



BŘEZEN 2024



Využití zkrácených úvazků v sociálních službách

KVALITATIVNÍ & KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM

Obsah

5 Vyhodnocení
– kvantitativní
průzkum

15 Vyhodnocení
– kvalitativní
průzkum

25 Závěrečná
doporučení



Úvod

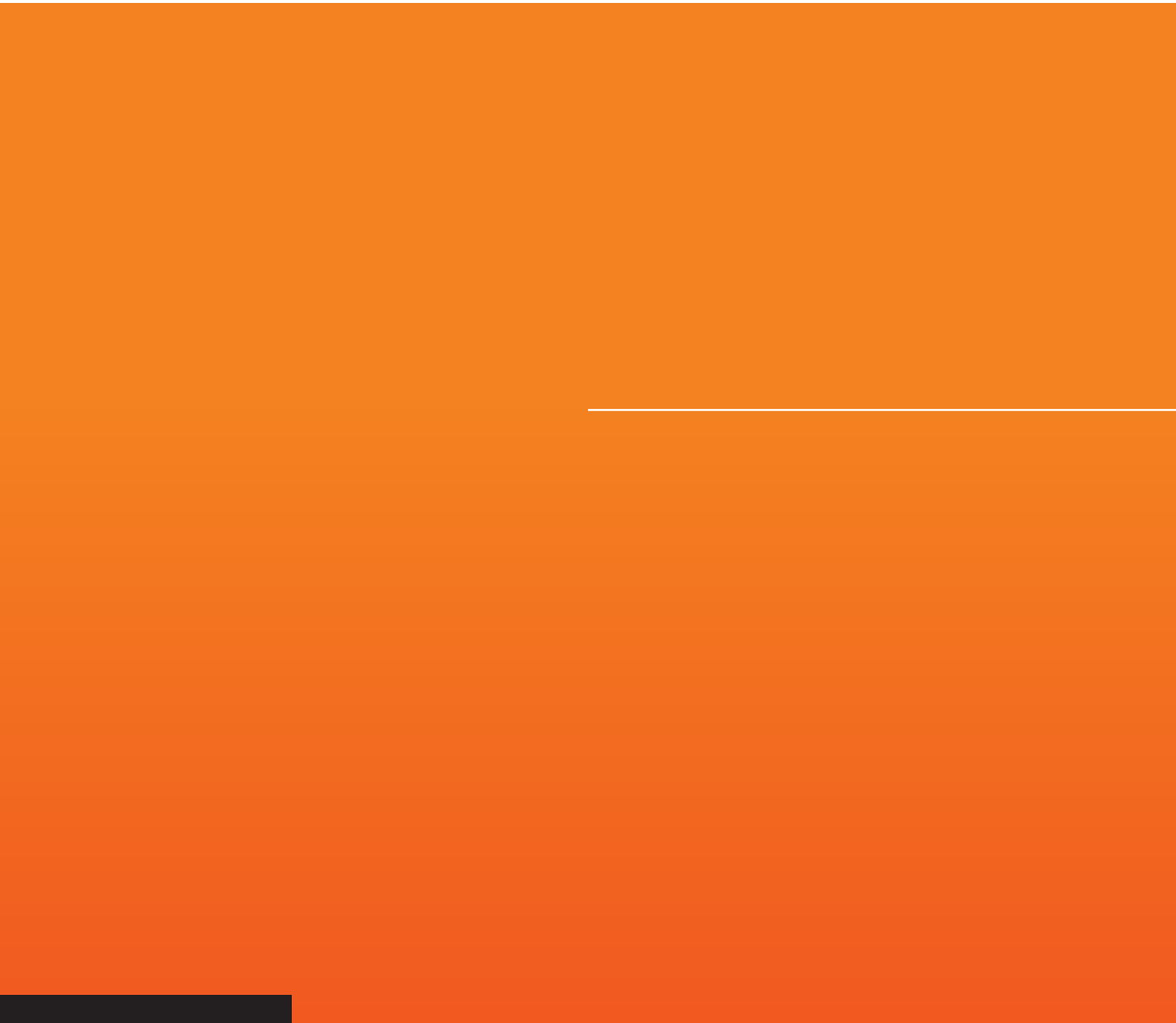
V rámci realizovaného projektu Důstojná práce a Sociální dialog v sociálních službách a konkrétně rozšířené aktivity „KA07 – částečné úvazky v sociálních službách“ zadala Unie zaměstnavatelských svazů ČR vypracování kvalitativního a kvantitativního průzkumu mezi poskytovateli sociálních služeb v ČR, jehož předmětem bylo zjistit, jak jsou využívány zkrácené (částečné) úvazky na jednotlivých pozicích v sociálních službách. Tento požadavek vznikl v průběhu realizace projektu a na základě doporučení norského partnera projektu – výzkumné organizace SINTEF.

Pro realizaci výzkumu byla vybrána Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (APSS ČR), která je největší profesní organizací sdružující poskytovatele sociálních služeb v České republice. V době konání průzkumu sdružovala více než 1.300 subjektů.

Průzkum byl řešen ve dvou samostatných částech – kvantitativní online dotazníkové šetření a vyhodnocení – cílem **dotazníkového šetření bylo zmapovat aktuální stav, oblíbenost a bariéry využití zkrácených úvazků v sektoru sociálních služeb a obecně názory na tento typ úvazků.**

Druhou částí průzkumu byla kvalitativní část – **přímé rozhovory se zástupci poskytovatelů**, kdy cílem bylo pomocí hloubkových rozhovorů zjistit **konkrétní přínosy a limity** využívání částečných úvazků u pěti poskytovatelů sociálních služeb a lépe porozumět dynamice a dopadu využívání těchto částečných úvazků na konkrétní pracovní pozice a prostředí.

*Supported by the Norway Grants 2014-2021,
in the frame of the Social Dialogue and Decent Work Programme.*

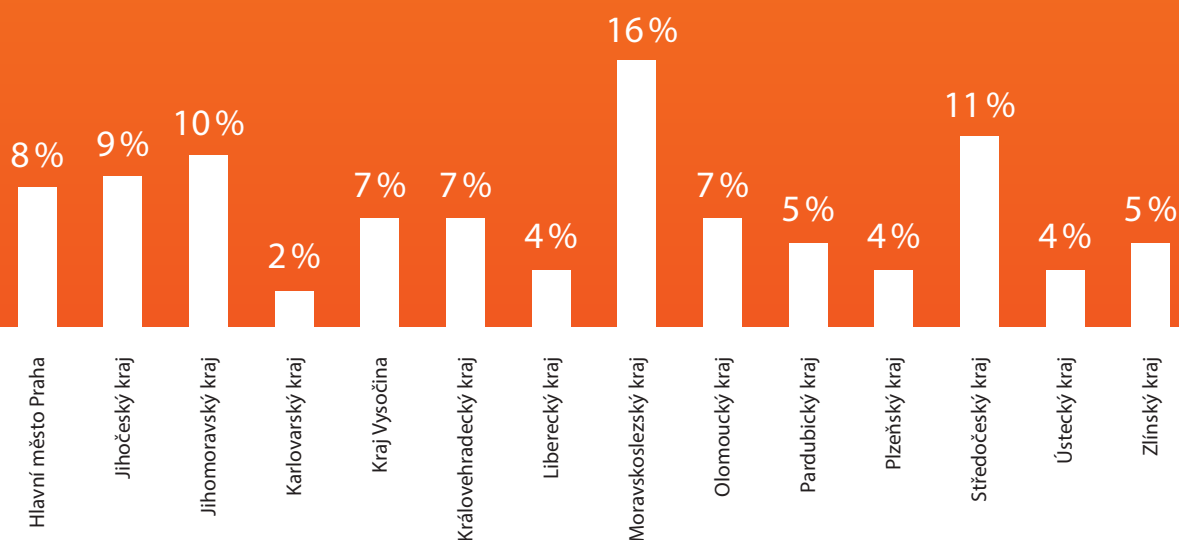


Vyhodnocení – kvantitativní průzkum

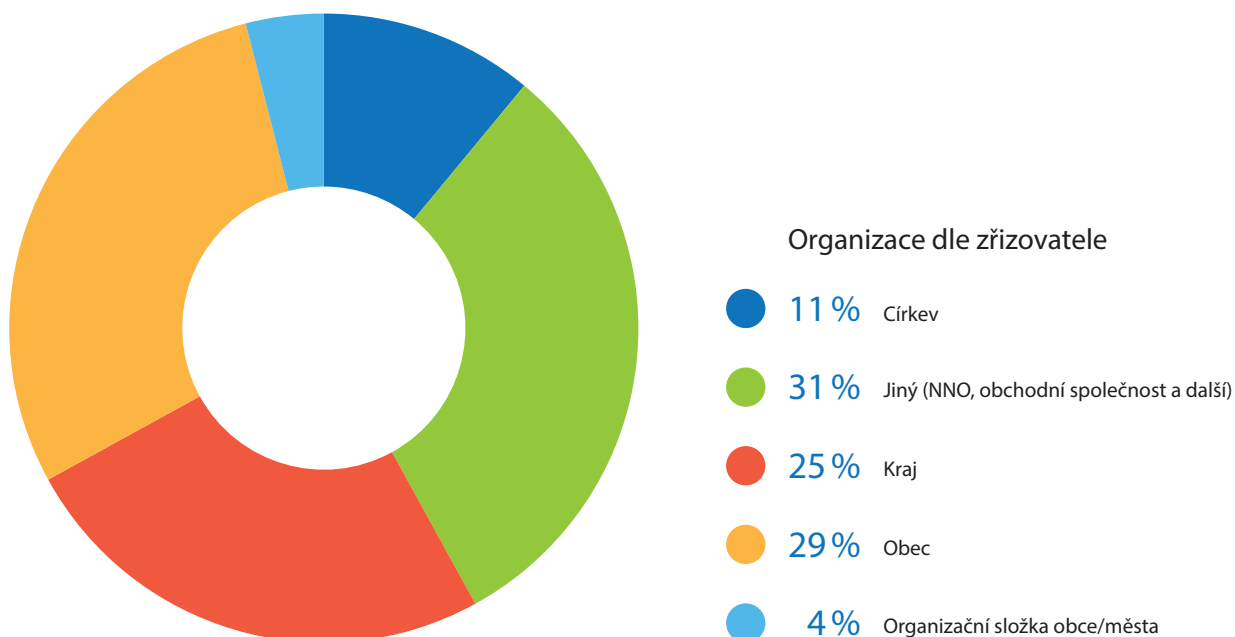
Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 8.–20. února 2024 a zúčastnilo se ho **163 poskytovatelů sociálních služeb**.

Nejčastěji se dotazníkového šetření zúčastnili poskytovatelé sociálních služeb se sídlem v Moravskoslezském (16%) a Středočeském kraji (11%), dále pak v Jihomoravském (10%).
Nejméně odpovědí jsme naopak obdrželi od poskytovatelů z Karlovarského kraje (2%).

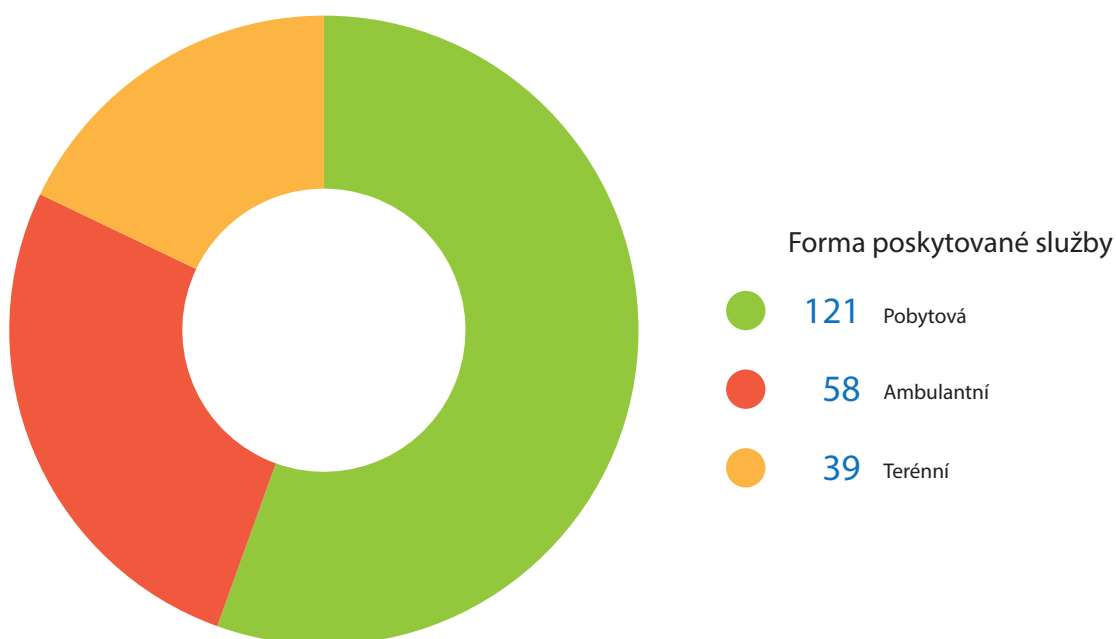
Kraj dle sídla organizace



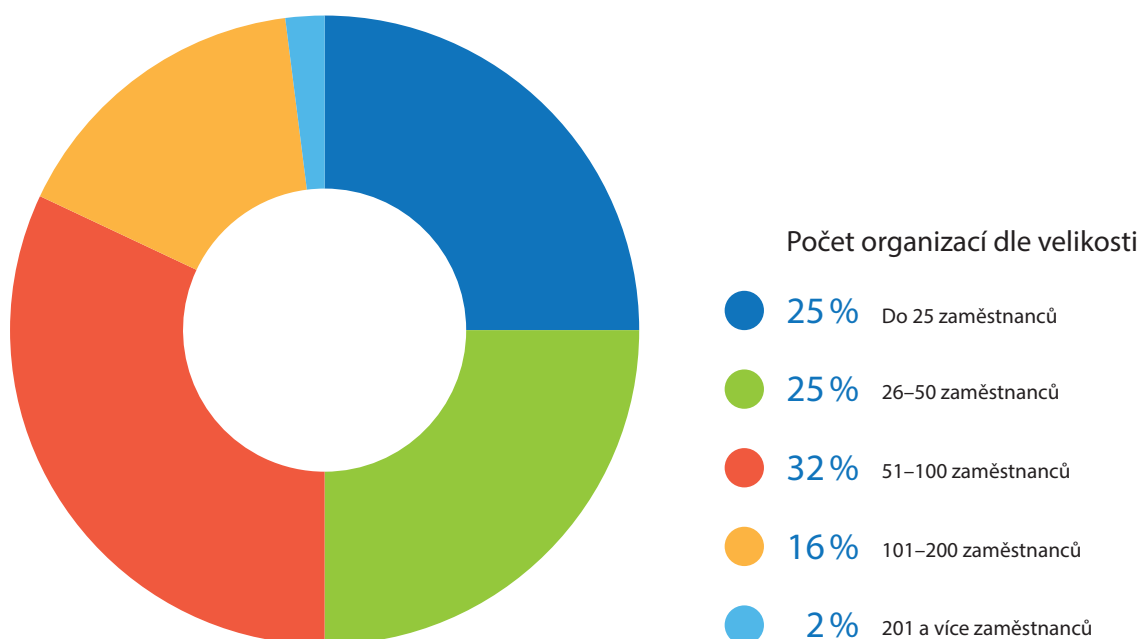
Dotazníkového šetření se zúčastnily organizace zřizované převážně obcemi (29 %), kraji (25%) a jinými zřizovateli (31 %).



Nejčastějším typem služby, kterou organizace poskytují, je služba pobytová. Tuto formu uvedlo 121 dotázaných organizací. Následuje služba ambulantní (58 dotázaných) a služba terénní (39 dotázaných). Ve většině případů se nejedná čistě o službu pobytovou nebo ambulantní, ale jde o kombinace těchto dvou, nebo i tří služeb.



Nejčastěji se dotazníkového šetření zúčastnili poskytovatelé sociálních služeb s 51–100 zaměstnanci (32 %). Nejnižší počet odpovědí jsme obdrželi od poskytovatelů s 201 a více zaměstnanci (2 %).



POČET ZAMĚSTNANCŮ CELKEM

Organizace, které se zúčastnily dotazníkového šetření, **zaměstnávají celkem 10 306 zaměstnanců**, z toho 5 320 pracovníků v sociálních službách, 1 056 zdravotnických pracovníků a 673 sociálních pracovníků (viz tabulka 1).

Tab. 1 – Počet zaměstnanců celkem a počet zaměstnanců na vybraných pozicích

Velikost organizace	Počet organizací	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců na pozicích		
			PSS	ZP	SP
Do 25 zaměstnanců	40	635	360	38	92
26–50 zaměstnanců	41	1 500	761	158	145
51–100 zaměstnanců	52	3 793	1 918	438	218
101–200 zaměstnanců	26	3 415	1 747	325	185
201 a více	4	963	534	97	33
Celkem	163	10 306	5 320	1 056	673

Pozn.: PSS – pracovník v sociálních službách, ZP – zdravotnický pracovník, SP – sociální pracovník

POČET ZAMĚSTNANCŮ NA ZKRÁCENÝ ÚVAZEK

Na vybraných pozicích zaměstnávají organizace na zkrácený úvazek celkem:

- **822 osob (15 %)** na pozici pracovník v sociálních službách – 563,15 úvazků celkem,
- **245 osob (23 %)** na pozici zdravotnický pracovník – 141,33 úvazků celkem,
- **162 osob (24 %)** na pozici sociální pracovník – 105,61 úvazků celkem.

Tab. 2 – Počet osob a úvazků na vybraných pozicích

Velikost organizace	Počet osob na zkrácený úvazek			Počet osob na zkrácený úvazek v %			Počet úvazků na pozicích celkem		
	PSS	ZP	SP	PSS	ZP	SP	PSS	ZP	SP
Do 25 zaměstnanců	99	30	45	28	79	49	65,73	17,1	25,6
26–50 zaměstnanců	164	56	49	22	35	34	130,82	31,8	38,37
51–100 zaměstnanců	311	98	38	16	22	17	197,39	55,26	22,3
101–200 zaměstnanců	227	54	30	13	17	16	154,76	33,15	19,34
201 a více	21	7	0	4	7	0	14,45	4,02	0
Celkem	822	245	162	15	23	24	563,15	141,33	105,61

Pozn.: PSS – pracovník v sociálních službách, ZP – zdravotnický pracovník, SP – sociální pracovník

POČET ZAMĚSTNANCŮ NA ZKRÁCENÝ ÚVAZEK DLE VELIKOSTI ORGANIZACE

1. Pracovníci v sociálních službách

Pokud srovnáme organizace dle počtu zaměstnanců (viz předchozí tabulka 2), tak **nejvyšší podíl pracovníků v sociálních službách na zkrácený úvazek zaměstnávají organizace do 25 zaměstnanců (28 %)** a organizace s počtem 26–50 zaměstnanců (22 %). Naopak nejméně využívají zkrácených úvazků na této pozici organizace s více než 200 zaměstnanci (4 %). Nejvyšší absolutní počet pracovníků v sociálních službách na zkrácený úvazek zaměstnávají organizace s počtem zaměstnanců 51–100, a to celkem 311 pracovníků (s celkovým počtem 197,39 úvazků).

2. Zdravotničtí pracovníci

Na pozici zdravotnických pracovníků se opět zkrácené úvazky nejvíce využívají u organizací do 25 zaměstnanců, a to v celých 79 % případů. U organizací do 50 zaměstnanců je podíl zdravotnických pracovníků na zkrácený úvazek 35 %. Opět nejméně jsou zkrácené úvazky využívány u velkých zaměstnavatelů nad 200 zaměstnanců (7 %). Nejvyšší absolutní počet zdravotnických pracovníků na zkrácený úvazek zaměstnávají opět organizace s počtem zaměstnanců 51–100, a to celkem 98 pracovníků (s celkovým počtem 55,26 úvazků).

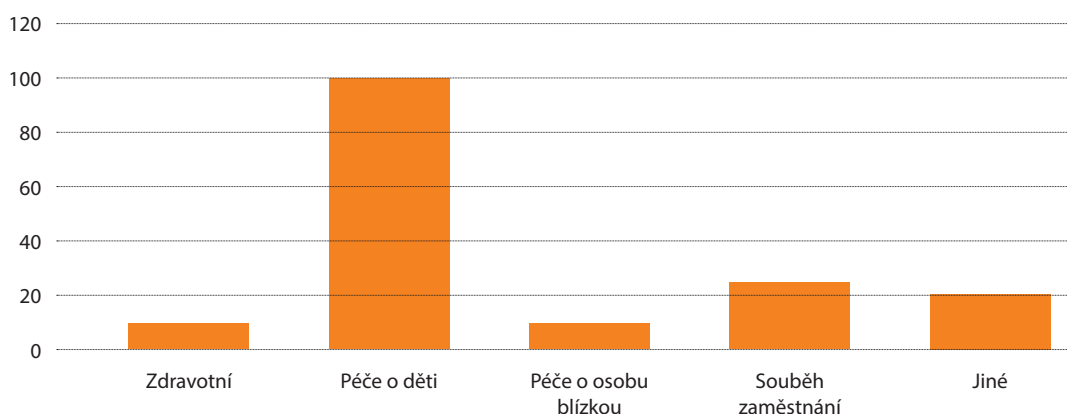
3. Sociální pracovníci

Stejně tak **na pozici sociálních pracovníků se zkrácené úvazky využívají nejvíce u nejmenších organizací do 25 zaměstnanců (49 %)** a do 50 zaměstnanců (34 %). U velkých zaměstnavatelů nad 200 zaměstnanců není ani jeden sociální pracovník zaměstnán na zkrácený úvazek. Nejvyšší absolutní počet sociálních pracovníků na zkrácený úvazek zaměstnávají organizace s počtem zaměstnanců 26–50, a to celkem 49 sociálních pracovníků (s celkovým počtem 38,37 úvazků).

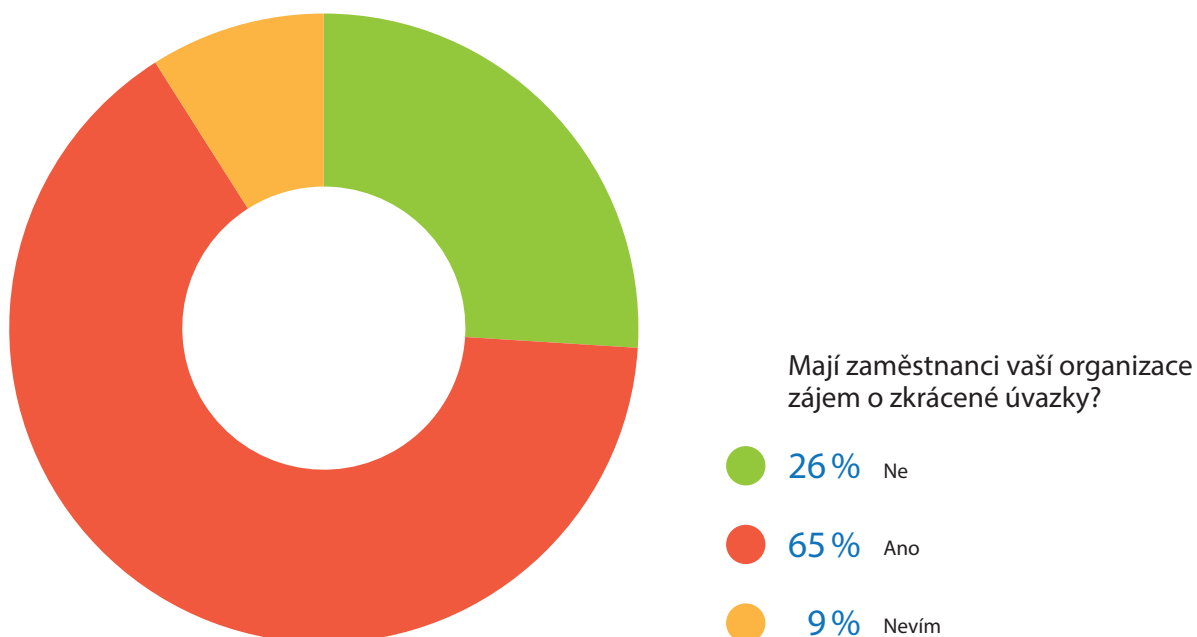
Obecně lze říci, že zkrácených úvazků na vybraných třech pozicích nejvíce využívají ty nejmenší organizace do 25 zaměstnanců a do 50 zaměstnanců. Nejméně jsou zkrácené úvazky využívány u velkých zaměstnavatelů nad 200 zaměstnanců.

Mezi **nejčastější důvody, které zaměstnanci uvádějí, když žádají o zkrácené úvazky**, patří péče o dítě (uvedeno ve 100 případech), souběh zaměstnání (25 případů), anebo zdravotní důvody, či péče o blízkou osobu (oboje v 10 případech).

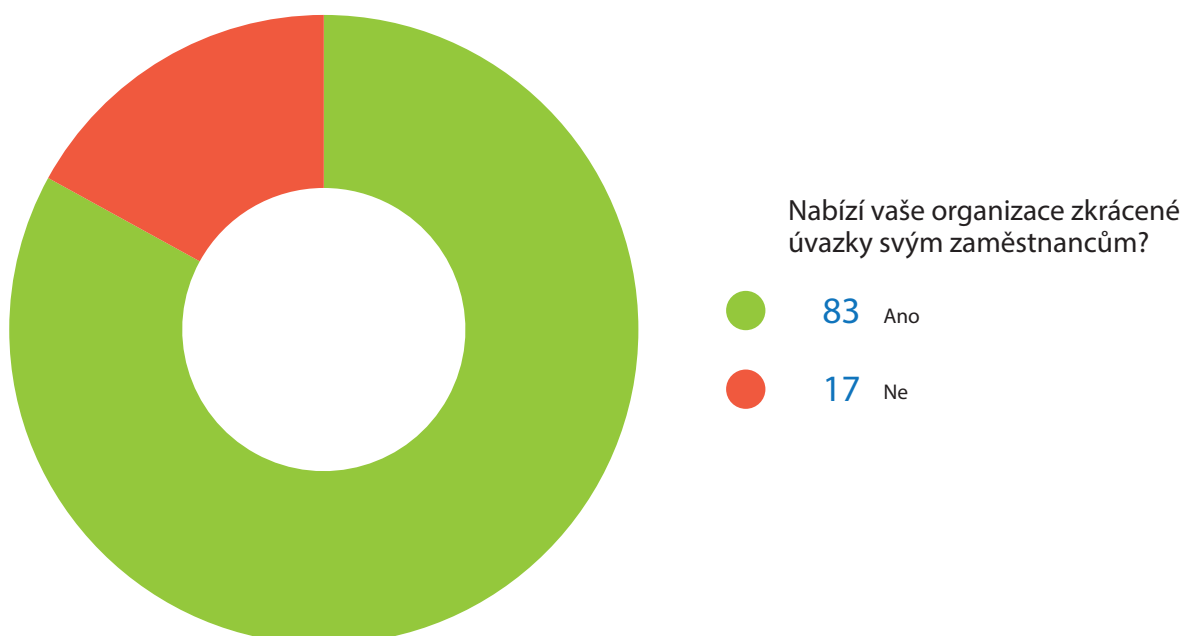
Jaké důvody zaměstnanci nejčastěji uvádějí, pokud chtějí zkrácený úvazek?



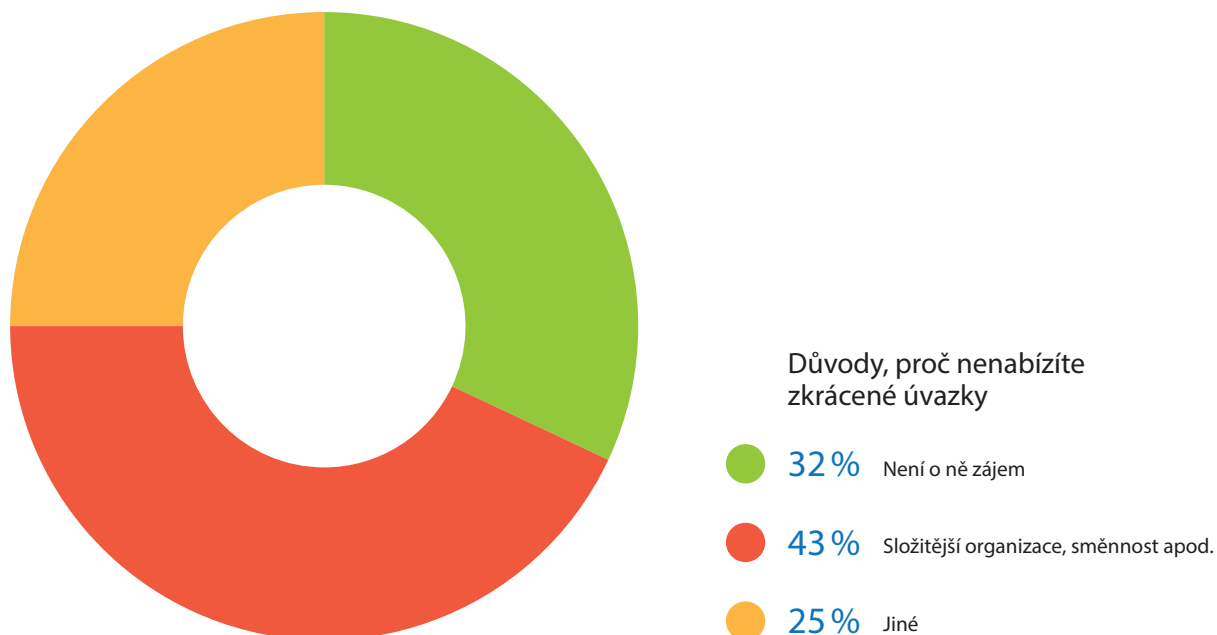
Na otázku, jestli **mají zaměstnanci zájem o zkrácené úvazky**, odpovědělo kladně **65 % organizací**. Naopak 26 % organizací uvedlo, že zaměstnanci o zkrácené úvazky zájem nemají



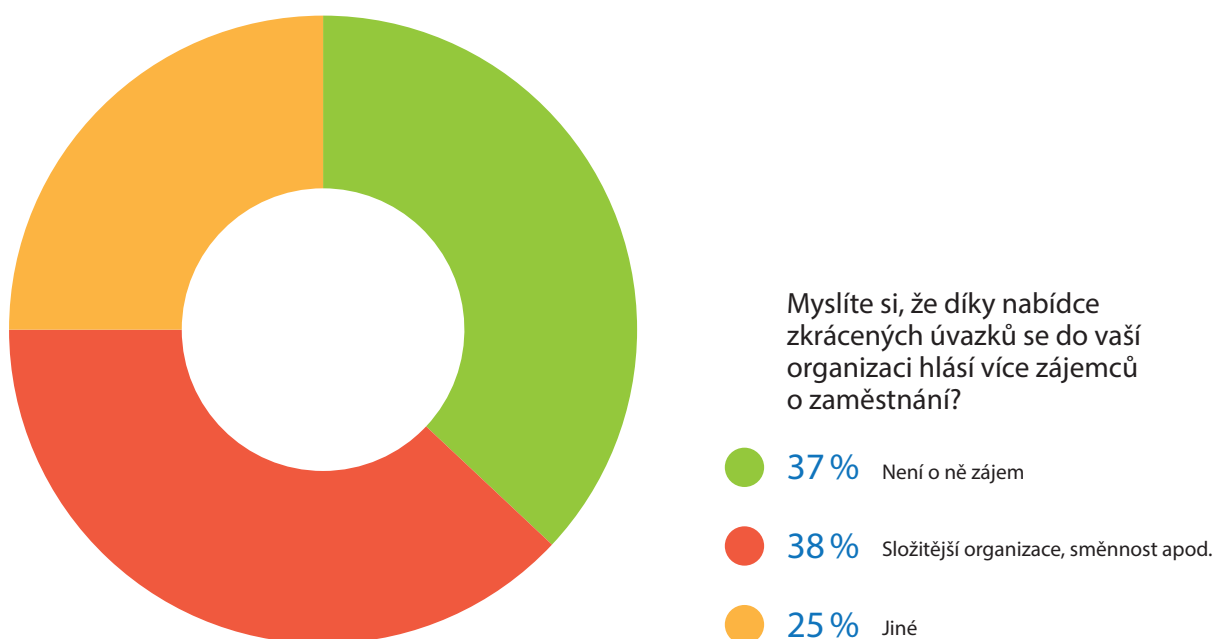
Na otázku, zda **organizace nabízí svým zaměstnancům možnost zkráceného úvazku**, odpovědělo **83 % organizací kladně**. Pouze 17 % organizací uvedlo, že zkrácené úvazky nenabízí.



Nejčastějším důvodem, proč organizace neposkytují zkrácené úvazky, je složitější organizace práce, směnnost apod. (43 %) a dále, že o zkrácené úvazky není zájem (32 %).



Přibližně 38 % organizací uvedlo, že se domnívají, že zkrácené úvazky napomáhají při náboru zaměstnanců. Na druhou stranu téměř 37 % organizací si to nemyslí a 24 % organizací si není jistá, zda nabídka zkrácených úvazků pomáhá při náboru zaměstnanců.



VYBRANÉ KOMENTÁŘE

Pozitivní zkušenosti se zkrácenými úvazky:

- Již mnoho let podporujeme zkrácené úvazky, minimalizujeme tím fluktuaci zaměstnanců. Řada z nich u nás setrvává roky a úvazek se jim mění dle jejich životní situace. Po překlenutí těchto životních situací se úvazek vrací zpátky.
- Vynikající zastupitelnost při nedostatku personálu.
- Zkrácené úvazky jsou rozhodně cesta. V posledních cca 10 letech jsme souběžně zaměstnávali i více PSS na zkrácené úvazky.
- V rámci naší činnosti nabízíme zkrácené úvazky také z důvodu poptávky po službách v omezených časech během dne (mezi 7–9 hod, mezi 11–13 hod.).
- Dobu letních dovolených si bez zkrácených úvazků nedokážeme představit.
- Zkrácené úvazky poskytujeme většinou zaměstnancům, kteří se vrací z rodičovské dovolené anebo při péči o osobu blízkou – to je nezbytnost.
- Pro ženy, které mají v péči malé děti, je zkrácený úvazek výhodou, vždy se snažíme s pracovníkem dohodnout a vyhovět mu, aby zvládl souběh zaměstnání a péči o děti, příbuzné, případně nabízíme zkrácený úvazek i těm, kteří nám v rámci vyplnění volného času chtějí pomoci v náročné službě našim klientům.
- I nám jako zaměstnavateli vyhovuje mít fyzicky více pracovníků na zkrácené úvazky k zajištění lepšího pokrytí terénu, například při ranních péčích a víkendových službách.
- Kratší úvazky v naší organizaci chtějí především pracovnice 55+, které již plnou zátěž těžko zvládají. Méně již maminky (pouze 1 pracovnice – 0,8) vzhledem k tomu, že je krácen i plat, a rodinám s dětmi poté chybí potřebné finanční prostředky.

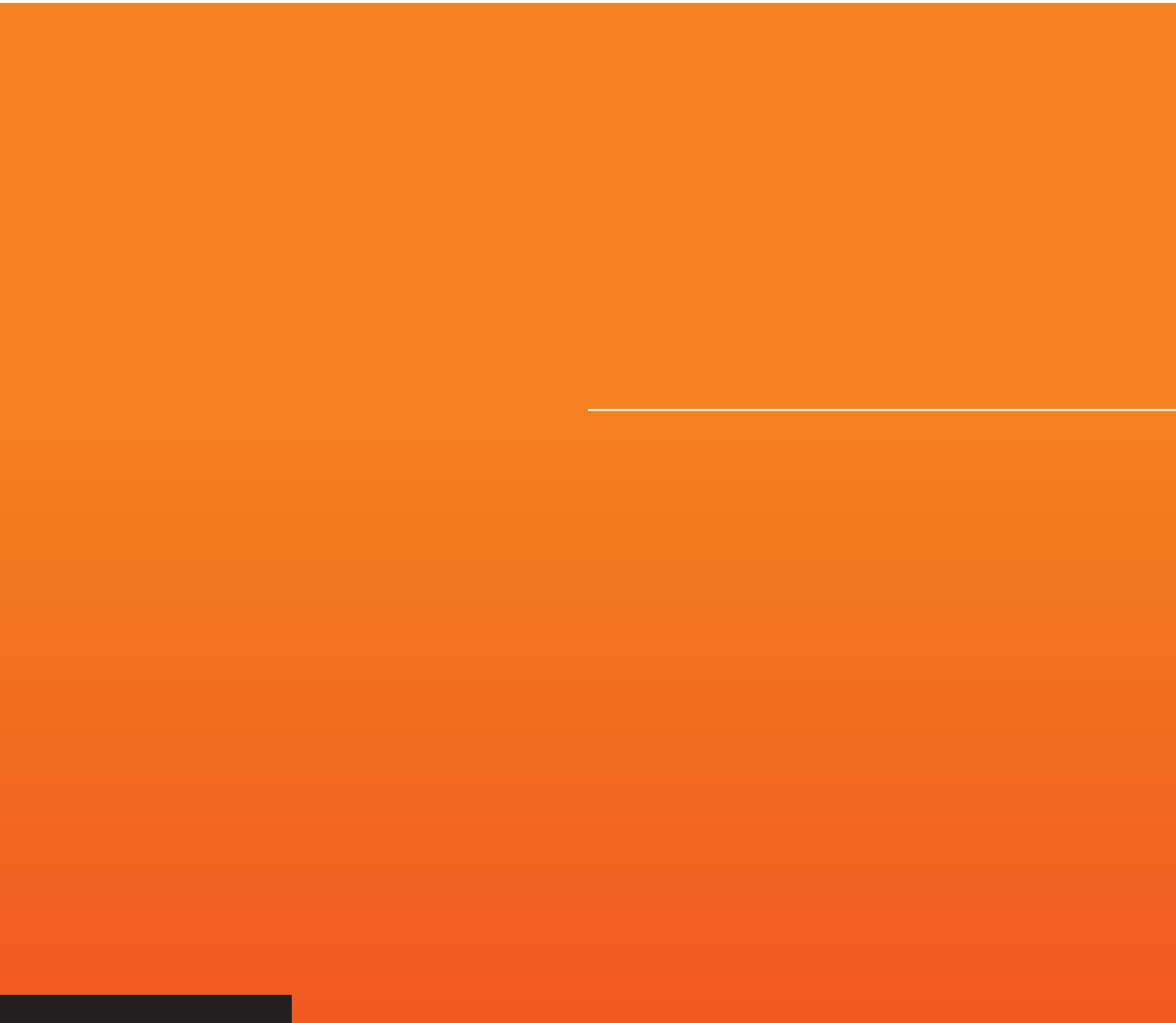
Složité organizace práce a jiné problémy spojené se zkrácenými úvazky:

- Administrativně náročná mzdová a personální agenda (sleva na sociální pojištění je bonus), náklady na povinné školení, pro klienty nestabilní prostředí – střídá se velké množství zaměstnanců, službu poskytujeme ve 27 domácnostech, moc velké týmy – obtížný přenos informací. Pro vedoucí služeb velmi náročné vedení týmů, plánování služeb a administrativa.
- Při souběhu zaměstnání je problém, když vám zaměstnanec nastoupí na denní směnu po noční i jiného zaměstnavatele apod.
- Největší problém byla změna v DPP a DPČ.

- U pečovatelské služby je velmi obtížné zajistit plnohodnotně a pokud možno spravedlivě obsazenost směn 365 dní v roce od 6.30 do 20.30 hod. v počtu 14 875 PSS a 3,5 SP u 350 klientů za rok. Jediné hledisko = počet odpečovaných hodin, které nezohledňuje rozvoz stravy v odlehlých oblastech, rozvoz dietního jídla. Koeficientem je navýšena dotace pouze na dojezdnost do 15 obcí.
- Zájem o zkrácené úvazky je, ale je složité se „dopočítat“ počtu schválených systemizovaných pracovních míst, příp. zajistit péči na jednotlivých úsecích.
- Na zkrácený úvazek potřebuji více zaměstnanců pro zajištění provozu, pro zaměstnavatele je to náročnější na organizaci práce.
- Pracovníci na kratší úvazek klienty neznají, neznají jejich zvyky, potřeby, neposkytují plnohodnotnou péči.
- Pro personalistu a mzdovou účetní je to velká administrativní zátěž (nezřídka se stává, že z úvazku 1,00 např. ze zdravotních důvodů zaměstnanec požádá o zkrácení). Velká zátěž je hlášení personálních změn dle § 82 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v případě dočasného zkrácení úvazku.
- Zkrácený úvazek na pozici PSS nebo na pozici zdravotního pracovníka je komplikovaný z důvodu zajištění směnnosti.

Zkrácené úvazky u zdravotnických pracovníků:

- Zkrácené úvazky všeobecných sester jsou u nás spíše z důvodu nedostatku zdravotnického personálu. Upřednostnila bych dostatek celých úvazků.
- Nejvíce zkrácených úvazků máme u pracovní pozice zdravotní sestra, a to proto, že na trhu práce jich je nedostatek.
- U položky zdravotní sestra je zkrácený úvazek jediná možnost, jak sehnat všeobecnou sestru v našem regionu, protože se jedná o pracující důchodkyně.



Vyhodnocení – kvalitativní průzkum

Pro potřeby hloubkových rozhovorů bylo vybráno pět zařízení odlišného typu a místa, aby byla zajištěna transparentnost výsledku:

1. Diakonie Uherské Hradiště, středisko Cesta
2. Denní a týdenní stacionář Jihlava,
3. Město Blansko, odborné sociální poradenství,
4. Sociální služby města Šternberk
5. Most k Domovu; pečovatelské a odlehčovací služby.

Využili jsme metodu polouzavřených rozhovorů, 4 prostřednictvím telefonu a 1 prostřednictvím on-line rozhraní Google Meet. Tazatel kladl otázky a následně se případně doptával na podotázky. Otázky byly následující:

- Jaké jsou pro Vás hlavní důvody pro nabízení či nenabízení zkrácených úvazků nebo dohod o provedené práci ve vašem zařízení?
- Jaké problémy jste řešili při zkrácených úvazcích nebo dohodách o provedené práci?
- Na jakých pozicích využíváte zkrácené úvazky nebo třeba sdílená pracovní místa?
- Jaký vliv mají zkrácené úvazky nebo dohody o provedení práci na finance a chod služby?
- Vnímáte velký zájem po časově flexibilitě a částečných úvazcích, případně sdílených pracovních místech?

Ke každé otázce byly na základě rozhovorů kladeny také doplňující otázky (konkretizovány u jednotlivých rozhovorů).

Rozhovor č. 1

Název poskytovatele: Diakonie CČE – Středisko CESTA

Poskytované služby: § 43 Podpora samostatného bydlení, § 46 Denní stacionáře, § 54 Raná péče, § 67 Sociálně terapeutické dílny

Pozice odpovídajícího: Ředitelka střediska

1. Jaké jsou pro Vás hlavní důvody pro nabízení či nenabízení zkrácených úvazků nebo dohod o provedené práci ve vašem zařízení?

V našem zařízení vnímáme jako důležité vyvážení pracovního a soukromého času našich zaměstnanců, zvláště pak maminek, které potřebují částečné úvazky. Hlavními důvody pro nabízení zkrácených úvazků nebo dohod o provedení práce jsou následující dvě:

- Politika Zlínského kraje; V souladu s regionální politikou se řídíme možnostmi úhradové sítě a také pracujeme s krajem. Náš kraj klade velký důraz na podporu rodin a integraci rodičů zpět na trh práce. Úvazky, které dostáváme „do sítě“, tak drolíme mezi částečné úvazky mezi více lidí.
- Skloubení pracovního a soukromého života: Nabízením flexibilních pracovních možností chceme umožnit našim zaměstnancům, zejména pak maminkám, z jejichž řad máme řadu skvělých a motivovaných pracovníků, lépe sladit své práci s rodinným životem. A to je vlastně i třetí věc, méně lidí nám odchází, lidé si váží, že jim vycházíme vstříc.

1.1 Myslíte tedy, že to má vliv na fluktuaci zaměstnanců?

Ano, snižuje to fluktuaci, protože můžeme flexibilně pracovat s tím, že někdo má třeba půl úvazek, pak jej chce navýšit. Nebo se někdo naopak třeba stará o rodiče a potřebuje ho snížit. Ti lidé jsou pak vděční, když jim vyjdete vstříc a tvoříte tak stabilní tým. A jsou tu i další výhody, právě třeba to, že částečné úvazky se lépe zastupují, lépe se vykrývají nemoci a podobně.

1.2 Takže vidíte především výhody?

Ano. Navíc zkrácené úvazky přinášejí i finanční výhody. Jednou z nich jsou nižší odvody, což je zvláště přínosné pro zaměstnance na mateřské dovolené nebo ty, kteří si přejí z různých důvodů pracovat méně hodin. Tato skutečnost nám umožňuje nabídnout flexibilní pracovní podmínky, které jsou atraktivní pro širokou škálu potenciálních zaměstnanců a zároveň podporují finanční udržitelnost našich služeb. Samozřejmě jsou teď změny v zákoně, ale pořád to zvládneme dobře vymyslet tak, aby byli všichni spokojeni.

2. Jaké problémy jste řešili při zkrácených úvazcích nebo dohodách o provedené práci?

To jsou vlastně spojené nádoby s těmi výhodami. Kraj nám schvaluje úvazky, které poté dělíme, jak jsem říkala. Díky tomu jsme schopni nabízet flexibilní pracovní místa. Je výhoda, že pracujeme vlastně jen v ranních směnách, což je ideální pro naše zaměstnance z řad matek, které hledají skloubení pracovního a osobního života.

Možná je to jen administrativně náročnější, když administrujete více částečných úvazků, než kdybychom měli všechny plné, ale zase věříme, že takhle vycházíme vstříc, že to lidé ocení a je to i dobrá příležitost při rodičáku a podobně. Ale nějaké zásadní překážky nevnímáme.

3. Na jakých pozicích využíváte zkrácené úvazky nebo třeba sdílená pracovní místa?

Zkrácené úvazky jsou u nás dostupné pro všechny typy pracovních pozic, což zahrnuje jak pracovníky v přímé péči (PSS), tak sociální pracovníky a administrativní personál. Opravdu vnímáme, že tyhle věci jsou moderní a funkční, vidíme dobrý efekt, že zaměstnanci zkrátka „mají tu možnost“ třeba pečovat o příbuzného nebo se „vrátit“ po mateřské a pak to zase „narovnáme“ tak, jak prostě časově mohou. Ale máme to na všech pozicích, myslíme, že to je trend do budoucna.

4. Jaký vliv mají zkrácené úvazky nebo dohody o provedení práci na finance a chod služby?

Je pravda, že celé úvazky se snáze počítají do různých projektů a jsou výhodnější pro fundraisingové aktivity. Koordinace zkrácených úvazků a dohod o provedení práce může být někdy náročná, zejména pokud jde o slepování různých úvazků tak, aby byly kryty všechny potřeby služby a zároveň bylo dosaženo maximální efektivity. Dnes už to ale umíme a jsme na to zvyklí, takže to nevadí.

5. Vnímáte velký zájem po časově flexibilitě a částečných úvazcích, případně sdílených pracovních místech?

Ano, vnímáme zájem o časovou flexibilitu, částečné úvazky, a v některých případech i o sdílená pracovní místa, když lidé hledají rozmanitost v práci. Ano, na začátku si většina našich potenciálních zaměstnanců přeje pracovat na plný úvazek. Avšak konkrétní výši úvazku často modelujeme a upravujeme až po provedení výběrového řízení, kdy lépe poznáme potřeby a možnosti uchazečů. Často nakonec společně zjistíme, že vlastně chtějí jen částečný úvazek a že jim bude lépe vyhovovat.

5.1 Takže je to vlastně flexibilnější i pro vás?

Ano, je lepší si to říct na začátku, že třeba by pracovníci nestíhali školu nebo školku, vyzvedávat z kroužků a tak. Udělá jen částečný úvazek a hned to jde lépe. A my se s tím pak jen vypořádáme úředně. Ale za tu stabilitu týmu a dlouhodobé pracovníky to stojí.

Rozhovor č. 2

Název poskytovatele: Denní a týdenní stacionář Jihlava

Poskytované služby: § 44 Odlehčovací služby, § 46 Denní stacionáře, § 47 Týdenní stacionáře, § 51 Chráněné bydlení

Pozice odpovídajícího: Ředitelka střediska

1. Jaké jsou pro Vás hlavní důvody pro nabízení či nenabízení zkrácených úvazků nebo dohod o provedení práce ve vašem zařízení?

Přestože se apriori nebráníme možnosti zkrácených úvazků, klíčovým aspektem je schopnost najít vhodný „protikus“ ke každému částečnému úvazku..

Naše pracovní struktura úvazků je totiž primárně navržena pro plné pracovní úvazky. To nám umožňuje zajistit stálý a nepřerušovaný provoz našich služeb. To je absolutní nutností. Zajištění trvalého provozu

(hlavně třeba u chráněného bydlení) vyžaduje, aby byly úvazky celé kvůli směnám. Nejde tady moc kouzlit s částečnými úvazky. Takže v principu to možné je, ale moc to neděláme.

2. Jaké problémy jste řešili při zkrácených úvazcích nebo dohodách o provedené práci?

Je to administrativní náročnost a také financování. Financování našich služeb je navíc určeno podle druhu služby, což znamená, že každá služba má své specifické finanční požadavky a omezení. Tato situace nás staví před další výzvy, jelikož musíme pečlivě plánovat a rozdělovat dostupné zdroje tak, aby bylo možné služby správně rozpočtovat. Zkrácené úvazky a dohody o provedené práci přináší celou řadu obtíží při administrativní zátěži. Navíc jsou to komplikace u vyrovnávacích plateb a tak. Pokud budeme mít částečné úvazky, bude to administrativní zátěž pro všechny.

2.1 Takže primárně je to administrativní zátěž pro provoz jako takový?

Ano, klíčovým aspektem je u nás požadavek na trvalý provoz, který je zásadní pro kontinuitu a kvalitu poskytovaných služeb. Trvalý provoz vyžaduje stabilní a nepřetržitou pracovní sílu, což je v případě zkrácených úvazků prostě složité. Zajištění nepřetržitého provozu s využitím zkrácených úvazků vyžaduje důkladné plánování. Zároveň, když budu mít pracovníka na půlúvazek a odejde ten jeho „protikus“, tak musím zase hledat dál. Prostě tohle organizačně příliš nejde.

3. Takže asi nemá smysl se ptát, na jakých pozicích využíváte zkrácené úvazky nebo třeba sdílená pracovní místa,

Ne, nevyužíváme je. Vlastně ano, jediná pracovní pozice, a to je údržbář, ten má jen část úvazku nebo dohodu. Jinak ale nic.

4. Jaký vliv mají zkrácené úvazky nebo dohody o provedení práci na finance a chod služby?

Pokud bychom je používali, tak stejně za nás žádný zájem o něco podobného nebude. Pracovník si tím prostě nevydělá. Platy jsou tady stanoveny, máme dotace a podobně, nemůžeme nabídnout prostě „více“. A pokud byste měli jen kousek úvazku za pár tisíc, to v dnešní době nedává smysl. Problém financování je, že jsou pevně stanoveny platy a nic s tím neuděláme, nemůžeme dát i kdybychom chtěli. A je to bohužel nastaveno systémově nízko, takže by se to nevyplatilo.

5. Vnímáte velký zájem po časově flexibilitě a částečných úvazcích, případně sdílených pracovních místech?

Spíše pozorujeme především zájem o jednosměnný provoz, který je víc v souladu s požadavky na vyvážení pracovního a soukromého života. Vnímáme ale, že zejména ženy s malými dětmi, by třeba mohly mít zájem o větší flexibilitu v podobě částečných úvazků nebo možnosti nepracovat o víkendech a svátcích. Jenže to v našem provozu není možné, provoz je trvalý, stálý. Navíc je tu ten finanční problém pro zaměstnance, o tom jsem už mluvila.

5.1 Myslíte při částečných úvazcích?

Ano, z finančního hlediska by totiž zaměstnanci pracující na částečné úvazky vydělávali mnohem méně, což by pro mnohé z nich nemuselo být finančně výhodné, zvláště v současném ekonomickém kontextu,

Když je mzda na plný úvazek v provozu asi 27 000 Kč hrubého, což mimochodem ilustruje, jak nízké platy v tomhle sektoru jsou, pak se vám částečný úvazek prostě nevyplatí. Z těchto důvodů se domníváme, že nabízet částečné úvazky nebo sdílená pracovní místa by nebylo organizačně ani finančně udržitelné. Primárně musíme zajistit provoz a udržitelnost, a to jde jen z celých úvazků

Rozhovor č. 3

Název poskytovatele: Město Blansko

Poskytované služby: § 37 Sociální poradenství, § 40 Pečovatelská služba

Pozice odpovídajícího: vedoucí oddělení soc. služeb

1. Jaké jsou pro Vás hlavní důvody pro nabízení či nenabízení zkrácených úvazků nebo dohod o provedené práci ve vašem zařízení?

Zkrácené úvazky pro naše služby využíváme. Umožňují flexibilně reagovat na aktuální potřeby klientů a pokrývat mezery v plánu služeb. Tato flexibilita je klíčová nejen pro běžný chod, ale také pro lepší plánování práce a rozdělení úkolů, a to i s výhledem až na půl roku dopředu. Čili používáme částečné úvazky zejména na záskoky.

Je to také výhoda pro zaměstnance, kteří hledají lepší skloubení pracovního a osobního života, nebo o někoho pečují anebo jsou to maminky na rodičovské, ale nechceme o ně profesně přijít a jim se zase vyplatí si nějaké peníze přivydělat. V současnosti už nepoužíváme dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti, legislativně se to již nevyplatí. Vše se snažíme dělat přes částečné úvazky a zatím se nám to vyplácí.

2. Jaké problémy jste řešili při zkrácených úvazcích nebo dohodách o provedené práci?

Zkrácené úvazky jsou na administraci výrazně složitější, co se týče koordinace pracovní doby, rozdělení úkolů a celkového plánování. Pro zjednodušení správy a koordinace jsme implementovali sdílený portál pro služby, který nám umožňuje efektivněji řídit rozvrhy a úkoly našich pracovníků.

Je zde také potřeba zvýšené komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami. Zkrácené úvazky vyžadují, aby všichni pracovníci projevovali vyšší míru odpovědnosti a důslednosti ve své práci, což znamená, že naše týmy musí být lépe koordinovány a musí společně pracovat na dosažení společných cílů. Plné úvazky jsou jednodušší na koordinaci. Takže ano, nabídneme zkrácené úvazky, ale pracovníci musí počítat s tím, že to bude na komunikaci i koordinaci náročnější.

Přechod na tyto flexibilní formy práce nás nutí důkladněji přemýšlet o tom, jak a kdy nasazujeme pracovníky, aby bylo zajištěno, že všechny služby pokryty, aniž bychom obětovali kvalitu služeb nebo spokojenost zaměstnanců. A to je za mě největší výzva. Ale co se nám daří, tak tato časová flexibilita a ochota vyjít vstříc pomáhá omlazovat kolektiv a na mladé lidi se snažíme cílit. To považujeme za důležité.

2.1 Takže je zřetelná poptávka ze strany mladých lidí po částečných úvazcích?

Ano, protože se snaží lépe vybalancovat život. Navíc mladí lidé nemají třeba jednu práci, působí v různých organizacích, pozicích na různé částečné úvazky. Je to i pro nás nové, ale mladí lidé to tak mají a vlastně proč ne. Jen je třeba to organizačně dobře a zodpovědně uchopit.

3. Na jakých pozicích využíváte zkrácené úvazky nebo třeba sdílená pracovní místa?

Pro pečovatelky, poradce, psychologa i sociálního pracovníka. Ale je třeba říct, že takhle když je těch částečných úvazků více, že je to organizačně a administrativně náročnější, o tom jsem už mluvila.

4. Jaký vliv mají zkrácené úvazky nebo dohody o provedení práci na finance a chod služby?

Jak jsem říkala, správa těchto pracovních úvazků je organizačně složitější, což vyžaduje pečlivější plánování a monitoring nákladů a efektivity práce. Musíme být neustále ostražití, aby celkové náklady zůstaly v souladu s našimi plány, a přitom že jsme schopni udržet kvalitu a dostupnost služeb.

Jinak si ale stojíme za tím, že nám zkrácené úvazky umožňují flexibilněji reagovat a že to zejména mladí lidé oceňují. Je pravda, že je potřeba časté hlášení změn regulačním orgánům a je to administrativní zátěž.. Ale obecně se nám snad daří tyto věci postupně řešit, učíme se to a vychází to.

4.1 Takže finančně to vyžaduje spíše hlídat situaci, ale není to problém jako takový. Spíše jde o administrativní a organizační zátěž.

Ano, tak. Ale přesto si myslíme, že to má smysl a děláme to. Pečovatelky se vykrývají, je to skvělé na zástupy a tak. Jen to vyžaduje od všech víc zodpovědnosti, což vlastně ale také není chyba, spíše naopak.

5. Vnímáte velký zájem po časově flexibilitě a částečných úvazcích, případně sdílených pracovních místech?

Zájem o časovou flexibilitu, částečné úvazky a sdílená pracovní místa je výrazně individuální záležitostí. Mnoho starších lidí s tím zatím neumí úplně pracovat. Primárně se ale zdá, že větší zájem o zkrácené úvazky vyvíjíme my, tedy organizace, která hledá flexibilní řešení pro pokrytí potřeb služby a efektivní rozložení pracovní síly. Opravdu ale hodně záleží, kdo Vám přijde na pohovor. Jak jsem říkala, starší lidé spíše chtějí plné, mladší naopak hledají flexibilitu a mají třeba i jinou práci. Ale to nám nevadí, když si zde plní svoje povinnosti.

5.1 Takže je to spíš Vaše nabídka, než že byste pozorovali zájem zvenčí?

Zásadní pro nás je, že dohody a flexibilní úvazky považujeme za akutně potřebné pro fungování našich služeb. Bez možnosti využít lidi na ad-hoc výpomoc by provoz služby nebyl možný. Vzhledem k povaze naší práce, která zahrnuje nepřetržitou péči o některé klienty, je zastupitelnost pracovníků na dohody nezbytná. Kde víme, že chybí třeba večerní směna, musíme to řešit a rovnou nabízíme takový částečný úvazek. A pak se třeba rozšíří, ale primární je vždycky potřeba klientů.

5.2 Takže se i v otázce nových pracovníků řídíte potřebami a objemem namlouvané péče.

Ano, samozřejmě. Nemůžeme nabrat „péči“ a potom říct, že se omlouváme, ale nemáme lidi, potřebujeme solidní tým a ty částečné úvazky do něj patří. Tento přístup k pracovním úvazkům a dohodám nám umožňuje udržet vysokou úroveň služeb, zajišťuje flexibilitu v reakci na nečekané situace nebo zvýšenou potřebu péče. A to už na pohovorech slyšíme často, třeba hodně od mladších maminek nebo od lidí, co pečují o rodiče, tohle bývá vlastně docela časté.

Rozhovor č. 4

Název poskytovatele: Sociální služby města Šternberk

Poskytované služby: § 49 Domovy pro seniory, § 40 Pečovatelská služba

Pozice odpovídajícího: ředitelka

1. Jaké jsou pro Vás hlavní důvody pro nabízení či nenabízení zkrácených úvazků nebo dohod o provedené práci ve vašem zařízení?

V našem domově aktivně nabízíme zkrácené úvazky a dohody o provedení práce, jelikož jsme zaznamenali vysoký zájem o tyto formy zaměstnání, zejména mezi ženami, které pracují na směny, pečují o děti nebo starší rodiče, jsou na rodičovské dovolené, nebo se nacházejí v jiných životních situacích vyžadujících flexibilitu. Tyto úvazky jsou také žádané mezi lidmi v obtížných situacích kvůli nemocem či mladými lidmi hledajícími práci po škole (nebo při škole).

Hlavní výhodou zkrácených úvazků a dohod o provedené práci je flexibilita, kterou tyto pracovní modely poskytují jak zaměstnancům, tak organizaci. Zaměstnanci mají možnost lépe sladit své pracovní a osobní životy. Z organizačního hlediska nám zkrácené úvazky umožňují efektivnější rozložení pracovní síly, přizpůsobení se výkyvům kapacity (náhlé zvýšení potřeby péče, úmrtí apod.), a lépe zvládat neplánované události díky vzájemné zastupitelnosti a podpoře mezi zaměstnanci.

Navíc, zkušenost ukazuje, že mít v týmu více lidí na částečných úvazcích může být výhodnější než mít menší počet zaměstnanců na plných úvazcích. Výsledkem je robustnější a odolnější organizace, protože když vypadne půlúvazek, nahradíte ho snáze než celý.

1.1 Takže vidíte spíš výhody, které podle Vás převažují?

No samozřejmě. Nevím, jak bychom organizačně pracovali bez dohod a částečných úvazků, je to pro nás hodně důležité. Sehnat třeba sestru na plný úvazek je skoro nereálné a tohle nám naše potřeby péče dobře řeší. Nám nevadí, že pracuje i jinde, proč by mělo? U nás je péče zajištěna dobře, tak ať klidně pak působí i jinde, třeba s jinou cílovkou nebo v úplně jiné oblasti. A to platí i pro pečovatelky.

2. Jaké problémy jste řešili při zkrácených úvazcích nebo dohodách o provedené práci?

I když se někdy setkáváme s vyššími náklady spojenými třeba s povinnými ochrannými pomůckami (například služební obuví musíme vybavit dohodáři i úvazkáře) nebo náklady na administrativu, v celkovém rozpočtu naší organizace představují však tyto náklady relativně malou položku.

Co se týče té administrativní zátěže, tak vlastně ani tohle není zásadní. Administrativu spojenou se zaměstnanci na zkrácených úvazcích nebo na dohodách o provedení práce musíme obstarávat stejně neustále, taková je realita služeb u nás. Ale ne, není to pro nás tak zatěžující, těch výhod je mnohem víc.

3. Na jakých pozicích využíváte zkrácené úvazky nebo třeba sdílená pracovní místa?

Na všech v přímé péči čili pracovních v sociálních službách a zdravotní sestra.

4. Jaký vliv mají zkrácené úvazky nebo dohody o provedení práci na finance a chod služby?

Jednoznačně pozitivní. Jedním z nejdůležitějších přínosů je totiž výrazné snížení fluktuace zaměstnanců. Když lidem vycházíme vstříc a nabízíme jim pracovní podmínky, které respektují jejich osobní

potřeby a životní situace, projevuje se to vyšší mírou loajality a spokojenosti s pracovním místem. Tento přístup nám pomáhá udržovat si kvalitní a motivované pracovní síly, což je klíčové pro poskytování kvalitních služeb.

Dalším důležitým aspektem je, že i když naši zaměstnanci odcházejí na rodičovskou dovolenou, často se stává, že zůstávají součástí naší organizace. To znamená, že se k nám po skončení RD rádi vrátí, což přispívá k větší stabilitě týmů, máme ty lidi dlouhodobě. A to je dneska vzácnost. Máme radost, že se nám toto daří.

5. Vnímáte velký zájem po časově flexibilitě a částečných úvazcích, případně sdílených pracovních místech?

Rozhodně ano. Navíc, nabízením možností jako jsou velmi částečné úvazky, například 0,2, zajišťujeme, že naši zaměstnanci „nevypadnou“ z pracovního procesu. To jim dává jistotu, že mají kam se vrátit, a přispívá k pocitu bezpečí a stability. Tato strategie nám umožňuje skládat a udržovat silné, spokojené a dobře fungující týmy, které jsou základem naší schopnosti poskytovat kvalitní služby. Takže ano, vidíme zájem a rádi mu vycházíme vstříc.

Rozhovor č. 5

Název poskytovatele: Zdravotní ústav Most k Domovu, z.ú.

Poskytované služby: § 44 Odlehčovací služba § 40 Pečovatelská služba + zdravotní služby

Pozice odpovídajícího: Vedoucí sociálních služeb

1. Jaké jsou pro Vás hlavní důvody pro nabízení či nenabízení zkrácených úvazků nebo dohod o provedené práci ve vašem zařízení?

Hlavním důvodem pro nabízení zkrácených úvazků a dohod o provedení práce u nás je poskytnutí časové flexibility pro naše pracovníky. Tato flexibilita umožňuje pracovníkům lépe balancovat pracovní povinnosti s osobním životem a zároveň nám jako organizaci dává možnost efektivně reagovat na změny v potřebách.

Zvláště pro matky s malými dětmi představují zkrácené úvazky a dohody o provedení práce významnou příležitost. Je to i dobré z hlediska záskoků v týmu, není zapotřebí při nemoci nebo tak měnit pracovníkům služby, ale využije se nějaký částečný úvazek nebo dohodář. Tahle flexibilita je organizačně hodně důležitá.

2. Jaké problémy jste řešili při zkrácených úvazcích nebo dohodách o provedené práci?

Upřímně řečeno, žádné. Nevidíme žádné komplikace nebo problémy, protože změny v org. struktuře stejně hlásíme, úvazky stejně přepočítáváme do projektů a dotací, takže je to vlastně jedno, jestli počítáme 1.0 nebo 0.33. Je to jen počítání, nic víc. A stejně ho musíme dělat, takže opravdu nevidíme problém.

3. Na jakých pozicích využíváte zkrácené úvazky nebo třeba sdílená pracovní místa?

U nás vlastně na všech. Zdravotní sestry, pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, administrativní pracovníci. Všechno jde dobře poskládat, místa se dají sdílet. Je to moderní a funkční, mladí lidé na to slyší i když třeba pak pracují v jiném oboru a u nás jsou jen na kousek. Ale to nevadí, dělají to rádi, a to se odráží v péči.

3.1 Takže si všímáte, že lidé hledají částečné úvazky i třeba v různých oborech?

Dost mladých to tak má, že dělají třeba na kousek u nás, pak mají někde poradnu nebo nějakou jinou činnost, malují, dělají výstavy a podobně. Je to celá řada lidí, co to takhle má, zároveň jsou PSS a odvádí skvělou práci. A mají třeba jen 0.3 nebo tak.

4. Jaký vliv mají zkrácené úvazky nebo dohody o provedení práci na finance a chod služby?

Všímáme si, že od doby, co máme více částečných úvazků, mírně nám vzrostly náklady. Tento nárůst nákladů může být dán různými faktory, jako jsou například vyšší administrativní náročnost spojená s řízením většího počtu pracovních úvazků, ale také třeba více hodin, které pracovníci na dohody vykazují, může docházet k chybovosti a podobně. Pořád ale platí, že zvýšená flexibilita práce může také zlepšit produktivitu a efektivitu, což pozitivně ovlivňuje chod služby. Navíc se lépe zastupují, a to hraje také roli.

5. Vnímáte velký zájem po časově flexibilitě a částečných úvazcích, případně sdílených pracovních místech?

Ano, vnímáme značný zájem o časovou flexibilitu, částečné úvazky a sdílená pracovní místa. Zaznamenáváme, že lidé často vyhledávají možnosti, jak kombinovat různá pracovní místa, aby lépe vyhovovaly jejich osobním potřebám a životním situacím. Ale to jsem už říkala, někdy ti lidé pracují mimo službu ale i mimo obor a tohle dělají, protože je to třeba také baví, naplňuje. Jde většinou o mladé lidi, dodělávají si školu nebo tak. Je to pro nás důležitým signálem jakožto pro organizaci. Vyjít vstříc a umožnit ty částečné úvazky je pro nás způsob, jak přilákat a udržet schopné pracovníky dlouhodobě, ale také jak podpořit jejich spokojenost v práci, což má dopad na kvalitu péče. A to je pro nás důležité..

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ – ROZHOVORY

Důvody, proč organizace nabízejí či nenabízejí zkrácené úvazky či dohody o provedení práce, jsme detailně rozepsali v prepisech rozhovorů. Tyto hloubkové rozhovory můžeme sumarizovat takto:

Hlavní pozitivní dopady zkrácených úvazků a/nebo „dohod“:

- **Časová flexibilita:** Zkrácené úvazky nabízejí pracovníkům větší flexibilitu v plánování pracovního a osobního času, což je zvláště cenné pro rodiče malých dětí nebo osoby pečující o blízké. Tato flexibilita je klíčová pro zaměstnance, kteří chtějí lépe skloubit profesní a rodinný život.
- **Podpora zaměstnanců:** Nabízení částečných úvazků je vnímáno jako projev podpory zaměstnancům, což vede k vyšší spokojenosti, loajalitě a stabilitě týmu. Organizace tím ukazují ochotu přizpůsobit se individuálním potřebám svých pracovníků.
- **Flexibilita a další práce:** Umožnění pracovníkům kombinovat práci například s péčí o rodinu, s dalšími pracovními příležitostmi apod. přináší benefit pro obě strany – pracovníci získávají dodatečný příjem a flexibilitu, zatímco organizace si udržují kvalifikované pracovní síly.

Hlavní negativní aspekty zkrácených úvazků a/nebo „dohod“:

- **Organizační náročnost:** Správa částečných úvazků vyžaduje více organizačních úsilí, včetně koordinace směn, což může být pro malé i velké organizace obtížné.
- **Finanční nevýhody pro pracovníky:** Nízké výdělky z částečných úvazků mohou být neatraktivní pro mnoho pracovníků, kteří hledají uplatnění na full-time.
- **Komplikace s úhradami a odvody:** Rozdíly v odvodech mezi různými typy pracovních smluv a složitost při začleňování těchto úvazků do finančních a účetních systémů představují další výzvy a administrativní zátěž.



Závěrečná doporučení

Pracování na částečný úvazek získává v poslední době na oblíbenosti a představuje flexibilní alternativu k tradičnímu plnému pracovnímu úvazku. Jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci se uchylují k práci na částečný úvazek z různých důvodů, včetně snižování nákladů, dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a možnosti kariérního růstu.

Pro zaměstnavatele může být zaměstnávání pracovníků na částečný úvazek efektivním způsobem, jak udržet produktivitu a současně snížit náklady na pracovní sílu. Tato praxe jim umožňuje přizpůsobit počet zaměstnanců podle aktuální poptávky, aniž by se museli zavazovat k platům a benefitům spojeným s plným úvazkem. Na druhou stranu pro zaměstnance, kteří hledají flexibilitu a větší kontrolu nad svým pracovním časem, může práce na částečný úvazek představovat možnost dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem nebo se věnovat jiným zájmům a povinnostem mimo pracoviště.

Zjištění ukazují, že i přes výzvy, které částečné úvazky a dohody o provedení práce přinášejí, existuje značný zájem o tuto formu pracovního zařazení, zejména mezi specifickými skupinami pracovníků, jako jsou lidé z mladší generace, rodiče s malými dětmi a pečující osoby.

Práce na zkrácený či částečný úvazek v sociálním sektoru, zejména v sociálních službách, je často oblíbená a častá z několika důvodů:

Zaměstnanci v sociálním sektoru často hledají flexibilní pracovní podmínky, které jim umožní lépe skloubit svou pracovní činnost s osobními závazky nebo péčí o rodinu. Práce na zkrácený úvazek jim poskytuje možnost pracovat v době, která jim vyhovuje, což může být zejména důležité v oblasti sociálních služeb, kde může být potřeba péče nepředvídatelná.

Sociální sektor často dále čelí vysoké poptávce po službách v oblasti péče o děti, starší občany, nebo lidi s různými druhy postižení. Práce na zkrácený úvazek umožňuje organizacím lépe reagovat na tuto poptávku a flexibilněji rozdělovat pracovní sílu v souladu s aktuálními potřebami klientů.

Zlepšení péče a pracovního prostředí: Zaměstnanci v oblasti sociálních služeb často pracují v náročném prostředí, které vyžaduje vysokou míru soucitu a péče. Práce na zkrácený úvazek může přispět k vyššímu pocitu spokojenosti u zaměstnanců a snížení rizika vyhoření, což nakonec přispívá k lepší kvalitě poskytovaných služeb.

V České republice došlo v roce 2023 k systémové změně k zvýhodnění částečných úvazků, neboť rozdělení jedné pracovní pozice do dvou či více představuje pro zaměstnavatele vyšší náklady práce. Při částečném úvazku se tak snižuje odvod sociální pojištění o 5 %, což by mělo více motivovat zaměstnavatele k nabízení více částečných úvazků. Dle údajů MPSV ČR vzniklo v roce 2023 celkem 22.000 nových pracovních míst právě na zkrácený úvazek.

Evropské srovnání částečných úvazků nám ale ukazuje ještě jednu důležitou skutečnost – „living wage“. Vidíme, že výrazně větší obliba částečných úvazků je v zemích s vyšší reálnou mzdou, protože snadněji dosáhnou na tzv. living wage, což představuje úroveň platu nebo mzdy, ze které si její příjemce zajistí důstojné žití (včetně celé rodiny). Tento parametr je v České republice např. od Nizozemska zásadně jiný.

Proto můžeme doporučit, aby organizace:

- Aktivně komunikovaly s pracovníky o jejich potřebách a přáních v oblasti pracovního času, tj. zjišťovali nejen skutečnou potřebu případných zkrácených úvazků, ale snažili se na podnikové úrovni identifikovat bariéry využívání částečných úvazků.
- Hledaly efektivní způsoby, jak zjednodušit administrativu a organizační procesy spojené s částečnými úvazky a dohodami o provedení práce.
- Snažili se manažerskými rozhodnutími minimalizovat zvýšené jednotkové náklady na zaměstnance pracující na částečný úvazek.
- Maximálně využívali jednoznačnou přednost částečných úvazků při rozvrhu a organizaci práci, tj. možnost vyšší flexibility.
- Využívaly technologická řešení pro plánování směn a úhrad, což může výrazně snížit organizační zátěž.
- Podporovaly vzdělávání a rozvoj zaměstnanců i v rámci částečných úvazků, aby se zvýšila jejich motivace a spokojenost.
- Přizpůsobovaly odměňovací systémy tak, aby reflektovaly potřeby a přínosy pracovníků na částečné úvazky, včetně možnosti pružných bonusů nebo příplatků (např. za služby navíc, vstřícnost, zapojení se do dalších činností v organizaci, ...)

Výsledky výzkumných rozhovorů ukazují, že částečné úvazky a dohody o provedení práce jsou významnou součástí moderního pracovního trhu, jejichž správné zavedení a správa mohou přinést klíčové výhody pro všechny zúčastněné strany. Jsou ale i částečným řešením současného, ale zejména budoucího nedostatku zaměstnanců v sociálním sektoru.

I na základě tohoto provedeného výzkumu se ukazuje, že by pro zaměstnavatele mohlo být přínosné vytvoření doporučených postupů práce s částečnými úvazky v sociálním sektoru.



3/2024