

Nástroje sladování osobního a pracovního života

z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele



- **kompletní přehled nástrojů sladování včetně právní úpravy**
- práce z domova, úpravy pracovní doby, péče o děti aj.
- modelové situace a případové studie z pracovního života
- ekonomické a společenské souvislosti
- specifické životní situace a jak si s nimi poradit

**Šárka Homfray
Jana Skalková
Klára Čmolíková Cozlová**

Nástroje sladování osobního a pracovního života

z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Edice Právo pro každého

Mgr. Šárka Homfray, Mgr. Klára Čmolíková Cozlová, Mgr. Jana Skalková, DiS.

Nástroje sladování osobního a pracovního života z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401, fax 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 8338. publikaci

Realizace obálky Zdeněk Dušek

Sazba Jan Šístek

Odpovědná redaktorka Ing. Kateřina Patková

Počet stran 168

První vydání, Praha 2022

Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s. r. o., Pardubice

© GRADA Publishing, a. s., 2022

ISBN 978-80-271-4664-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-4663-5 (pdf)

ISBN 978-80-271-3341-3 (print)

Obsah

O autorkách	9
Úvod	11
1. Proč věnovat slad'ování pozornost?	13
1.1 Muži, ženy a péče	13
1.2 Zaměstnavatelé a společnost	14
1.3 Nejnovější trendy	14
2. Společenský charakter slad'ování	17
2.1 Slad'ování jako problém dnešní, problém historický	17
2.2 Slad'ování jako problém žen, problém feministický	19
2.3 Slad'ování jako problém ekonomický	22
2.4 Kdo a co vlastně slad'uje?	23
3. Slad'ování jako fenomén pracovního trhu a veřejných rozpočtů	29
3.1 Podzaměstnanost a nevyužitý potenciál žen	29
3.2 Nízká nezaměstnanost	31
3.3 Mateřství, mateřská a rodičovská dovolená	31
3.4 Sendvičová generace	33
3.5 Chudoba a ohrožení chudobou	35
4. Základní právní ukotvení – česká, mezinárodní a unijní úprava	37
4.1 Mezinárodní prameny práva	37
4.2 Evropské právo	38
4.2.1 Základní dokumenty	39
4.2.2 Směrnice	40
4.2.3 Další dokumenty	41
4.3 Česká právní úprava	42
4.3.1 Ústavní právo	42
4.3.2 Pracovní právo	43
4.3.3 Právo sociálního zabezpečení	43
4.3.4 Antidiskriminační legislativa	44
4.3.5 Zákon o státní službě	44
4.3.6 Veřejné právo a další regulace	45
5. Nárok zaměstnance nebo dobrá vůle zaměstnavatele?	47
5.1 Jak a proč na slad'ování individuálně	47
5.1.1 Neslučitelné sféry života	48
5.1.2 Sféry konfliktní, ale slučitelné	48
5.1.3 Praktické uplatnění obou přístupů	51
5.1.4 Jak uvažovat o slad'ování jako zaměstnanec či zaměstnankyně	52
6. Jak a proč řešit slad'ování komplexně jako zaměstnavatel	55
6.1 Rámování tématu	56
6.2 Strategie úspěšného slad'ování	59
6.3 Rizika spojená s facilitací slad'ování a řízením diverzity	60
6.4 Možnosti pomoci a asistence	61
7. Odborové organizace	63
7.1 Kdo vyjednává	63
7.2 O čem vyjednávat	64
7.3 Jak vyjednávat	64

8.	Jednotlivé nástroje v pracovní a právní praxi	67
8.1	Zvláštní podmínky některých zaměstnanců	67
8.1.1	Vážné provozní důvody	67
8.1.2	Zákon o státní službě	68
9.	Kratší úvazek	71
9.1	Základní charakteristika včetně právního zakotvení	71
9.1.1	Kratší pracovní doba	71
9.1.2	Zkrácená pracovní doba	72
9.1.3	Dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti	72
9.1.4	Veřejná správa	72
9.2	Pro koho je kratší úvazek vhodný	73
9.2.1	Chci kratší úvazek	73
9.2.2	Postup zaměstnavatele	74
9.3	Čtyřdenní pracovní týden	75
9.4	Na co si dát pozor	76
9.4.1	Nížší výdělek a objem práce	76
9.4.2	Nížší dostupnost u vyšších pozic	77
9.4.3	Práce přesčas	78
10.	Pružná pracovní doba	79
10.1	Základní charakteristiky včetně právního zakotvení	79
10.2	Pro koho je vhodná	81
10.3	Na co si dát pozor	83
10.3.1	Pružná pracovní doba a práce přesčas	83
10.3.2	Pružná pracovní doba a překážky v práci	83
10.3.3	Nestihne se odpracovat vše	84
11.	Jiné úpravy pracovní doby	87
11.1	Základní charakteristika včetně právního zakotvení	87
11.1.1	Stlačený pracovní týden	87
11.1.2	Konto pracovní doby	88
11.2	Pro koho jsou vhodné	90
11.3	Na co si dát pozor	90
12.	Sdílené pracovní místo	91
12.1	Základní charakteristika včetně právního zakotvení	91
12.2	Pro koho je vhodné	92
12.3	Na co si dát pozor	93
13.	Práce z domova	95
13.1	Home office a pandemie Covid-19	96
13.2	Základní charakteristika včetně právního zakotvení	96
13.3	Pro koho je vhodná a jak na to	98
13.4	Dohoda o práci z domova	101
13.5	Právo se odpojit (right to disconnect)	101
13.6	Na co si dát pozor	102
13.6.1	Izolace a genderové dopady	102
13.6.2	Pracovní doba	103
13.6.3	Náklady a jejich hrazení	104
13.6.4	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	104
14.	Placené a neplacené volno	107
14.1	Státní služba	109
14.2	Rozšíření placeného volna	109
14.3	Neplacené volno	110

14.4	Pro koho jsou vhodné a jak na to	110
14.4.1	Svatba	110
14.4.2	Úmrtí	111
14.4.3	Doprovod	111
14.4.4	Přestěhování	112
14.4.5	Vedoucí dětských táborů	112
14.5	Praktické postupy	112
14.6	Na co si dát pozor	113
15.	Dohody o pracích vykonávaných mimo pracovní poměr	115
15.1	Dohoda o provedení práce	115
15.2	Dohoda o pracovní činnosti	116
15.3	Společná ustanovení	116
15.4	Pro koho jsou vhodné a jak na to	116
15.4.1	Smluvní ujednání	117
15.4.2	Absence v práci	118
15.5	Na co si dát pozor	118
16.	Další nástroje sladování	121
16.1	Dojíždění	121
16.2	Dovolená	121
16.3	Delší neplacené volno	122
16.4	Podpora dalšího vzdělávání	122
16.5	Sociální fond a fond kulturních a sociálních potřeb	123
17.	Sladování ve specifických životních situacích	125
18.	Management mateřských a rodičovských dovolených	127
18.1	Zkušenosti rodičů a zaměstnavatelů	127
18.2	Jak na to	129
18.2.1	Krok 1: Než se vůbec něco děje	130
18.2.2	Krok 2: Oznámení těhotenství	132
18.2.3	Krok 3: Příprava na odchod	133
18.2.4	Krok 4: Zajištění zástupu	134
18.2.5	Krok 5: V průběhu mateřské a rodičovské dovolené	135
18.2.6	Krok 6: Přivýdělek na mateřské a rodičovské dovolené	136
18.2.7	Krok 7: Návrat do práce	137
18.3	Podpora dřívějšího návratu	139
19.	Péče o děti a blízké	141
19.1	Péče o děti	141
19.2	Neformální péče	143
20.	Podpora netradičních pracovních a rodinných rolí	147
20.1	Podpora genderově nestereotypních rolí	147
20.2	Podpora duhových rodin	150
21.	Výzvy a pilíře age managementu	153
22.	Když je sladování životní a existenční nutnost	157
22.1	Onemocnění	157
22.2	Sólo rodiče	158
Závěrem		161
Seznam citované literatury a dalších zdrojů		163

O autorkách

Mgr. Šárka Homfray vystudovala obor Právo a právní věda na Právnické fakultě Univerzity Karlovy (2007) a v současné době studuje Genderová studia na Fakultě humanitních studií téže univerzity. Působila zhruba 10 let na Ministerstvu dopravy, převážně v oblasti tvorby dopravní legislativy. Od roku 2017 je právnickou Odborového svazu státních orgánů a organizací, místopředsdkyní Výboru ČMKOS pro rovné příležitosti žen a mužů a členkou Ženského výboru Evropské odborové konfederace. Věnuje se zejména pracovnímu a služebnímu právu, zabývá se mimo jiné nerovným zacházením a diskriminací, genderovými aspekty práva a světa práce. Orientuje se i na budoucnost práce a její proměny, zejména ve spojení s digitalizací a kybernetickou bezpečností. Zajímají ji stereotypy a generalizace a jejich vliv na život. Pravidelně publikuje v právních periodikách i lifestyleových magazínech. Je autorkou příspěvků do několika sborníků, komentářů i monografií a spoluautorkou publikace Praktický průvodce státní službou.



Mgr. Klára Čmolíková Cozlová vystudovala sociální práci na ETF UK a genderová studia na FHS UK. Od roku 2000 pracovala v sociálních službách a následně i neziskových organizacích. Působila v Životě 90, na Lince bezpečí, v Českém svazu žen, Otevřené společnosti. Od roku 2014 pracuje v Gender Studies, kde se podílí na projektech zaměřujících se na trh práce a rovné příležitosti. Zájem soustřeďuje především na téma genderově senzitivní HR management, age management, management mateřských a rodičovských dovolených. Je genderovou auditorkou a zakládající členkou Genderové expertní komory, aktuálně na pozici místopředsdkyně.



Mgr. Jana Skalková Dis. vystudovala sociologii, sociální politiku a personální řízení na FSS Masarykovy univerzity v Brně a sociální pedagogiku na Vyšší odborné škole JABOK. Od 90. let se věnuje problematice diversity, flexibility a inkluze. Absolvovala řadu tréninků, výcviků a mezinárodních stáží v oblasti HR, komunikace, interkulturního managementu. Pracovala jako lektorka a koordinátorka kurzů v neziskovém sektoru (např. Partners for Democratic Change, Člověk v tísní). Jako lektorka v oblasti komunikace, vyjednávání a interkulturního managementu působila např. ve společnosti Solutions HR Specialists. Od roku 2007 pracovala v ČSOB nejprve jako Senior specialista v útvaru Řízení znalostí, od roku 2008 pak jako manažerka tohoto útvaru. Poté se přesunula do společnosti Vodafone. Od roku 2018 působí na pozici HR project manager ve společnosti Byznys pro společnost, kde má mj. na starosti lokální zastoupení Evropské charty diversity. S více než 80 společnostmi tak úzce spolupracuje na tvorbě strategií, realizaci a aktivním zavádění diversity, flexibility a inkluze v českém pracovním prostředí.



Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

již v 16. století napsal anglický básník John Donne svou slavnou báseň „No man is and island“. Jeho hlavní ideou bylo vyjádření skutečnosti, že žádný člověk nežije zcela sám, ve vzduchoprázdnu, bez spojení s okolním světem. Od doby napsání této básně se sice ve světě mnoho změnilo, přesto toto sdělení zůstává aktuálním v každé době.

První myšlenku na přípravu této publikace jsme pojaly v roce 2019. V rámci našich pracovních i osobních kontaktů, včetně krásné studijní cesty na Island, kterou měla možnost část autorského týmu absolvovat, jsme často sdílely své zkušenosti a zkušenosti našich známých, klientů, spolupracovníků. Všichni lidé kolem nás (a pochopitelně i my samotné) plní celou řadu životních rolí, jak v práci, tak mimo ni. Dříve striktně oddělené sféry – veřejná a soukromá, pracovní a osobní – se s ohledem na tempo moderní doby, nové technologie, přístupy a další vývoj stále více prolínají a není vždy dobře znát, kde vlastně jedna končí a druhá začíná.

V době stále ještě probíhající pandemie onemocnění Covid-19 jsme si snad více než kdy dříve uvědomily, jak náročný „management“ rodina vyžaduje a jak psychicky i fyzicky náročné je dostat všem svým povinnostem, a to na všech frontách. Ale i bez pandemie většina z nás v životě zažila situace, kdy potřebovala v práci podpořit při zvládnutí životních výkyvů, nebo naopak podporu poskytovala rodina v náročném profesním období.

Rozhodly jsme se tedy sepsat tuto publikaci pro každého, kdo si uvědomuje, že sladování soukromého a profesního života už dávno není jen problém jednotlivce nebo nějaká ideální představa nabízených pracovních benefitů, ale především každodenní realita a žitá nutnost. Najdete v ní nejen teoretická východiska a předpoklady a související právní úpravu, ale zejména praktické zkušenosti a doporučení. Vycházíme z pohledu všech zúčastněných aktérů a věříme, že pro všechny aktéry bude publikace zajímavá, přínosná a užitečná.

Publikace je dělena do tří částí. První z nich je obecná a teoretická, popisuje vývoj problematiky, její společenské a právní ukotvení a výhled do budoucna. Na tuto část navážeme přehledem jednotlivých nástrojů sladování soukromého a profesního života, včetně jejich výhod a nevýhod. Třetí část pak je koncipována jako přehled určitých životních situací, které přinášejí specifické nároky pro zaměstnance i zaměstnavatele. Věříme, že toto dělení přinese větší přehlednost publikace a umožní rychlé vyhledání tématu dle potřeby, i pokud by se určité dílčí informace měly opakovat. Koneckonců, opakování je matkou moudrosti.

Před samotným čtením si dovolíme ještě jednu terminologickou poznámku. V odborné i populární diskuzi se pro téma této publikace používá několik pojmů. Starší pojem „sladování rodinného a pracovního života“ je postupně nahrazován pojmem reflektujícím, že nejde jen o život rodinný, tedy pojmem „sladování soukromého a profesního života“. Dále se můžeme setkat i s již zaužívanou zkratkou „sladování“. Zejména z unijního prostředí pak přichází pojem „work-life balance“, tedy „rovnováha práce a života“, který akcentuje zase poněkud jiný vztah těchto dvou oblastí. V publikaci se budete moci setkat v zásadě se všemi těmito pojmy, možná i s některými dalšími. Některé použijeme z důvodu čtenářského komfortu, jiné budou odrážet dokument, ke kterému se bude text vztahovat. Domníváme se ale, že na pochopení toho, co máme pojmem na mysli, to nic nemění.

Přály bychom si, aby se Vám s publikací co nejlépe pracovalo, a abyste v ní, pokud možno, našli odpovědi na své otázky. Mějte ale na paměti, že každá situace je jedinečná a ani právo, ani sebelepší firemní politika nemohou postihnout vždy vše.

Příjemné a užitečné čtení přeje

autorský tým

1. Proč věnovat sladování pozornost?

Téma sladování soukromého a pracovního života není v našem pracovním prostředí úplnou novinkou. Diskutuje se o něm již několik let a v menší či větší míře se s ním potýká každý zaměstnanec či zaměstnankyně a řada zaměstnavatelů.

Tak jako celý svět práce, tak i téma sladování prochází v posledních letech celou řadou změn. Již dávno nejde o téma, které by zajímalo pouze matky nejmenších dětí. Trendy aktivního otcovství nebo péče o stárnoucí rodiče a další blízké v rámci fenoménu tzv. sendvičové generace rozšiřují pečovatelské povinnosti na stále širší okruh osob v ekonomicky aktivním věku. V období posledních téměř dvou let se společnost zasažená pandemií onemocnění Covid-19 ještě více přesvědčila o tom, jak náročnou sférou péče o rodinu, domácnost a vše, co je s tím spojeno, je.

1.1 Muži, ženy a péče

Sladování soukromého a profesního života bylo ještě donedávna vnímáno v zásadě pouze jako individuální problém každého zaměstnance, či častěji zaměstnankyně. Vychýlení rovnováhy mezi soukromým a profesním životem má ale dopady nejen na daného člověka, ale i na jeho rodinu, kolegy a kolegyně, a v širším kontextu na celou společnost – nesladuje totiž jen jeden jediný člověk, sladujeme všichni.

S tímto tématem souvisí přetrvávající nerovnosti zejména mezi muži a ženami, co do rozdělení péče o domácnost, děti i jiné příbuzné a závislé osoby, a z toho plynoucí ekonomické i jiné dopady. Koneckonců, děti by měly mít právo na kvalitní čas trávený s oběma rodiči, kteří nebudou konstantně přetíženi povinnostmi nebo složitými pracovními podmínkami. A v souvislosti se stárnutím populace nabývá na významu i oblast tzv. neformální péče, která je dnes vykonávána v naprosté většině ženami, se všemi důsledky, které pro ně z toho plynou.

Co rozumíme **neformální péčí** a jak velkého okruhu osob se týká? Můžeme zde citovat jeden z nejaktuálnějších materiálů v této oblasti z dílny Ministerstva práce a sociálních věcí, tedy Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025:

„Neformální péče je péče poskytovaná osobě závislé na podpoře, pomoci a péči jejími blízkými rodinnými příslušníky, příbuznými nebo známými. Počet neformálních pečovatелů v České republice se odhaduje na 250 tisíc. Jiné prameny uvádějí až téměř 300 tis. osob. Polovinu osob pečujících tvoří osoba blízká. Téměř dvě třetiny dlouhodobé péče je u nás poskytováno ženami ve středním nebo raném důchodovém věku, mezi 35. a 64. rokem. Tato forma bezplatné péče je mimořádně důležitou součástí systému dlouhodobé péče, podle kvalifikovaných odhadů 70–90 % veškeré sociální a zdravotní dlouhodobé péče je poskytováno rodinnými příslušníky nebo jinými pečujícími. Neformální péče má významný jak ekonomický, tak společenský přínos. Zásadně přispívá k rodinné soudržnosti a mezigenerační solidaritě, v oblastech s vysokou mírou nezaměstnanosti může snižovat tlak na trhu práce.“¹

Nejde ale jen o péči o druhé. Celá řada lidí usiluje o nastolení rovnováhy mezi svým soukromým a profesním životem z mnoha jiných důvodů. Může jimi být dlouhé dojíždění ovlivněné rostoucími cenami nemovitostí nebo vyšší nájmu v centrech měst, další studium při zaměstnání, nebo zkrátka jen zájem na větším a flexibilnějším prostoru pro svůj soukromý život, záliby a koníčky.

¹ POSPÍŠIL, D. et al., *Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025*. MPSV (on-line). MPSV ČR, 2016, citováno 25. 9. 2021, dostupné z <https://www.mpsv.cz/documents/20142/577769/NSRSS.pdf/>.

1.2 Zaměstnavatelé a společnost

Nemalý (a zřejmě čím dál větší) okruh zaměstnavatelů pak přistupuje k této otázce proaktivně a snaží se flexibilní podmínky vytvářet pro své zaměstnance a zaměstnankyně dopředu, jako součást pracovního standardu, a nečekají až na konkrétní požadavky některých jedinců. Důvodů může být celá řada, ale společné jim je, že flexibilita práce vstřícná pro zaměstnance se stává moderním trendem a v některých odvětvích již i samozřejmostí, pokud chce být firma na pracovním trhu jako zaměstnavatel atraktivní. Někteří personalisté dokonce zaznamenali, že uchazeči a uchazečky o zaměstnání se o možnosti a prostor pro sladění soukromého a profesního života zajímají na pohovorech ještě dříve než o to, jaký bude na novém místě jejich výdělek.

Sladování práce a rodinného, soukromého života se stává legitimní součástí hodnot moderní západní společnosti, součástí kvality života. Inspirací může být například Skandinávie a zavádění čtyřdenního pracovního týdne, s následnými 3 dny volna pro osobní a soukromý život. Zajímavá je i španělská inspirace v podobě vstřícných podmínek pro práci zaměstnanců ve věku 60+, jako je možnost státem zvýhodněných míst a podmínek pro částečnou pracovní aktivitu např. v době důchodu atd. Evropská komise v tomto ohledu již několik let inspiruje ostatní země k podpoře sladování, flexibilních forem práce, podpoře rovnosti pohlaví, věku aj. v oblasti trhu práce. Od roku 2009 se sladování stává také podstatnějším tématem českého pracovního trhu.

Postupný odklon od úzkého chápání sladování jako záležitosti spojené s návratem matek na trh práce po mateřské a rodičovské dovolené lze vnímat nejen v praxi, ale i v právní úpravě, zejména na evropské úrovni. Ta má značný dopad na členské státy a jejich orgány. Dávno se již nejedná jen o individuální odpovědnost zaměstnankyň, jak “si to zařídí”, ale dokonce ani jen o vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. V této oblasti se stále více posiluje úloha veřejné správy, zejména v souvislosti se zřízováním péče o děti předškolního věku, zajištěním sociálních služeb, nebo vymáháním určitých zákonných garancí. Zároveň se analyzují dopady nedostatku možností pro sladění soukromého a pracovního života na pracovní trh.

Téma sladování je velkým tématem i pro odbory jako zástupce zaměstnanců. Odbory disponují celou řadou nástrojů, které už více či méně úspěšně využívají. Některé odborové centrály a svazy lépe a důsledněji zavedly a používají tzv. gender mainstreaming než jiné. I zde jsou inspirativní příklady dobré praxe, např. z německého kovoprůmyslu nebo slovinské policie, ale i v rámci ČR.

1.3 Nejnovější trendy

Stávající zvyklosti byly do značné míry přerušeny a pozměněny i stále probíhající pandemií, která zejména revolučně změnila naše vnímání práce z domova. Zatím je příliš brzy hodnotit, jakou finální podobu bude mít pracovní trh po pandemii, ovšem lze očekávat, že některých nových flexibilních návyků se ani jedna strana nebude chtít vzdát.

Nicméně je zjevné, že celá řada pracovních činností, u kterých jsme měli doposud pocit, že musí být vykonávány za fyzické přítomnosti na pracovišti zaměstnavatele, takto důsledně s pracovištěm spojena být nemusí. Lze je vykonávat jinak a odjinud, případně se bez nich úplně obejdeme. Rozvoj digitalizace a změny světa práce, o kterých se někdy hovoří jako o čtvrté průmyslové revoluci, tyto změny ještě více akcelerují. Je však důležité těchto trendů využít nejen ve smyslu zvýšení efektivity práce, ale také ve smyslu dobrého nastavení rovnováhy pracovního a osobního života. K tomu, abychom to opravdu dovedli, musíme mít alespoň minimální povědomí o tomto tématu, což je jedním z cílů této publikace.

Všechny tyto změny mohou působit poněkud překotně, a řada představ – nebo i metodických a obdobných materiálů jako jsou firemní politiky a strategie – může narážet na obtíže při praktickém zavádění. Jak zjistila již americká socioložka Arlie Hochschild² (a celá řada personalistů a personalistek před ní i po ní), jedna věc je firemní politika vstřícná ke sladování, úplně jiná věc je ale její zavádění a každodenní aplikace závislá na všech článcích managementu a firemní operativě. Publikace, kterou držíte v ruce, se těmito otázkami zabývá ze všech zmíněných pohledů.

² HOCHSCHILD, A. R. *The Time Bind*. New York: Metropolitan Books, 1997.