

**mapování
flexibility práce
u inspirativních
zaměstnavatelů**

**15 příkladů
dobré praxe**



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II

Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783

Vydáno v roce 2019

OBSAH

1	PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE FLEXIBILITY.....	4
2	PILOTNÍ PROJEKT FLEXIBILITY	6
3	PŘÍKLAD 1: DIALOG O FLEXIBILITĚ – ČSOB	9
4	PŘÍKLAD 2: DIALOG O FLEXIBILITĚ – NNIT.....	13
5	PŘÍKLAD 3: DIALOG O FLEXIBILITĚ - ZŠ BODLÁKA A PAMPELIŠKY	15
6	PŘÍKLAD 4: DIALOG O FLEXIBILITĚ – MICROSOFT	17
7	PŘÍKLAD 5: DIALOG O FLEXIBILITĚ – IKEA.....	21
8	PŘÍKLAD 6: DIALOG O FLEXIBILITĚ – KNIHY DOBROVSKÝ.....	23
9	PŘÍKLAD 7: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – CRACKING BITS.....	25
10	PŘÍKLAD 8: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – TRUHLÁŘSTVÍ HOUŠKA.....	26
11	PŘÍKLAD 9: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – IMY.....	27
12	PŘÍKLAD 10: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – DĚTSKÉ CENTRUM JIHOČESKÉHO KRAJE	28
13	PŘÍKLAD 11: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – ZŠ A MŠ CEHNICE.....	29
14	PŘÍKLAD 12: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – MĚSTSKÝ ÚŘAD MORAVSKÝ KRUMLOV.....	30
15	PŘÍKLAD 13: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – VOŠ A SZŠ HRADEC KRÁLOVÉ.....	31
16	PŘÍKLAD 14: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – NEMOCNICE STRAKONICE.....	32
17	PŘÍKLAD 15: MAPOVÁNÍ FLEXIBILITY – DZS VIMPERK	33

1 Příklady dobré praxe flexibility

Důvodů pro zavádění flexibility v pracovním prostředí je celá řada. Flexibilita je důležitou součástí života nejrůznějších skupin lidí. Může jít o situaci neformální péči o blízkého člověka s „nemocí stáří“, dlouhodobě nemocné dítě nebo děti, lidé mohou sami onemocnět vážnou nemocí a potřebují ze dne na den jiné pracovní uspořádání. Flexibilitu potřebují rodiče malých dětí, aby skloubili své rodičovské role a role pracovní, lidé ve věku 55+, nebo i věkově starší lidé, kteří například celý život pracovali fyzicky a už nedisponují potřebnou fyzickou silou, ale přitom mají jedinečné know-how, které je pro firmy nenahraditelné a chtěli by i jinak pokračovat ve své další profesní kariéře.

Flexibilita je významná pro pracující v již důchodovém věku. Stejně tak pro mladé generace, jak potvrzují mnohé průzkumy (např. Deloitte nebo ManpowerGroup) je flexibilita práce zcela zásadní a základní předpoklad pro výběr zaměstnavatele. Flexibilita v práci se stává významnou komoditou nejen pro zaměstnance a zaměstnankyně, ale i pro firmy a ekonomiku země, kde firmy a instituce působí. **Flexibilitu práce mnoho lidí potřebuje a chce, ale jen malé množství lidí jí skutečně v práci má, což je zatím bohužel příklad České republiky.**

Česká republika se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovní síly na českém trhu práce, nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců pro specifické profese. Současně musíme reagovat na demografické změny způsobené především stárnutím obyvatelstva, měnící se styl života a požadavky na jeho kvalitu. Zaměstnanci volají po lepším sladění osobního a pracovního života. Na pracovním trhu jsou také dlouhodobě opomíjené skupiny – **ženy, matky malých dětí, lidé 50+, absolventi škol, mladé lidi ze znevýhodněných sociálních skupin atd., kteří by díky flexibilitě mohli naplno využít své schopnosti a dovednosti.** V dnešním globalizovaném světě už řada firem využívá mezinárodní až virtuální týmy, roste využití informačních a komunikačních technologií, robotizace a automatizace pracovních profesí.

Nízká flexibilita českého pracovního trhu vytváří bariéry jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Typicky zejména pro rodiče s malými dětmi – zejména matky – nebo naopak pro lidi ve věku 50+. V období tzv. přehřáté ekonomiky se stále zřetelněji ukazuje, že schopnost zaměstnavatelů fungovat flexibilně, patří ke klíčovým konkurenčním výhodám na trhu práce. **Flexibilní formy práce lze zavést k užitku všech v jakékoli organizaci, bez ohledu na sektor, odvětví či velikost či životní fázi zaměstnanců.**

Diverzita a inkluze se stávají nezbytným hodnotovým základem pro uplatňování flexibility a flexibilních forem práce. Flexibilita a flexibilní formy práce jsou součástí inkuzivní podmiček pracovního prostředí, které odpovědní a inovativní zaměstnavatelé vytvářejí pro své zaměstnance na základě rozlišování a mapování potřeb nejrozličnějších skupin zaměstnanců právě na základě diverzifního přístupu.

Podle aktuálního průzkumu společnosti Deloitte (2018 Deloitte Millennial Survey)¹ jsou diverzita a flexibilita klíčem k loajalitě mladých zaměstnanců, takzvaných mileniálů², na které uvedený průzkum primárně zaměřen. Dobrá mzda a pozitivní firemní kultura s největší pravděpodobností přitáhnou mileniály i generaci Z, ale klíčovými prvky k udržení jejich spokojenosti jsou diverzita, inkluze a flexibilita.

Následující příklady dobré praxe v mezinárodním i domácím kontextu se týkají jak fle-

xibilních podmínek na trhu práce, tak flexibilních forem práce v rámci firemního prostředí a zahrnují pestrou škálu nejrozličnějších skupin lidí na trhu práce.

1 Zdroj: 2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0,

Jedná se o volný překlad, části úvodního shrnutí, (executive summary) v rámci nového celosvětového průzkumu společnosti Deloitte, který se zaměřil na mileniály a jejich postoje a obavy z toho, jak zaměstnavatelé (ne)jsou připraveni na průmysl 4.0, (pozn. autorů).

2 Zdroj: https://it-slovník.cz/pojem/milenial/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp

Mileniálové nebo také generace Y = je označení generace lidí, kteří dosáhli dospělosti na přelomu 21. století. Anglicky "millennials". Přesný rok začátku generace Mileniálů definuje každý jinak, někdo tvrdí, že generace mileniálů začíná od roku 1978, jiní se přiklání k pozdějším ročníkům. Pokud se vezmou v potaz odhady všech odborníků, dostaneme rozmezí, že jsou za generaci mileniálů považováni lidé narození mezi roky 1978-1999. To ovšem není důležité, důležité je význam. Generace mileniálů vyrostla v obklopení moderních technologií a mohla sledovat jejich rozvoj. Tato generace je mnohem tolerantnější k rozdílům, nebojí se následovat svoje sny a má mnohem větší ambice než předchozí generace. Typický je pro ně větší optimismus a komunikace s lidmi z ostatních koutů světa přes sociální sítě. Mileniálové jsou poslední lidé, kteří se narodili ve 20. století.

2 Pilotní projekt flexibility

V průběhu realizace projektu „*Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému – Etapa III*“ probíhala i aktivita zaměřená na flexibilitu a mobilitu práce, jejíž součástí byl i **pilotní projekt flexibility**. Ten byl zahájen na první konferenci o skandinávské inspiraci. **Přihlásily se do něj tři společnosti** (Československá obchodní banka, a. s., dánská technologická firma NNIT Czech Republic s.r.o., soukromá ZŠ Bodláka a Pampelišky, o.p.s.). Některé další společnosti pak (IKEA nebo Microsoft) na základě svého zájmu o tuto problematiku laskavě poskytly pro potřeby tohoto manuálu odpovědi do dialogu **o flexibilitě**, který je součástí této kapitoly.

Po šesti měsících pilotního projektu a po pěti tematických pracovních setkáních s pilotními firmami, se uskutečnila navazující konference „*Skandinávská inspirace II. Flexibilita a mobilita práce, zkušenosti zaměstnavatelů v ČR*“.

Zástupci tří společností, které se účastnily pilotní fáze projektu „Flexibilita a mobilita“, představili své zkušenosti se zaváděním flexibility a mobility v jejich pracovním prostředí v rámci prvního panelu konference. Během diskuse mj. zazněly následující zajímavé postřehy:

- „Jsme přesvědčeni, že flexibilní přístup (nejen z hlediska umožňování flexibilních forem práce) bude stále větším lákadlem pro budoucí kolegy a že pokud chceme patřit v našem segmentu k preferovaným zaměstnavatelům, musíme se na tuto cestu vydat,“ uvedla v diskusním panelu pilotních firem Gabriela Vaňková, HR Manager společnosti NNIT.
- Unikátní je i zkušenost společnosti ČSOB, která flexibilitu zavádí v prostředí velké nadnárodní korporace s více než 7000 zaměstnanci. „*Intenzivně se snažíme, aby zaměstnanci ČSOB vnímali jako zaměstnavatele, který flexibilitu nejen podporuje, ale také ji žije a takto ji i prezentovali ve svém okolí,*“ zmínila Simona Zálešáková z ČSOB.
- Inovativním počinem je také zavádění flexibilního pracovního prostředí a interní mobility ve školství. „Cílem zavádění flexibility v ZŠ Bodláka a Pampelišky, o.p.s. je úspěšná příprava budoucích zaměstnavatelů i zaměstnanců na možnost volby a flexibilní trh práce,“ řekl ředitel školy Jan Jiterský.

Poznámka: Co se týká soukromé ZŠ Bodláka a Pampelišky, o.p.s. je nutné doplnit, že škola má pozoruhodný systém interní mobility učitelů na 1. a 2. stupni, který

umožňuje prostupnost učitelů napříč 1. a 2. stupněm ZŠ a stejně tak systém rotačního třídnictví, to znamená, že třídní učitelé se střídají po roce, na 1. stupni je inovativním nápadem a setkal s velkým zájmem zástupkyň a zástupců pilotních firem.

Aby mohly být flexibilní formy práce dostupné pro všechny zaměstnavatele, měl by pro ně stát vytvářet takové podmínky, které jim flexibilní formy práce umožní nabízet bez rozdílu jejich velikosti a zaměření. Podmínky by měly být i motivační a měly by tvořit klíčové zásady prosazování politiky a principů tzv. work life balance.

Proto byl druhý diskusní panel konference zaměřen na **téma sociálního dialogu**. Diskutovali na něm mj. zástupci a zástupkyň tripartity, MPSV, odborů, Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů a zástupce velkých zaměstnavatelů v ČR, společnost Škoda Auto.

Z pohledu využívání flexibilních forem práce patří České republice spodní příčky žebříčku zemí v rámci EU. Závěrečný panel konference propojil názory a zkušenosti z pohledu expertů a také zástupců/zástupkyň firem na možnosti a rozvoj flexibilních forem práce vůči různým skupinám zaměstnanců.

- „Flexibilní úvazky jsou jedním z potřebných nástrojů k zapojení žen s malými dětmi a důchodců na trhu práce. Z vyšší

zaměstnanosti žen s malými dětmi a důchodců profitují nejen oni samotní, ale také ekonomika jako celek, zaměstnavatelé i stát. Tím, že nevytváříme vhodné podmínky pro práci u těchto skupin, zbytečně plýtváme lidským potenciálem České republiky,“ uvedl mimo jiné Jiří Šatava z IDEA při CERGE-EI.

- „Forma zkráceného úvazku je častým požadavkem uchazečů o zaměstnání, který zaměstnavatelům vždy nemusí vyhovovat. Alternativou je nabídka flexibilního úvazku, kdy si zaměstnanec sám určuje čas, který stráví v práci, podle svých individuálních potřeb. Flexibilita a mobilita práce spočívá v tomto smyslu ve změně řízení a rozložení pracovních činností,“ řekla Andrea Linhartová Palánová, Senior Manager, People and Organisation, PwC.
- Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR odhaduje, že kdyby začalo pracovat víc maminek s malými dětmi, HDP by se zvýšilo ročně o půl procenta.
- „Opravdu jde o odhad. Přestaňme se honit za čísla jako HDP, ale vytvořme podmínky,“ říká tajemník konfederace Jan Zikeš.

Na závěr pilotního období byly zúčastněné společnosti požádány o odpovědi na otázky shrnuté pod název „dialog o flexibilitě“. **Ten obsahově reflektuje flexibilitu externí, funkční, tedy trhu práce, i flexibilitu interní.** Firmy odpovídaly na následující dotazy:

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti (respektive před vstupem do pilotního projektu)?
2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?
3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?
4. Jaké byly a jsou dle Vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve Vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce).
5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity).
6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?
7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce

nebo stávající projekt je Vaše první zkušenost s „pilotáží flexibility“?

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč Vaší společností?

Odpovědi zúčastněných firem jsou uvedeny jednotlivě v kapitolách Dialogy o flexibilitě.

V dalších firmách byly v rámci **mapování flexibilních forem práce** vedeny volné rozhovory s jedním či více vedoucími pracovníky a jejich odpovědi zachyceny do textové a grafické podoby.

Zde uvedené firmy jsou těmi, které se v nějakém směru vymykají obvyklému průměru v sektoru, který reprezentují. Jedná se o subjekty z komerční i nekomerční sféry, převážně malé a střední velikosti.

Grafické zpracování umožňuje získání rychlého vizuálního přehledu.

3 Příklad 1: Dialog o flexibilitě – ČSOB

ČSOB, účastník pilotního projektu „flexibilita“. ČSOB odpovídala v rámci dialogu o flexibilitě, který byl součástí pilotního projektu. Pilotního projektu se za ČSOB zúčastnily Simona Zálešáková, projektová manažerka junior a Magdaléna Svobodová, bankovní specialista. Podrobnější informace o flexibilitě ve společnosti ČSOB jsou dále uvedeny v příloze tohoto materiálu.

1. Jak hodnotíte dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti (resp. před vstupem do pilotního „flexiprojektu“)?

ČSOB již řadu let nabízí svým zaměstnancům možnost práce na zkrácený úvazek v Programu pro rodiče a spolupracuje se studenty SŠ a VŠ. Flexibilitu jsme zahrnuli jako jeden z pilířů do naší People Strategie 2020, protože vnímáme, že pro mnohé zaměstnance to je a bude jeden z nejdůležitějších faktorů, podle kterého si vybírají zaměstnavatele. Klíčová je také podpora ze strany top managementu.

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Z části ano, ale není hlavním důvodem. Tím bylo rozhodnutí firmy zahrnout flexibilitu do svých klíčových pilířů People Strategie

2020. ČSOB se proto v loňském roce ptala svých i potenciálních zaměstnanců, jak ji vnímají a rozhodla se u veřejnosti bourat nesmyslné stereotypy o práci v bance a také překračovat vlastní hranice. Následně jsme vytvořili vizi, kterou se snažíme projektem Flexible Workspace naplňovat. Jedním z dalších důvodů byla i stavba nové budovy v Radlicích, která nám svým charakterem pomůže podpořit flexibilní způsoby práce.

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Projekt Flexible Workspace, který dlouhodobě podporuje přechod k flexibilnějšímu způsobu práce v ČSOB, si slibuje snadnější a efektivnější spolupráci a snadnější a intenzivnější propojení v rámci mezinárodní skupiny KBC. Podpořit by ho měla také nově vznikající budova v Radlicích, jejíž vnitřní uspořádání bude co možná nejvíce odrážet potřeby zaměstnanců. Prostory budou opravdu různorodé: od míst živých, vhodných pro komunikaci a týmovou práci, až po zcela tiché zóny pro soustředěnou individuální činnost. Bude na každém zaměstnanci, aby si vybral, zda je pro něj efektivnější a příjemnější se podle typu práce v průběhu dne mezi zónami přesouvat, nebo raději zůstat na klasicky uspořádaném pracovišti. Tím nejdůležitějším cílem ale je, že chceme vytvořit příjemné prostředí pro stá-

vající zaměstnance, být atraktivním zaměstnavatelem pro nové uchazeče a odlišit se od konkurence (viz. Naše vize).

4. Jaké byly a jsou dle vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce).

Největšími našimi překážkami jsou legislativa, byrokracie, a především neochota měnit zažitá stereotypy.

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity).

Největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce u nás nepochybně představuje pobočková síť a také centrála v Radlicích. Tam je již nyní řada pozic, u nichž víme, že nejsou limitované přítomností na pracovišti. Naše interní průzkumy ukázaly, že minimálně 2 měsíce v roce jsou zaměstnanci mimo budovu: čerpají dovolenou nebo zdravotní volno, jsou na školení apod. Zároveň jsme zjistili, že 44 % pracovního času tráví zaměstnanci mimo své pracovní místo, kdy jsou např. na schůzkách.

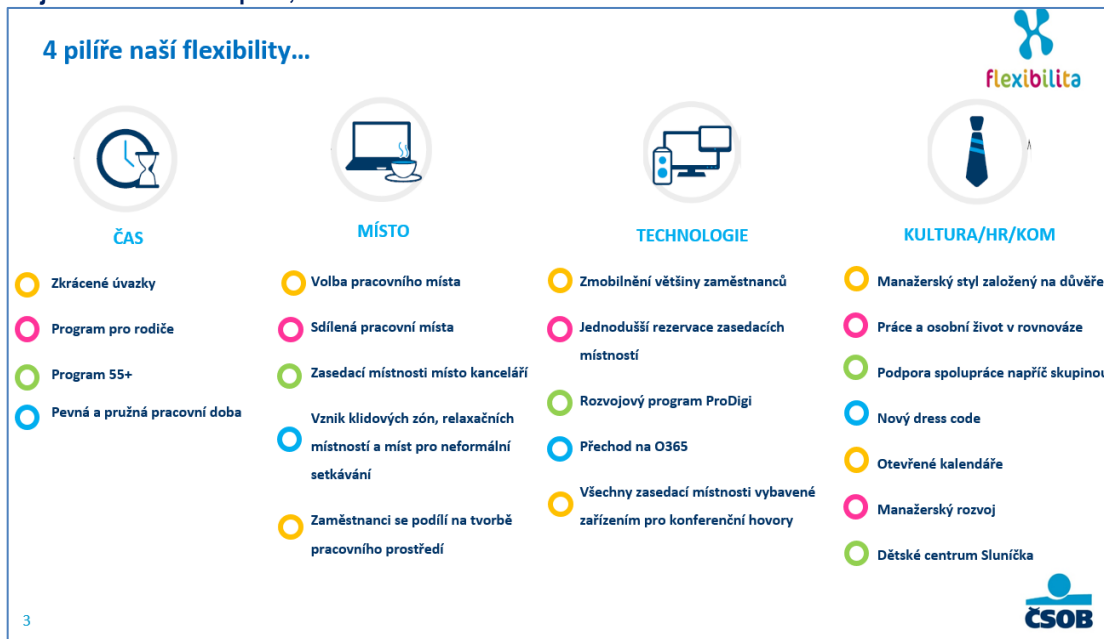
Vedle toho však máme, a vždy budeme mít, pozice, které jsou přítomností na pracovišti limitované – i pro ně se snažíme hledat cesty, jak je odpoutat od pracovního stolu.

Proto se také velmi intenzivně věnujeme IT technologiím, bez nichž by toto všechno nebylo možné. Zároveň vnímáme významný potenciál v budování důvěry mezi manažery a zaměstnanci, bez níž by flexibilita nemohla fungovat.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?

První důležitou aktivitou projektu byla analytická fáze, která zmapovala situaci z pohledu potřeb našich zaměstnanců, pracovního prostředí a podmínek práce a technologií. Do analytické fáze byli zapojeni samotní zaměstnanci i manažeři, a to prostřednictvím dotazníků, workshopů, foto anket a focus groups. Zároveň byla nominována skupina 30 ambasadorů z jednotlivých útvarů, jejichž úkolem je téma propagovat směrem do svých útvarů a být prostředníky mezi projektem a zaměstnanci.

Z analytické fáze vyplynulo 7 klíčových potřeb našich zaměstnanců, které se snaží projekt naplnit. Identifikované potřeby našich zaměstnanců pokrývá projekt Flexible Workspace ve čtyřech pilířích, kterými jsou pracovní prostředí, firemní kultura, technologie a HR.



Zdroj: ČSOB

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty či témata v oblasti flexibilních forem práce nebo je stávající projekt vaše první zkušenost s pilotáží flexibility?

Do projektu jsme se přihlásili, abychom si ověřili, že jdeme správným směrem a inspirovali se současnými i budoucími trendy. V projektu jsme také měli možnost otestovat si tzv. Flexcheck, a to ve dvou útvarech. Cílem Flexchecku bylo zmapovat úroveň flexibility pracovního prostředí ve vybraném vzorku, v našem případě 62 respondentů, a zjistit vnímání flexibility práce a potřeby lidí v těchto týmech. Ukázalo se, že dotázaným lidem vyhovuje flexibilita, kterou v současné době mají, přestože zatím nemohou volit 100% flexibilitu, tedy nemohou se plně sami rozhodnout, odkud a kdy budou práci

vykonávat, ale stále podléhají souhlasu manažera. Cennou informací pro nás bylo, že současnou flexibilitu považují za projev důvěry od svého manažera, nikoliv jako benefit. A zároveň, že flexibilní prostředí neovlivňuje negativně jejich spolupráci a dodávání výsledků.

Intenzivně se snažíme, aby zaměstnanci ČSOB vnímali jako zaměstnavatele, který flexibilitu nejen podporuje, ale také ji žije a takto ji i prezentovali ve svém okolí. Zároveň se budeme v příštím roce intenzivně věnovat rozvoji našich zaměstnanců, manažerů tak, aby se jim v novém fungování pracovalo lépe a jednodušeji. Pro mnohé je to velká změna, se kterou se ne každý umí vyrovnat sám, proto jim chceme nabídnout naši podporu. Manažery bude například nezbytné rozvíjet v řízení svých podřízených

na dálku, které se velmi liší od řízení lidí v kanceláři, zaměstnance pak v oblasti technologií.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč vaší společností?

Téma komunikujeme prostřednictvím kanálů interní komunikace (intranet, LCD monitory po budově, elektronický časopis apod.). Pravidelně vydáváme články týkající se flexibility v našem interním elektronickém časopise. Jednou měsíčně vydáváme newsletter Flexibilita zaměřený vyloženě na témata týkající se této oblasti. Jeho příjemci jsou především nominovaní ambasadoři, kteří nám pomáhají téma flexibility šířit do týmů.

V květnu 2018 jsme také pro zaměstnance zorganizovali tzv. Flexi Week – týden ve znamení flexibility plný setkávání, praktických workshopů i zábavy. Zaměstnanci si mohli na vlastní kůži vyzkoušet nástroje, které jim pomohou být flexibilnější a najít rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Z interního průzkumu následně vyplynulo, že pro zaměstnance byla tato aktivita přínosná a budova ČSOB společensky více ožila. Proto v této aktivitě pokračujeme ve formě Flexi Days, kdy našim zaměstnancům přinášíme detailnější informace k jednotlivým tématům, která je zajímají (home-office, desk-sharing, stavba nové budovy apod.)

Zároveň se našich zaměstnanců ptáme na jejich potřeby a očekávání. Za nejdůležitější ale považujeme rozvoj manažerů a zaměstnanců. Zaměstnancům nabízíme školení, která rozvíjejí jejich digitální dovednosti, jako jeden z nástrojů podporující flexibilitu.

4 Příklad 2: Dialog o flexibilitě – NNIT

Technologická společnost NNIT se účastnila pilotního projektu „flexibilita“ a odpovídala i v rámci dialogu o flexibilitě, který byl součástí pilotního projektu. Pilotního projektu se za NNIT Czech Republic s.r.o. zúčastnily Gabriela Vaňková, HR Manager, a Daniela Černá, HR Business Partner. Podrobnější informace o flexibilitě ve společnosti NNIT jsou dále uvedeny v příloze tohoto materiálu.

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti (respektive před vstupem do pilotního flexiprojektu)?

Jsme poměrně flexibilní z hlediska využívání širokého spektra zdrojů pracovníků a nebojíme se ani zaměstnávání pracovníků ze států mimo EU. Jsme zvyklí pracovat v matcově řízené organizaci, což samo o sobě vyžaduje flexibilitu v řízení a organizaci práce. Nabízíme časovou a do jisté míry i místní flexibilitu. Pozitivně se stavíme také k flexibilním úvazkům a jsme otevřeni i dalším formám flexibility, nicméně se jedná spíše o podvědomý, nijak formálně popsany, přístup. Jsme si vědomi, že ve využití máme mnoho rezerv a často narážíme na interní předsudky a zažitou praxi, což je obtížné odbourat.

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Částečně ano. Především z hlediska vyhledávání kandidátů to jistě vliv mělo, ale nedostatek pracovníků v IT odbornosti je pro nás dlouhodobá záležitost. Současná situace na trhu práce tento boj o talenty z našeho hlediska jen přiostrčila. Faktem zůstává, že momentální situace na trhu práce nutí firmy zamyslet se nad zavedenými postupy a více přemýšlet nad budoucím vývojem trhu práce a pracovní síly a zároveň se snažit o diskusi se státním aparátem, která ideálně povede ke „zflexibilnění“ státní správy v oblasti zaměstnanosti.

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Původně jsme se soustředili na nové zdroje kvalifikovaných kandidátů a oslovení skupin, na které jsme doposud aktivně necílili.

4. Jaké byly a jsou dle vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce).

Flexibilní zaměstnávání (včetně vykrývání krátkodobějších potřeb) dlouhodobě naráží na úpravy v zákoníku práce, které definují

poměrně složitý aparát pro ukončování pracovního poměru. Z tohoto důvodu se pak jako nejvhodnější varianta jeví zaměstnávání na dohody, což sice přináší větší flexibilitu, ale zároveň ovlivňuje výši celkové odměny (benefity apod.) zaměstnance, čímž naše nabídka přestává být pro kandidáty zajímavá.

Interně se stále diskutuje problematika HC vs. FTE, kdy mateřská společnost striktně pracuje s HC, aniž by zohledňovala či umožňovala například sdílení pracovního místa. Fakt, že neexistuje podpora ze strany státu, která by jakkoli motivovala zaměstnavatele aktivně vytvářet prostředí nakloněné flexibilním formám, celé situaci nepomáhá.

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity).

V našem případě se jedná o pozice technické podpory, projektové řízení a pak samozřejmě podpůrné pozice.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?

V první fázi jsme se soustředili především na jasné vymezení toho, co to pro nás znamená a jak konkrétně by to mohlo fungovat v naší společnosti. Klíčovým úkolem se pro nás stala práce s manažery spočívající v

představení celého konceptu a jeho přínosu pro danou jednotku, vyjednávání konkrétních příležitostí a následná edukace manažerské populace. Důležitým prvkem je již zmíněná komunikace kandidátům a klientům a v neposlední řadě také zavedení flexibility do struktury celkové odměny.

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce nebo je stávající projekt vaše první zkušenost s pilotáží flexibility?

Jedná se o první projekt.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč vaší společností?

Komunikace je pro nás klíčová a soustředíme se na ní na všech úrovních. S ohledem na flexibilitu vedeme intenzivní dialog momentálně na třech úrovních, kde každá vyžaduje jiný fokus i úhel pohledu. Kromě debaty s centrálou, kde se zaměřujeme na vykreslení situace v České republice a propojení s globální i lokální strategií, se lokálně soustředíme na diskuse s top managementem a kandidáty. Zde klademe důraz především na očekávané trendy v oblasti zaměstnanosti a preference kandidátů. Celé téma potom prolínáme do dalších oblastí jako je struktura a komunikace celkové odměny, optimalizace procesů a aktualizace interních směrnic a pravidel.

5 Příklad 3: Dialog o flexibilitě - ZŠ Bodláka a Pampelišky

Odpovědi v dialogu o flexibilitě jsou s ohledem na skutečnost, že se jedná o školu, zpracovány zástupcem školy, ředitelem Janem Jiterským, následovně:

1. Interní flexibilita a mobilita

V rámci pracovních úvazků se snažíme v maximální možné míře využívat odbornost pedagogů, kteří učí v naší škole. Na 1. stupni si tak pedagogové vzájemně předávají výuku výchov (hudební, tělesná, výtvarná...), matematiky a přírodovědy.

Naše představy o interní mobilitě jsou mnohem odvážnější. Rádi bychom využili dovednosti/odbornost i napříč jednotlivými stupni – nadané výtvarníky z 1. stupně bychom rádi posílali na 2. stupeň a některá témata například z dějin, bychom chtěli realizovat pedagogy z 2. stupně na stupni prvním. Není to tak jednoduché a vždy jsme tak trochu v rozporu se zákonem o pedagogických pracovnících.

Tuto „překážku“ však zvládáme a děje se tak třeba díky školním projektům, které realizujeme jako jeden pedagogický tým. V minulých letech, kdy zákon o pedagogických pracovnících nebyl ještě tak striktní jsme např. výuku anglického jazyka a IT technologií realizovali na prvním stupni pedagogy z 2. stupně.

Dalším konkrétním „počinem“ v podpoře přípravy našich žáků na proměnlivé prostředí, společnost, pracovní podmínky je systém třídnictví na 1. stupni.

Standardní systém, který se tradičně v našich zeměpisných šířkách realizuje, jsme před několika lety opustili a s odstupem času shledáváme, že se jedná o systém velmi funkční. Je běžné, že na 1. stupni mají děti jednu paní učitelku „na všechno“ od 1. do 5. ročníku. Při přechodu na 2. stupeň se pak všichni zúčastnění diví, proč tak často dochází ke zhoršení studijních výsledků.

Jedná se o náročnou změnu, kdy po pěti letech relativně bezpečného prostředí a jasně formulovaných a zaběhlých požadavků / přístupů jedné paní učitelky (pana učitele) přichází minimálně 5 nových učitelů, kteří (i když respektují společné školní vize a „postupy“) vyžadují zcela nové individuální způsoby práce, což je samozřejmě v pořádku. V naší škole tedy děti na 1. stupni projdou rukama téměř všech pedagogů prvního stupně. Třídnictví se mění tak, že v 1. a ve 2. ročníku mají stejného pedagoga, od třetího ročníku se každým rokem třídní mění. Má to mnoho nesporných výhod. Každý pedagog má pro žáka nepostradatelný přínos, něčím je pro něj výjimečný. Byla by škoda, kdyby o některého během studia „přišli“. Zároveň se může stát, že si s nějakým pedagogem některý žák „nepadne do oka“. Tento „neblahý“ stav bude trvat jen rok...

Pedagogické rady jsou tak fundovaným poradním orgánem, protože všichni pedagogové osobně znají každého žáka a je možné se vždy dopátrat individualitám každého z nich poměrně přesně a z mnoha úhlů pohledu. Už na prvním stupni se na některé předměty (TV, HV, VV, PČ, AJ) ve třídách střídají různí pedagogové (jak je popsáno výše). Přechod na 2. stupeň je tak pro každého žáka zcela přirozeným krokem, který je spojen jen se změnou (v našem případě) budovy, kde 2. stupeň sídlí.

2. Externí mobilita

Naše škola udržuje partnerství s několika školami v celé Evropě (Holandsko, Belgie, Itálie, Portugalsko, Polsko, Turecko, Velká Británie, Řecko, Španělsko). S některými zeměmi udržujeme přímo přátelský vztah. Ten nám umožňuje realizovat externí mobilitu v podobě týdenních pobytových výjezdů dětí a pedagogů (samozřejmě i k nám). V dané zemi žijí studenti v rodinách, chodí do tamní školy, učitelé v dané škole učí, studují vzdělávací systémy, nasávají atmosféru, hledají inspiraci pro svou práci. Mimořádné je to, že se tak děje bez peněz EU – tedy z vlastních zdrojů. Děti si hradí cestu. Pobyt a strava v místě jde na vrub hostící školy (hostitelských rodin).

3. Co bychom uvítali

Flexibilitu místa zvládáme celkem dobře (často realizujeme vzdělávací obsah na místech, která jsou k danému tématu vhodná) – pomocí jednodenních i vícedenních výjezdů/pobytů. Moc by nám pomohlo, kdybychom mohli ještě lépe pracovat s flexibilitou času: např. víkendový seminář na téma ekologie by mohl být započítán do týdenního učebního plánu a znamenat, že vyšší ročníky budou zahajovat následující školní týden třeba až ve středu. Aby večerní návštěva divadelního představení nebo koncertu nebyla brána jako mimoškolní aktivita, ale jako součást vzdělávání. Jsme optimisté, jednou budou i tvůrci státních vzdělávacích koncepcí flexibilní.

6 Příklad 4: Dialog o flexibilitě – Microsoft

Společnost Microsoft se sice nezúčastnila pilotního projektu, ale poskytla pro potřeby manuálu odpovědi pro dialog o flexibilitě.

Firma Microsoft je inspirátorem a příkladem té nejlepší praxe v ČR i ve světě v oblasti zavádění a implementace flexibilních podmínek práce, které jsou úzce propojeny s využíváním moderních IT technologií.

³Nicméně firma poskytuje i řadu nadstandardních flexibilních prorodinných benefitů: Například v rámci rodičovské dovolené, (v roce 2017 došlo k navýšení) na celkem dvacet týdnů plně hrazené mateřské dovolené pro matky nebo šest týdnů **plně placené rodičovské dovolené pro otce a nebiologické rodiče, tedy adoptivní rodiče a pěstouny včetně homosexuálních párů.**

Současně firma Microsoft poskytuje celkem 30 dnů nemocenské ročně, tzv. sick days. Navýšila také počet placených dní, a to na 20, pro zaměstnance, kteří se starají či pečují o blízké rodinné příslušníky s vážnými zdravotními problémy (tzv. neformálně pe-

čují). V oblasti výše uváděných pro rodinných flexibilních benefitů, je Microsoft příkladem té nejlepší praxe.

Microsoft se snaží zavádět též rozmanité (diverzitní) pracovní prostředí pro různorodé skupiny zaměstnanců, zaměstnankyň, jehož součástí je právě flexibilita práce a flexibilní pracovní podmínky. Microsoft je mj. propagátorem programu **Práce odkudkoliv, z domova, z kavárny, z kanceláře, prostě odkudkoliv**, kterou umožňuje svým zaměstnancům na základě využívání cloudových technologií - platforma MS Azure, nebo Windows 365, MS Sharepoint, Skype).

Firma také podporuje programy, které podporují ženy, aby se stávaly expertkami v IT, a to například formou Akademie programování a DigiGirlz. Pracují na kampaních, které se například zabývají důležitou rolí rodičů a učitelů při volbě povolání dívek.

Flexibilní pracovní prostředí umožňuje firmě získávat talentované uchazeče i ze vzdálených míst, jelikož nemusí denně dojíždět za prací. Firma rovněž rozvíjí transparentní přístup k plánování kariéry a nástupnictví a také k mobilitě rolí. Zaměstnanci mají možnost o tom komunikovat se

³ https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-microsoft-benefit-mzdy-skype-biljana-weber-rozhovor.A171017_144319_podnikani_kho

svými nadřízenými a žádat od nich podporu, když se chtějí přesunout na jinou pozici.

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Do dnešního dne se nám podařilo implementovat řadu možností flexibilních forem práce, ať už z pohledu flexibilnějších pracovních úvazků, tak i z pohledu flexibility místa výkonu práce. To vše především prostřednictvím digitální transformace představující zcela nový způsob vzájemného propojení lidí, dat a procesů.

Vidíme rozhodně ale i další možnosti, jak tuto oblast dále rozšiřovat a zlepšovat. Obzvláště mladá generace přicházející na pracovní trh má v této oblasti řadu přání a preferencí a my reagujeme nejen na ně.

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Tím, že společnost Microsoft je celosvětovou korporací, tak i tuto oblast zlepšuje celosvětově. Lokální situace na trhu práce ji tak příliš neovlivnila, rozhodně ale podpořila argumenty, proč má smysl se této oblasti dále věnovat.

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Naše společnost je velmi zaměřená na diversitu. Snažili jsme se zohlednit různorodé potřeby svých zaměstnanců a implementovat jich maximum v rámci digitální transformace s ohledem na možnosti, které nám lokální legislativa nabízí.

V potaz samozřejmě bereme i to, aby na úkor flexibility práce netrpěla produktivita práce. To závisí na typu pracovní pozice – co funguje pro obchodníka, nemusí být optimální pro softwarového vývojáře a naopak.

4. Jaké byly a jsou podle vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce).

Současná legislativa nejen v oblasti pracovního práva je pro nás nejvíce limitující překážkou. Naše společnost v České republice zaměstnává větší počet specialistů, kteří se do Prahy přestěhovali z jiných evropských států. Naše legislativa například bohužel neřeší možnost práce z domova ze zahraničí, o kterou je mezi zaměstnanci zájem.

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity).

Do budoucna se chceme zaměřit více na možnosti zkrácených úvazků, a to zejména

pro zaměstnance, kteří se vrací z rodičovské dovolené. V této oblasti je pořád prostor pro zlepšování. Větší rozmanitost zkrácených úvazků bychom také uvítali pro studenty. Obzvláště v oblasti software developmentu, kde vnímáme velký nedostatek vývojářů na trhu práce, a i proto bychom rádi více spolupracovali se studenty již během jejich studia. Chtěli bychom jim nabídnout projekty, na kterých se mohou učit od našich zkušených zaměstnanců, a v budoucnu se stát našimi kolegy.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Chtěli jsme umožnit zaměstnancům co nejlépe sladit pracovní život se soukromým a využili jsme také možnosti přicházející společně s digitální transformací. Naši zaměstnanci mohou kromě flexibilní pracovní doby využívat také různé formy placené volno, které jim umožňuje například pečovat o nemohoucího člena své rodiny anebo trávit čas se svým čerstvě narozeným potomkem.

Rovněž již zmiňovaná digitální transformace podpořená flexibilním pracovním prostředím pro snadnou spolupráci odkudkoli a na jakémkoli zařízení a naše cloudové technologie společně s aplikacemi pro videokonference a teamovou spolupráci jako jsou Skype a Microsoft Teams nám umožnily zavést flexibilní formy práce. Můžeme

tak být ve spojení s kolegy na celém světě a bezpečně přistupovat k potřebným a aktuálním informacím bez nutnosti fyzického cestování, a to 24/7. Veškeré zmiňované nástroje přispívají k celkovému flexibilnímu prostředí, které v naší společnosti máme.

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce nebo je stávající projekt Vaše první zkušenost s pilotáží flexibility?

Jako jeden z – v tuto chvíli již zavedených – projektů týkající se flexibility práce bychom určitě rádi zmínili již tradiční Den práce odkudkoliv. 19. září 2019 se bude konat již sedmý ročník **Den práce odkudkoli**, který je oslavou moderního stylu práce založeného na flexibilitě a odpovědnosti. Zapojit se může každý s jakoukoli aktivitou vaší firmy.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč vaší společností?

Veškeré benefity spadající pod téma flexibilních forem práce jsou stejné pro všechny naše zaměstnance a jsou uvedeny na našem intranetu a zároveň jsou i nedílnou součástí onboardingu nových zaměstnanců. Sezónní aktivity či projekty podporujeme také další interní komunikací.

Každoročně děláme průzkumu zaměstnaneckého mínění a zpětnou vazbu od našich zaměstnanců využíváme jako podnět pro

další rozvoj flexibilních forem práce. Samozřejmě pravidelně revidujeme i aktuální situaci na trhu v této oblasti. Dlouhodobě rovněž vzděláváme naše vedoucí pracovníky, aby například dokázali přizpůsobit plánování práce v týmech časovým potřebám různých skupin zaměstnanců, konkrétně například rodičů dětí.

7 Příklad 5: Dialog o flexibilitě – IKEA

Společnost IKEA poskytla odpovědi do dialogu o flexibilitě, i když nebyla účastníkem pilotního projektu, nicméně aktivně se účastnila jednoho z diskusních panelů v závěrečné konferenci k projektu **Skandinávská inspirace II, flexibilita a mobilita zaměstnavatelů v ČR** a projevila zájem zúčastnit se i dialogu o flexibilitě.

Společnost IKEA globálně rozvíjí principy diverzity a inkluze na pracovištích. Podporuje a hlásí se k **Evropské Chartě diverzity**. Péče o lidi, diverzita i inkluze jsou principy, které tvoří nedílnou část vize a hodnot společnosti IKEA. Diverzitu a inkluzi považují jednoduše za správnou věc. Podle firmy přispívá odlišnost a rozdílnost k tvořivosti a podporuje růst společnosti. Ze všech sil se snaží o vytvoření inkluzivního prostředí využívajícího výhod diverzity, kde se zaměstnanci cítí oceňováni právě za jejich jedinečnost, za jejich unikátní a různorodá nadání a kde každý může být sám sebou. Flexibilita práce je součástí tohoto inkluzivního prostředí. Ve společnosti IKEA věří, že jedinečnost každého dělá firmu lepší.

Podpora flexibility a mobility ve společnosti IKEA se týká zejména plánování směn, dnů v týdnu, dále celofiremní podpory pro další kariérní rozvoj zaměstnanců, včetně vzdělávání, pravidelných ročních pohovorů a plá-

nování dalšího rozvoje kariéry. Ve společnosti IKEA podporují interní mobilitu formou volného přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň ke všem pozicím včetně manažerských.

Zaměstnanci si mohou též po domluvě s vedoucím zaměstnancem zvolit formu úvazku, která vyhovuje jeho životní situaci, to se může týkat například rodičů s malými dětmi, zejména maminek, které potřebují například po určitou dobu kratší pracovní úvazky.

„Každá práce je pro nás a naše fungování důležitá. Práce v IKEA nejsou jen prodavači a pokladní. Nabízíme řadu dalších pozic s různou výší pracovních úvazků a různou flexibilitou pracovní doby. Rozsah pracovního úvazku lze také v průběhu zaměstnání změnit se změnou vaší životní situace a podle vašich potřeb.“ (Citováno z webu společnosti IKEA, <https://ikea.jobs.cz/cs/50-plus>). Společnost IKEA rovněž rozběhla program pro přijímání zaměstnanců společnosti ve věku 50+s podtitulem: „na věku nezáleží“.

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

V současné době IKEA umožňuje a nabízí práci na různé formy úvazku.

Zaměstnanec si může, po dohodě s vedoucím, zvolit formu úvazku, která vyhovuje jeho životní situaci.

V případě některých pozic je možné nabídnout i „práci z domova“.

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Určitě ano.

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Systematického přístupu, vytvoření nadstandardních pracovních podmínek, respektování životní situace a potřeb zaměstnance

4. Jaké byly a jsou dle vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce).

Stereotypy, obavy, zajištění provozu a výkonnosti

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity).

Největší potenciál je ve změně přístupu. Vidět flexibilitu jako standardní způsob práce, a ne jako mimořádný benefit.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?

Implementace zaměstnaneckých standardů, workshopy s vedoucími.

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce nebo je stávající projekt vaše první zkušenost s pilotáží flexibility?

Zatím jsme žádné neměli.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč vaší společností?

Formou pracovních inzerátů, při hodnotících pohovorech, v rámci workshopů.

8 Příklad 6: Dialog o flexibilitě – Knihy Dobrovský

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti (respektive před vstupem do pilotního projektu- „flexi-projektu“)?

Ve filozofii firmy je flexibilita práce a pracovního prostředí pevně zakotvena dlouhodobě, už od samotného založení. Důležitá je pro nás především orientace na výsledek, odvedenou práci. V tomto smyslu je to domnívám se dobrý výchozí stav. Další klíčovou věcí je, že zaměstnanci vědí, že se mohou přicházet se svými potřebami a firma se jim snaží vycházet vstříc.

Konkrétní formy samozřejmě záleží na tom, o jaké součásti firmy se budeme bavit. V síti prodejen se naši knihkupci mohou se svými vedoucími bavit o úpravě začátku a konce pracovní doby, po konzultaci s centrálou pracovat na zkrácený úvazek. V centrálním skladu úspěšně využíváme např. agenturní pracovníky, systém zákaznické linky umožňuje pracovat odkudkoliv, na centrále využíváme pružnou pracovní dobu, práci z doma...

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Pokud je to ve smyslu nedostatku pracovních sil na trhu, tak nijak mimořádně. Možnost růstu a rozvoje firmy vždy těsně svazujeme s počtem a kvalitou zaměstnanců. Pokud budeme v personální politice na každou příležitost k růstu reagovat reaktivně, budeme kapacity firmy nárazově přetěžovat a nebudeme tím využívat plného růstového potenciálu.

Kombinace rezervy v počtu pracovníků a využívání různých forem flexibility práce nám vytváří dlouhodobý potenciál k růstu firmy.

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Viz přechodí bod – vytvoření potenciálu k růstu firmy.

4. Jaké byly a jsou dle Vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve Vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce).

Pracovní legislativa je obecně pojmána příliš byrokraticky a neflexibilně.

Flexibilita také ještě není plně součástí myšlení lidí, existuje množství předsudků a stereotypů.

Flexibilita je také často chápána jako nějaký definovaný soubor nástrojů (to ale zcela popírá princip flexibility), nikoliv jako interní filozofie firmy.

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity).

Máme rozsáhlou síť prodejen, v ní pracuje největší počet našich kolegů. Z tohoto pohledu je tedy největší potenciál tam. Naši knihkupci jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, je tedy důležité, aby pro svou práci měli optimální podmínky.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?

Především otevřená komunikace možností směrem k zaměstnancům. Inspirace v okolí. Nastavení srozumitelného rámce. A třeba také výběr takových kolegů, kteří rozumí vnitřní filosofii firmy.

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce nebo stávající projekt je Vaše první zkušenost s „pilotáží flexibility“?

Externí pilotáže nikoliv. Interně samozřejmě hledáme neoptimálnější způsoby, učíme se z vlastních zkušeností.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč Vaší společností?

Transparentní a srozumitelný rámec už při vybírání a přijímání pracovníků. Podporujeme neformální sdílení zkušeností mezi pracovníky. A pak běžné nástroje vnitrofiremní komunikace.

9 Příklad 7: Mapování flexibility – Cracking Bits

Cracking Bits s.r.o. je IT start-upem, který se zaměřuje především na tvorbu interních informačních systémů a na vývoj podpůrných elektronických modulů. Firma se také věnuje řešením v oblasti platebních terminálů a poskytuje konzultační služby IT týmům u korporátních klientů i v malých a středních firmách.

Firma zaměstnává dva vývojáře na plný úvazek, další zaměstnanci působí v rámci dohod o práci konané mimo pracovní poměr. Ti se věnují jak vývojářské a programátorské práci, tak analytické činnosti a administrativním pracím v souvislosti se zakázkami.

Firma umožňuje zaměstnancům využívat jak služební vůz, tak IT vybavení pro osobní účely.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi malý tým s vysokou IT kompetencí, pracovní doba je plně pružná a je možné pracovat odkudkoliv. Dokumenty jsou plně archivovány v cloudových úložištích, přes VPN je možné přistupovat ke všem systémům.

V době menší vytíženosti prací pro klienty ve firemní kanceláři probíhají tzv. kreativní tematizované pátky, během kterých se firma věnuje práci na inovativních věcech bez aktuální vazby na zakázky.



10 Příklad 8: Mapování flexibility – Truhlářství Houška

Truhlářství Houška je malá rodinná firma s dvacetiletou historií truhlářské výroby pro české i zahraniční klienty. Činnost truhlářské dílny situované v malé obci v Podkletí je doplňována provozem interiérového studia v Českých Budějovicích.

Truhlářství funguje v režimu OSVČ, zaměstnává dle množství práce 5 - 8 truhlářů, dcera ve firmě zajišťuje interiérové návrhy, vizualizace a předvýrobní přípravu, manželka má na starosti provoz interiérového studia, administrativu firmy, propagaci a komunikaci se zákazníky.

Zaměstnanci v dílně pracují na plný úvazek a mají možnost domluvit si posuny začátku a konce pracovní doby. I přes velkou poptávku po službách firmy majitel firmy

striktně trvá na respektování víkendů pro osobní život svůj i svých zaměstnanců.

Interiérová designerka má pružnou pracovní dobu, jeden až dva dny tráví v interiérovém studiu, jinak pracuje z domova.

Zaměstnanci mají možnost zdarma využít prostor, stroje a nástroje truhlářské dílny pro výrobu nábytku pro osobní potřebu.



11 Příklad 9: Mapování flexibility - IMY

Obecně prospěšná společnost I MY poskytuje ranou péči - terénní sociální službu - více než 50 rodinám v Jihočeském kraji, organizuje pobytové akce a setkání pro rodiny dětí s postižením, nabízí psychologické konzultace a organizuje Klub maminek dětí s postižením.

Organizace zaměstnává 8 osob, z toho pouze jednoho muže.

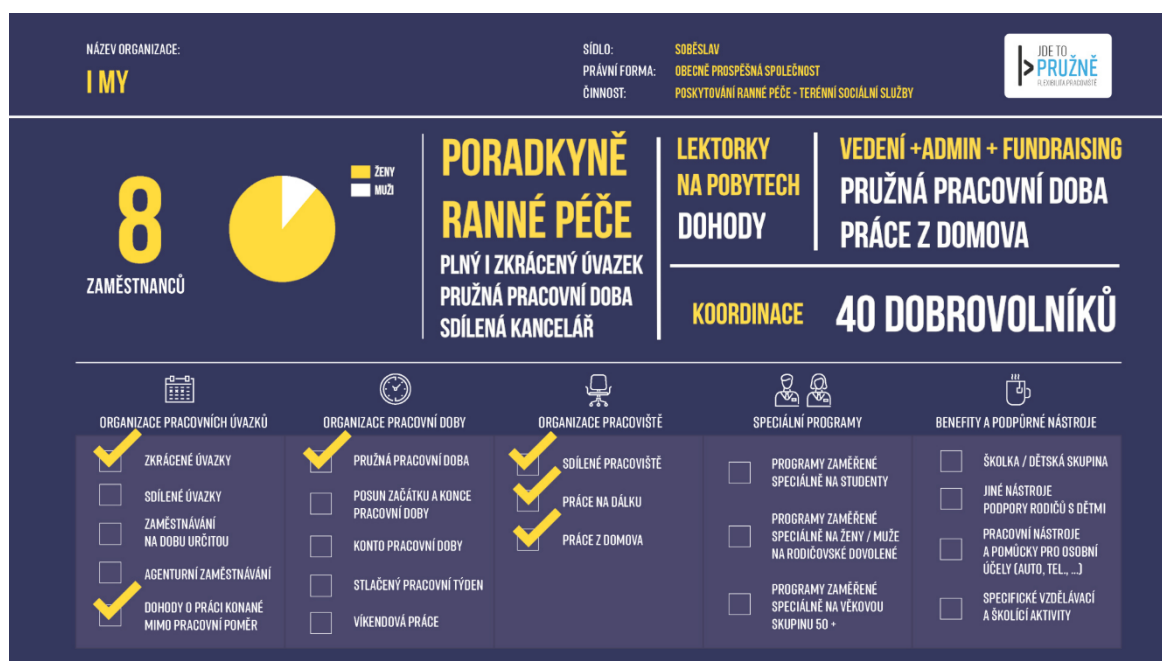
Poradkyně docházející do rodin pracují jak na plný, tak částečný úvazek, jeho délka se pohybuje mezi polovinou a třemi čtvrtinami. Jejich pracovní doba je pružná, jsou plně zodpovědné za organizaci setkání s rodinami. Mají k dispozici sdílenou kancelář, každá vlastní pracovní počítač a možnost pracovat z domova.

Lektorky na vícedenních pobytech jsou obvykle zaměstnány na dohodu.

Administrativní pracovníci, fundraiser a ředitelka organizace mají taktéž pružnou pracovní dobu a možnost pracovat z domova, k většině aplikací se dostanou odkudkoliv.

Celý tým využívá částečně otevřené kalendáře. K pravidelným osobním schůzkám je pevně určena středa.

Organizace také koordinuje činnost týmu více než 40 dobrovolníků.



12 Příklad 10: Mapování flexibility – Dětské centrum Jihočeského kraje

Dětské centrum Jihočeského kraje je nestátní zdravotnické zařízení založené za účelem poskytování pomoci a služeb dětem, matkám a rodinám v tíživé sociální situaci. Organizace sídlí v areálu Nemocnice Strakonice a zaměstnává celkem 46 zaměstnankyň a zaměstnanců.

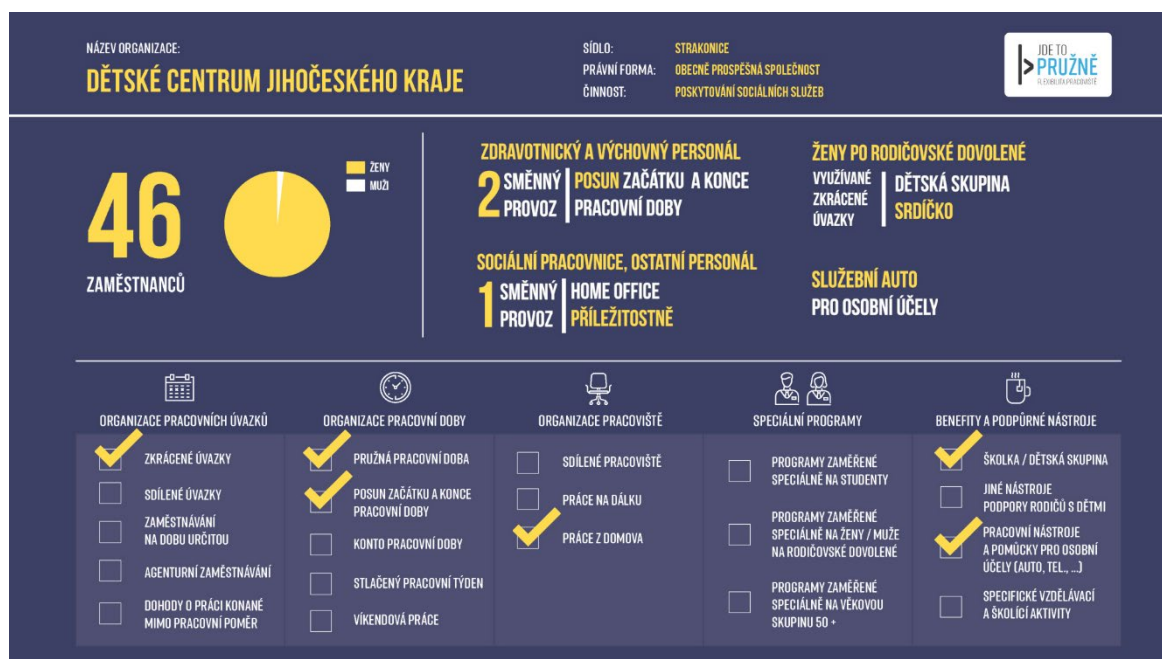
Zdravotnický a výchovný personál pracuje ve dvousměnném provozu, domluvit je možné posun začátku a konce pracovní doby. Směny jsou obsazovány po dohodě, s přihlédnutím k potřebám personálu.

Sociální pracovnice a ostatní personál pracují v jednosměnném provozu s možností pružné pracovní doby. Práce z domova, byť

technicky poměrně dobře zajištěná, je využívána jen příležitostně.

Ženám vracejícím se po mateřské dovolené Dětské centrum nabízí možnost práce na zkrácený úvazek. K dispozici je dětská skupina Srdíčko přímo v budově zařízení.

Zaměstnanci mají možnost využít služební vůz pro soukromé účely.



13 Příklad 11: Mapování flexibility – ZŠ a MŠ Cehnice

Základní škola a Mateřská škola Cehnice sídlí v malé obci do 500 obyvatel a poskytuje předškolní a školní vzdělávání celkem více než 180 žákům z obce a okolní spádové oblasti. Škola dále provozuje školní jídelnu a školní družinu.

Ve škole je zaměstnáno celkem 35 zaměstnanců - 28 pedagogických a 7 nepedagogických pracovníků. Kolektiv je převážně ženský, ve škole pracují pouze 4 muži.

Zkrácený úvazek je využíván pedagožkou v důchodovém věku, dále zaměstnankyní v obtížné rodinné situaci, a také zaměstnankyněmi v pozici asistentek. Délka úvazku se pohybuje mezi polovinou a třemi čtvrtinami.

Z důvodu dopravní obslužnosti obce začíná vyučování již v 7.35. Pedagogičtí pracovníci mají povinnost zůstat na pracovišti do 13:00. Během tvorby rozvrhů na pololetí je možné částečně zohlednit požadavky pedagogů na začátek a konec pracovní doby.

V rámci nepřímé vyučovací povinnosti (příprav) je vedením školy podporována práce z domova. Všichni pedagogové mají k dispozici pracovní notebook a možnost vzdáleného přístupu ke školním dokumentům.



14 Příklad 12: Mapování flexibility – Městský úřad Moravský Krumlov

Městský úřad Moravský Krumlov je zodpovědný za výkon přenesené státní správy a místní samosprávy na správním území města Moravský Krumlov. Samotné město Moravský Krumlov má necelých 6000 obyvatel.

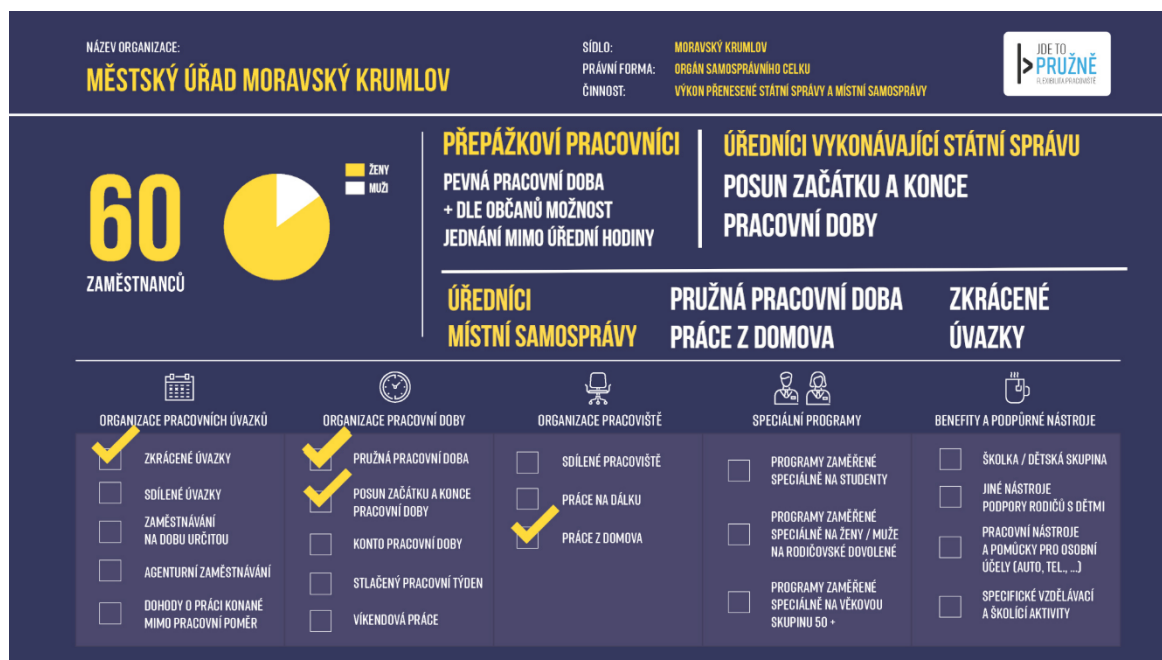
Na městském úřadě pracuje šedesátka úředníků, kteří vykonávají úkoly v souvislosti s přenesenou státní správou i místní samosprávou a jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr.

Přepážkoví pracovníci mají pevně stanovenou pracovní dobu. Úřad svým občanům nabízí možnost domluvit si s pracovníky schůzku i mimo úřední hodiny a pracovní

dobu úřadu. Tato možnost, jejímž výsledkem by byla de fakto pružná pracovní doba, je občany města poptávána jen zřídka.

Úřednice a úředníci vykonávající státní správu mají možnost dohodnout si případnou úpravu začátku a konce pracovní doby s tajemníkem úřadu, i tato možnost je využívána minimálně.

Úřednice a úředníci řešící záležitosti místní samosprávy a zajišťující přípravu a realizaci místních projektů mají možnost pružné pracovní doby, práce z domova, případně zkrácených úvazků. Porady jsou nastavené v pravidelném týdenním rytmu. Pro vedení města je podstatný včas a kvalitně odvedený výkon.



15 Příklad 13: Mapování flexibility – VOŠ a SZŠ Hradec Králové

Vyšší odborná škola zdravotnická a střední zdravotnická škola v Hradci Králové je školou s více než 70letou tradicí. V současné době se více než 830 studentů vzdělává ve čtyřech středoškolských a šesti voškových oborech.

Škola zaměstnává 120 pedagogických a nepedagogických pracovníků, přibližně 80 % jsou ženy.

Kmenoví pedagogové jsou zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr. Zkrácené úvazky jsou využívány v několika případech - z důvodu nevytížitelnosti či zdravotních důvodů. Přímá pedagogická povinnost je definována rozvrhem, potřebám pedagogů se při tvorbě rozvrhu vychází maximálně

vstříc, typicky ženám po mateřské dovolené.

Nepřímou pedagogickou povinností je možné plnit jak ve škole, tak z domova. Vedení školy toto plně nechává na rozhodnutí pedagogů.

Vyučující odborníci z praxe pracují na dohody v rozsahu několika hodin týdně a při tvorbě rozvrhu se vychází nejprve z jejich potřeb.

Nepedagogičtí pracovníci na zkrácené úvazky využívají sdílenou kancelář a sdílený stůl.



16 Příklad 14: Mapování flexibility – Nemocnice Strakonice

Nemocnice Strakonice poskytuje akutní, následnou, a odbornou ambulantní péči pacientům ze spádové oblasti Strakonicka, Klatovska, Prachaticka a Písecka. Každoročně hospitalizuje okolo 15 000 pacientů a provede přes 140 000 ambulantních výkonů.

V nemocnici pracuje více než 600 zaměstnanců (z nich je 85 % žen). Stovka zaměstnanců jsou lékaři, ostatní pracují v nelékařských profesích - zdravotní sestry, sanitárky a sanitáři, řidiči, provozní personál. Převažuje hlavní pracovní poměr, ale například v rámci příslužeb jsou využívány dohody.

Lékařský a ošetrovatelský personál pracuje převážně ve směnném provozu. Nemocnice vychází maximálně vstříc požadavkům zaměstnanců na zkrácené úvazky, typicky u žen po mateřské dovolené či u zaměstnanců v důchodovém věku. To samé platí i pro posun začátku a konce pracovní doby. Individuálně je možné se dohodnout na práci na jednu směnu. Přímo v areálu nemocnice již několik let funguje dětská skupina.

Nemocnice věnuje velkou pozornost vzdělávání zaměstnanců i potenciálních uchazečů o práci - kromě řady seminářů může personál využít stipendijního programu pro všeobecné sestry. Z iniciativy nemocnice bylo ve Strakonících zřízeno detašované pracoviště Střední zdravotnické školy, které nabízí studijní obor Praktická sestra.



17 Příklad 15: Mapování flexibility – DZS Vimperk

Dopravní zdravotnická služba Vimperk s.r.o. se zaměřuje na přepravu pacientů, a to v nepřetržitém provozu, a dále na zdravotnické zajištění sportovních a kulturních akcí.

DZS Vimperk provozuje dva dispečinky – Vimperk, kterým pokrývá Jihočeský kraj, a Sušice, kterým pokrývá Západočeský kraj.

Zdravotnická služba je zajišťována v nepřetržitém provozu celkem 26 zaměstnanci a 13 sanitními vozidly, řidiči musejí mít odpovídající kvalifikaci pro dopravu nemocných a zraněných.

Personál obou dispečinků pracuje ve třísměnném provozu, začátky a konce pracovní doby jsou z důvodu zajištění nepřetržité služby pevně stanoveny. Prostor dispečinku je již z podstaty sdíleným pracovištěm.

Služby řidičů jsou sestavovány tak, aby umožňovaly částečně pružnou pracovní dobu, vzhledem k nemožnosti dlouhodobého plánování většiny výjezdů.

Organizace také využívá zaměstnance na dohody - především řidiče, kteří vykrývají potřeby na rámec držené služby, ale také část pracovníků v administrativě.



JDE TO
PRUŽNĚ
FLEXIBILITA PRACOVÍŠTĚ