i Německo). V případě některých zemí dlouhodobě nízká úroveň mezd pak představuje reálné riziko nedostatečného příjmu domácnosti.
- Další problematickou oblastí je náročnost administrace pro zaměstnavatele, která je v případě sdíleného pracovního místa potvrzována ve všech zemích, které tento nástroj zavedly. Administrativa je komplexní, časově náročná a vyžaduje přípravu unikátních pracovních smluv, protože běžné vzory smluv nemohou být pro případ sdílených pracovních smluv použity.
- Upozorňováno je i na vyšší finanční náročnost pro zaměstnavatele spojenou se zaměstnáváním více zaměstnanců na jednom pracovním místě.
- Při realizaci sdíleného pracovního místa je ze strany zemí, které nástroj zavedly, zdůrazňována náročnost (a s ní související úskalí zejména pro zaměstnavatele) koordinace a komunikace mezi zaměstnanci, kteří pracovní místo sdílejí. Je dokonce zmiňován negativní dopad na týmovou práci (Německo) a dále problém různých schopností a pracovních dovedností dvou sdílejících zaměstnanců a preference delegování pracovních úkolů (zejména složitějších) na schopnějšího zaměstnance, který je postupem doby přetěžován a honorován obdobně jako druhý zaměstnanec na sdíleném místě (Maďarsko).
- Další problém může nastat v případě ukončení pracovního poměru jednoho ze dvou sdílejících zaměstnanců, popřípadě při jeho náhlé nemožnosti být přítomen v práci a zaměstnavatel tak musí v co nejkratším čase zajistit odpovídající náhradu za pracovníka.

3. Uplatňování sdíleného pracovního místa ve vybraných evropských zemích

- Země, které nezavedly institut sdíleného pracovního místa, nejčastěji uplatňují částečné pracovní úvazky, které plní obdobnou funkci. Částečné pracovní úvazky využívají i samotné země, kde existuje úprava sdíleného pracovního místa a potvrzují vyšší míru využívání tohoto nástroje než sdíleného pracovního místa.
- Příkladem vysoké míry flexibility, s ohledem na možnost sladění rodinného a pracovního života, může být Norsko. Přestože zde institut sdíleného pracovního místa není využíván a i politika trhu práce upřednostňuje spíše plné pracovní úvazky, poskytuje ve smyslu flexibility zaměstnancům existující právní rámec a fungující systém sociálních institucí nejméně stejné výhody jako sdílené pracovní místo. Jedná se zejména o flexibilní pracovní dobu v kombinaci s možností práce na dálku a možností permanentní kratší pracovní doby. Flexibilní pracovní doba a poskytované institucionální služby umožňují zaměstnanci dobře sladit pracovní povinnosti s dalšími mimopracovními závazky.

Tabulka č. 6 **Přehled využití nástroje sdílené pracovní místo ve vybraných evropských zemích**

země	existence nástroje	legislativní úprava
FINSKO	NE	NE
SLOVENSKO	ANO	ANO
POLSKO	ANO	NE
ITÁLIE	NE	NE
FRANCIE	NE	NE
NORSKO	NE	NE
NĚMECKO	ANO	ANO
SLOVINSKO	ANO	ANO
MAĎARSKO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení pro Českou republiku

Zavedení sdíleného pracovního místa bylo ze strany VÚPSV, v. v. i. navrhováno v Kotíková, Kotrusová, Vychová, 2013²⁰ jako reakce na zjištění signifikantně nízkého uplatňování kratších úvazků v podmínkách České republiky a také jako reakce na tehdy aktuální situaci na trhu práce. V této studii je uvedeno, že „navrhované doporučení (tzn. sdílené pracovní místo) nutně **nevyžaduje zásadní legislativní úpravy. V rámci současné právní úpravy může zaměstnavatel využít částečných pracovních úvazků k zaměstnání více osob na jedno pracovní místo. Úpravu si ale vyžadují ustanovení ohledně zavedení povinnosti vzájemné zastupitelnosti pracovníků a rozdělení pracovní doby a náplně práce samotnými zaměstnanci, kterou by bylo nutné včlenit do zákoníku práce**, aby bylo možné v praxi plně využívat výhod dané flexibilní formy zaměstnávání.“

Jak ukazují výsledky řady realizovaných výzkumů (nejen výzkumníků VÚPSV, v. v. i.), uplatňování kratších úvazků v praxi brání v případě zaměstnavatelů mimo jiné:

- potřeba zajistit vykonávanou agendu v rozsahu „celého“ úvazku;
- snaha plně vytižít pracovní místo (technické vybavení, stůl, židle...);
- zvýšená náročnost na organizaci práce zaměstnanců.

Přitom kratší úvazky, dle zjištění řady studií, nabízí možnost lépe harmonizovat pracovní a rodinné povinnosti, uchovat si spojení s vykonávanou profesí, příp. s dosavadním zaměstnavatelem (platí zejména pro matky na rodičovské dovolené, příp. pro osoby v důchodovém věku) a dále dávají možnost získání potřebných pracovních zkušeností (mladí lidé nebo absolventi škol). Navíc praxe ukazuje, že se nejedná pouze o samotnou kratší pracovní dobu, ale i o její flexibilní uplatňování, které odpovídá potřebám soudobé společnosti.

Výhodou pro zaměstnavatele pak může být udržení vyškoleného, zkušeného zaměstnance. Neméně zajímavou výhodou může být i budování dobrého jména zaměstnavatele.

Vedle toho je potřeba do budoucna počítat s tím, že v důsledku zvyšování zákonného věku odchodu do důchodu a posouvání nároku na čerpání starobního důchodu do vyššího věku bude stále více požadováno ze strany starších zaměstnanců přizpůsobení pracovní doby a rozsahu pracovního zatížení jejich možnostem a omezením, jež s sebou nese výkon práce ve vyšším věku. Tlak na zvyšování flexibility v oblasti zaměstnávání pracovníků tak bude stále intenzivnější.

Pokud se v úvahách o flexibilních formách práce zaměříme konkrétně na sdílené pracovní místo a pokud vycházíme ze zahraničních zkušeností, je nutné si uvědomit následující skutečnosti:

1. **ne všechny sledované země využívají flexibilní formu sdíleného pracovního místa;**
2. **země, které využívají flexibilní formu sdíleného pracovního místa (ať již existuje legislativní úprava nebo ne), potvrzují nízký zájem o využívání tohoto nástroje;**

²⁰ KOTÍKOVÁ, Jaromíra, KOTRUSOVÁ, Miriam, VYCHOVÁ, Helena (2013). Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2013, str. 58. ISBN 978-80-7416-131-5. Dostupné z http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_366.pdf

3. **všechny země potvrzují** silnou **preferenci jiných flexibilních forem práce**, které v konečném důsledku přinášejí obdobné předpokládané výsledky a které míří na obdobné cílové skupiny, ale jsou administrativně méně náročné;
4. země, které sdílené pracovní místo využívají, poukazují na **nebezpečí nastavení výše mezd** a jejich proporcionálního krácení vzhledem k nižšímu úvazku v rámci sdíleného pracovního místa, což má negativní dopad do sociálních a důchodových systémů;
5. sdílené pracovní místo je rizikové ve smyslu nadstandardní kooperace a důvěry zaměstnanců, kteří pracovní místo sdílejí, a zároveň ve smyslu potlačení jejich ambicí a případné rivality, což není v reálném životě zpravidla běžné, zejména při jiné výkonnosti a nestejně kvalitě práce zaměstnanců.

Pokud by se sdílené pracovní místo do české legislativní praxe zavádělo, musí **právní úprava reflektovat** obavy zaměstnavatelů tak, jak tomu bylo např. u maďarských nebo německých kolegů. V této souvislosti je však vhodné zmínit, že zaměstnavatelé, kteří nové formy zaměstnávání již používají, a to včetně sdíleného pracovního místa, žádnou další právní úpravu nevyžadují. Existující právní rámec je podle nich dostatečný a další právní úprava podle nich může naopak využívání sdíleného pracovního místa ještě zhoršit, neboť jsou přesvědčení, že tato s sebou přináší další administrativní náklady.

Literatura

Eurofound (2015). *New forms of employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-1594-2. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf.

Eurofound (2018). *Overview of new forms of employment – 2018 update*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN: 978-92-897-1723-6. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2018/overview-of-new-forms-of-employment-2018-update>.

FRAŇKOVÁ, Pavla, RAKUŠANOVÁ, Františka, ŠIMEČKOVÁ, Michaela (2015a). *Výstupní zpráva z projektu METR: Sdílení pracovních míst jako forma mezigeneračního transferu kompetencí mezi pracovníky (Metr)*, reg. č.: CZ.1.04/2.2.00/11.00024. Fond dalšího vzdělávání, 2015.

FRAŇKOVÁ, Pavla, RAKUŠANOVÁ, Františka, ŠIMEČKOVÁ, Michaela, BROŽ, Michal (2015b). *Job sharing v praxi. Jak zavádět a rozvíjet sdílená pracovní místa*. Publikace vzniklá v rámci projektu reg. č. CZ.1.04/2.2.00/11.00024 Sdílení pracovních míst jako forma podpory mezigeneračního transferu kompetencí mezi pracovníky. Fond dalšího vzdělávání, 2015.

ILO (2004). *Part-time work. Information Sheet No. WT-4*. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170717.pdf.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, KOTRUSOVÁ, Miriam, VYCHOVÁ, Helena (2013). *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU [Flexible forms of employment in selected EU countries]*. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2013. ISBN 978-80-7416-131-5. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_366.pdf.

KYZLINKOVÁ, Renata, POJER, Petr, VEVERKOVÁ, Soňa (2019). *Nové formy zaměstnávání v České republice*. Praha: VÚPSV, v. v. i. 73 s. ISBN 978-80-7416-337-1. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_450.pdf.

NEKOLOVÁ, Markéta (2010). *Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva. [The impact of new forms of employment in the Czech Republic and the EU on labour law development.]*. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2010. ISBN 978-80-7416-057-8. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_308.pdf.

VEVERKOVÁ, Soňa (2019): *Sdílené pracovní místo a jeho využití v České republice*. Fórum sociální politiky. 2/2019 (v tisku).

Finsko

HAAPAKORPI, Arja, Univerzita Helsinki, JÄRVENSIVU, Anu - Univerzita Tampere

S využitím zdrojů:

Act on Job Alternation Leave (1305/2002) (as amended by several acts, including No. 481/2015). Dostupné z: https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2002/en20021305_20150481.pdf

JUNKA, T., KORKEAMÄKI, O., ROKKANEN, M., UUSITALO, R. (2009): *Vuorotteluvapaajärjestelmän työllisyysvaikutukset. (The impacts of alternation system into employment) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys, 35/2009, Helsinki*

NERGAARD, K., *Avtalt arbeidstid og arbeidstidsønsker blant deltidsansatte Arbeidskraftundersøkelsene* (2008, 2009). Fafo research note 2010:17. Oslo: Fafo.

NERGAARD, K., *Tilknytningsformer i norsk arbeidsliv*, 2018, Fafo report 2018:38. Oslo: Fafo.

NERGAARD, K., ANDERSEN, R. K., ALSOS, K., OLDERVOLL, J., *Fleksibel arbeidstid*, 2018, En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv. Fafo report 2018:15. Oslo: Fafo.

NÄTTI, J., MANNINEN, M., VÄSÄNEN, M., ANTTILA, T., *Vuorotellen virkeäksi – Vuorotteluvapaan seuranta tutkimus*, 2015, Työpoliittinen tutkimus TEM Työllisyyskatsaus syyskuu 2018 279. Työministeriö.

• Elektronické zdroje

Oslo: Social Insurance Institution. Dostupné z: <https://www.kela.fi/vuorottelukorvaus>

Oslo: TEM Työllisyyskatsaus syyskuu 2018 (Ministry of Employment Affairs and Economics of Finland: Employment Bulletin, September 2018). Dostupné z: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161116/TKAT_Syys_2018.pdf

Oslo: TEM Työllisyyskatsaus syyskuu 2016 (Ministry of Employment Affairs and Economics of Finland: Employment Bulletin, September 2016). Dostupné z: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75581/TKAT_Syys_2016.pdf

Oslo: TEM muistiokooste, rakennepoliittisen ohjelman raportointi 15. 11. 2013. Dostupné z: https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/51b88379-5c2d-477c-8f50-5914ba741bec/832d52da-6a03-4cfd-9e23-fbf2982c4692/LAUSUNTO_20131202081232.pdf

Oslo: Tilastokeskus: Liitetaulukko 2. Väestö työmarkkina-aseman ja sukupuolen mukaan 2017/09 - 2018/09, 15-74-vuotiaat Statistics Finland: Population: labour force by gender 9/2017 and 9/2018. Dostupné z: https://www.stat.fi/til/tyti/2018/09/tyti_2018_09_2018-10-23_tau_002_fi.html

TYJ. 2018 Työttömyyskassojen yhteisjärjestö (Association of Unemployment funds). Dostupné z: https://www.tyj.fi/fin/vuorotteluvapaa/arvioi_vuorottelukorvauksesi_maara

Slovensko

BEDNÁRIK, Rastislav, KORDOŠOVÁ, Miroslava, URDZÍKOVÁ, Jana, *Job Sharing*, 2018

S využitím:

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

TOMAN, Jozef, *Individuálne pracovné právo*. Bratislava: Vydavateľstvo Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v SR, Bratislava, 2016, s. 332. ISBN 978-80-89149-49-0

Trexima, 2019. Rezortné výberové štatistické zisťovanie o pracovných podmienkach a nákladoch na podnikovú sociálnu politiku.

• **Elektronické zdroje**

<https://www.nadaciapontis.sk/novinky/flexibilita-v-praci-nic-nejstoji-a-prinasa-lepsie-vysledky/>

<https://www.hlavnespravy.sk/socialne-firmy-pomahaju-matkam-na-materskej-vratit-sa-do-prace/144345>

<https://www.dell.com/learn/sk/sk/skcorp1/cr-diversity-workforce-commitment>

Polsko

GROTKOWSKA, Gabriela, Univerzita Varšava

S využitím zdrojů:

DZIUBIŃSKI, Z., KOWALEWSKI, M., *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, red. (2008), Wyższa Szkoła Zarządzania Personalem, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa.

FRECH, R., RAYER, Ch., REES G., RUMBLES, S. *Organizational Behaviour*, 2008, John Wiley&Sons Ltd., West Sussex.

GAULER E., *Handwörterbuch des Personalwesens*, red. 1992, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart.

MACHOL -ZAJDA L., GŁOGOSZ, D., *Job sharing – procedury wdrażania – przewodnik*, 2017, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego, Warszawa.

MECINA, J., *Social Dialogue in Face of Changes on the Labour Market in Poland. From Crisis to Breakthrough*, 2017, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Budapest–Warsaw.

SADOWSKA - SNARSKA C., *Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy*, 2005, Raport z badań, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok.

SKOWRON – MIELNIK, B., *Kierunki zmian w organizacji pracy kierowniczej* [w:] Kształtowanie procesu zmian organizacyjnych, pod. Red. K. Krzakiewicza, 2007, Zeszyty Naukowe AE, zeszyt nr 88, Poznań.

SKOWRON – MIELNIK, B., *Job-sharing – nowe możliwości organizowania pracy?*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2008, no. 5.

Francie

GAZIER, Bernard

S využitím zdrojů:

KRONE, Irenka, *“Le modèle du Job Sharing est d’autant plus attractif aujourd’hui que le numérique en facilite sa pratique”*, 2017, 22 September, House of Cadres. Dostupné z: <https://houseofcadres.fr>

LENANCKER, Patrick, *Les groupements d’employeurs*, 2018, 13 November, Rapport pour le Conseil Economique, Social et Environnemental.

Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l’emploi (“Loi Sapin”, “Sapin Act”).

Létroublon Claire 2015, “Les salariés au forfait annuel en jours. Une durée du travail et une rémunération plus importante”, DARES Analyses n° 048.

Le Job Sharing en 5 leçons. *Et si on passait au Job Sharing? Zoom sur cette forme d'emploi d'avenir*, House of Cadres, 2017, 17 November, Dostupné z: <https://houseofcadres.fr>.

Itálie

PEDERSINI, Roberto, *The brief experience of Job Sharing in Italy*, 2018

Německo

BELLMANN, Lutz

S využitím zdrojů:

BELLMANN, Lutz, CRIMMANN, Andreas, GERNER, Hans-Dieter, WIESSNER, Frank, *Work sharing as an alternative to layoffs - lessons from the German experience during the crisis*, in: Messenger, Jon; Ghosheh, Naj (eds.): *Work sharing during the Great Recession - New Developments and Beyond*. International Labour Office (ILO), 2013, 24-61 s.

ELLGUTH, Peter, GERNER, Hans-Dieter, ZAPF, Ines, *Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen - Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger*, IAB-Kurzbericht, 15/2018.

Federal Institute for Occupational Safety and Health (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin), *Flexible Arbeitszeitmodelle: Überblick und Umsetzung*, Dortmund, 2017.

HALF, Robert, *Technology Arbeitsmarktstudie*, Frankfurt/Main, 2014.

HUNT, Jennifer, *Has Work-Sharing worked in Germany*. The Quarterly Journal of Economics 114, 1998. 117-148 s.

PROMBERGER, Markus, *Betriebliche Arbeitszeitpolitik in der Metallindustrie seit 1991*. WSI Mitteilungen 47, 1994. 171-180 s.

• Elektronické zdroje

The Local [online]. Dostupné na: <https://www.thelocal.de/20150518/jobsharing-germany-two-heads-are-better-than-one>.

Netz Piloten Magazin [online]. Dostupné na: <https://www.netzpiloten.de/tandem-arbeit-jobsharing-deutschland/>.

Spiegel [online]. Dostupné na: <http://www.spiegel.de/karriere/jobsharing-zwei-professorinnen-teilen-sich-eine-chefposition-a-1220870.html>.

Slovinsko

ŠIROK, Klemen

S využitím zdrojů:

IGNJATOVIĆ, Miroljub, *Job Sharing, Slovenia Case Study 39, Policy Analyses: New Forms of Employment*, Eurofound, 2018, 30 November, Dostupné z: <https://www.>

eurofound.europa.eu/sites/default/files/page/field_ef_documents_39-ef1461_-_si-job_sharing_sca_pworks_-_final.pdf.

KOVAČ, Jasna, *Samozaposlovanje in drugačneoblike zaposlitve*, Zavod RS za zaposlovanje, Ljubljana, 2012. Dostupné z: https://www.ess.gov.si/_files/4341/samo_zaposlovanje_in_drugacne_oblike_zaposlitve.pdf.

STANOJEVIČ, Miroslav, *New forms of employment*, Eurofound, Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/page/field_ef_documents/38_-_ef1461_-_si-university_medical_centre_sca2nd_edit_-_final.pdf.

VIDMAR, Aleš, SATTLER, Doris, LAMPE, Katja, *Z razvojem ljudi - uspevamo: zbornik programov, projektov, izkušenj in idej*. Ljubljana: Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije, 2015.

REICHEL, Astrid, KOHONT Andrej, *Cranet. Survey on Comparative Human Resource Management International. Executive Report 2017*. Cranfield: Cranet, 2017. Dostupné z: <https://cbs-executive.dk/wp-content/uploads/2018/01/Cranet-International-Report-2017-FINAL-160118.pdf>.

• **Elektronické zdroje**

Public Scholarship, Development, Disability and Maintenance Fund of the Republic of Slovenia, [online]. Dostupné na: www.sklad-kadri.si/si/stipendije/novica/n/javno-povabilo-za-zbiranje-ponudb-v-okviru-programa-mentorstvo-za-mlade-173-jp/.

Eurofound, Job Sharing, [online]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/job-sharing-0>.

MDDSZ, Katalog ukrepov aktivne politike zaposlovanja, 2014. [online]. Dostupné na: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUK EwjvqPm2v7eAhUC2aQKHe41DVMQFjADegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mdds.gov.si%2Ffileadmin%2Fmddsz.gov.si%2Fpageuploads%2Fdokumenti__pdf%2Fword%2Fzaposlovanje%2Fapz_katalog_070214.doc&usg=AOvVaw0W1vWQFijzEJ2AQMeqUSzD.

SKEI, Zbirka Piročnikov in Pripomočkov, [online]. Dostupné na: https://skei.si/uploads/skei2/public/_custom/ZBIRKA_PRIRONIKOV_t.4.pdf.

Labour Market Regulation Act, ZUTD, 2011. [online]. Dostupné na: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zakonodaja/zutd_npb3.pdf

Parental Protection and Family Benefits Act. 2014. *ZSDP-1*. [online]. Dostupné na: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6688>.

Pension and Disability Insurance Act. 2016. *ZPIZ-2*. [online]. Dostupné na: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6280>.

Sprememba načrta za izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za leto 2017 in načrt aktivne politike zaposlovanja za leto. [online]. Dostupné na: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=2ahUKEWj7vZW93v7eAhUEDOwKHbxiBm84ChAWMAB6BAGAEAI&url=http%3A%2F%2F84.39.218.201%2FMANDAT14%2FVLADNAGRADIVA.NSF%2F18a6b9887c33a0bdc12570e50034eb54%2F18121e41cefa0f2fc125815300415166%2F%24FILE%2FPriL.NacAPZ_17_18.doc&usg=AOvVaw251FOOumQ6V4X_raQd-MqG

Mad'arsko

HÁRS, Ágnes

S využitím zdrojů:

HAJDÚ, J. (2017). Dostupné z: <https://munkajogiblog.hu/2017/05/29/ket-munka-vallalo-egy-munkaviszonyban-avagy-a-munkakor-megosztasa/>.

HAJDÚ, J. (2017). Dostupné z: <http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elmeletben-szep-elkepezes-20130527.html>.

Norsko

OPPEGAARD, Sigurd

S využitím zdrojů:

ALSOS, K., OLDERVOLLI, J., ØISTAD, B. S., *Bare plunder og heft. Erfaringer med midlertig ansettelse og deltidsansattes rett til utvidet stilling i kommunal sektor*. 2017, Fafo report 2017:26. Oslo: Fafo.

DØLVIK, J. E., FLØTTEN, T., HIPPE, J. M., JORDFALD, B., *The Nordic model towards 2030. A new chapter?*, 2015, Fafo report 2015:7. Oslo: Fafo.

ELLINGSÆTER, A. L., LEIRA, A., *Politicising parenthood in Scandinavia. Gender relations in welfare states*, 2006, Bristol: Policy Press.

ESPING-ANDERSEN, G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton, 1990, Princeton University Press

Eurofound, *New forms of employment*. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2015.

HOLMØY, E., STRØM, B., *Må vi jobbe mer? Konsekvenser av mindre materialistisk veksts*. SSB [Statistics Norway] report 2014/13. Oslo: Statistics Norway.

MESSINGER, J. C., GHOSHEH, N., *Work sharing during the great recession: New developments and beyond*. Geneva: International Labour Organization (ILO), 2013.

NERGAARD, K., *Avtalt arbeidstid og arbeidstidsønsker blant deltidsansatte*, 2010 Arbeidskraftundersøkelsene 2008 og 2009. Fafo research note 2010:17. Oslo: Fafo.

NERGAARD, K., *Tilknytningsformer i norsk arbeidsliv*, Sluttrapport, 2018, Fafo report 2018:38. Oslo: Fafo.

NERGAARD, K., ANDERSEN, R. K., ALSOS, K., OLDERVOLL, J., *Fleksibel arbeidstid*. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv. 2018, Fafo report 2018:15. Oslo: Fafo.

NICOLAISEN, H. & BRÅTHEN, K., *Frivillig deltid – en privatsak?*, 2012, Fafo report 2012:49. Oslo: Fafo.

OLBERG, D., *Forsøk med 6-timersdag – ordninger og erfaringer*. 2006, Fafo research note 2006:23. Oslo: Fafo.

SOLHAUG, H., *Deling av arbeid – en strategi for full sysselsetting*, Norsk Elektriker og Kraftstasjonsforbund, 1996.

• **Elektronické zdroje**

FLAKSTAD, P., *LO vil jobbe for en reform for kortere arbeidstid*, Fri Fagbevegelse, 2017, Dostupné z: <https://frifagbevegelse.no/lokongressen/lo-vil-jobbe-for-en-reform-forkortere-arbeidstid-6.158.465692.8fe9bbea01>, navštíveno November 13th 2018.

SUNDT, C., *Stabil arbeidsløyse*”, *Statistisk sentralbyrå* [Statistics Norway]. Dostupné z: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/stabil-arbeidsløyse-369377>, navštíveno November 13th 2018.

Working environment act 2017, The Norwegian Labour Inspection Authority (Arbedistilsynet). English translation of Arbeidsmiljøloven. Dostupné z: <https://www.arbeidstilsynet.no/contentassets/e54635c3d2e5415785a4f23f5b852849/working-environment-act-october-web-2017.pdf>. Navštíveno November 11th 2018.

Využité datové zdroje (primární datové soubory)

EWCS 2015 - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2018). European Working Conditions Survey Integrated Data File, 1991-2015. [data collection]. 7th Edition. UK Data Service. SN: 7363, <http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-7363-7>.

METR 2015a - zaměstnanci a OSVČ [datový soubor] Fond dalšího vzdělávání. [online]. Ver. 1.0. Praha: Český sociálně vědní datový archiv, 2017. DOI 10.14473/CSDA00223.

METR 2015b - zaměstnavatelé [datový soubor] [online] Fond dalšího vzdělávání. Ver. 1.0. Praha: Český sociálně vědní datový archiv, 2017. DOI 10.14473/CSDA00224.

NFZ 2018 (Nové formy zaměstnávání) – výběrové šetření v rozsahu 1401 zaměstnaných respondentů (zaměstnanci či OSVČ) koordinoval Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.

VŠPS 3Q2017 (Výběrové šetření pracovních sil. 3. čtvrtletí 2017) – primární datový soubor, ČSÚ.

Výtahy z oponentských posudků

JUDr. Jitka Hejduková, CSc.

Zpracovatel vycházel z dostupných dat, která byla limitována absencí některých centrálních údajů sledovaných na národních úrovních, kdy pro účely výstupů byl nucen vycházet ze zjištění expertů/případových studií. Přesto poskytuje věrohodný obraz o využitelnosti sdíleného pracovního místa a jeho bariérách v jednotlivých zemích. Doporučovala bych k údajům, týkajícím se ČR, kde jsou data logicky nejaktuálnější a nejkompaktnější pro další využití a prezentaci studie zvážit, zda některá data by si nezasloužila ještě hlubší komentář, např. na str. 16 poslední odstavec - "Výzkum METR 2015a - zaměstnanci a OSVČ ukazuje, že sdílené pracovní místo by podle svého vyjádření více využily ženy oproti mužům, konkrétně 21 % mužů a 29 % žen. Velmi silnou podporu a také potencionální uživatele má koncept sdíleného pracovního místa u velkých rodin, tj. u respondentů pečujících o 3 a více nezletilých dětí. Zde by uvažovalo o využívání dokonce 44 % mužů a 38 % žen. Nejméně však o tomto způsobu organizace úvazků uvažují muži se dvěma dětmi (pouze ve 14 %). Důvodem může být preference plného příjmu v modelu muž živitel/žena pečovatel u dvoudětných rodin. "Lze se domnívat, že důvodů může být více, například zájem kombinovat OSVČ a zaměstnání a možná v některých případech mohou hrát roli i dávky státní sociální podpory.

Shrnutí - odpovídá prezentovaným zkušenostem, z formálního hlediska dávám ke zvážení, zda explicitně neuvést pohled zaměstnavatelů, kdy řada názorů zaměstnavatelů se objevuje ve zkušenostech zemí, důvodem je uváděný pohled zaměstnanců "využívání sdíleného pracovního místa z pohledu zaměstnanců

Doporučení pro ČR - souhlasím s doporučeními, včetně konstatování, že "pokud by se sdílené pracovní místo do české legislativní praxe zavádělo, musí právní úprava reflektovat obavy zaměstnavatelů". Doporučuji doplnit vhodnost zavedení finanční kompenzace (příspěvek, daňová podpora).

Výsledky studie jsou využitelné nejenom pro uvažované právní ukotvení sdíleného pracovního místa do české právní úpravy, ale inspirující jsou i vlastní konkrétní příklady.

PhDr. Michaela Hiekischová, Ph.D.

Nemám námitek ke zpracování zjištěných informací, sekundární analýza je srozumitelná. Zajímavá je kap. 3 Uplatňování sdíleného pracovního místa v zemích EU (jen drobná pozn.: Norsko není členem EU, název kapitoly může tedy být mírně zavádějící).

Závěry jsou srozumitelné, doporučení pro ČR je však ve výsledku velmi obecné. Nicméně rozumím, že zadáním nebylo jednoznačně doporučit pouze jednu variantu - sdílené pracovní místo ano či ne.

Data i výsledky jsou inspirativní.

PhDr. Pavel Horák, Ph.D.

Záměrem této studie bylo zmapovat jednak zájem o využívání sdíleného pracovního místa v ČR a dále pak zkušenosti s jeho využíváním ve vybraných zemích EU a poskytnout tak kvalifikovaný podklad pro jeho vládou ČR zvažované legislativní zavedení v prostředí ČR. Dosažení tohoto cíle autoři textu využili sekundární analýzy různých informačních zdrojů, datový soubor, výzkumných studií a zahraničních případových studií vypracovaných experty ze zemí, které požadoval odběratel tohoto textu (MPSV) s výjimkou dvou států, kde se nepodařilo relevantní experty zkontaktovat.

Celkově je předložený text jasně strukturovaný, sleduje jednoznačně specifikovaný cíl a prezentuje klíčové informace o SPM (a obdobných flexibilních formách práce) v ČR a zahraničí. Přesto doporučuji autorům zvážit zapracování níže specifikovaných Dílčích poznámek.