JOB SHARING V PRAXI

Jak zavádět a rozvíjet sdílená pracovní místa

evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
MPSV
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
Fond Dalšího Vzdělávání
příspěvková organizace MPSV
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Publikace vznikla v rámci projektu: Sdílení pracovních míst jako forma podpory mezigeneračního transferu kompetencí mezi pracovníky (METR)

Text připravili: Pavla Fraňková, Františka Rakušanová, Michaela Šimečková a Michal Brož
Graficky upravila: Alena Bočková

Vydáno v roce 2015

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR, reg. č. projektu je CZ.1.04/2.2.00/11.00024 a jeho realizátorem je Fond dalšího vzdělávání, příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

“Life is sharing”

“Život je sdílení”

Obsah

Co je to job sharing? 9

Výhody job sharingu 10

Často kladené otázky 11

Jste připraveni zavést ve vaší firmě či organizaci job sharing? 12

Legislativa a job sharing 13

Job sharing – modely 14

Jak funguje job sharing v ČR a v zahraničí? 26

Jak to vidí zaměstnavatelé? 31

Stručné informace o projektu 34

Úvod

Zatímco v EU pracuje na zkrácený úvazek každý čtvrtý zaměstnanec, v Česku je to pouhých pět procent. Od zaměstnanců se očekává flexibilita po všech stránkách. Ovšem pokud jde o flexibilitu samotné práce, té ze strany zaměstnavatelů příliš nepřibývá, přestože dvě třetiny pracujících by ji uvítaly. Jednou z možností, jak pracovat „jinak", je job sharing neboli sdílení pracovního místa dvěma či více zaměstnanci na zkrácený úvazek.

Job sharing v Česku využívá 7 % firem a organizací (výzkum projektu METR, 2015), v naprosté většině jde o ženy s dětmi na administrativních pozicích. V západní Evropě za posledních deset let podíl sdílených míst prudce rostl. V Německu je v roce 2003 využívalo 9 % firem a organizací, v současné době je to již 20 %. Ve Velké Británii využívá sdílená pracovní místa dokonce 54 % firem a organizací. Překvapením může být i to, že s job sharingem se v těchto zemích setkáváme na expertních, ale také na manažerských postech. Plný úvazek zde často překračuje 40 hodin týdně a obzvláště ženy s dětmi nemohou či nechtějí obětovat své práci tolik. Klasický zkrácený úvazek je pro ně v takové pozici nevýhodný, přináší stres z nepřítomnosti či práci přesčas. Sdílené místo může být vhodným řešením.

Job sharing v sobě nese rovněž potenciál vzájemného rozvoje a učení sdílejících pracovníků, ať už jde o předávání zkušeností mezi služebně, či věkově staršími a mladšími kolegy. Takovýto přirozený přenos zkušeností může být výhodný zejména s ohledem na demografické změny, nástup generace Y či výchovu talentů. Firmy a organizace by tak mohly získat nástroj, který bude prevencí odlivu know-how a zároveň povede k rozvoji age managementu.

Přestože v české i zahraniční praxi se mezigenerační učení v rámci sdílených míst realizuje zřídka, setkali jsme se během práce na projektu s příklady, kde tento model funguje. Nejčastěji vzniká spontánně tam, kde obě strany cítí navzájem důvěru. Role vzájemného učení a rozvoje tedy zůstává i nadále velkým benefitem, který je se sdílenými pracovními místy neodmyslitelně spjat.

Co je to job sharing?

V ČR je job sharing neboli sdílené pracovní místo realizováno nejčastěji dvěma zkrácenými úvazky. Jedná se především o sdílení práce jako takové, tedy týmovou práci v rámci jednoho plného pracovního úvazku. Pracovníci sdílejí náplň práce, mohou, ale nemusí se dělit o pracovní vybavení. Nároky na některé pracovní pozice (specialisté, manažeři) na plný úvazek často překračují 40 hodin týdně. V řadě větších firem tak byl zaveden pojem FTE (Full Time Employment/Equivalent), který označuje zapojení či zatížení pracovníka přepočtené na 100% kapacitu. Jedná se tedy o ekvivalent práce na plný úvazek, který může být v praxi realizován 40, ale také např. 60 hodinami týdně. V takových případech je job sharing vhodným řešením, které umožní rozdělit náročnou pracovní náplň na dva či více částečných úvazků.

Definice sdíleného pracovního místa

Sdílená práce v rámci jednoho plného úvazku (FTE) realizovaná skrze dva či více zkrácených úvazků formou všech dostupných typů pracovněprávních vztahů.

Jak vypadá job sharing v praxi?

- Zaměstnanci sdílejí náplň práce připadající na jedno pracovní místo a poměrně (podle odpracované doby)jim přísluší mzda nebo plat a nárok na dovolenou.
- Job sharing není upraven zákoníkem práce. Jak bude sdílení práce realizováno, záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.
- V české praxi se nejčastěji jedná o sdílení práce jako takové, tedy týmovou práci v rámci jednoho plného pracovního úvazku, přičemž část agendy je společná, část je individuální.
- Je realizován nejčastěji dvěma zkrácenými úvazky. Dva pracovníci se střídají během týdne, v domluveném čase si předávají agendu.
- Pracovníci sdílejí náplň práce, mohou, ale nemusí se dělit o pracovní vybavení.
- Sdílející partneři si po dohodě s nadřízeným rozdělují pracovní dobu a úkoly, definují i odpovědnost za jejich plnění.

Výhody job sharingu

VÝHODY PRO ZAMĚSTNAVATELE:

- Zastupitelnost obou zaměstnanců
- Vyšší spokojenost zaměstnanců
- Vyšší loajalita zaměstnanců
- Ve výsledku je na sdíleném místě odvedeno větší množství práce, než vykoná jeden zaměstnanec
- Rozvoj diverzity a spolupráce
- Zvýšení atraktivity zaměstnavatele
- Získání přístupu ke skupině vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří chtějí pracovat jinak
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců vzájemným předáváním zkušeností

VÝHODY PRO ZAMĚSTNANCE:

- Sladění profesního a rodinného života
- Možnost řešit individuální potřeby a přitom budovat kariéru
- Získávání nových znalostí a zkušeností od osoby, s níž sdílím
- Oproti částečnému úvazku díky zastupitelnosti odpadá stres z nepřítomnosti na pracovišti a práce přesčas
- Možnost rozdělit si činnosti dle silných stránek obou sdílejících zaměstnanců
- Vzájemná zastupitelnost sdílejících v době nepřítomnosti

Často kladené otázky

Již nabízíme našim zaměstnancům různé flexibilní formy práce – proč ještě job sharing?

Job sharing nabízí možnosti, které u jiných pracovních modelů nenajdeme: je založen na úzké týmové spolupráci a umožňuje pracovat na částečný úvazek i na takových pozicích, které obvykle nejsou pro částečný úvazek vhodné (specializované, expertní, vedoucí, manažerské pozice).

Kolik hodin sdílející pracovníci vlastně pracují a překrývá se jejich pracovní doba?

Pracovní doba je individuální. Většinou je plný pracovní úvazek rozdělen do dvou polovičních úvazků, které se střídají uprostřed týdne, kdy si předávají práci. Nicméně, v praxi existuje celá řada různých modelů, např. 40 : 60 nebo 80 : 20. Na kvalifikovanějších pozicích je časté, že sdílené pracovní místo zahrnuje více než 100 % plného úvazku (např. 60 : 60 nebo 70 : 70).

Kdo organizuje jejich pracovní doby?

Obvykle si sdílející partneři nastavují pracovní dobu sami, praxe ukazuje, že tyto dohody fungují nejlépe. Pouze část z této doby je pevně definována nadřízeným. Dohoda je pak závazná pro všechny zúčastněné, pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Mají zaměstnanci společné, nebo vlastní individuální cíle?

Obojí – toto se domlouvá většinou individuálně. Společné a jednotlivé cíle jsou obvykle nastaveny předem. Je také možné, aby nadřízený stanovil pouze společné cíle a ponechal rozdělení specifických cílů na sdílejících. Rozdělení cílů by se mělo projevit i ve stanovení odpovědnosti v hodnocení, za společné cíle hodnotit společně, za individuální cíle hodnotit individuálně.

Jak je zajištěno zastoupení v případě nemoci či dovolené?

Vzájemné zastoupení u nás není ze zákona povinné. V praxi je vše založeno na domluvě. Praxe ukazuje, že sdílející pracovníci mají velký zájem na tom, aby model fungoval, a zastupitelnost je pro ně samozřejmostí. Zároveň má zaměstnavatel jistotu, že pracovník bude zastoupen plnohodnotně.

Jaké jsou mzdové náklady na job sharing?

Výše sociálního ani zdravotního pojištění se neliší od částečného úvazku. V případě dvou polovičních úvazků jsou náklady stejné jako náklady na plný úvazek. Navíc mohou oba zaměstnanci žádat o různé slevy na daních, a tak mít při stejných nákladech u zaměstnavatele vyšší příjem. Vyšší jsou nemzdové náklady, a to především na pořízení vybavení pro druhého pracovníka. S efektivitou fungování sdíleného místa se ale tyto náklady brzy vrací.

Jak to řešit v případě požadavku „headcounts“?

Řada velkých společností je nucena vše přepočítávat na počty zaměstnanců (tzv. headcounts), nikoli na úvazky, musí tedy zdůvodňovat zaměstnávání pracovníků na částečný úvazek nebo sdílené pracovní místo. V takovém případě je nutné posoudit, zda je pro ně důležitější kvalita práce a spokojenost zaměstnance, nebo počet zaměstnanců v oddělení. Existuje řada velkých firem, které využívají sdílená pracovní místa navzdory systému headcounts a nelitují toho.

Pokud naše firma umožní dvěma lidem sdílet práci, bude tak chtít pracovat každý?

Poptávka po částečných úvazcích nebo sdílených pracovních místech se nikdy netýká všech zaměstnanců. Většina zaměstnanců chce plný úvazek, plný plat a ne každého těší týmová práce. Job sharing je model vhodný pro ty, kterým různé důvody brání v práci na plný úvazek. Klíčovým faktorem úspěchu je stejná motivace i stejné ambice sdílejících pracovníků a podpora od nadřízeného.

Jste připraveni zavést ve vaší firmě či organizaci job sharing?

Aby zaměstnavatelé mohli snadno a rychle vyhodnotit, zda jsou připraveni na zavádění sdílených míst, a aby mohli najít takový model sdílení, který je pro ně vhodný, vytvořili jsme nástroj FlexiMetr. Jde o on-line nástroj dostupný všem firmám a organizacím, ale také jejich zaměstnancům.

Web FlexiMetr

- Jde o jednoduchý vyhodnocovací nástroj, který po vyplnění krátkého dotazníku umožňuje firmám najít takový model sdílení, který je pro ně vhodný.
- Jednotlivé modely jsou doplněny příklady dobré praxe, které ukazují, jak job sharing funguje v podobně zaměřené firmě či organizaci.
- Zároveň umožňuje změřit si flexibilitu a porovnat své výsledky s výsledky reprezentativního výběrového šetření mezi českými zaměstnavateli.
- Vhodný model job sharingu zde mohou najít také zaměstnanci, a to formou krátkého průvodce s několika otázkami.
- Jednotlivé modely si může na webu jednoduše pročíst každý.

- Web také umožňuje získat informace o tom, co to je job sharing a jaké přináší výhody.
- Jsou zde uvedeni zaměstnavatelé, kteří různé flexibilní formy práce již nabízejí, a instituce, které se sdílenými místy a dalšími flexibilními formami práce zabývají.

Navštivte www.fleximetr.cz

Legislativa a job sharing

Job sharing neboli sdílené pracovní místo není v Česku legislativně ukotveno, nicméně zákoník práce jeho tvorbě nijak nebrání. Job sharing je v ČR stejně jako ve většině evropských zemí realizován nejčastěji pomocí dvou částečných úvazků. Vzhledem k absenci zákona o sdíleném pracovním místě je jeho konkrétní podoba (např. rozdělení pracovní doby či povinností) odvislá od dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Legislativa

V ČR je k realizaci sdíleného pracovního místa možné dle zákoníku práce (zákon č. 65/1965 Sb.) využít následující formy:

- Částečný pracovní úvazek (§ 80)
- Pracovní smlouvu na dobu určitou (§ 39)
- Pracovní smlouvu na dobu neurčitou (§ 39)
- Dohodu o pracovní činnosti (§ 76)
- Dohodu o provedení práce (§ 236)

Job sharing – modely

V rámci projektu bylo vytipováno celkem osm modelů sdílených pracovních míst. Jednotlivé modely jsou rozděleny do dvou hlavních skupin dle zaměření společnosti – na výrobní a nevýrobní sektor. V rámci každého sektoru jsou pak uvedeny čtyři modely dle náročnosti pozice.

Model č. 1 – výrobní sektor

Sdílení pracovního místa na manažerské pozici

- Úvazek tohoto typu obvykle **překračuje 40 hodin týdně**, oba sdílející zaměstnanci pak **pracují na 60 % úvazku**.
- Pracovní dobu si zpravidla stanovují sami po dohodě s nadřízeným.
- Zaměstnanci se většinou znají, **nutnost vysoké důvěry a nulové konkurence**.
- Zaměstnanci si **sami rozdělují kompetence a agendu** po dohodě s nadřízeným. Hodnoceni jsou obvykle jako celek.
- Zaměstnanci obvykle sdílejí pracovní stůl, každý má svůj notebook i telefon.
- Sdílející pracovníci na počátku spolu s nadřízeným informují kolegy o tom, kdo z nich kdy bude přítomen. Vysvětlí rozdělení kompetencí a systém práce s podřízenými.
- **Podřízení mohou spadat pod oba sdílející nebo mohou být rozděleni.**
- **V případě nemocí či dovolených jsou oba sdílející pracovníci připraveni se zastoupit.**

Příklad dobré praxe: **Manažer prodeje a logistiky**

- **Sdílející zaměstnankyně pracují na 60 % úvazku**, tedy 25 hodin týdně.
- Obě pracovnice byly po rodičovské dovolené.
- Jedna má volno v pondělí, druhá v pátek, **ve středu ráno si předávají agendu.**
- Impuls pro zavedení sdíleného pracovního místa přišel od jedné z pracovnic. Chtěla si zachovat zajímavou práci, ale nechtěla už částečný úvazek z důvodu stresu.
- Zaměstnankyně se znaly.
- **Když je jedna v kanceláři, druhá má home office.** Sdílejí PC a stůl. Každá má svůj vlastní mail a jsou v kopiích.
- **Kompletně sdílejí agendu, žádná z nich nemá svoji vlastní. Mají rozdělené pouze podřízené.**
- **V době nemoci i dovolených se bez problémů zastupují.**

Model č. 2 – výrobní sektor

Sdílení pracovního místa na pozici specialisty/experta

- Úvazek obvykle **nepřekračuje 40 hodin týdně, oba sdílející zaměstnanci zpravidla pracují na poloviční úvazek.**
- **Model obvykle lépe funguje, pokud si pracovní dobu nastavují sami.** Část z této doby bývá definována nadřízeným.
- **Střídají se během dne** (4 + 4 hodiny) a kolem poledne si předávají agendu **nebo se střídají uprostřed týdne** (ve středu si předávají agendu).
- Je výhodou, pokud se zaměstnanci částečně znají, ale není to pravidlem.
- **Nadřízený předem nastaví společné i individuální cíle**, za které jsou oba odpovědni. Dle toho pak probíhá i hodnocení.
- Sdílející pracovníci na počátku spolu s nadřízeným informují kolegy o tom, kdo z nich kdy bude přítomen.
- **V případě nemocí či dovolených jsou oba sdílející pracovníci připraveni se zastoupit.**

Příklad dobré praxe: **Systémový kontrolor kvality**

- **Sdílené pracovní místo na 40 hodin týdně, kombinace dvou polovičních úvazků**, vzniklo mezi matkou a dcerou, každá má 20 hodin týdně.
- **Jedna pracuje 4 hodiny dopoledne, druhá 4 hodiny odpoledne.** V poledne dochází k předání agendy.
- **Obě mají smlouvu o sdíleném místě a v ní přesně definované povinnosti**, dle kterých jsou hodnoceny.
- **Maminka dělá dopoledne složitější úkony, má 15letou praxi, zároveň funguje jako mentor v rámci firmy a zaučuje také svoji dceru** do složitějších úkolů.
- Sdílejí veškeré vybavení pracovního místa včetně nákladného testovacího zařízení.
- **V době nemoci i dovolených se bez problémů zastupují.**
- **Sdílené pracovní místo trvá již tři roky.** Maminka i dcera takto plánují pracovat i nadále.

Model č. 3 – výrobní sektor

Sdílení pracovního místa na administrativní pozici

- **Úvazek tohoto sdíleného místa obvykle nepřekračuje 40 hodin týdně**, oba sdílející zaměstnanci zpravidla pracují na poloviční úvazek.
- Pracovní doba bývá nastavena nadřízeným, v případě potřeby si ale zaměstnanci vycházejí vstříc a zastupují se.
- **Střídají se během dne** (4 + 4 hodiny) a kolem poledne si předávají agendu **nebo se střídají uprostřed týdne** (ve středu si předávají agendu).
- Je výhodou, pokud se zaměstnanci částečně znají, ale není to pravidlem.
- Zaměstnanci obvykle sdílejí všechny cíle a povinnosti. **Za výkon pracovní pozice jsou hodnoceni společně.**
- Zaměstnanci obvykle sdílejí všechno pracovní vybavení, tj. PC, e-mail, telefon, stůl atd.
- Sdílející pracovníci na počátku spolu s nadřízeným informují kolegy o tom, kdo z nich kdy bude přítomen.
- **V případě nemocí či dovolených jsou oba sdílející pracovníci připraveni se zastoupit.**

Příklad dobré praxe: **HR asistentka**

- Sdílené pracovní místo na **40 hodin týdně**, kombinace dvou polovičních úvazků, každá pracovnice na 20 hodin týdně.
- **Každá pracuje 2,5 dne v týdnu.** Jednou týdně si cca 2 hodiny předávají agendu.
- Rozdělení pracovní doby není pevně dané, zaměstnankyně si ji organizují samy dle svých potřeb tak, aby byla vždy jedna z nich přítomna na pracovišti.
- Zaměstnankyně **sdílejí všechny povinnosti i odpovědnosti.**
- **Sdílejí veškeré vybavení pracovního místa** (PC, stůl…).
- **V době nemoci i dovolených se bez problémů zastupují.**

Model č. 4 – výrobní sektor

Sdílení pracovního místa na dělnické pozici ve výrobní firmě

- **Úvazek tohoto sdíleného místa obvykle nepřekračuje 40 hodin týdně**, oba sdílející zaměstnanci zpravidla pracují na poloviční úvazek.
- Pracovní doba vychází z nastavení směn v daném provozu.
- **Střídají se během dne** (4 + 4 hodiny) **nebo se střídají uprostřed týdne** (ve středu si předávají práci).
- **Nadřízený předem nastaví společné i individuální cíle**, za které jsou oba odpovědni. Dle toho pak probíhá i hodnocení.
- **Sdílení probíhá na jednom pracovním místě.**
- **V případě nemocí či dovolených je určená třetí osoba**, zaměstnaná na plný úvazek, která může zastoupit jednotlivé pracovníky.

Příklad dobré praxe: **Dělnické pozice**

- **Sdílená pracovní místa na 37,5 hodiny týdně, kombinace dvou polovičních úvazků.**
- **Vznikla ve výrobě díky novému předdůchodovému programu firmy.**
- Přihlásit se může každý výrobní zaměstnanec v době tří let před nárokem na starobní důchod.
- Pokud zaměstnanec vstoupí do programu, **odpracuje 50 % času a zbylých 50 % je v režimu překážek v práci.** Každý měsíc pak obdrží 100 % mzdy.
- **Místo sdílí s jiným zaměstnancem ze stejného programu, případně je doplněn agenturním pracovníkem.**
- Zastupitelnost se řeší zapojením dalšího zaměstnance, který je zaměstnán na plný úvazek.
- Sdílení může probíhat v různých variantách, **pracovník každý den odpracuje polovinu směny nebo např. oba pracovníci ve dvou po sobě jdoucích týdnech odpracují pět dnů** dle vlastní domluvy.

Model č. 5 – nevýrobní sektor

Sdílení pracovního místa na manažerské pozici

- Úvazek obvykle **překračuje 40 hodin týdně**, oba sdílející zaměstnanci pak **pracují na 60 % úvazku.**
- Pracovní dobu si zpravidla stanovují sami po dohodě s nadřízeným.
- Obvykle **pracují některé dny společně** (většinou uprostřed týdne) a jeden den v týdnu mají volno.
- Zaměstnanci se většinou znají, **nutnost vysoké důvěry a nulové konkurence.**
- Zaměstnanci si **sami rozdělují kompetence a agendu** po dohodě s nadřízeným. Hodnoceni jsou obvykle jako celek.
- Sdílející pracovníci na počátku spolu s nadřízeným informují kolegy o tom, kdo z nich kdy bude přítomen. Vysvětlí **rozdělení kompetencí a systém práce s podřízenými.**
- **V případě nemocí či dovolených jsou oba sdílející pracovníci připraveni se zastoupit.**

Příklad dobré praxe: **Head of HR Business Partners**

- **Sdílející zaměstnankyně pracují 30 hodin** týdně, celkem 150 % úvazku.
- Pracovnice nechtěla po rodičovské nastoupit na plný úvazek jako manažerka, přišla tak s ideou sdílené práce.
- **Jedna je zkušenější, umí vést, druhá je mladší, do tandemu přinesla především výkon a operativnost.**
- Zaměstnankyně se znaly.
- **Jedna má volno v pondělí, druhá v pátek.** Pracovnice z Berlína přijíždí do centrály v Bonnu jednou za 14 dní.
- Každá má svůj vlastní notebook a telefon. **Každý den začínají krátkým telefonem ráno**, mají přístup do svých mailových schránek.
- **Každá má své podřízené, sdílí část agendy.** Obě nesou stejnou odpovědnost.
- V době nemoci i dovolených se bez problémů zastupují.
- **Sdílení trvá více než dva roky.**

Model č. 6 – nevýrobní sektor

Sdílení pracovního místa na pozici specialisty/experta

- **Úvazek nepřekračuje 40 hodin týdně**, oba sdílející **zaměstnanci zpravidla pracují na poloviční úvazek.**
- **Model obvykle lépe funguje, pokud si pracovní dobu nastavují sami.** Část z této doby bývá definována nadřízeným.
- **Střídají se během dne** (4 + 4 hodiny) a kolem poledne si předávají agendu nebo se střídají uprostřed týdne (ve středu si předávají agendu).
- **Nadřízený předem nastaví společné i individuální cíle**, za které jsou odpovědni. Dle toho pak probíhá i hodnocení.
- Sdílející pracovníci na počátku spolu s nadřízeným informují kolegy o tom, kdo z nich kdy bude přítomen.
- **V případě nemocí či dovolených jsou oba sdílející pracovníci připraveni se zastoupit.**

Příklad dobré praxe: **Finanční manažerka školy**

- **Sdílené pracovní místo na 40 hodin týdně, kombinace dvou polovičních úvazků**, každá pracovnice na 20 hodin týdně.
- **Pracovnice se každý den 3 hodiny překrývaly.** Organizaci pracovní doby si nastavily samy po dohodě s nadřízeným.
- Nastoupily jako nové zaměstnankyně, částečně se znaly, obě měly malé děti, ani jedna si netroufala na plný úvazek.
- **Byly zodpovědné za veškeré účetnictví školy, mzdovou i personální agendu.** Společnou odpovědnost měly za veškeré reporty a komunikaci školy s dalšími institucemi. **Agendu konkrétních zaměstnanců si rozdělily abecedně** a zodpovídala každá za svoji část.
- Sdílely stůl, nástěnku a pevný telefon. Každá měla svůj počítač. Nesdílely e-mailovou schránku.
- **V době nemoci i dovolených se zastupovaly.**
- **Sdílení zaniklo po 5 letech přirozenou cestou.**

Model č. 7 – nevýrobní sektor

Sdílení pracovního místa na pozici recepční/asistentky

- **Úvazek obvykle nepřekračuje 40 hodin týdně**, dva sdílející zaměstnanci zpravidla pracují na poloviční úvazek.
- Pracovní doba bývá většinou nastavena nadřízeným, **v případě potřeby si ale zaměstnanci vycházejí vstříc a zastupují se.**
- **Střídají se během dne** (4 + 4 hodiny) a kolem poledne si předávají agendu **nebo se střídají uprostřed týdne** (ve středu si předávají agendu).
- **Zaměstnanci obvykle sdílejí všechny cíle a povinnosti. Za výkon pracovní pozice jsou hodnoceni společně.**
- Zaměstnanci většinou **sdílejí všechno pracovní vybavení**, tj. PC, e-mail, telefon, stůl atd.
- **V případě nemocí či dovolených jsou oba sdílející pracovníci připraveni se zastoupit.**

Příklad dobré praxe: **Recepční/asistentka v HR oddělení banky**

- **Sdílené pracovní místo na 42 hodin týdně**, kombinace dvou polovičních úvazků, každá pracovnice na 21 hodin týdně.
- Organizace pracovní doby nastavena po dohodě s nadřízeným.
- **Pracovní doba rozdělena od pondělí do středy a od středy do pátku.** Ve středu si cca 1–2 hodiny předávají agendu.
- Jedna se vracela po šesti letech z rodičovské dovolené a druhá studovala. Ani jedna z nich tedy nemohla nastoupit na celý úvazek.
- **Sdílejí všechny pracovní povinnosti a odpovědnosti.**
- **Sdílejí veškeré vybavení.** Ke spolupráci používají většinou cloudové řešení.
- **V době nemoci i dovolených se zastupují.**
- SPM funguje již tři čtvrtě roku.

Model č. 8 – nevýrobní sektor

Sdílení pracovního místa na pozici pomocný pracovník.

- **Sdílená pracovní místa využívána pro integraci osob se znevýhodněním a osob se zdravotním postižením (OZP).**
- **Úvazek tohoto sdíleného místa obvykle nepřekračuje 40 hodin týdně**, oba sdílející zaměstnanci zpravidla pracují na poloviční úvazek.
- **Zaměstnanec zaměstnaný v režimu flex-job často sdílí pracovní místo s jiným zaměstnancem ve stejném režimu nebo je doplněn zaměstnancem, který pracuje na plný úvazek.**
- Pracovní doba vychází z individuálních potřeb sdílejících.
- **Nadřízený předem nastaví společné i individuální cíle**, za které jsou oba odpovědni. Dle toho pak probíhá i hodnocení.
- **V případě nemocí či dovolených je určená třetí osoba**, zaměstnaná na plný úvazek, která může zastoupit jednotlivé pracovníky.

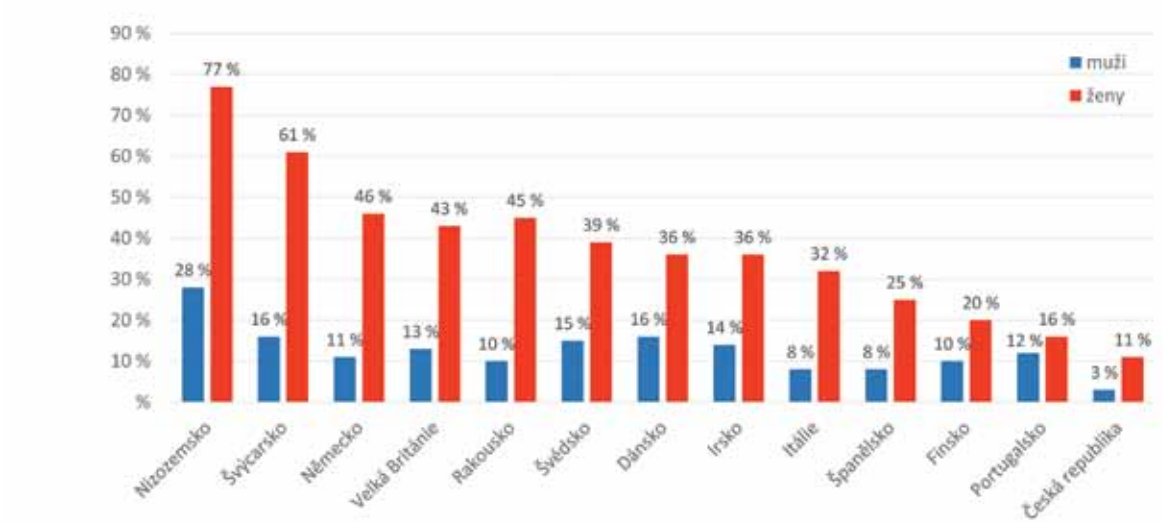
Příklad dobré praxe: **Pomocné práce v bytovém komplexu pro OZP – Esbjerg Kommune (Dánsko)**

- Bytový komplex Esbjerg Kommune (EK) má 65 zaměstnanců, většinou se jedná o sociální pracovníky a pomocné profese. Celkem 18 lidí zde pracuje na různé formy částečných úvazků.
- **V současné době zde pracují na flex-job dvě osoby**, obě dělají pomocné práce.
- Jednomu z pracovníků je 59 let a pracuje na flex-job, protože je po infarktu, jeho pracovní doba je od 7.00 do 12.00. **Náplň práce je údržba objektu, správa vozového parku a péče o zeleň.**
- **Místo sdílí s pracovníkem na plný úvazek, který pracuje od 7.00 do 15.00**, ten mu poskytuje podporu, vzájemně si pomáhají a učí se od sebe.
- **Smlouva je uzavřená na dobu neurčitou.** Bez státních dotací by toto místo fungovalo jen těžko a zaměstnanci by se výrazně snížila životní úroveň.

Jak funguje job sharing v ČR a v zahraničí?

V rámci projektu byla věnována velká pozornost srovnáním nabídky flexibilních forem práce v ČR a v zahraničí. Důležitým ukazatelem pro toto porovnání je podíl částečných úvazků na trhu práce. Ten v ČR roce 2013 dosahoval pouze 6,6 %, což je jeden z nejnižších podílů v porovnání s ostatními zeměmi EU.

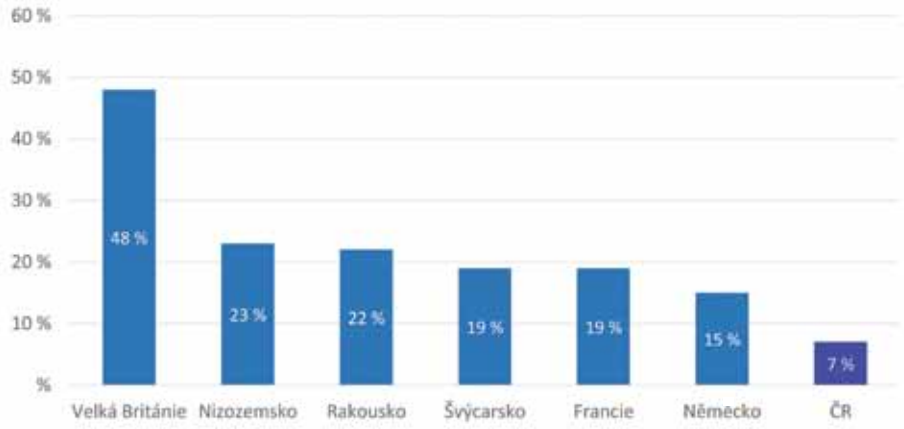
Graf 1 – Podíl zkrácených pracovních úvazků dle pohlaví, srovnání s vybranými zeměmi EU (%)



Zdroj: Eurostat, 2013

Podíl firem a organizací, které nabízejí job sharing, je nejvyšší ve Velké Británii (46 %). Zde se nabídka rychle rozšířila jak v soukromé sféře, tak ve veřejném sektoru. Řada volných pozic je zde přímo inzerována jako sdílené místo. Následují Itálie, Švýcarsko, Dánsko a Německo. ČR výrazně zaostává (7 %). Na druhou stranu, v řadě západních zemí došlo k rozvoji job sharingu v posledních deseti letech. Je tedy patrné, že jde o trend, který se brzy může projevit i v ČR.

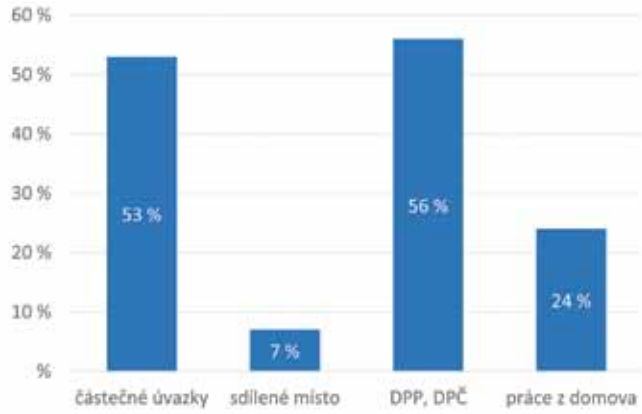
Graf 2 – Podíl firem uvádějících nabídku sdílených pracovních míst pro své zaměstnance



Zdroj: Robert Half Survey 2014 n=1200/ za ČR výzkum projektu METR 2015 n=508

V rámci projektu METR byla věnována pozornost i využívání flexibilních forem práce v ČR. Rozsáhlého reprezentativního dotazníkového šetření se účastnilo 508 firem a organizací ze všech regionů ČR. Toto šetření bylo doplněno osmi regionálními fokusními skupinami. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastěji využívanou formou je DPP a DPČ (56 %), dále částečné úvazky (53 %). Job sharing využívá 7 % firem a organizací. Z detailních výsledků ale vyplývá, že DPP a DPČ se v rámci firem a organizací využívají v podstatně větším poměru než částečné úvazky, které se napříč firmou či organizací vyskytují pouze na několika vybraných pozicích.

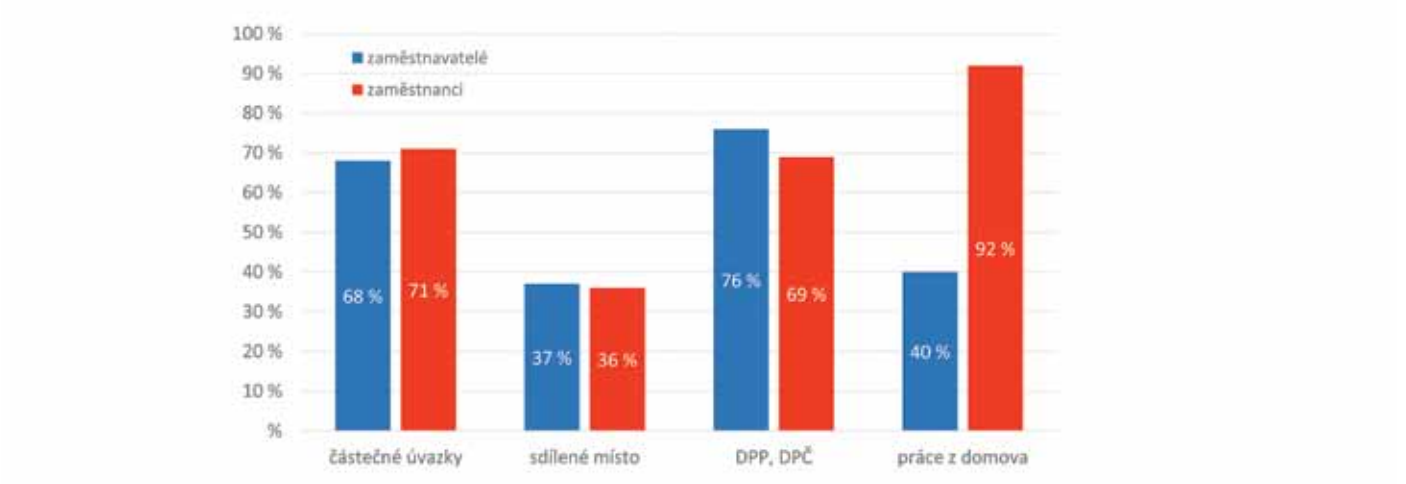
Graf 3 – Využívání flexibilních forem práce ve firmách a organizacích



Zdroj: Výzkum projektu METR 2015 zaměstnavatelé n=508

Pokud se však podíváme na hodnocení atraktivity jednotlivých flexibilních forem práce, je patrné, že lákavost všech těchto forem je významně vyšší než jejich reálné využívání. Zatímco sdílená pracovní místa využívá pouze 7 % firem a organizací, atraktivní jsou pro 37 % z nich. Tato forma práce je stejně zajímavá i pro zaměstnance (36 %).

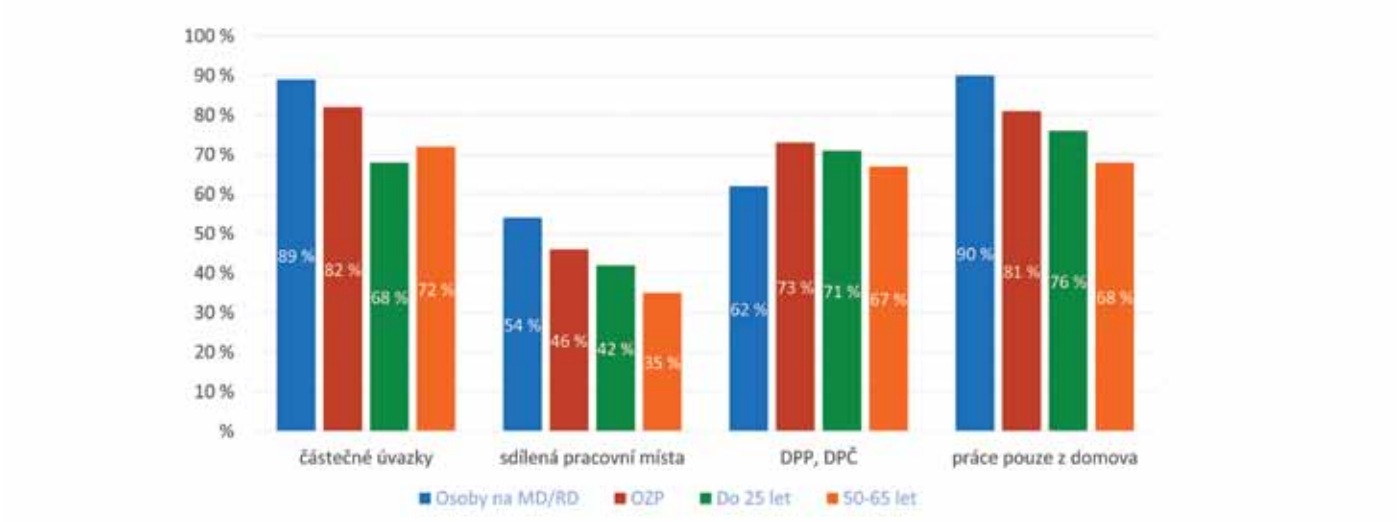
Graf 11 – Hodnocení atraktivity zaměstnavateli a zaměstnanci



Zdroj: Výzkum projektu METR 2015 zaměstnavatelé n=508, zaměstnanci n=1024

Důležité je i to, jaký mají o flexibilní formy práce zájem zástupci různých skupin na trhu práce. Celkově nejvíce se o ně zajímají osoby na mateřské a rodičovské dovolené a osoby se zdravotním postižením, pro ty to také často může být jediná cesta k návratu na trh práce. Menší zájem o ně mají mladí do 25 let a dospělí starší 50 let. Z forem práce jsou nejvyhledávanější částečné úvazky a práce z domova. O sdílená pracovní místa je největší zájem mezi osobami na mateřské a rodičovské (54 %) a pak OZP (46 %).

Graf 4 – Hodnocení atraktivity mezi nezaměstnanými nebo ekonomicky neaktivními skupinami na trhu práce



Zdroj: Výzkum projektu METR 2015 Osoby na MD/RD: N=402, OZP: N=400, do 25 let: N=417, 50-65 let: N=401

Jak to vidí zaměstnavatelé?

Na základě rozsáhlého výzkumu v rámci projektu lze jednoznačně potvrdit, že job sharing v ČR disponuje velkým potenciálem pro další rozvoj. To prokázaly i výstupy z regionálních fokusních skupin, kterých se účastnilo více než 70 personálních ředitelů či majitelů firem a organizací všech velikostí z celé ČR. Zde je souhrn klíčových zjištění:

- Za poslední dva roky se dramaticky mění způsob práce napříč firmami, organizacemi i regiony.
- Flexibilní formy práce jsou vnímány jako benefit, který zajišťuje vyšší spokojenost a loajalitu zaměstnanců.
- Zaměstnavatelé flexibilní formy práce hodnotí pozitivně, jako možnost, se kterou je třeba dále pracovat. Mohou zaujmout uchazeče o zaměstnání nebo udržet kvalitní zaměstnance a mohou přispět i ke zlepšování firemní kultury (age management, slaďování práce a rodiny apod.).
- Mladší generace (20–35 let) již nechce pracovat „od–do“, chce mít vybalancovaný soukromý a pracovní život. Pokud chce firma získat mladé zaměstnance, je třeba nabízet takové benefity, které jim to umožní.
- Bariérou rozvoje flexibilních forem práce může být konzervativní myšlení – zvykem je pracovat na plný pracovní úvazek.
- DPČ a DPP je fenomén, který u nás částečně nahrazuje flexibilní formy práce, poskytuje však nižší ochranu zaměstnancům na trhu práce a může komplikovat zavádění takových forem, jako je např. sdílené pracovní místo.

Do projektu se zapojili:

Esbjerg Kommune

SOŠ Liberec

LUXOTTICA GROUP

ČESKÁ SPOŘITELNA

Deutsche Telekom

LUBIAM MODA PER L'UOMO S.P.A.

BOSCH

DB BAHN

Jste flexibilní zaměstnavatel?

Umožňujete svým zaměstnancům flexibilně pracovat?

Změřte si svou flexibilitu na **FLEXIMETR.CZ**

Stručné informace o projektu

Celý název projektu:
Sdílení pracovních míst jako forma podpory mezigeneračního transferu kompetencí mezi pracovníky

Cíl projektu:
Cílem projektu projektu METR bylo podpořit rozvoj sdílených pracovních míst, a to propojením tohoto konceptu s mezigeneračním učením. Šlo o analytický projekt, v jehož průběhu byla vyhodnocena systémová opatření i praktická využití těchto konceptů v ČR a následně porovnána s opatřeními a příklady dobré praxe z vybraných zemí. Na základě získaných dat byla navržena systémová opatření, která by mohla napomoci dalšímu rozvoji sdílených pracovních míst v ČR. Cílem projektu byla také propagace sdílených pracovních míst a vytvoření manuálů a metodik, které budou usnadňovat zavádění sdílených pracovních míst ve firmách a organizacích.

Realizace projektu: 1. 9. 2013 – 30. 11. 2015

Realizátor: Fond dalšího vzdělávání, příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí ČR

Rozpočet projektu: 5 376 794 Kč

Kontakty:
Fond dalšího vzdělávání, Na Maninách 7, 170 00 Praha 7
E: info@fleximetr.cz
T: 775 779 679

FLEXIMETR.CZ