



Spolufinancováno
Evropskou unií



INSTITUT PREVENCE
A ŘEŠENÍ PŘEDLUŽENÍ

20

VÝZKUMNÁ ZPRÁVA

24

EXEKUCE
ZAMĚSTNANCŮ:

BŘEZEN

NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY
A ŘEŠENÍ (NEJEN)
V ČESKÝCH FIRMÁCH



Jak pomoci zaměstnancům v exekucích a jejich rodinám?

Jak ulevit firmám v jednání s exekutory?

Co by pomohlo HRistům, aby se svými zaměstnanci lépe pracovali?

Co můžeme udělat, abychom snížili vysokou míru předluženosti v ČR?

Tyhle otázky nás, v Institutu prevence a řešení předlužení, z. ú., pálily. Pomáháme totiž předluženým domácnostem u nás a narovnáváme neférový trh s exekucemi. Jak bychom to mohli dělat lépe a s větším dopadem? **Objednali jsme proto mnohovrstevnatý výzkum v českých firmách.** Rádi se totiž rozhodujeme na základě dat.

Výzkum pro nás realizovali zkušení výzkumníci: Mgr. Tereza Dvořáková, Bc. Radka Malík a Mgr. Tomáš Dvořák, Ph. D. **Mluvili s 13 firmami, odborníky přes dluhy a 15 zaměstnanci.** Všechny poznatky ještě probrali s dalšími odborníky na skupinových setkáních.

Kvantitativní testování pro nás udělali v IPSOSu, kde kontaktovali **62 firem.** A k tomu všemu jsme ještě udělali **českou i zahraniční analýzu od stolu.**

K ruce jim byli naši i externí konzultanti, kteří se předlužeností zabývají do hloubky: Ing. Radek Hábl, Mgr. Daniel Prokop, Ph. D., Mgr. Petra Lomozová a Mgr. Gabriela Vondrušová.

Získali jsme velké množství skvělých poznatků a dat, které pomůžou zlepšit dluhové poradenství v českých firmách. Aby nezástaly v šuplíku, **dali jsme jim o něco přívětivější formu, takže jim lidé budou snáze rozumět.** S tím nám pomohli ve [studiu Salačová](#): Dana Salačová, Veronika Pavlačková, Martina Valová.

V celém výzkumu nás podpořilo finančně Ministerstvo práce a sociálních věcí. A to v rámci inovačního projektu „Role zaměstnavatelů při řešení předluženosti svých zaměstnanců“, s registračním číslem CZ.03.03.01/00/22_021/0000746.

Pojďte se s námi začíst do příběhů, které jsme vyslechli, a všech vzrušujících dat. A rozhybejte tak celospolečenskou změnu.

OBSAH

ÚVOD	5
POVZBUDÍME DLUHOVÉ PORADENSTVÍ VE FIRMÁCH	5
Cílem bylo identifikovat motivace a bariéry	
Skoro rok jsme sbírali data	
Získali jsme podněty k úspěšnějšímu poradenství	
METODOLOGIE	7
VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY	7
Kvalitativní i kvantitativní metody a výzkum od stolu	
Výběr firem: region, počet zaměstnanců a zkušenosti s poradenstvím	
Výběr zaměstnanců: tíživost situace, zaměstnavatel a region	
Nová podoba poradenství pro firmy a její testování	
VÝSLEDKY VÝZKUMU	13
POHLEDEM ZAMĚSTNANCŮ	13
I přes šok se snaží spolupracovat	
Od řešení je odrazuje neznalost a okolí	
Exekuce se zdají bezvýchodné a lidé rezignují	
Ke zdárnému řešení potřebují podporu a vidinu konce	
Předlužení je stigma, o kterém se nemluví	
Najít práci je s dluhy těžké	
BARIÉRY FIREM	20
Exekuce se týkají jen pár zaměstnanců	
Firmy si myslí, že oddlužení bude nákladné	
Není jasné, co dluhové poradenství zahrnuje	
První krok by měl udělat zaměstnanec	
Neuvědomují si dopady na celou společnost	
MOTIVY FIREM	22
Pomoci zaměstnancům z tíživé situace	
Pečovat o zaměstnance	
Snížit administrativní zátěž	
Společenská odpovědnost	
NÁSTROJE POMOCI VE FIRMÁCH	28
Vzdělávání a informační kampaně	
Podrobně rozepsané výplatní pásy	
Buddy – kolega s dluhy jako vzor	
Osobní rozhovor povzbuzuje k řešení	
Vzdělávání pro HRisty	
JAK ÚSPĚŠNĚ ZAVÉST DLUHOVÉ PORADENSTVÍ	35
Počítat s dlouhodobým procesem	
Přijmout ho jako součást firemní kultury a odbourat stigma	
Nevynechat žádnou fázi a zahrnout HRisty	

Ukázat zájem, otvírat téma ohleduplně a nasměrovat k řešení

REŠERŠE ZAHRANIČNÍCH FIREM – CO POMÁHÁ?.....39

Kurzy finančního zdraví slouží jako prevence
Finanční pomoc od zaměstnavatele má svá úskalí
Poradenství a podpora fungují, ale ne bez otevřeného prostředí
Důležité je snižování studu u zaměstnanců

KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....42

Nové návrhy poradenství, které jsme testovali
Oba návrhy jsou atraktivní pro cca 80 % firem
Hodnocení nabídky A: seriózní a atraktivní
Hodnocení nabídky B: unikátní a srozumitelná
Ukázka služby ve videu firmy velmi zaujala

HLAVNÍ ZÁVĚRY.....53

I KDYŽ JDE O DLOUHODOBOU POMOC, LIDÉ JI VÍTAJÍ.....53

Hlavní zjištění z výzkumu
Podařilo se ukázat nový směr poradenství

SEZNAM ZDROJŮ.....58

Zdroje, ze kterých jsme čerpali
Další výstupy z výzkumu

ÚVOD

CHTĚLI JSME POVZBUDIT DLUHOVÉ PORADENSTVÍ VE FIRMÁCH

Zhruba 8 % dospělých v ČR je v exekuci. Bez pomoci často nemají šanci se s dluhy vypořádat, ať už kvůli neznalosti možných řešení, nebo přímo kvůli sníženým možnostem na trhu práce. To negativně dopadá jak na jejich rodiny, tak i celou společnost, ekonomiku a stát. Častěji jsou totiž nuceni hledat si práci „na černo“.

Četné studie ukazují, že existuje úzká spojitost mezi finančními potížemi zaměstnanců a zvýšeným stresem, většími zdravotními problémy, sníženou výkonností a méně kvalitním pracovním výkonem. **Exekuce a finanční potíže zaměstnanců tak snižují produktivitu firem**, zvyšují administrativní náklady i fluktuaci.

Současně jsou firmy právě ti, kdo hrají jednu z klíčových rolí v poklesu počtu lidí v exekucích. **56 % zaměstnanců by uvítalo pomoc zaměstnavatele** v řešení finančních potíží. **Až třetina zaměstnavatelů přitom ale svým zaměstnancům ve finančních problémech nijak nepomáhá** a ostatní se často uchylují jen k jednorázovým nekonceptním řešením. O komplexní pomoc zaměstnancům a podporu HR v podobě dluhového poradenství zatím jeví jen minimální zájem.

Hlavním cílem bylo identifikovat motivace a bariéry, proč české firmy a jejich zaměstnanci (ne)přijímají dluhové poradenství

Vedlejším cílem bylo **navrhnout na základě získaných informací vhodnou proměnu poradenství** tak, aby **lépe odpovídala potřebám firem a zaměstnanců**.

Záměr výzkumu vychází z našich předešlých zkušeností v Institutu prevence a řešení předlužení (dále jen Institut). Při své praxi dluhového poradenství ve firmách narážíme na skutečnost, že **v České republice není běžné, že firmy pomáhají svým předluženým zaměstnancům**. V některých případech je dluh dokonce překážkou a firmy nenabírají na pracoviště osoby v exekuci či v insolventi. Lidé s exekucemi a lidé procházející oddlužením tak mají ztížený přístup na trh práce.

Výstupy je třeba vnímat jako kvalitativní sondu k tématu řešení exekucí na pracovišti. Zároveň ve výzkumném procesu došlo ke zkreslení výzkumného vzorku. Hovořili s námi většinou pouze zástupci firem, kteří byli řešení nakloněni nebo měli z minulosti zkušenosti se zadluženými zaměstnanci a byli ochotni svým zaměstnancům pomoci. Nemluvili jsme tedy s firmami, které téma exekucí a insolventí zcela odmítají řešit. Stejně tak odmítly účast na výzkumu.

Skoro rok jsme sbírali data

Výzkumný sběr dat probíhal od března 2023 do února 2024. **V individuálních rozhovorech a skupinových diskusích** jsme hovořili **s pracovníky personálních oddělení či vyššího managementu, mzdovými účetními a se zaměstnanci**. Abychom lépe pochopili jejich motivace a bariéry při řešení dluhů na pracovišti.

Celkem jsme se dotazovali:

- 18 firem a expertních organizací v hloubkových rozhovorech,
- 15 zaměstnanců s exekucemi či v insolvenční v hloubkových rozhovorech,
- odborníků z neziskových organizací, odborů a firem ve 3 skupinových rozhovorech.

Kromě toho jsme udělali rešerši dobré praxe v zahraničí. A analýzu aktuální nabídky dluhového poradenství na českém trhu. Na základě zjištění jsme připravili dvě nové podoby dluhového poradenství.

V lednu 2024 u firem ověřovali, **jaké nové nabídky poradenství by uvítaly.**

- **Dotazníkového šetření** se zúčastnilo celkem 62 firem z širokého okruhu podnikatelských oborů.

Výzkum ukázal spoustu podnětů k úspěšnějšímu dluhovému poradenství ve firmách, a tím ke snížení předluženosti v ČR

Z rozhovorů se zaměstnanci jsme zmapovali faktickou i emoční cestu od dluhů až do exekucí. Zjistili jsme, co jim pomáhá a co naopak ztěžuje jejich situaci. Identifikovali jsme bariéry, kvůli kterým firmy málo využívají dluhové poradenství pro své zaměstnance. Ale také motivy, proč jiné firmy své zaměstnance podporují a hledají pro ně řešení.

Kromě toho jsme popsali, jaké nástroje firmy využívají, aby svým zaměstnancům pomohly, a které z nich jsou nejúspěšnější. Také jsme zjistili, jak dluhové poradenství implementovat, aby se stalo součástí firemní kultury a mělo šanci opravdu zaměstnancům pomáhat.

Inspirovali jsme se v zahraniční i české praxi a ověřili, jakou podobu dluhového poradenství firmám nabízet, aby pro ně byla atraktivní a využívaly ji.

METODOLOGIE

CÍLEM BYLO DOBŘE POZNAT VZTAHY A KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE NA PRACOVIŠTI

Vytyčili jsme si tyto **základní okruhy výzkumných otázek**:

- Jak a případně s kým zaměstnanci sdílí své potíže s exekucemi a předlužením?
- Kdo je pro ně referenční osobou na pracovišti a může jim tak poskytnout poradenství?
- Je důležitý časový rámec pomoci?
- A jak vypadá „bod zlomu“ v životní trajektorii zaměstnance s exekucemi, jenž přiměje zaměstnance své dluhy řešit?
- Je dluhové poradenství součástí firemní kultury?
- Čím se firmy od sebe liší?
- Mají firmy v oblasti dluhového poradenství nějaké vlastní potřeby, které neumí samy naplnit?

Použili jsme kvalitativní i kvantitativní metody a výzkum od stolu

Tříčlenný tým výzkumníků s podporou našich zaměstnanců v Institutu realizoval **celkem 33 polostrukturovaných rozhovorů** se zástupci firem, s předluženými zaměstnanci a s dalšími experty spolupracujícími s firmami.

Z nich 5 rozhovorů vedli s **expertními organizacemi**¹, dalších 13 rozhovorů vedli se zástupci firem působících na českém trhu. Šlo především o **HR manažery** a podobné pracovní pozice, **mzdové účetní a majitele či vrcholové manažery**. Ve více případech se jednoho rozhovoru zúčastnili minimálně dva lidé z firmy (např. právník, mzdová účetní a/či personalista).

Dalších 15 rozhovorů realizovali **se zaměstnanci, kteří měli exekuce či byli v insolenci**.² S rozhovorem se pojila finanční odměna. Byly nahrávány, přepisovány a analyzovány formou induktivního kódování.

¹ Mezi expertní organizace jsou zahrnuty všechny ty, které nabízejí analytické či praktické služby firmám v oblasti nábory a péče o zaměstnance.

² K výběru respondentů viz následující kapitola.

Firmy jsme vybírali podle regionu, počtu zaměstnanců a zkušeností s dluhovým poradenstvím (výběr vzorku)

Výzkumný vzorek firem a zaměstnanců není reprezentativní. Jde o kvalitativní sondu.

Cílem výběru firem bylo **rovnoměrně zastoupit společnosti jak se sídlem v regionech velmi postižených exekucemi, tak v regionech s nízkou předlužeností obyvatel.**

Dalším kritériem pro výběr firem byl celkový počet zaměstnanců. Záměrně jsme volili **firmy v kategorii do 250 zaměstnanců, v kategorii 250 až 1000 zaměstnanců a více než 1000 zaměstnanců.** Rozlišovali jsme firmy:

- zahraniční (dceřiné společnosti, celkem 7 firem s 650 a více zaměstnanci)
- tuzemské (celkem 6 firem s počtem do 600 zaměstnanců).

Klíčovou proměnnou pro výběr byla však skutečnost, **zda firma již s některým typem dluhového poradenství v minulosti spolupracovala**, nebo nikoliv. Finální výběr společností odpovídá následujícím čtyřem kategoriím:

1. Firmy, které Institut nebo jiný poskytovatel nikdy neoslovil pro spolupráci,
2. ty, které poskytovatel dluhového poradenství oslovil, ale nakonec ze spolupráce z různých důvodů sešlo,
3. společnosti, které odmítly spolupracovat na tomto či podobném protidluhovém programu,
4. ty, které v historii nebo v současnosti spolupracovaly či spolupracují na programech dluhového poradenství.

Z celkového počtu 63 společností bylo pouze 14 z nich ochotných spolupracovat na výzkumu a hovořit s námi o tématu předluženosti zaměstnanců a o vhodných nástrojích využívaných na pracovištích.

Dalších 10 zástupců firem si účast na výzkumném rozhovoru dlouhodobě rozmýšlelo. Bohužel v průběhu i více než měsíční komunikace a hledání vhodných termínů na setkání nakonec k rozhovoru nedošlo. Důvodem byla zejména časová vytíženost zaměstnanců HR oddělení, se kterými jsme o termínech jednali, nebo zde sice byla ochota zaměstnanců HR oddělení, ale chyběla vůle na straně vedení firem.

Analýza proto vypovídá zejména o firmách, které mají kladný vztah k řešení exekucí na pracovišti.

Tabulka 1: Počet zapojených firem do výzkumných hloubkových rozhovorů dle počtu zaměstnanců

10–50	2
150–500	3
501–1000	3
1001–5000	3
10000–25000	2

Vybírali jsme zaměstnance, které dluhová situace tížila

Kritérii pro výběr 15 zaměstnanců byla zejména: tíživá dluhová situace jedince, typ zaměstnavatele³ a region, ve kterém osoby žijí. Pravidlem bylo, že od jednoho zaměstnavatele jsme mohli mluvit maximálně se dvěma zaměstnanci potýkajícími se s předlužením.

Individuální polostrukturované rozhovory jsme vedli šetrně k tématu s vědomím, že pro některé respondenty jsou exekuce nadmíru emocionálně těžké a jejich řešení složité.

Výstupy z rozhovorů jsou anonymizovány a **osoby vystupující v textu jsou tzv. composite persons, tedy fiktivní osoby**, které svým příběhem zastupují více respondentů.

Na základě mnoha dat jsme navrhli novou podobu dluhového poradenství pro firmy (design produktu)

V rešerši české a zahraniční literatury jsme identifikovali některé problémy a zhodnotili dostupná data o tom, jak se téma dluhů komunikuje ve firmách. Dále jsme zpracovali rešerši současných českých, na internetu dostupných nabídek dluhového poradenství a pomoci lidem v exekucích.

Kromě toho jsme realizovali 3 fokusní setkání s analytiky, poskytovateli služeb dluhového poradenství a se zástupci firem (především HR manažery) působícími v ČR.

První dva skupinové rozhovory byly zaměřené na získání detailnějšího vhledu do problematiky dluhového poradenství a spolupráce s firmami. Na třetím skupinovém setkání jsme ověřovali potřeby firem a nové produkty, které jsme výzkumem identifikovali jako potenciálně vhodné pro inovaci dluhového poradenství.

³ Celkem 4 rozhovory jsme vedli se zaměstnanci firem zahrnutých do výzkumu.

Následně jsme na základě ověřených návrhů vytvořili a ve spolupráci s výzkumnou společností IPSOS **testovali dvě varianty produktové nabídky v oblasti dluhového poradenství** ve firmách.

- *Varianta A* se zaměřovala na **edukaci a proškolení** širší škály firemních zaměstnanců v tématu **finančního zdraví a předlužení**.
- *Varianta B* se zaměřovala na **praktickou pomoc při řešení předlužení** zaměstnanců ve firmách a na rozšíření služeb o další témata, jako je **psychologická podpora či právní pomoc**.

Ověřovali jsme, že je nové poradenství pro firmy užitečné (metodika testování produktových konceptů)

Ve spolupráci s renomovanou výzkumnou agenturou IPSOS Česká republika bylo realizováno **dotazníkové šetření** s cílem ověřit zájem o nabízené varianty produktu a preferenci vhodné produktové varianty.

Podařilo se zajistit mnohem větší výzkumný vzorek, než byl původně plánován (zadaný požadavek byl 20 rozhovorů). Do testování produktových konceptů se zapojilo celkem **62 firem**. Tento vzorek lze již považovat za kvantitativně dostačující a hodnotit výsledky s vyšší mírou spolehlivosti.

Dotazníkové šetření na 62 firmách mělo tyto parametry:

- Cílová skupina výzkumu: vedení firmy, finanční manažeři, HR manažeři.
- Obory firem: ze vzorku firem byly vyřazeny obory, které svým oborem či skladbou zaměstnanců neodpovídají typickému profilu firmy pro danou službu exekučních programů. Jednalo se o obory finance a bankovníctví a sektor IT.
- Firmy s alespoň vlažným zájmem o řešení finančních potíží svých zaměstnanců (do rozhovoru jsme nezařadili firmy, pro které toto téma je „rozhodně nezajímavé“).
- Regionální zacílení firem: výzkum cílil na všechny kraje v ČR a naplnil kvóty.
- Délka dotazníku: cca 18 minut.
- Sběr dat: online, profesní databáze agentury.
- Mix uzavřených a otevřených otázek.
- Terén sběru dat: 9.–14. 2. 2024

Výzkumu se zúčastnili jen ti respondenti, kteří splnili výběrová kritéria.

→ [Dotazník k výzkumu je k dispozici k nahlédnutí.](#)⁴

→ [Testované produktové koncepty k nahlédnutí.](#)⁵

Firmy jsme rozdělili podle oboru, pozice, regionu a zájmu pomáhat zaměstnancům.

A. Oborové zastoupení firem

Tabulka 2. Distribuce zastoupení oborů ve vzorku firem

Odvětví činnosti	%
Průmyslová a výrobní činnost	41,9
Automotive a opravárenské činnosti	16,1
Stavebnictví	12,9
Doprava a skladování	11,3
Administrativní činnosti a služby	6,5
Nemovitosti a realitní činnosti	1,6
Velkoobchod a maloobchod	1,6
Vzdělávání	1,6
Jiné	6,5
Celkem firem	62

B. Zařazení dotazovaných osob dle pozice ve firmě

Tabulka 3. Zastoupení dle pozice ve firmě

Pracovní zařazení	%
HR manažer(ka) (či obdobná vedoucí pozice)	48,4
Majitel(ka)/Jednatel(ka)/CEO	25,8
Finanční ředitel(ka) (či obdobná vedoucí pozice)	25,8
Žádná z uvedených pozic	0,0
Celkem firem	62

⁴ Dotazník k výzkumu je k nahlédnutí na této webové adrese: bit.ly/dotaznik-k-vyzkumu.

⁵ Testované produktové koncepty k nahlédnutí na této webové adrese: <https://bit.ly/testovane-produktove-koncepty>.

C. Regionální zastoupení firem

Tabulka 4. Zastoupení dle regionu

Region	%
Hlavní město Praha	24,2
Jihočeský kraj	6,5
Jihomoravský kraj	17,7
Karlovarský kraj	0,0
Kraj Vysočina	9,7
Královéhradecký kraj	6,5
Liberecký kraj	1,6
Moravskoslezský kraj	12,9
Olomoucký kraj	3,2
Pardubický kraj	1,6
Plzeňský kraj	8,1
Středočeský kraj	3,2
Ústecký kraj	3,2
Zlínský kraj	1,6
Celkem firem	62

D. Vnímaný zájem o finanční situaci zaměstnanců ve firmě

Graf 1. Míra zájmu o finanční problémy zaměstnanců

Znění otázky: Různé firmy mají odlišné vnímání toho, jak je důležité pro firmu se zajímat o ekonomickou a sociální situaci svých zaměstnanců. Jak důležitá je pro vaši firmu, dle vašeho názoru, otázka finanční situace zaměstnanců? Tj. do jaké míry se zajímá firma o to, zda jsou zaměstnanci zadlužení, zda jsou v exekuci či prošli někdy v minulosti oddlužením a zda potřebují v tomto ohledu podporu?



Pozn.: Odchytky od 100 % jsou dány zaokrouhlením.

VÝSLEDKY VÝZKUMU

POHLEDEM ZAMĚSTNANCŮ: Z DLUHŮ DO EXEKUCE

Kdybychom chtěli shrnout příběhy všech respondentů z řad zadlužených zaměstnanců do nějaké jednotné a ucelené trajektorie, nebylo by to zcela možné. Jde o individuální situace, jak se do dluhové pasti dostali, a individuální řešení této nouze. **Respondenti se do dluhů dostali z různých příčin**, ne pouze svojí vinou, ale životními okolnostmi a také vlivem rodinných vztahů. **Měli ale podobnou trajektorii, jak s dluhy nakládají.**

Každý respondent měl větší či menší časovou prodlevu mezi tím, kdy se dozvěděl o dluhu (exekuci), a mezi tím, kdy začal svou ekonomickou situaci řešit. **Řada lidí se totiž s dluhem dokázala potýkat delší dobu** (někdy i řadu let), a to v situaci, kdy měli trvalé zaměstnání.

V době nejistých příjmů (při ztrátě zaměstnání nebo onemocnění v rodině) znamenala jakákoliv nepředvídatelná situace pro některé respondenty, že nemohli najednou splácet své závazky. Výzkumem jsme přišli na **čtyři varianty jednání, které lidé v různých obměnách volí.**

První reakcí respondentů bývá šok. Snaží se spolupracovat s exekutory, ne všichni ale úspěšně

Šok z obálky s exekučním příkazem, z návštěvy exekutora či jiného vymahače dluhů. Z hrozby ztráty bydlení, z nedostatku financí na jídlo, ze zablokované karty při platbě v obchodě, z odstaveného účtu apod.

Svou první exekuci si pamatovali respondenti velmi detailně a v rozhovorech s ní spojovali velmi negativní emocionální zážitky, pocit ztráty kontroly nad svým životem, někdy s pocitem bezvýchodnosti situace. Nejedna osoba hovořila o myšlenkách na sebevraždu. Šok ale neznamenal ztrátu chuti situaci řešit. Naopak **ve více rozhovorech se ukázalo, že po prvotním „šoku“ z nové situace se někteří snažili svou situaci řešit ve spolupráci s exekutory.**

„Ten nátlak je hroznej. Samozřejmě první: ‚My za vámi přijdeme do práce a uděláme tam haló...‘ To samý přes domov. ‚Víme, kde bydlíte, není problém počkat, budeme tam zítra ve dvě hodiny. Anebo se

*pojďme sejít na tomhle místě, kde složíte aspoň tohle, jasný?’ Ten strach zvednout telefon, kde zase na mě můžou číhat, jsem nechtěl zažít.“
(Muž, 40 let, v exekuci)*

„Byly to nervy. Nikdy nevíš, co bude, co kdy přijde. Jestli přijde exekutor, jako když jsem byla nemocná s covidem. Na základě toho covidu ani nešli do baráku... Chtěla jsem být už v klidu, abych byla čistá.“ (Žena, 45 let, splacená exekuce zaměstnavatelem)

„Když mi přišla ta velká exekuce, ten milion dvě stě – nebo před tím tam bylo milion sto a teď už tam je milion tři sta –, tak jsem seděl v autě a chtěl jsem se zabít. Přemýšlel jsem, že to skončím... Že ta vidina toho, že to je tak ohromná částka, že to nemůžete splatit... No, pak jsem šel do té dluhový poradny.“ (Muž, 40 let, v exekuci)

„Právnička říkala: ‚Vážně to chcete udělat?’ A já jsem chtěla, aby mě to nestrašilo. Dceři už bude šestnáct a já měla strach, že to zdědí. Ten pocit, že v den jejích osmnáctin jí přijde nějaký dopis, to mi přišlo šílený.“ (Žena, 45 let, v insolventci)

Ne všichni ale byli v první fázi komunikace úspěšní. A v tom případě s časovým odstupem začali řešit aktuální potřeby (např. finance na ruku, okamžité brigády a možnosti příjvídělku „na černo“, další práci apod.). **Řešení dluhů tak ustoupilo u některých respondentů do ústraní či „na druhou kolej“.** V mnohých rozhovorech bylo důvodem „nenormální penále“ a odměny exekutorům, které u dluhů z 90. let nebyly regulované tak, jako tomu je nyní.

Dluhy chtějí řešit. Okolí a neznalost je ale odrazují

Druhou reakcí dotazovaných zaměstnanců byla často snaha své dluhy řešit, setkali se ale s nepochopením či odrazováním lidmi z okolí (např. z řad blízké rodiny či přátel). Někteří byli odrazováni samotnými institucemi (které mají na starost pomoc lidem v exekucích).

Někdy viděli pracovníci „případ“ jako velmi složitý, další instituce si nechávaly platit vysoké honoráře. **Ve více případech jsme identifikovali také doporučení, která se neopírala o věcné a pravdivé informace** (často od známých a rodinných příslušníků). Mezi lidmi koluje řada fám a nepravdivých promluv, které ale mají vliv na výsledné rozhodování zaměstnance, zda začne své dluhy řešit. Mezi takové promluvy patří, např. že při insolvenční „strhávají“ 16 tisíc korun, „neziskovkám nevěř“ nebo „vem si právníka“ (a tedy často drahou službu).

„Že u mě je to hodně složitý, že je malá šance, že bych to ještě dotlačil do nějakýho pro mě rozumnýho cíle. To mi řekli v tý neziskovce... Takže já zas hrůzu... Vysvětlili mi to nějak složitě a já jsem to zase na čas vzdal a dostal se k tomu až minulej rok.“ (Muž, 45 let, v insolvenční)

„Ale on si řek taky 15 tisíc. Hned, na ruku. Tak to já prostě nemám, tak insolvence nebude. Tak jsem to vzdal taky. Řešili jsme to i s manželkou, pokud člověk ty peníze nemá, tak se z toho prostě nemůže dostat.“ (Muž, 50 let, v exekuci)

Bezvýchodnost situace a neznalost vede lidi k rezignaci

Třetí variantou deklarovaného jednání respondentů byla pasivita a **představa bezvýchodnosti situace, případně vidina konce až za velmi dlouhé období. Lidé tak neustále platili splátky** či jim zaměstnavatelé strhávali platby exekutorům. **Penále za dluhy ale lidem stále narůstalo, a tak se jim dluh velmi těžko umořoval.** V takových případech bylo také pro oslovené zaměstnance nemožné využít akce Milostivého léta.

Chyběla jim totiž hotovost k tomu, aby mohli splatit jistinu, a požádat tak o prominutí penále a dalších plateb spjatých s exekucí.

„Exekuční příkaz mi přišel, když jsem šel na poštu, tak jsem to vybral a říkám: ‚Ty jo, člověk ani neví.‘ Já jsem fakt nevěděl, co mám dělat. Tak jsem tam chtěl volat. Jenže jsem se tam ani nedovolal. Tak říkám: ‚Tak se na to...‘ Já jsem tam jednou volal, to mi nezvedli telefon. Tak jsem tam volal asi za dva tři dny znovu a taky nezvedli telefon. Tak já říkám: ‚Tak já na to kašlu.‘ Vůbec mi to nezvedali.“ (Muž, 30 let, v exekuci)

„Já myslel, že to půjde dolů, a ono se mi to ještě víc zvedá, ty penále. O nějakých 5 tisíc navíc. Tak nevím. Já jsem tam měl minulý měsíc 85 tisíc a teď tam radši ani nekoukám. Protože si myslím, že tam zas bude víc.“ (Muž, 30 let, v exekuci)

„Byl jsem mladej a blbej. Nerad jsem se konfrontoval se špatnými zprávami a bylo jednodušší žít v nevědomosti. Já se s tím setkávám dnes a denně, když děláme náборы do firmy. Lidí nezvedají čísla a odepíšu zprávu: ‚Kdo volá?‘“ (Muž, 40 let, v exekuci)

Prodlužování konce a setrvávání v exekucích může být pro některé respondenty momentální strategií, jak předvídat své příjmy a výdaje. Nepředvídatelné nebo nízké příjmy byly totiž u řady z nich příčinou jejich ekonomických potíží.

„Problém byl v tom, že mi strhávali v nějaký výši z výplaty, a když jsem odešel z práce, najednou jsem musel začít platit já. Najednou jsem

zjistil, že to nezvládám platit. Protože jsem peníze investoval, probendil někde úplně jinde... A pak jsem se v týhle době rozhodl, že budu žít do konce života s dluhem a na černo, a nebudu mít samozřejmě tím pádem rodinu. Ale mně to bude vyhovovat. Takový bylo v tu dobu moje uvažování.“ (Muž, 40 let, v exekuci)

„Předvídatelnost – nabíhají úroky reálně, ačkoliv hradím 7 tisíc na exekuci... Mám dvě exekuce, jedna na půl milionu a druhá na 200 tisíc. Větší je hrazena z výplaty, menší hradím 6 tisíc z čisté výplaty, co mi chodí... Za rok uhradím tak 80 tisíc, ale reálně se splatí 50 tisíc... Úroky, ono to narůstá. S insolvencí by se mi snížil plat o 6 tisíc a víc a to bych už finančně nevycházel v tom komfortu, ve kterém jsem teď. Ale vím, že po dobu 10 let se mi splatí jedna z těch exekucí, ta větší. Já budu mít o 6 tisíc větší výplatu, ale můžu si udržet ten svůj komfort po celou dobu splácení.“ (Muž, 40 let, v exekuci)

„Co jsem v Německu, tak se mi nestalo, že bych peníze neměl.“ (Muž, 40 let, v exekuci)

Vidina konce a podpora okolí je to, co jim pomáhá z dluhů ven

Že v blízké budoucnosti „se dluhů zbaví“ a budou „žít zase plnohodnotný život“. Pokud se respondent dostal do fáze, kdy mu někdo pomohl najít reálné řešení dluhů (často šlo o insolvenční) nebo konstatoval, že situace nějaké řešení má, měl respondent větší šanci na to s dluhy skutečně něco dělat.

Vidina konce, „žít normální život“ nebo také „normálně mít rodinu“ či „už se nemuset bát, co na mě dalšího spadne“, **byla totiž klíčovou pro všechny, kdo se s dluhy potýkali**. Pokud byl horizont řešení dluhů v nedohlednu, upadali lidé do pasivity. Vidina konce tedy předcházela rozhodnutí jít procesu oddlužení naproti.

„Ve výplatnici je dole přehled, kolik ještě zbývá splatit, kolik exekucí, a to mi vyhovuje. Je to velice užitečné.“ (Muž, 19 let, v exekuci)

„Člověk má tu vidinu, že přišel někdo, kdo fakt chce pomoci. Když jsem tam šel a oni vytáhli ty letáky, takovejhle šutr mi spadl.“ – Řekl jste to hned doma? – „Jo, hned jak jsem vylezl z tý kanceláře, tak jsem telefonoval.“ (Muž, 50 let, v insolvenční)

I přes deklarovanou a reálnou snahu řady respondentů řešit své závazky se v některých případech lidem nedařilo stabilizovat ekonomickou situaci domácnosti. Šlo zejména o osoby, které se rozhodly požádat o oddlužení a insolvence jim byla schválena. Lidem tak často klesl výrazně příjem (do žádostí uváděli například mylné ekonomické příjmy apod.) a měli problém přežít do dalšího měsíce.

Více respondentů v průběhu insolvence přišlo o zaměstnání (po covidu došlo v jejich podnicích k propouštění) a měli následné výrazné problémy se tzv. udržet nad vodou bez dalšího zadlužování. Ne všechny příběhy tak jsou se šťastným koncem.

Předlužení je stigma, o kterém se nemluví

Obecně lze říci, že exekuce a předlužení zaměstnanců jsou ve veřejném životě a také ve firmách **dlouhodobě stigmatizovaným tématem, o kterém se nemluví.** Stigma a mlčení na pracovišti a v pracovních kolektivech je proto výzvou pro jakýkoliv protidluhový program, který má za cíl nejen informovat, ale také reálně pomoci.

Nepotvrdila se také hypotéza, že zaměstnanci sdílí své zkušenosti s kolegy na pracovišti. Bylo tomu naopak, **lidé před sebou na pracovišti tají informace** o svých dluzích.

„Spousta lidí potřebuje pomoci, ale nechce, aby to věděli kolegové, lidi se za tyhle věci styděl. Co myslíte, že se děje, když nastoupím do nové práce? No, koukaj na vás, že byste jim mohli něco vzít. Protože nemáte

peníze... Když jim řeknete, že nevyjdete s nájmem, tak koukaj kolem sebe, aby se jim něco neztratilo. Lidi prostě odsuzujou. Myslej si, že když nemá, tak vezme.“ (Muž, 45 let, v insolventi)

Někdy firmy předlužené uchazeče odmítají. A ti tak dokážou dluhy splácet jen stěží

V rozhovorech jsme se setkali také s firmami, pro které téma dluhové prevence či dluhového poradenství a pomoci nebylo prioritou, případně se tématu vůbec nevěnovaly. **V extrémních případech se firmy podle dotazovaných zaměstnanců tématem nechtějí zabývat, a tak bývá exekuce a v některých případech i insolvence dokonce překážkou pro získání zaměstnání.** To má samozřejmě vážné důsledky zejména pro předlužené lidi, kteří mají na trhu práce výrazně horší pozici a jejich příjmový potenciál je výrazně nižší.

To s sebou nese i **velmi negativní vliv na jejich schopnost splácet své závazky** nebo svou situaci efektivně řešit například formou zákonného oddlužení, kde je základní podmínkou minimální měsíční splátka.

V rámci rozhovorů se také ukázalo, že **některé firmy vidí v insolventi (oddlužení) zaměstnance větší riziko, než když je v exekuci.** Může to ukazovat na nedostatečnou znalost rozdílů mezi exekucí a insolventí, kdy právě insolvence zaměstnance je pro firmu v mnoha ohledech výrazně výhodnějším stavem, například z hlediska nutné administrativy.

„Jsem byla na pohovoru v hotelnictví a v bance. Říkala jsem si: ‚Budu k paní upřímná.‘ A řekla jsem, že jsem v insolventi. Řekli, že o mě nestojí, že mě vezmou, až ji zaplatíme. Lidi v insolventi tady mají zavřené dveře... Manžel kvůli tomu, že jsme v insolventi, nemohl sehnat práci, nechtěli ho... Já se pořád ptám a nikdo mi není schopen odpovědět, proč jsou lidé v insolventi horší než lidi v exekuci. (Žena, 50 let, v insolventi)

„Manžel si jeden měsíc prošel 20 pohovory. Byl psychicky na dně. Už jsem reagovala na nabídky za něj, nezvládal to. Nechtěli ho vzít k penězům, nechtěj ho vzít ke zboží, protože by to mohl ukrást, ani do skladu knihkupectví, protože knížky jsou dnes drahý. Byli jsme spolu v obchodu s nábytkem, kde by ho vzali do skladu. Vypadalo to dobře a pak přišel feedback, že mají zkušenosti, že lidi v insolventi se snaží měsíc a pak už do práce nepřijdou. Ani jako hlídače, ochranku ho nechtěli zaměstnat. V parfumerii, kde parfém stojí 2 tisíce a mohl by ho jednoduše ukrást, že jo. V tu chvíli se na něj koukají jako na odpad společnosti.“ (Žena, 50 let, v insolventi)

IDENTIFIKOVALI JSME BARIÉRY, PROČ FIRMY V ČR MÁLO ŘEŠÍ DLUHY SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Identifikovat bariéry na straně firem představoval jeden z primárních cílů výzkumu, přesto byl proces zjišťování zdlouhavý. V průběhu probíhajících rozhovorů jsme postupně odhalovali více detailů, které firmy či zaměstnanci v rozhovorech zmiňovali jako pro ně důležité a představovaly více nebo méně silné bariéry vstupu do spolupráce s dluhovým poradenstvím. V následujícím textu proto neuvádíme kompletní výčet všech drobných proměnných, ale pouze klíčové a hlavní bariéry. Jde tedy o analytické zjednodušení uváděných individuálních bariér.

Exekuce jsou pro firmy příliš malým problémem – jde „jen“ o nižší jednotky zaměstnanců

Firmy (management) řešení exekucí nevnímají jako podstatné téma. Jako důležitější vidí formy pomoci, které se týkají všech zaměstnanců (např. programy zvyšování finanční gramotnosti). Exekuce jsou pro ně spíše okrajové, protože se většinou týkají pouze jednotek zaměstnanců.

Firmy nevěří, že je pro ně oddlužení zaměstnanců výhodné. Myslí, že náklady budou vyšší

Celkově se nepotvrdily hypotézy, že by firmy slyšely na racionální a ekonomické argumenty zdůrazňující vyšší produktivitu a loajalitu, nižší nemocnost a fluktuaci. Tyto možné benefity vyplývající z (vy)řešení závažného zadlužení zaměstnanců, nejsou vnímány vedením firem jako zásadní. **Většina firem se tak domnívá, že náklady spojené s dluhovým poradenstvím by převýšily jeho výnosy.** Tj. že pomáhat zaměstnancům tímto způsobem se nevyplatí. Výjimkou mohou být jen firmy s malým počtem zaměstnanců a firmy, kde je vysoký podíl⁶ zaměstnanců v exekuci.

Některé firmy nerozumí dluhovému poradenství

Firmy si pod programem nedokáží představit nic konkrétního. Na rozdíl od např. psychologické či právní podpory, kde je jasné, v čem služba spočívá, dluhové poradenství je méně uchopitelné. **Není zřejmé, co to přesně znamená, jaké kroky se se zaměstnanci dělají, jaká je časová náročnost** atp. Často také má vedení firem nereálná očekávání od dluhového poradenství, protože vyřešení závažných forem zadlužení a exekucí je očekáváno výrazně dříve, nežli je reálně možné.

Často čekají na první krok zaměstnance a aktivní řešení

Častý argument proti dluhovému poradenství byl, že by tyto programy zaměstnanci stejně nevyužívali. Tvrzení ne vychází pouze z předpokladů, ale i z reálné zkušenosti HR zaměstnanců s obdobnými programy (např. *employee assistance programy*), o které je minimální zájem. A navíc je třeba je aktivně připomínat a aktivně k jejich využití zaměstnance motivovat. S tím souvisí i častý názor na straně firem, že odpovědnost za řešení nese v první řadě zaměstnanec. A to i v tom smyslu, že **první krok v řešení by měl udělat zaměstnanec, a nikoliv zaměstnavatel.** Výsledkem je tak začarovaný kruh, protože **zaměstnanci se z důvodu studu/stigmatizace obávají o zadlužení mluvit.** A zaměstnavatel zase očekává první krok a iniciativu ze strany zaměstnanců.

Ne všichni jsou ochotni za pomoc zaměstnancům platit

Do jisté míry souvisí s výše uvedeným. Pokud firmy nevnímají závažné zadlužení svých zaměstnanců jako problém, příliš této problematice nerozumí, a ještě mají pochybnosti

⁶ Nejde o reprezentativní výzkum. Na podíl exekucí ve firmách jsme se v rozhovorech dotazovali, pouze někteří respondenti byli schopni tento podíl definovat. Pokud se procento zaměstnanců v exekuci blížilo 10 %, HR rozhodně viděli exekuce na pracovišti jako problém, který chtějí řešit.

o využití podpory ze strany zaměstnanců, tak je otázkou, proč by za tyto služby měly něco platit. To, že se jedná o problém, často vnímají zaměstnanci HR a mzdového oddělení, ale tento aspekt se nepropisuje směrem k managementu firem. Čili není lehké si na pomoc zaměstnancům zajistit finance. **Zaměstnancům personálních a mzdových oddělení chybí argumenty, jak dluhové poradenství prosadit.** Navíc často sami vnímají agendu exekucí a komunikace s exekutory jako standardní obsah své práce. Zároveň **většina firem hledá benefity, které mohou nabídnout všem zaměstnancům bez rozdílu.** Dluhové poradenství určené jen pro část zaměstnanců vytváří v očích zaměstnavatelů problém, znevýhodnění těch, kteří by benefit využít nemohli.

Firmy si zatím neuvědomují dopady na společnost

Pro firmy je téma nové, neuvědomují si svoji roli, kterou na trhu práce mohou hrát, a benefity, které jim to potenciálně může přinést (například vyšší míru množiny lidských zdrojů, dopad na vyšší loajalitu zaměstnanců atd.). **Řešení exekucí na pracovišti není ve firmách obecně vnímáno jako oblast společenské odpovědnosti, do které by firmy mohly/měly přispívat a ve které se angažovat.** Zapojení podniků do řešení vážného zadlužení zaměstnanců zatím firmy nevnímají jako aktivitu, kterou by mohly zvyšovat svůj společenský kredit.

Výzkumem jsme identifikovali bariéry zaměstnavatelů. Poznali jsme ale i mnoho těch, kdo chtějí exekuce zaměstnanců řešit

U firem jsme objevili mnohé bariéry na straně zaměstnavatelů. Neznamená to však, že by všichni zaměstnavatelé sdíleli stejné nebo podobné postoje. Ve výzkumu jsme se naopak setkali s řadou zástupců HR oddělení (tedy se středním managementem), kteří exekuce vnímají jako problém a chtějí je řešit.

ZJISTILI JSME HLAVNÍ MOTIVY FIREM, KTERÉ SVÉ ZAMĚSTNANCE PODPORUJÍ

Svým zaměstnancům pomáhají, protože v nich vidí lidské životy

Firmy, se kterými jsme ve výzkumu mluvili, představují v českém podnikatelském prostředí pozitivní deviaci. U všech jsme zjistili, že **klíčovým motivátorem, proč**

poptávají dluhové poradenství, je samotná ochota a chuť pomoci zaměstnancům z jejich tíživé situace.

Často jsou to „jen“ vybraní jedinci ve firmě. I to ale stačí na vytvoření pozitivního proudu s dopadem na celospolečenskou proměnu. **Motivaci pomoci zaměstnancům nejčastěji nacházíme u pracovníků HR (především mzdových účetních), kteří jsou se zaměstnanci v bezprostředním kontaktu. U menších firem se objevuje i u manažerů/majitelů firmy.**

Ve středně velkých firmách pomáhají hlavně pracovníci HR, kteří mají pro zaměstnance pochopení

Ve firmách s více než 200 zaměstnanci se ukázali pracovníci HR oddělení v řadě případů jako ti, kdo předlužené zaměstnance kontaktují. A snaží se jim nabídnout pomoc a řešení.

Využívali k tomu komunikační nástroje mezi oficiální nabídkou podpory ze strany zaměstnavatele po osobní domluvu s konkrétním pracovníkem.

„Interně, v rámci personálního úseku, jsme jim to nabízeli a snažili jsme se samozřejmě i poskytovat nějakou podporu... Pokud s těmi lidmi někdo mluví a oni vám nějakým způsobem důvěřují, tak potom to vede k tomu, že ti zaměstnanci se k tomu řešení lépe staví. Za těch 5 let, co ve firmě pracuji, se podařilo, že ten počet zaměstnanců, které máme v exekuci nebo v insolventci, výrazně klesl. Zaměstnanci k tomu lépe přistupují. Je tam i řada případů, kdy ti lidé – a my jsme jim s tím pomohli – přešli k insolventci. Zatímco v roce 2019 jsme měli asi 6–7 % zaměstnanců v exekuci nebo insolventci, tak dneska to jsou asi 2 %. Měli jsme asi pět šest případů, kdy jsme zaměstnancům pomáhali při té insolventci a potom je to motivovalo k tomu, aby se toho dluhu nějakým způsobem zbavili.“ (HR, 200 zaměstnanců)

„Jsme si řekli, že potřebujeme podpořit i psychiku, protože doba není jednoduchá a chceme, aby se ten zaměstnanec měl kam obrátit...“



Začali jsme hodně individuálně a hodně se nám to osvědčilo...” (HR, 800 zaměstnanců)

U velkých firem je těžší zaměstnance individuálně kontaktovat. Nadnárodní řetězce to ale berou jako součást péče o zaměstnance

Pokud šlo o velkou firmu s více než 1000 zaměstnanci, z různých důvodů na pracovišti nevznikaly příležitosti, jak individuálně zaměstnance kontaktovat.⁷

Firmy volily spíše preventivní kroky, informační kampaně, případně situaci řešily pouze po formální stránce administrativy. Na individuální či jiné programy přímo pro zaměstnance nebyl dle oslovených HR čas či nebyl ze strany firmy zájem.

Nebylo tomu tak ale u všech firem. Nadnárodní řetězce totiž jsou svými mateřskými společnostmi vedeni k péči o zaměstnance, a to i formou, která není v českém podnikatelském prostředí běžná.

„Zamýšlíme udělat takovou online osvětu formou našeho firemního intranetu, kde budou z oddělení financí, tam máme šéfa, který je velice vtipný a veselý člověk... Nahraje krátká videa, kde osvětlí, třeba co je to úrok, a tyhle základní věci. Z mého pohledu je adekvátní právě ta osvěta, možná že nabízená ruka (konzultanta), že to bylo od firmy velice vstřícné gesto.“ (HR, 25 tisíc zaměstnanců)

„Kdybychom to nepropagovali a ty lidi dopředu nepřipravili a rovnou jim jen řekli: ‚Tady máte konzultanta, kdybyste něco chtěli probrat s exekucí,‘ tak to by nezafungovalo. Myslím, že kombinace to podpořit, připravit to, že se o ně chceme starat, a dát jim ty informace, aby se

⁷ Například firmám dodávaly kompletní účetnictví vnější dodavatelé a firma tak nedisponovala zaměstnanci, kteří se s požadavky exekutorů každodenně potýkají. V jedné firmě s 25 tisíci zaměstnanci měli zase mzdové účetní v centrálním sídle, nikoliv však na jednotlivých pobočkách a provozovnách. Zaměstnanci tak byli odkázáni pouze na písemnou či telefonickou komunikaci se svou mzdovou účetní.

vůbec nad tím zamysleli, je ta cesta. Protože samozřejmě ti lidé nejdřív přemýšlí: ‚Mám se jít zeptat, nemám...‘ Přečtou si pár článků, zjistí, že jsou tam zajímavé informace. Pak je to nakopne k tomu, že tam jdou...“ (HR, 4000 zaměstnanců)

Exekuce jsou administrativní zátěží. Berou ji ale jako nutné zlo

Exekuce zaměstnanců a jejich výrazné zadlužení má několik negativních dopadů na firmy:

- fluktuace zaměstnanců,
- nemocnost zaměstnanců a absence na pracovišti,
- zhoršené pracovní vztahy
- a administrativní nároky na další zaměstnance firmy (OECD 2021).

Právě administrativa spojená s exekucemi představuje pro všechny oslovené firmy závažnou zátěž; a to zejména pro mzdové a personální oddělení. Zátěž spočívá v samotné administraci exekucí a s tím spojených úkonech, zejména komunikaci s více exekutory. Zároveň také v tom, že pracovníci se musí informovat o aktuálních právních regulacích a jejich změnách.

„Ano, samozřejmě, určitě ta zátěž je vyšší. Protože tím, že přijde exekuční příkaz, ta práce nekončí. Jsou tam různé součinnosti, teď chodí dotazy exekutorů, chodí navýšení, snížení, ukončení právní moci. Takže tu exekuci máte několikrát v ruce, tady chybí úplně na začátku nějaký centrální registr – tedy on je, ale je placený, takže tam se zaměstnavatel nedostane. Například insolvence, oddlužení to mají běžně k dispozici. Tam je podle mě prvotní problém. Protože kdyby tam zaměstnavatel odpověděl, tak ti další exekutoři by už mohli nahlížet a nemuseli by... Když má 30 exekucí, tak musíte napsat součinnost, přijde 31. a musíte psát znovu součinnosti, že se změnilo pořadí, že se změnila výše, která předchází. Takže ta administrativa, za nás za účetní, je myslím velká.“ (HR, firma s tisíci zaměstnanci)

V menších firmách (do 50 zaměstnanců) byla administrativní zátěž více koncentrována na konkrétní pracovníky, a proto vnímána jako závažnější v porovnání s velkými firmami (nad 1000 zaměstnanců). Ve velkých firmách naopak bylo mzdových pracovníků více nebo byla služba nakupována od vnějších mzdových firem. Zároveň ve velkých firmách měli k dispozici firemní právníky v případě, že si pracovníci mzdového či personálního oddělení nevěděli sami rady.

Ve firmách všech velikostí vnímali zástupci personálních a mzdových oddělení v drtivé většině tuto agendu jako něco, co patří k jejich práci a jsou s ní smířeni.

Nicméně by ocenili silnější podporu ze strany vedení či managementu firem, které často nevnímá agendu exekucí jako něco, čemu by měla být věnována větší pozornost.

„Nadbytečná“ agenda spojená s exekucemi by mohla motivovat firmu k aktivnějšímu postoji k řešení zadlužení zaměstnanců. Přesto vedení firem aktivně administrativní zátěž spojenou s exekucemi neřeší. Důvody jsou následující:

- **Pro vedení firem a management není téma administrativní zátěže spojené s exekucemi podstatné.** Rozpočty HR, mzdových a personálních oddělení jsou omezené a aktivity, které vedou ke snížení administrativní zátěže spojené s exekucemi, nejsou vnímány jako prioritní.

„Na rovinu, asi by to nebylo úplně zadarmo a nevím, jestli bychom byli ochotni do toho investovat nějaké další prostředky. Ale pokud by to byl řekněme přítel na telefonu, když to tak nazvu, i třeba za nějaký jednoduchý paušál, tak rozhodně bychom to uvítali, protože při změnách legislativy atd. bychom to měli na talíři a nemuseli bychom to nikde hledat.“ (Firma s 60 zaměstnanci)

- **Téma není ani ze strany zaměstnanců mzdových a personálních oddělení do vedení firem komunikováno.** Administrace exekucí je vnímána jako běžná součást práce.
- **Administrativní náklady spojené s exekucemi spíše vedou k poptávce po vzdělávání zaměstnanců HR a personálních oddělení, ale nikoliv k poptávce po oddlužení zaměstnanců.** Pokud zaměstnanci HR přemýšlí o této agendě, tak zejména ve formě školení v právních otázkách a s tím souvisejícími znalostmi. Tudíž existuje potřeba vzdělávání/školení, ale nikoliv očekávání, že by

tento problém mohl být řešen komplexně ve smyslu celkového oddlužení zaměstnanců.

Celkově tedy jsou administrativní náklady vyplývající z exekucí pocítovány jako závažné ze strany zaměstnanců, kteří mají tuto agendu na starosti. Nicméně i když je tato agenda zátěží, většina zaměstnanců ji vnímá jako součást práce a jako zvládnutelnou a snesitelnou. V kombinaci s minimálním zájmem řešit tento problém ze strany vedení a omezenými rozpočty HR oddělení **není administrativní zátěž spojená s exekucemi silným argumentem pro podporu a rozvoj dluhového poradenství na pracovišti.**

Ve firmách s více exekucemi se téma řeší více. Znamená totiž větší zátěž pro zpracování mezd

Zejména v menších firmách do 50 zaměstnanců se jak management, tak majitelé firem snažili vyjít zaměstnancům vstříc. Pro malé firmy byli totiž někteří zaměstnanci z výroby či služeb těžko postradatelní.

„Máme osmnáct zaměstnanců a z nich sedm bere zálohy a čtyři mají exekuce a jeden insolventi. Oni to moc mezi sebou nešířejí. Když někomu naskočí exekuce, tak to samozřejmě nerozhlásím po celé budově. Řeknu mu to, než přijde výplata, aby s tím počítal. Oni potřebují vědět přesně, kolik jim přijde. Já to dělám tak, že výplatu sestavím a řeknu: ‚Kdo chce, přijďte se podívat na výplatu.‘ A probírám to s nimi. Nechci se totiž dožít toho, že ráno přijdu a bude tady stát místo dvaceti lidí jen pět.“ (Manažer, 20 zaměstnanců)

Řešení předlužení patří k politice společenské odpovědnosti

Řešení finanční situace zaměstnanců nejsou obvykle vnímána jako politika směřující ke společenské odpovědnosti firem (ESG – *environmental, social and governance*). Nicméně řešení exekucí a výrazného zadlužení je opomíjenou oblastí, na kterou se firmy mohou zaměřit.

Ve srovnání s jinými tématy (zejména environmentálními) je řešení exekucí na pracovišti věnováno zatím málo pozornosti. **Atraktivita dluhového poradenství**

spočívá v tom, že jde o formu ESG, která může mít velkou podporu mezi samotnými zaměstnanci firem; tj. jedná se o programy, se kterými se mohou ztotožnit.

JAKÉ NÁSTROJE POMOCI FIRMY POUŽÍVAJÍ

Více pomáhají ve firmách otevřených tématu dluhů

V rozhovorech s lidmi z vyššího managementu a HR jsme se setkali spíše s porozuměním tématu předlužení. Většina oslovených HR pracovníků a pracovníc (z firem participujících na výzkumu) neodsuzovala předlužené zaměstnance a neviděla jejich situace jako bezvýchodné.⁸

HR měli tendenci vidět předluženost zaměstnanců především v širších kontextech náhlých životních změn, dědických řízení, životních trajektorií a širších souvislostí, které vedly k předlužení. **Dělili přitom zaměstnance** podle toho, jak se ke svým ekonomickým závazkům staví, **na ty, kteří „chtějí situaci řešit“, a ty, kteří „o pomoc nestojí“.**

Předporozumění kontextům exekucí zaměstnanců se ale ne vždy promítalo do komunikace mezi zaměstnavatelem (v tomto případě HR) a zaměstnancem.

Neznamenalo tedy automaticky ze strany zaměstnavatele nabídku pomoci.

Prostor, který tématu na personálním oddělení věnovali jak v obecné, tak v osobní rovině byl dán diskusním firemním rámcem. Tedy jak bylo téma otevřeně diskutované v dané firmě. **Důležité tedy bylo, zda daná firma otevřela téma předlužení zaměstnanců na pracovišti, nebo to pro firmu nebyl problém ani téma k diskusi.**

Firemní nástroje pro účely této zprávy rozlišujeme na **preventivní** a **intervenční** podle toho, jaký mohou mít reálný dopad na zaměstnance v exekucích. Preventivní přináší zaměstnanci pouze informace. Intervenční také nějaký typ reálné podpory, kterou mohou využít pro řešení svých dluhů.

Velké firmy hlavně vzdělávají a dělají informační kampaně

Ve většině případů firem s více jak 800 zaměstnanci jsme se setkali s předpokladem HR zaměstnanců, že firma může učinit pouze preventivní kroky a využít pouze preventivní nástroje. Mezi taková využívaná opatření patřila:

⁸ Jak jsme uvedli již v úvodu a metodologické kapitole, výběr vzorku firem byl dán jejich ochotou účastnit se výzkumu. Jde proto o zástupce firem, které byly tématu nakloněny. Nikoliv těch, které téma odmítají řešit.

- plošná školení/setkání,
- skupinová tematická školení či setkání,
- informační letáky či informační videa sdílená ve vnitřních komunikačních sítích (kampaň k tématu).

Plošná školení jsou nástrojem hojně využívaným všemi oslovenými firmami bez ohledu na jejich velikost. Jde zejména o tematická školení ve zkvalitňování pracovního procesu, v některých případech jde o cílenější vzdělávání pouze vybraných profesních zástupců výroby, služeb. Školení mohou být vícehodinová. Pokud se školení osvědčí a téma je stále pro firmu aktuální, stávají se pravidelnou součástí péče o zaměstnance. Častěji jsou součástí pracovní doby zaměstnance nebo je účast na nich zaměstnancům částečně hrazena. **V případě exekucí a preventivních školení lze tento nástroj využít jako doplňkový pro zavádění protisexekučních programů do firemní kultury.**

Skupinová tematická školení, setkání jsou taktéž využívaným nástrojem. **Témata pro setkávání se liší podle potřeb** zaměstnavatele a zaměstnanců. Často se HR manažeři zasazovali o nové typy setkávání a péče o zaměstnance například formou pravidelných čtvrtletních setkání u kávy. Případně nástrojem chtěli řešit aktuální téma firmy (např. vysokou nemocnost zaměstnanců).

Témata, která námi oslovené firmy řešily, byla např. zdravá výživa, protisexekuční program a jeho přínosy pro zaměstnance, finanční poradenství, jóga a relaxace, fyzioterapie na pracovišti, programy pro zaměstnance a jejich rodiny (např. vánoční punč, konec školního roku atd.).

Aktivity jsou navštěvovány spíše v pracovní době, v odpoledních programech zájem zaměstnanců opadá. HR oddělení po každém semináři nechává zaměstnance vyhodnocovat jeho průběh a přínos. Pravidelně evaluují programy a přizpůsobují je požadavkům zaměstnanců.

Informační letáky a videa na pracovišti jsou součástí komunikace zaměstnavatele a zaměstnanců. Velké firmy mají své interní systémy, skrze které se zaměstnanci sdílí informace – například jim poskytují výplatní pásky, informují je o novinkách a nabídkách benefitů, nastolují nová (někdy tabuizovaná) témata ve firmě.

Interní komunikační systémy jsou také dobrými nosiči pro zavádění nových nástrojů a témat do firemní kultury. **Aby byl preventivní či intervenční protidluhový program úspěšný, musí mu být předem věnována pozornost.** Každému novému programu by mělo předcházet časové období zaměřené na postupné představení programu zaměstnancům.

V rámci pracovišť se využívá také tištěných letáků. **V případě exekucí je pro zaměstnance ale těžké na leták veřejně reagovat.** Brání jim v tom strach z toho, že se prozradí před kolegy.

Menší a střední firmy si tvoří vlastní užitečné nástroje pomoci

Kromě preventivních využívají firmy i informačně-intervenční nástroje komunikace. Většinou jde o firmy s menším počtem zaměstnanců. Ve výzkumném vzorku to byly především firmy do 800 zaměstnanců.

Osvědčilo se jim přitom několik nástrojů. Třeba:

- **Měsíčně poskytují informace o struktuře srážek ze mzdy na výplatnici konkrétního zaměstnance s exekucemi.**
- **Neformální zprostředkovatel mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který se otevřeně přihlásí k tomu, že exekuce měl a řešil je.** Nebo je aktuálně řeší s pomocí zaměstnavatele.
- **Osobní neformální rozhovor** patřil mezi nejčastěji zmiňované nástroje. Případně další individuální nástroje pomoci, jako je bezúročná půjčka od zaměstnavatele.

Díky podrobným výplatnicím mají zaměstnanci přehled

Struktura srážek ze mzdy na výplatnici konkrétního zaměstnance majícího exekuce. S nástrojem jsme se setkali pouze v jedné firmě, nicméně měl poměrně velkou úspěšnost. K nástroji firma přistoupila poté, co se na HR oddělení opakovaně obraceli zaměstnanci a chtěli vysvětlit výši mzdy a důvody, proč jim byla mzda krácena. S novým nástrojem (výplatnice má někdy více než jednu stranu textu) jsou **zaměstnanci** velmi spokojeni. **Mají pravidelný přehled o tom, kolik a jakému exekutorovi se ze mzdy strhává a jakou výši dluhu musí ještě zaplatit.** Mohou si tak lehce vypočítat v dlouhodobé perspektivě, kdy své závazky splatí. Mohou tedy finančně plánovat.

Buddy, který dluhy úspěšně řeší, inspiruje ostatní

Neformální zprostředkovatel kontaktu mezi zaměstnanci a firmou, tzv. buddy programu. Jde o zaměstnance, **kteří byli v minulosti ochotní veřejně vystoupit a přihlásit se ke svým ekonomickým závazkům, požádat o pomoc.** V případě, že byla taková osoba ochotná veřejně před zaměstnanci vystupovat v roli „zkušeného“ člověka, který s dluhy pracuje nebo se jich již zbavil, stává se na pracovišti neformální kontaktní osobou. Lidé se na něj obrací spontánně. Ve výzkumu jsme se setkali se dvěma případy takového „buddyho“.

V prvním případě se stal zaměstnanec (ve firmě s 800 zaměstnanci) mediálně známým, a tak se na něj ostatní zaměstnanci začali sami obracet o pomoc a zprostředkování kontaktu na oddlužení. Druhá osoba figurovala v malé firmě do 50 zaměstnanců. Její

role je více formalizovaná. Komunikuje s ostatními zaměstnanci a přivádí je ke spolupráci s firmou a k řešení exekucí.

„On odbourá tu bariéru mezi zaměstnancem a námi. Prostě řekne: ‚Hele, mně to pomohlo a nebyl s tím žádný problém. Běž tam, koukne na to právník.‘“ (Majitel firmy)

Osobní rozhovor se zaměstnavatelem podněcuje dluhy řešit

Osobní neformální rozhovor byl podle všech respondentů nejvhodnější a nejúspěšnější nástroj komunikace na téma řešení exekucí. Většinou šlo o rozhovor mezi mzdovou účetní či s někým z personálního oddělení a zaměstnancem při běžné agendě ve firmě.

V některých případech docházelo k osobnímu rozhovoru i v neformálních prostorech (např. na chodbě firmy, v autobuse aj.). Cílem rozhovorů z obou či z jedné strany hovořilo bylo řešení exekucí a návrh možných cest, jak vážnou ekonomickou situaci zaměstnance řešit.

„Šéfová mi taky poradila, říkala mi, co mám dělat. Říkala mi: ‚Pojďte, pane... Vyřešíme to.‘ Tak v tom je dobrý, že pomůže. Říkám: ‚Co já s tím udělám? Tolik peněz, 300 tisíc...‘“ (Muž, 30 let, v exekuci)

„Já jsem se styděla to se zaměstnavatelem řešit, ale když jsem viděla, že se snaží pomoci, tak už mi to přišlo normální. Nebo byla jsem i ráda, že to ví a že jsem to mohla říct i někomu jinému než synovi.“ (Žena, 45 let, exekuci splatil zaměstnavatel)

„Lidi, kteří mají exekuce, tak je nevynášíme ven. Řešíme to s nimi, víc jim radíme. Když přijde člověk, tak si ho vezmu stranou, vysvětlím mu to. Radila jsem mu, ať se k tomu postaví čelem. Je to spíš naše poradenství.“ (HR, 400 zaměstnanců)

„Komunikujeme nejvíc osobně. Nebo také pomocí nástěnky, e-mailem, ale nejvíce osobně. Když jedu autobusem, potřebuji nějakému zaměstnanci něco říct, někoho z nich potkám, tak si přisednu a mluvím s ním osobně. Bavíme se o tom klidně v autobuse.“ (HR, 400 zaměstnanců)

„Ti, co jsou v exekuci nebo insolvenci, přijdou na ně exekuční příkazy, tak si je vždycky zavolám do mzdovky a mluvíme o tom. Nabízím jim vlastně možnost, že tady je benefit, Institut, a jestli chtějí, nebo nechtějí s ním spolupracovat. Povídáme si o tom, jaký to má možnosti, co by to pro ně bylo. Ve 100 % případů je tam stud zaměstnanců. Ti, co se na ně řítí nějaká dluhová past, tak s těmi jsou to náhodná setkání. Že si třeba povídáme a vidím, že ten člověk je třeba nějaký víc skleslej, a tak začnu: „Jé, vy jste nějaký skleslej, asi nějaký trable?““ (Mzdová účetní, 600 zaměstnanců)

Z výzkumu se ukázalo, že **osobní a citlivě vedený rozhovor zaměstnavatele se zaměstnancem byl velmi důležitý** bez ohledu na to, zda zaměstnanec nabídky pomoci využil, či nikoliv. Zaměstnanci vnímali osobní rozhovor pozitivně a jako projev zájmu o jejich osobu. V některých případech osobní rozhovor přivedl zaměstnance k rozhodnutí řešit dluhy a využít aktuálně nabízených nástrojů pomoci.

Výjimečně se zaměstnancem mluví přímo majitel firmy

V této výjimečné formě pomoci šlo o návrh či přímo domluvu bezúročné půjčky zaměstnanci (v jednom případě do výše 150 tisíc korun, v druhém případě kolem 600 tisíc korun).

„Zaměstnavatel za mě zaplatil všechno během asi deseti dnů. Spolu jsme jen uzavřeli smlouvu a já mu to posílám z výplaty, 10 tisíc měsíčně. Je fakt, že se o tom dál nebavíme. Je nás tam víc, ale je to jenom mezi námi. Ostatní o tom ví, ale neví o tak veliký částce, kterou zaměstnavatel uhradil.“ (Žena, 42 let, splacená exekuce zaměstnavatelem)

„Tak jsem ponížene šla za svým zaměstnavatelem a žádala jsem o mimořádnou půjčku. S tím, že bych mu ze mzdy platila ještě 3 tisíce. On mi na to kývl. Je to člověk, se kterým mluvím otevřeně. Tehdy řekl: „Až vybuchnete třeba těsně před koncem a budete mít splácet třeba 150 tisíc, tak za mnou přijďte. My uděláme to, že z firmy se pošle insolvenčnímu správci rovnou 150 tisíc, sepíšeme spolu papír a vy místo 9–10 tisíc budete firmě splácet 3 tisíce.““ (Žena, 50 let, v insolvenční)

V souvislosti s půjčkami je však nutné poukázat na riziko, které na sebe zaměstnavatel přijímá. Bez podrobného zmapování finanční, resp. dluhové situace zaměstnance se může snadno stát, že poskytnutá půjčka nic nevyřeší a peníze jen zmizí v „černé díře“.

Je proto třeba vždy nejdříve zmapovat celkovou situaci, a zvýšit tak šance, že bezúročná půjčka má skutečně potenciál zaměstnanci pomoci.

Osobní rozhovor i bez finanční intervence zaměstnavatele přijímali všichni respondenti z řad zaměstnanců pozitivně. Byli vděční, že se o jejich situaci někdo zajímá. U některých tento zájem vyvolal změnu postoje, který do té doby měli k řešení dluhů. Osobní rozhovor totiž pro mnohé znamenal „ubezpečení“, že jejich mnohdy zdánlivě neřešitelná ekonomická situace může mít „dobrý konec“.

HR pracovníci oceňují vzdělávací programy, jak pracovat s exekucemi

Překonávání komunikačních bariér v některých firmách není možné. Insolvence a exekuce jsou ve firmě tabuizovaným tématem a management či HR oddělení nemá vůli téma na pracovišti otevřít.

Ve výzkumu jsme se setkali s pracovišti, kde chyběl celofiremní apel na řešení exekucí, ale se zadluženými lidmi o jejich individuálních situacích mluvili pracovníci HR oddělení. Takto **aktivní HR pracovníci viděli jako přínosnou nabídku preventivních programů vzdělávání – zejména úzkého týmu** – v legislativních a personálních otázkách exekucí.

Firmy zapojené do výzkumu velmi podporovaly další vzdělávání úzkého týmu personálních oddělení a zkvalitňování poskytované péče o zaměstnance, která je integrální součástí jejich každodenní práce.

„Mzdovky jsme přizvali, protože samozřejmě nikdo na to není odborník a největší znalost mají mzdovky... Takže my jsme ten tým, ten nejužší tým, co s těmi lidmi mluví, tak my jsme je od Člověka v tísní nechali proškolit.“ (HR, 4000 zaměstnanců)

„Školenie tímu, to mi príde ako dobrý nápad, celkom užitočný. Nevie, aká je úroveň expertízy kolegýň, čo to riešia, no viem, že takéto expertné školenie, resp. hlbšie do tej konkrétnej problematiky, je žiadúce. Nemáme tých školení až tak veľa, takých špecifických. Tým pádom býva to väčšinou také žiadané – vytrhnutie z toho stereotypu a tej práce.“ (Manažer, 6000 zaměstnanců)

„Školení týmu, který s těmi zaměstnanci pracuje, to bychom uvítali. Přijde mi užitečné vědět, jak s lidmi mluvit. Zároveň kdyby k tomu byla



i legislativa, tak bychom to mohli zaplatit v rámci vzdělávání a nebyl by v tom problém.“ (HR, 600 zaměstnanců)

Zástupci podniků by tak uvítali školení na téma, jak s lidmi s ekonomickými problémy mluvit, jak je nejlépe oslovovat a jaké nástroje jim případně poskytnout v případě, že zaměstnanec projeví zájem o pomoc.

Zároveň školení úzkého týmu předpokládá ze strany HR manažerů detailní vhled do legislativních procesů, nároků a omezení, např. která práva má exekutor a co již po firmě nemůže požadovat. **Detailní legislativní znalost totiž může firmám snížit administrativní náročnost zpracování podkladů pro exekutory a zároveň ji vidí HR manažeři jako vhodnou a lehce prosaditelnou variantu** vzdělávání v rámci firemních rozpočtů.

JAK EFEKTIVNĚ POMÁHAT A IMPLEMENTOVAT DLUHOVÉ PORADENSTVÍ

Pokud mají firmy zaměstnance v exekuci (i větší množství zaměstnanců), neuvažují automaticky o poptání dluhového poradenství. Nejedná se o řešení a službu, která by management firem či pracovníky personálních oddělení napadala jako obvyklé řešení těchto problémů.

Pokud firmy poptávají dluhové poradenství, je to proto, že:

- buď využití služeb iniciuje zaměstnanec, který má se službou pozitivní zkušenost z předchozího pracoviště, kde se dluhové poradenství osvědčilo,
- nebo je firma oslovena přímo poskytovatelem těchto služeb (např. Člověk v tísni, zástupci odborů) a rozhodne se nabídku vyzkoušet.

V obou situacích **je důležité poskytnout firmám, zejména managementu a personálním/mzdovým oddělením následující informace. Předpokladem pozitivně vnímané nabídky pomoci je totiž respektující přístup a nalezení dosažitelných cílů**, které lze během dohledného období naplnit.

Je třeba počítat s tím, že průběh poradenství je dlouhodobý proces

Délka trvání dluhového poradenství není pro firmy představitelná. Zejména ve smyslu očekávané doby trvání procesu oddlužení zaměstnanců. Často existují ze strany firem nerealistická očekávání vzhledem k celkovému trvání řešení exekucí.

Je důležité **komunikovat, že jde o dlouhodobý proces, který nebývá vyřešen na základě jedné či dvou konzultací**. Nenaplněná nerealistická očekávání firem („výrazné změny či oddlužení se dosáhne za dva měsíce“) mohou zhoršit pověst dluhového poradenství.

Vhodné nastavení procesu od seznamování s tématem až po vyhodnocení dopadů programu by mělo být součástí každé poskytované služby.

Firma musí přijmout dluhové poradenství do firemní kultury. Jinak ho zaměstnanci nevyužijí

Pro úspěšnost poradenství je důležité informování a proškolení zaměstnanců personálních a mzdových oddělení. Cílem by mělo být, aby tito pracovníci přijali dluhové poradenství jako způsob řešení problému exekucí a závažných forem zadlužení.

Pokud nevnímá firma dluhové poradenství jako funkční řešení, dluhové poradenství zůstává nevyužito. Tento problém je častý u zaměstnaneckých asistenčních programů (*employee assistance programs*). Pokud nejsou organizací či firmou aktivně přijaty a vnímány jako přínosné, zůstávají dlouhodobě nevyužity, ačkoliv jsou pro zaměstnance zdarma.

Aby firmy přijaly dluhové poradenství za své, musí ho vnímat jako funkční nástroj

Pro adopci dluhového poradenství je klíčové, aby firmy vnímaly dluhové poradenství jako důvěryhodné a v oblasti HR ve firemní praxi vyzkoušené a zavedené. Tudiž, že jde o funkční nástroj. Tomu mohou dopomoci tři cesty:

- Doporučení zaměstnaneckých svazů a asociací, které ale mají váhu pouze pro některé zaměstnavatele.
- Druhou možností je certifikace programu dluhového poradenství, která bude pro zaměstnavatele argumentem, pokud bude obsahovat data o efektivitě dluhového poradenství.

- Třetí cestou jsou příklady dobré praxe – tedy příběhy toho, jaké dopady mělo využití dluhového poradenství na firemní praxi.

O tom, jak firmy přijmou nové téma, rozhoduje dobré načasování. A zahrnutí všech klíčových aktérů

Identifikovali jsme řadu postupů, jak se ve firmách dařilo (případně nedařilo) zavádět nové produkty (benefity či nová komunikační témata). **Klíčovým pro úspěšné přijetí tématu a využívání služeb byl dobře naplánovaný harmonogram aktivit.** Pokud byl totiž některý z bodů přeskočen nebo někdo z důležitých aktérů opomenut a nebyl vtažen do procesu, končily programy s menším či větším rozčarováním a zklamáním na straně firmy nebo neziskové organizace.

Zaměstnanci totiž o program nejevili dostatečně vysoký zájem. Tato posloupnost činností se zdá být na základě výzkumu vhodná:

1. **Aby byl program úspěšný, měl by být klíčový personál součástí nabízených řešení,** měl by být zapojen. Nejde tedy pouze o vnější služby, které mají být nabízeny, ale také o **školení pro úzký tým HR oddělení, který má být „zasvěcen“ do tématu.**
2. **Následuje delší fáze komunikace tématu na pracovišti,** vysvětlování a informování zaměstnanců různými informačními kanály (články, tematické další výstupy do lokálního periodika apod.). Ideálně **využívat lokálně již zaběhlé nástroje.** Např. pokud ve firmě mají již zavedený interní systém komunikace, využít i pro otevření nového tématu tohoto systému. **Pokud bude totiž komunikace vedena jinými nástroji, nestane se součástí firemní kultury.**
3. **Osobní rozhovory a texty na menším vzorku zaměstnanců.** Ideálně vytipovat menší počet zaměstnanců a přímo je prostřednictvím HR oddělení oslovit nebo jinak kontaktovat. **Pokud se osvědčí spolupráce na malém vzorku, programy se ve firmách vysvětlují a rozšiřují na více zaměstnanců jednodušeji.**
4. Zaměstnanci HR oddělení jsou zvyklí získávat po každém typu školení a intervence od zaměstnanců zpětnou vazbu. **Zpětná vazba z poskytované pomoci a úspěšnosti je ale dobrou informací i pro ostatní zaměstnance,** kteří zatím pouze uvažují, že by pomoci využili. Pokud jde o menší podnik, jsou schopni reflexi programu či tématu získávat přes osobní dotazování, jindy využívají i anketních otázek. Při plánování spolupráce s firmami je tedy potřeba pracovat i s evaluací. Ideálně sami **sbírat reflexi již při skupinových či osobních setkáních.** Kultura ve firmách je založena na „vykazatelnosti“ (*audit culture*).

Pokud nezisková organizace vykáže smysluplně činnost, její působení ve firmě je lépe obhajitelné.

5. **Aktivity je třeba opakovaně a aktivně připomínat.** V případě, že se program či podpora aktivně nenabízí, zaměstnanci o pomoc přestanou projevovat zájem.

Ukázalo se, že když v minulosti ve firmách vynechali první nebo druhou část, nejenže se zkrátil čas potřebný k šíření tématu mezi zaměstnance, ale také se omezila angažovanost HR oddělení na dlouhodobějším řešení dluhů na pracovišti.

Z programů v takových firmách po čase „sešlo“, opadl o ně zájem. **Zájem opadl také u firem, které téma otvíraly „vtipnou“ formou.** Pokud se o dlužích a exekucích nekomunikuje na pracovišti s jistou „vážností“, ale hledají se vtipné slogany nebo netradiční oslovení zaměstnanců, podporuje to u zaměstnanců nedůvěru. Téma dluhů je totiž pro řadu z nich existenciálním problémem, který není k smíchu ani jej nelze zlehčovat.

Téma exekucí je intimní a je nutné ho komunikovat ohleduplně

Téma exekucí se veřejně ani v rámci pracovních kolektivů běžně neotevívá. Je stigmatem zejména pro ty, kteří se do svízelné ekonomické situace dostali. **Je proto důležité překonávat komunikační bariéru s respektem k vážnosti tématu a s ohledem na individuální stud,** který mohou zaměstnanci ve vztahu k zaměstnavateli pociťovat. V komunikační rovině by proto neměly být využívány zlehčující či humorná hesla. Ta mohou zaměstnance naopak od vážného zájmu a nabízené pomoci spíše odradit.

Zaměstnanci potřebují vědět, že se o ně někdo zajímá

Nejúčinnějším nástrojem pomoci zaměstnancům byl osobní rozhovor – **zaměstnanci potřebovali vědět, že se o jejich osud či nesnáze někdo zajímá, a pak byli ochotni svou situaci řešit.**

Vidina konce je klíčová, aby zaměstnanci začali dluhy řešit

Ukázalo se, že pro následnou snahu zbavit se dluhů a exekucí byla pro zaměstnance klíčová informace o potenciálním konci jejich mizérie. Pokud totiž zadlužený člověk nedohlédl na horizont, na kterém končí komunikace s exekutorem, srážky ze mzdy a začíná jiný, „normální“, život, neměl ani motivaci svou situaci měnit. Přednější v té chvíli byla předvídatelnost příjmů. **Pokud ale získal zaměstnanec pocit, že situaci lze změnit a dluhy nejsou napořád, využívali pomoci a všech dostupných nástrojů k tomu, aby se svých dluhů zbavili.**

UDĚLALI JSME REŠERŠI, JAK ZAHRANIČNÍ FIRMY ČELÍ BARIÉRÁM A JAK SVÉ ZAMĚSTNANCE PODPORUJÍ

S bariérami se nepotýkají pouze firmy a zaměstnanci v České republice. V rešerši dostupných výzkumných zpráv ze zahraničí jsme zjistili, že i ve státech s velmi detailním zpracováním a podporou dluhového poradenství ve firmách čelí řadě neporozumění. A také neochotě řešit exekuce a zadlužení zaměstnanců na pracovišti. **V následujícím textu uvádíme hlavní proudy, které se v zahraniční praxi objevují.**

→ [Plný text rešerše a analýz inovací v dluhovém poradenství v zahraničí je k nahlédnutí.](#)⁹

Ve vyspělých zemích se snaží vymýšlet inovativní služby a řešení, které pomohou zmírnit problémy plynoucí z předlužení zaměstnanců. A odpovědět na výzvy, kterým firmy v souvislosti s tématem čelí: tedy řešit tíživou situaci zaměstnanců a náklady a potřeby zaměstnavatele.

Velkým tématem a stále ne úplně uspokojivě vyřešeným problémem v zahraničí je – stejně jako u nás – otázka: **Jak přesvědčit a motivovat zaměstnavatele k tomu, aby se na nějakém protidluhovém programu podíleli?**

Inovační přístupy tam lze v zásadě rozdělit do čtyř trendů. U každého trendu zmiňujeme výzkumy v zahraničí a přidáváme komentář k situaci v České republice, pokud se stav odlišuje.

Preventivní kurzy finančního zdraví. Nepomáhají ale lidem s dluhy

Jedním z výrazných trendů v zahraničí je posilovat roli zaměstnavatele jako poskytovatele finančního vzdělávání pro zaměstnance. Jde o **kurzy finanční gramotnosti a nejružnější formy zaměřené na finanční wellbeing či finanční zdraví.**

Ačkoliv se konkrétní formy mohou lišit v přístupu (CIPD 2022; Kaiser a Menkhoff 2019), shodují se na tom, že **jde o obecná školení zaměřená na znalosti a kompetence potenciálně všech zaměstnanců.**

Zdůrazňovanou výhodou a možným efektem programů je především prevence zadlužení.

Nicméně tyto **programy jsou kritizovány z důvodu jejich nejasné efektivity** v dlouhodobém časovém horizontu (Dvořák aj. 2022). Zaměstnavatelé tyto programy preferují z důvodu jejich relativně jednoduché a plošné implementace: **každý**

⁹ Celou rešerši najdete na této adrese: <https://bit.ly/3VhftyD>.

zaměstnanec se může zúčastnit a benefity programu se týkají všech zaměstnanců. Problémem je ale především preventivní aspekt aktivity **bez následných intervenčních nástrojů, tedy bez reálné pomoci zaměstnancům s dluhy.**

V tomto smyslu na úrovni prevence fungují v českém prostředí aktivně odbory, které poskytují pro své členy nejrůznější (preventivní) služby zahrnující právní poradenství, školení finanční gramotnosti apod. (např. [Odbory KOVO MB](#))

Konkrétní pomoc v dílčích oblastech má jen omezený dosah

Druhým typem iniciativ je snaha přijít s jednoduchým řešením, které by efektivně, či dokonce přímo řešilo problémy zadlužení a exekucí zaměstnanců.

Jedná se **o nástroje typu:**

- záloh na mzdy,
- bezúročných půjček,
- nebo přímo převzetí finančního závazku zaměstnavatelem (*Financial Health Network 2022*)
- či povinné spořicí produkty pro zaměstnance (Burke a Loiseau 2017; Berk aj. 2022).

Konkrétní řešení se ovšem potýkají se specifickými výzvami.

Záloha na mzdy (ve formě českých komerčních řešení jako Advanto, Palmapp, Flexiplat) **funguje spíše jako prevence** a zájem mezi zaměstnanci není zatím dlouhodobě udržitelný.

Převzetí finančního závazku zaměstnavatelem je řešení **závislé na specifické legislativní úpravě a na dobré vůli** a nadstandardní znalosti zaměstnavatele a nefungují plošně.

Povinné (automatizované) spoření pro zaměstnance se ukazují ve výzkumech jako **fungující řešení v anglosaském prostředí** (Berk aj. 2022). V českém kontextu spoření propadá exekutorovi.

Konkrétní inovace lze považovat za zajímavé kroky, které nemají obecnou platnost a mají spíše omezený (a často pouze preventivní) dosah.

Komplexní programy pomáhají. Zaměstnanci se ale stydí a nechtějí je využívat

Jde o tzv. asistenční programy pro zaměstnance, tedy komplexní přístup uplatňovaný zejména v anglosaských zemích.

Obsahem jsou:

- služby finančního či právního poradenství,
- psychologická podpora a řešení osobních problémů (duševní problémy, domácí násilí apod.).

Výhodou je, že **tento typ podpory umožňuje efektivně řešit také závažné exekuce a předlužení zaměstnanců**. Podpora totiž často obsahuje sociální práci a řešení konkrétní situace zadlužených.

Studie (a metastudie) zaměřené na asistenční programy nicméně konstatují dlouhodobě **nízký zájem ze strany zaměstnanců (nepřekonané bariéry stigmatizace a studu)**, a to i přes snahy zaměstnavatele tyto programy popularizovat (Joseph aj. 2018; Joseph a Walker 2016).

Problémem pro český kontext je také skutečnost, že **kromě vysokých finančních nákladů jde často o korporátní programy mezinárodních firem, kde je podíl zaměstnanců řešících exekuce nižší** než např. v průmyslovém sektoru u středních a menších českých firem.

Vzdělávací programy a komplexní osvěta u zaměstnavatele vedou ke snížení studu zaměstnanců

V současné době se v zahraničí prosazuje **čtvrtý směr inovací** (OECD 2021), který **kombinuje systematické vzdělávání** v oblasti dluhového poradenství **s dalšími doplňkovými službami a produkty**.

Nejde jen o vzdělávání (zadlužených i nezadlužených) **zaměstnanců, ale také o edukaci zaměstnavatele**. Např. ve formě (finančního a právního) školení HR či personálních oddělení, vzdělávání manažerů a vedoucích týmů.

Inovace se týkají také dalších oblastí:

- jak identifikovat zadlužené zaměstnance ve firmě,
- jak o těchto problémech mluvit,
- jak překonávat stigmatizaci problému,

- příklady dobré praxe,
- finanční kalkulačky pro zaměstnavatele (tj. kolik firma ušetří) apod. (Ministerie van Financiën nedatováno).

Základem přístupu je idea, že efektivní řešení problému zahrnuje nejen komplexní edukaci zúčastněných aktérů (zaměstnanci, management, HR, personální apod.), ale také další dílčí inovační kroky, které sníží bariéry na všech stranách. Např. prezentace úspěšných case studies, získání institucionální podpory (např. oborových asociací) nebo i finanční kalkulačka pomohou zvýšit motivace zaměstnavatelů.

Odbourávání bariér na straně firem (zaměstnavatele) vede ke snížení stigmatizace a studu ze strany zaměstnanců. Při navrhování prototypů dluhového poradenství jsme proto použili komplexní přístup vzdělávání a dlouhodobější komunikační podpory. Jde o směr, který umožňuje překonávat komunikační bariéry, které v České republice existují.

ZJIŠŤOVALI JSME, JAKÉ PORADENSTVÍ JE PRO FIRMY ZAJÍMAVÉ (VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ)

V rámci dotazníkového šetření byly testovány celkem dva produktové koncepty, jak pomoci zaměstnancům. A jedna upoutávka na produktové video. Jeho scénář vycházel z poznatků výzkumu a realizovali jsme ho s profesionálním zpracovatelem.

Vytvořili jsme dva prototypy dluhového poradenství pro firmy. A testovali je

Produktové koncepty byly respondentům představeny v náhodném, rotovaném pořadí.

Obrázek 1. Produktový koncept A (zaměřený na edukaci a školení)

Varianta A

Program školení a prevence v oblasti finančního zdraví – Cesta k zodpovědnému podnikání a spokojeným zaměstnancům

Tento program poskytuje firmám systém školení a poradenství v oblasti prevence dluhů zaměstnanců. Vede ke zvýšení jejich spokojenosti a loajality, zatímco firma prokazuje svůj závazek k udržitelnému a etickému podnikání.

Firmy hledají způsoby, jak zlepšit pracovní prostředí a zároveň podporovat udržitelné a etické podnikatelské praktiky. Integrovaný přístup prevence dluhů a exekucí zaměstnanců může napomoci zvýšit firemní kulturu a podpořit vztah/loajalitu zaměstnanců k firmě.

Náš program zahrnuje komplexní zastřešení prevence v několika rovinách:

1. **Celostní školení pro HR:** Školení zaměřené na celostní přístup k finančním potížím zaměstnanců, od legislativy, přes administrativu po osvětu v oblasti vzhledu do psychologie zaměstnanců, přístupu k nim a možné podpory.
2. **Legislativní školení pro mzdové účetní:** školení je zaměřeno především na legislativní a právní agendu spojenou s administrací zaměstnanců v exekucích.
3. **Školení pro zaměstnance:** V oblasti finančně-úvěrové problematiky, finančního zdraví a finanční gramotnosti.
4. **Ucelený kruh podpory:** Program nabízí nejen vzdělávání, ale i prostor pro zodpovídání pozdějších dotazů zaměstnanců a zpětnou vazbu pro firmy.
5. **ESG a certifikace firmy:** Spolupráce s Byznys pro společnost přináší firmám možnost získat certifikaci v návaznosti na projekty v ESG, což je významný krok k udržitelnému a sociálně odpovědnému podnikání.

Obrázek 2. Produktový koncept B (zaměřený na praktickou pomoc)

Varianta B

Efektivní řízení rizik spojených s předlužením zaměstnanců

Firmy často čelí výzvám spojeným s finančními problémy zaměstnanců, které mohou vést k nestabilitě a snížené produktivitě práce. O těchto problémech se často veřejně ve firmách nehovoří a zůstávají skryté.

Program nabízí efektivní řešení pro minimalizaci těchto rizik, otevírá téma předlužení/finančního zdraví dovnitř do firmy, což přispívá k vytvoření důvěry a udržení stabilnějšího a předvídatelnějšího pracovního prostředí.

Náš program nabízí firmám službu zaměstnanecké podpory v několika rovinách:

1. **Asistenční program pro mzdové účetní:** nabídka komplexní podpory a poradenství mzdovým účetním v oblasti administrace exekuční agendy, řešení složitých legislativně-administrativních případů a jiné exekučně-právní konzultace.
2. **Komplexní program dluhové a exekuční podpory zaměstnancům:** služba uceleného dluhového a exekučního poradenství a individuální komplexní práce se zaměstnanci v exekucích včetně oddlužení.
3. **Nabídka podpůrných právních služeb zaměstnancům:** například v oblasti úvěrových smluv a dalších právních otázek, se kterými se zaměstnanci mohou potýkat.
4. **Služby psychologického poradenství pro zaměstnance:** pomoc psychologa v tíživých osobních situacích spojených s předlužením a exekucemi.
5. **ESG a certifikace firmy:** spolupráce s Byznys pro společnost přináší firmám možnost získat certifikaci v návaznosti na projekty v ESG, což je významný krok k udržitelnému a sociálně odpovědnému podnikání.

Vzhledem k celkovému vzorku 62 firem lze již data hodnotit také z pohledu statistické významnosti, a vnímat tak jisté trendy z různých pohledů. Tyto signifikance ve výsledcích budeme reflektovat.

Obě nabídky hodnotily firmy velmi kladně. O něco lépe variantu A

Ve většině sledovaných atributů a hodnoceních byly součty kladných odpovědí „rozhodně ano“ a „spíše ano“ vždy kolem 80 % u obou konceptů nabízených služeb.

Z pohledu detailní preference produktové nabídky **byla hodnocena o něco pozitivněji produktová nabídka A, tj. varianta zaměřená na edukaci a školení ve firmách (55 %) vs. koncept B zaměřený na praktickou pomoc (45 %)**. Produktová nabídka A se také signifikantně více líbila firmám s nejvyšším počtem zaměstnanců v našem výzkumu, tj. firmám s 500–999 zaměstnanci (atraktivní pro více než 71,4 % firem).

Koncept služby B zaměřený na programy s exekucí zasaženými zaměstnanci **byl z celkového hlediska pro firmy poměrně unikátní**, ale zdá se, že **pracovníci firem zde o trochu více váhali, zda by program byl plošněji ve firmách využitelný** a jestli by se do něj zaměstnanci skutečně zapojili.

Graf 2.

Znění otázky: Kterou z obou nabídek byste preferoval/a?



VARIANTU A HODNOTÍ FIRMY JAKO SERIÓZNÍ A ATRAKTIVNÍ. NEJVĚTŠÍ ZÁJEM MAJÍ TY VELKÉ (DETAILNÍ HODNOCENÍ KONCEPTU A)

Pro naprostou většinu dotazovaných firem působila produktová nabídka seriózně a důvěryhodně (89 %). Stejný počet dotázaných také uvedl, že nabídce rozumí. Byť rozhodně srozumitelná byla produktová nabídka pro 26 %, spíše srozumitelná pro 63 %. Necelých 10 % respondentů nabídku za srozumitelnou spíše nepovažuje.

Pro 8 z 10 firem nabídka odpovídá potřebám firmy. 13 % firem naopak v tomto směru spíše nesouhlasí, cca 7 % rozhodně nesouhlasí, že nabídka potřeby firmy reflektuje.

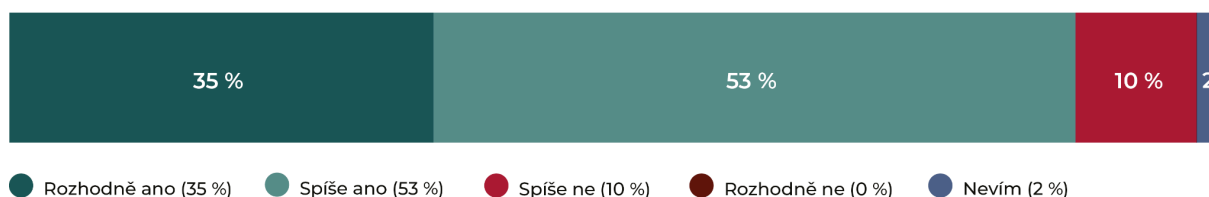
Pro více než 88 % dotázaných firem byla nabídka rozhodně či spíše atraktivní.

Nejvíce pak nabídka rezonuje u firem se 100–250 zaměstnanci. Vs. u malých firem s nižším počtem zaměstnanců (22 % spíše ne) a také vs. u velkých firem nad 500 zaměstnanců (14 % spíše ne).

Z pohledu více než 80 % firem působila nabídka unikátně. Za rozhodně neunikátní produktovou nabídku považovala koncept A jen 3,2 % firem.

Graf 3.

Znění otázky: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? Tato nabídka je celkově velmi atraktivní.



Z hlediska předpokládaného zájmu o produkt mezi zaměstnanci nejvíce respondenti předpokládají, že by o nabídku byl spíše větší zájem (cca 57 %), rozhodně velký zájem předpokládá necelých 18 % dotázaných. 8 % respondentů zájem nedokázalo odhadnout.

Největší zájem mezi zaměstnanci odhadují pracovníci firem středních a velkých.

Např. firmy velikosti 250–499 zaměstnanců uvádějí rozhodně a spíše ano v 93 %, naopak menší firmy 100–249 zaměstnanců vnímají zájem statisticky nižší (rozhodně či spíše ano 68 %).

Nejvíce firmy zajímá legislativní školení pro mzdové účetní a celková podpora firmy

Celkově nejvíce firmy zajímají služby jako legislativní školení pro mzdové účetní a celková podpora v rámci firmy, i když hodnocení ostatních služeb také velmi rezonuje (každá ze jmenovaných služeb získala více než 80% pozitivní hodnocení).

V konkrétních ohlasech se tedy naprostá většina firem vyjadřuje k produktové nabídce A pozitivně. Nejkladněji je hodnocen záběr různých školení. Firmy, které nabídku pozitivně hodnotily, také ve službě vnímají benefit celkově pro firmu i zaměstnance.

„Myslím, že program je ucelený a nabízí užitečné a praktické tipy pro finanční zdraví zaměstnanců i firmy.“ (Finanční ředitel/ka, stavebnictví, Jihomoravský kraj)

„Je to velmi zajímavý a také užitečný, by to bylo pro zaměstnance, kteří o tom vůbec nevěděli, že takové školení by bylo. Nedostatky žádné. Jen aby to bylo u všech firem.“ (HR manažer/ka, automotive a opravárenské činnosti, Plzeňský kraj)

„Seriózní nabídka, odborné školení, budeme mít kvalifikované pracovníky, kteří mohou pomoci řešit problémy s dluhy a financemi pracovníků na dělnických pozicích.“ (Finanční ředitel/ka, průmyslová a výrobní činnost, Olomoucký kraj)

Některé firmy byly skeptické k zapojení zaměstnanců a dopadům na jejich život

Mezi výrazně nižším počtem negativních reakcí zazníval především skepticismus ohledně zapojení zaměstnanců a nejasného dopadu na jejich změnu života. Dále také malý zájem o certifikace v oblasti společenské odpovědnosti. Ve výjimečném případě byla nabídka hodnocena jako zbytečně vyvolávající strach a zvyšující náklady firem.

„Celkově to na mě nepůsobí. HR, mzdová účetní se v legislativě orientují. Informace dostávají na školeních. Zaměstnancům není pomoci. 4 % celkově je problematických, z toho 50 % velmi – ve finanční oblasti. Nenechají si poradit a není jim pomoci. Certifikáty nepotřebujeme. Finance jsou citlivá otázka a myslím, že to není na školení. Základy mají být v rodině.“ (Finanční ředitel/ka, výroba tepla, kraj Vysočina)

*„Nabídka je zajímavá, jen je problém v tom, že školení asi určitě bude ráda absolvovat mzdová účetní a úředník, ale člověk, který je v exekuci, toho to ani moc nezajímá, žije tak, že to bere jednoduše.“
(HR manažer/ka, automotive a opravárenské činnosti, Středočeský kraj)*

Varianta B působí na firmy jako unikátní, seriózní a srozumitelná. Neví ale, jestli by ji zaměstnanci využili (detailní hodnocení konceptu B)

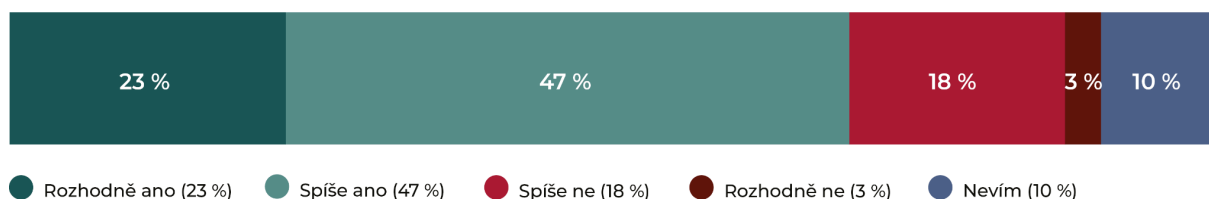
Produktový koncept B, zaměřený více na komplexní práci s exekucí zasaženým zaměstnancem ze strany rozhodujících pracovníků, **bodoval velice dobře z hlediska serióznosti a srozumitelnosti**. Shoduje se na tom spíše či rozhodně více než 90 % oslovených respondentů.

Na druhou stranu však o něco méně než koncept A odpovídá potřebám firem – spíše ne 21 % vs. 13 % u konceptu A. Celkově tato varianta služby na některé pracovníky firem působí částečně tak, že si nebyli jisti, zda by ji ve skutečnosti zaměstnanci ocenili a využili.

Z hlediska předpokládaného zájmu ze strany zaměstnanců hodnotí respondenti tento koncept na první dobrou kladně – rozhodně ano 23 % vs. 18 % u konceptu A. Ale zároveň o něco více respondentů uvádí, že by nabídku služby jejich zaměstnanci spíše nevyužili – 18 % vs. 14 % u konceptu A, 10 % neví. Výsledky tak mohou naznačovat předpoklad či zkušenost pracovníků s ne vždy jednoznačnou ochotou zaměstnanců své finanční problémy řešit.

Graf 4.

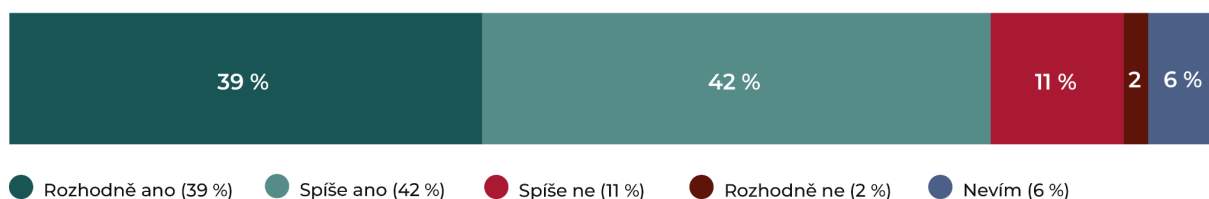
Znění otázky: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? O nabídku by byl mezi našimi zaměstnanci zájem.



Na většinu dotázaných firem produktová nabídka B působila unikátně ve smyslu, že se s podobnou koncepcí služeb zatím nesetkali (81 %). V unikátnosti předčila tato nabídka služby produktovou variantu zaměřenou na školení a edukaci (A).

Graf 5.

Znění otázky: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? Tato nabídka je unikátní. Žádná podobná není naší firmě nabízena.



Respondenti hodnotili v konkrétní zpětné vazbě koncept velmi pozitivně zejména pro určitou nadstavbu služeb a péče o zaměstnance a také z hlediska unikátnosti takové služby.

*„Působí na mě jako snaha zajímat se o zaměstnance jako o člověka. Silná stránka je například možnost psychologického poradenství.“
(Finanční ředitel/ka, průmyslová a výrobní činnost, Jihomoravský kraj)*

„Je to něco, o čem jsem dosud neslyšel, takže mě to oslovilo. Máme nějaké zaměstnance, kteří mají exekuce, takže bych uvítal větší osvětu v této oblasti.“ (HR manažer/ka, průmyslová a výrobní činnost, Jihočeský kraj)

„Tato nabídka vypadá, že je ještě praktičtější a zejména ty právní oblasti jsou důležité pro zaměstnance.“ (HR manažer/ka, automotive a opravárenské činnosti, Moravskoslezský kraj)

U varianty B se nejvíce obávají, jestli ji obhájí před vedením a dokáží implementovat

Mezi negativy či úskalími produktové nabídky vnímali vedoucí pracovníci například komplexnost produktu a jeho nutnost „obhajoby“ v širším kruhu vedení firmy. Dále pak těžko odhadovaný zájem ze strany zaměstnanců a také pocit složitosti celého programu a jeho implementace.

„Nabídka zní zajímavě, ale byl by potřeba dostatečný čas pro probrání této nabídky se zainteresovanými osobami, vysvětlení problematiky

a jejich přesvědčení o výhodách tohoto produktu.“ (HR manažer/ka, stavebnictví, Jihomoravský kraj)

*„Nabídka je konzistentní, ucelená a zahrnující široké spektrum otázek a problémů. Jaký zájem vzbudí u zaměstnanců, je těžko předvídat.“
(Finanční ředitel/ka, průmyslová a výrobní činnost, Zlínský kraj)*

„Zajímavé, ale moc složité.“ (HR manažer/ka, stavebnictví, Jihomoravský kraj)

Video s nabídkou poradenství firmy zaujalo (hodnocení videa)

V upoutávce videa jsme krátce představili služby pro firmy v oblasti exekučního poradenství a řešení dluhů na pracovišti. Upoutávku najdete na odkazu:

→ youtu.be/zOlZ36Pyqb8

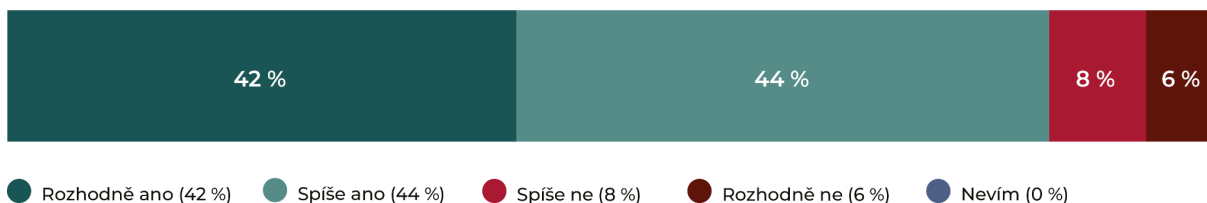


Celkově produktové video zástupce firem pozitivně zaujalo (86 %).

Nejvíce pozitivní ohlasy video získalo u firem s velikostí nad 250 zaměstnanců, kde se líbilo spíše či rozhodně téměř více než 90 % respondentů. Naopak nejméně pak rezonovalo u malých firem s 50–99 zaměstnanci (rozhodně nebo spíše ne 33 %) To může být ovlivněno faktem, že video je z prostředí velké výrobní firmy.

Graf 6.

Znění otázky: Jak na vás působí nabídka/služba obsažená ve videu? Nabídka mě svým obsahem velmi zaujala.

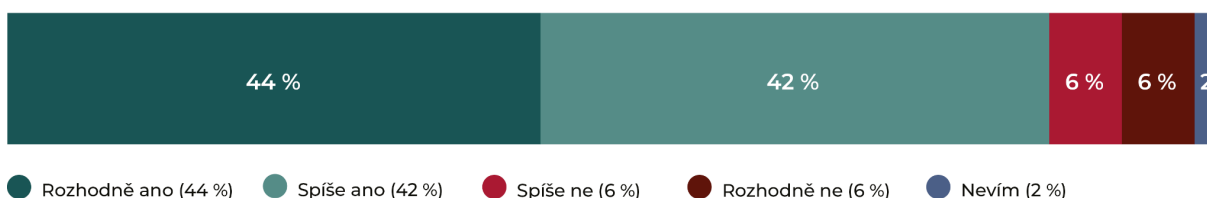


Upoutávka na produktové video u téměř 90 % respondentů vzbudila zájem

dozvědět se o produktové nabídce více informací. Zejména zájem o více informací projevily firmy střední velikosti se 100–249 zaměstnanci (rozhodný zájem 56 %) vs. malé firmy do 100 zaměstnanců (rozhodný zájem 28 %).

Graf 7.

Znění otázky: Jak na vás působí nabídka/služba obsažená ve videu? Chtěl/a bych se o nabídce služby dozvědět více.



Největší zájem o produkt v širším prostředí firmy předpokládali pracovníci z firem velikosti 250–499 zaměstnanců.

Z celkového pohledu jen 15 % respondentů deklarovalo, že by kolegové o nabídku zájem neměli, 5 % to nedokázalo posoudit vs. rozhodně či spíše ano 81 %.

Obecně střední a větší firmy nad 250 zaměstnanců se častěji domnívají, že nabídka je zajímavá pro firmy obdobného zaměření a velikosti. To může být opět dáno faktem, že představení produktové nabídky je rámováno prostředím velké firmy.

Konkrétní komentáře k videu byly v naprosté většině pozitivní a vyskytly se i výrazněji pozitivně emočně zabarvené reakce. Respondenti video považovali za

příjemné, informativní, dobře prezentované. Často se objevují zmínky o tom, že video je kladně stručné, srozumitelné a užitečné.

„Služba mě doslova zaujala.“ (Majitel/ka, doprava a skladování, Hlavní město Praha)

„Video působí dobře, jak je hezky postaráno o zaměstnance ze strany vedení, nic mi nevadilo.“ (HR manažer/ka, administrativa, Ústecký kraj)

„Hezké, video se mi moc líbilo a souhlasím v 99 % s tím, co bylo ve videu řečeno. Souhlasím, že míra stresu může opadnout a zaměstnanec potom podává jiné, lepší výkony. Také, že je potřeba zaměstnancům mnohdy pomoci a firmě se to může pozitivně vrátit.“ (Majitel/ka, průmyslová a výrobní činnost, Moravskoslezský kraj)

Negativní komentáře zaznívaly v malé míře. Týkaly se spíše nezájmu o služby či pocitu vnucování nabídky firmám. Okrajově se připomínky týkaly produkce videa a stříhu.

„Snůška keců, další naprosto zbytečná věc.“ (HR manažer/ka, administrativa, Hlavní město Praha)



HLAVNÍ ZÁVĚRY Z VÝZKUMU

POMÁHAT ZAMĚŠTNANCŮM S DLUHY JE DLOUHODOBÝ PROCES. LIDÉ I FIRMY HO ALE VÍTAJÍ

V analýze jsme se zaměřili na bariéry a motivace firem a jejich zaměstnanců, které je vedou k zapojení či nezapojení do protidluhových programů. Také jsme chtěli **navrhnout vhodnou proměnu poradenství**, aby odpovídala lépe potřebám firem i zaměstnanců.

Proto jsme udělali i rešerši zahraničních firem a zjišťovali, jak pomáhají svým zaměstnancům s řešením dluhů. Analyzovali jsme i nabídky dluhového poradenství v ČR.

V kvalitativním výzkumu jsme mluvili s 13 firmami. Spíše s těmi, kdo chtějí svým zaměstnancům pomoci

Výzkum byl kvalitativní a založen na rešerši literatury a komunikace tématu na internetu, na skupinových debatách a především na individuálních rozhovorech se zástupci firem a zaměstnanci. Celkem jsme oslovili 63 firem, pouze 13 z nich se rozhodlo na výzkumu spolupracovat. Výzkum a analytické závěry zprávy jsou výběrem firem ovlivněny. Firmy totiž reprezentují spíše dobrou praxi než běžné zaměstnavatele v ČR.

Dále jsme hovořili s 15 zaměstnanci, kteří se nacházeli v různých fázích řešení exekucí – od neřešení dluhů až po probíhající insolvenční řízení. Pouze ve dvou případech zaměstnavatel nabídl svému zaměstnanci bezúročnou půjčku na splacení dluhů a v jednom případě se tak i stalo. Zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřel smlouvu o bezúročném splácení. Vztah mezi nimi se změnil, dotyčný zaměstnanec se cítí být velmi zavázán a zodpovědný vůči zaměstnavateli.

Předlužení je stigma, o kterém se nemluví. Lidé s dluhy tak mají velmi těžkou pozici

V praxi se ukazuje, že **velká část firem odmítá přijímat zaměstnance s ekonomickými problémy**, ať je to například z důvodu přetíženosti mzdových účetních, které mají zpracovávat požadavky exekutorů, nebo byl za firemním rozhodnutím strach o majetek, o finance, o náhrady škody apod. U části zaměstnavatelů hraje roli v odmítání

zaměstnanců s exekucemi předpoklad, že osoba v exekuci či insolvenční není důvěryhodná.

Lidé v exekuci a insolvenční tak mají často ztížený přístup k zaměstnání. Tato všeobecná nedůvěra se projevuje také na pracovišti mezi zaměstnanci. **Téma exekucí a finančních potíží také z toho důvodu bývá ve firmách problémem, o kterém se veřejně nemluví.**

Bezvýchodnost situace vede k rezignaci. K řešení naopak motivuje vidina konce

V analýze rozhovorů se zaměstnanci vyplynuly pro výzkum důležité okolnosti, za kterých se lidé rozhodli své exekuce řešit. Byly to zejména vnějšími aktéry poskytnuté rady, pomoc a směřování, které jsme nazvali „vidina konce“. **Pokud měl respondent vidinu „konce“, tedy že je v dohledné době schopen/schopna vyřešit své exekuce, vyhledávali spíše pomoc.** Tito zaměstnanci byli také nakloněni spolupráci při řešení dluhů.

Pokud ale takovou vidinu konce nezískali, upřednostnili předvídatelnou (byť nízkou) výši příjmů. S exekučními srážkami ze mzdy počítali jako s tzv. „nutným zlem“. Předvídatelnost příjmů měla pro některé respondenty přednost před insolvenční (a tedy nižšími příjmy), a to i přes dlouhodobé srážky a výdaje související s exekucemi.

Bariér, proč firmy málo řeší dluhy svých zaměstnanců, je několik

Exekuce vnímají jen jako marginální problém, protože se týká jednotek zaměstnanců. Ve firmách, kde je podíl zaměstnanců v exekucích vyšší, se téma i více řeší. Přestože si ale firmy uvědomují, že s exekucemi zaměstnanců jsou spojené i vyšší náklady (administrativní, vyšší nemocnost, fluktuace...), domnívají se, že náklady na oddlužení by výhody převýšily. **Myslí si tedy, že se jim oddlužení zaměstnanců nevyplatí, a ne všechny firmy jsou ochotné za pomoc zaměstnancům platit.**

Dále se ukázalo, že firmy úplně nerozumí, co je obsahem dluhového poradenství. Navíc **často čekají na první krok zaměstnance,** který má být podle nich v řešení aktivní. Ten se ale často stydí téma otevřít.

Pomoc předluženým zaměstnancům sice patří ke společenské odpovědnosti firem v rámci politiky ESG, ale **dopady této pomoci na společnost si zatím velká část firem neuvědomuje.**

Motivací firem k řešení je hlavně snaha pomoci v tíživé situaci

Přestože dluhové poradenství má pro firmu i finanční benefity, jako snížení fluktuace, nemocnosti nebo naopak zvýšení produktivity a loajality, ukazuje se, že **to jsou spíše sekundární motivy**. A takový benefit pro firmu navíc. Administrativní zátěž berou jako nutné zlo, které k jejich práci do určité míry patří.

Finanční benefity pravděpodobně nikdy nebudou pro firmy hlavní motivací pro zavedení dluhového poradenství, ale **mají dílčí pozitivní efekty** (OECD 2021). Tyto nepřímé a dlouhodobé efekty oddlužení zaměstnanců jsou firmami nedoceny a jejich opakovaná komunikace může přispět k udržitelnosti dluhového poradenství ve firmách.

Firmy – nejčastěji HR pracovníci – pomáhají svým zaměstnancům, protože v nich vidí lidské životy. Zajímají se o ně a mají pro ně pochopení. To je nejvíce patrné v malých a středních firmách, kde dochází k užšímu kontaktu mezi zaměstnanci a HR. Ve velkých firmách nad 1000 zaměstnanců je už těžší zaměstnance individuálně kontaktovat. Například nadnárodní řetězce ale takovou pomoc berou jako součást péče o zaměstnance.

Větší firmy preferují preventivní školení a informační kampaně. Menší firmy navíc zaměstnancům pomáhají konkrétně

Jednotlivé komunikační strategie a otevírání tématu řešení exekucí prostřednictvím dluhového poradenství se lišily podle velikosti zaměstnavatele a podle počtu předlužených zaměstnanců. **Nejvíce účinnou komunikační strategií byl podle respondentů osobní rozhovor**. Shodli se na tom jak zástupci firem, tak zaměstnanci, kteří mají s nějakým typem pomoci ze strany zaměstnavatele zkušenosti.

Většinou velké firmy (nad 800 zaměstnanců) viděly svou roli v preventivních aktivitách, mezi které řadily plošná školení, skupinová tematická školení a setkávání se zaměstnanci, informační letáky a kampaně uvnitř firmy. V některých případech využívaly i poradenství neziskové organizace či právní poradenství.

Menší firmy (ale v našem výzkumném vzorku existují odchylky) tíhly nejen k preventivním aktivitám, které byly součástí každé firemní kultury. Ale **také k nástrojům tzv. informačně-intervenčním**. Využívaly také **podporu profesionálů** (právník, nezisková organizace). HR management nemá totiž v případě většího objemu zaměstnanců dostatek času na individuální komunikaci a dotazování zaměstnanců na to, zda by své závazky chtěli řešit.

Nejvíce pomáhá osobní rozhovor se zaměstnancem

Mezi pozitivně hodnocené aktivity v menších firmách patřily **informování zaměstnanců o struktuře srážek ze mzdy** na měsíční výplatnici. Dále šlo o způsoby **navázání neformálního zprostředkování kontaktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem** (ať již formou vnitřního ambasadora či neformálním oslovením zaměstnance v neformálním prostředí apod.).

Jako klíčové se ukázal **osobní a méně formální rozhovor zástupce zaměstnavatele s dotyčným zaměstnancem**. Výstupem rozhovoru byla nejen **vzrůstající důvěra lidí s exekucemi, že se o jejich situaci někdo zajímá** (což byl primární předpoklad dobrého nastavení spolupráce), ale **také přivedl řadu lidí k řešení exekucí** ve spolupráci s poradenskými zařízeními (odbory, právníky, neziskovými organizacemi).

Otevřít téma ve firmě chce čas a zapojení HR pracovníků

Jako nedílnou součástí komunikace tématu řešení exekucí na pracovišti **se ukázal harmonogram plánovaných aktivit**. V případě, že byla některá fáze přípravy a otevření tématu dluhů a jejich řešení na pracovišti vynechána nebo opomenuta, neměl program kýžený dopad.

Důležité se ukázalo i potřebné **opakování a připomínání tématu na pracovišti**. Bez aktivizace jak HR oddělení, tak zaměstnanců postupně zájem o řešení exekucí na pracovišti opadal.

Jako klíčové fáze implementace protidluhových programů ve firmách se ukázaly:

1. **Fáze přípravy „terénu“ a vnitřní informační kampaň** sestávající z postupného seznamování s tématem, problémy a nabídkou řešení. Lidé tak měli možnost seznámit se s problémem a případnými variantami pomoci.
2. Dále to bylo potřebné **zapojení pracovníků HR oddělení do procesu**, a tedy jejich proškolení v tématu. Tím zvyšujeme pravděpodobnost, že budou poradenství rozumět a lépe informovat zaměstnance.
3. **Pilotní prověření a evaluace pomoci úzkého vzorku** zaměstnanců a informování o výsledcích. Po této fázi bude snazší rozšířit spolupráci k více zaměstnancům.
4. Nedílnou součástí je **vyhodnocování aktivit a jejich úspěšnosti** a také připomínání aktivit z první a druhé fáze harmonogramu.

Všechny kroky jsou nezbytné, aby firma přijala dluhové poradenství do své kultury. Bez toho zaměstnanci nevnímají ve firmě „bezpečné prostředí“ a nedokážou o tématu mluvit. Nebo postupně o program opadne zájem.

Dluhy jsou pro zaměstnance velmi citlivé téma. Otevíráme ho ohleduplně

Jako velmi důležitá se v rozhovorech se zaměstnanci ukázala **citlivost k tématu** a vnímání toho, že **lidé v exekucích se za své dluhy většinou veřejně stydí** a nechtějí s nimi být spojováni. Proto se ukázalo jako nevhodné vytvářet vtipné či jinak zlehčující podklady a tiskové informační výstupy.

Lidé s exekucemi a v insolventci se často dlouho rozhodovali, zda o pomoc někoho požádají a také bojovali s řadou obav (např. zda bude telefonát zdarma, zda bude služba poradenství zdarma apod.). **Informační materiály by proto měly ideálně jasně a přesně definovat podmínky poskytované služby.**

Na poznatcích ze zahraniční rešerše jsme vystavěli nové nabídky poradenství

Udělali jsme rešerši dobré praxe v zahraničí. A analýzu aktuální nabídky dluhového poradenství na českém trhu. **V českém prostředí** jsme ověřili, že **exekuce jsou stále mezi zaměstnavateli stigmatem** a zůstávají jím i na pracovišti. Zaměstnanci si spolu o ekonomických problémech běžně na pracovišti nepovídají.

V zahraničí se ukázaly jako nosné programy komplexního charakteru, kdy se zaměstnavatel zapojuje do celého procesu dluhového poradenství. Šlo o **vzdělávání zaměstnavatelů** (užšího týmu HR oddělení), **zaměstnanců a o další kroky snižující bariéry na všech stranách** (např. prezentace úspěšně vyřešených dluhů apod.). Na tomto přístupu jsme stavěli při tvorbě prototypů dluhového poradenství.

Obě testované nabídky dluhového poradenství firmy zaujaly. Překážkou jsou ale jejich dosavadní obavy

Při testování dvou variant dluhového poradenství na vzorku 62 firem z celé ČR se ukazuje, že **firmy zajímá více informací a vzdělávání v oblasti právní a legislativní**. Je jim sympatická komplexnost služeb a atraktivitu s sebou nese v mnoha případech také certifikace v oblasti ESG.

Firmy zároveň vnímají, že větší zaměření na zaměstnance, jeho psychologickou a právní podporu je veskrze unikátní přístup a benefit. Na druhou stranu se u vedoucích pracovníků projevuje skepse v otázce toho, zda by zaměstnanci byli motivováni program využít a někteří se obávají možné složité implementace v rámci firmy. Je však třeba říci, že **výzkum mezi firmami z celkového hlediska indikuje spíše trend ochoty se nad tématem exekucí zaměstnanců zamýšlet** – v obou případech našich

produktových nabídek bylo pozitivní hodnocení v různých sledovaných otázkách vždy kolem 80 %.

VÝZKUMEM JSME UKÁZALI NOVÝ SMĚR DLUHOVÉHO PORADENSTVÍ PRO FIRMY

Vysoká míra předluženosti v ČR dopadá na nás všechny. Oddlužení může pomoci statisícům rodin, firmám i celé společnosti. **Zaměstnavatelé v tom mohou sehrát klíčovou roli**, když nabídnou svým zaměstnancům podporu a vidinu konce.

Zjistili jsme, jaké bariéry je potřeba odstranit a na jaké potřeby reagovat, aby firmy měly zájem svým zaměstnancům pomoci. Ověřili jsme, **jak dluhové poradenství ve firmě úspěšně implementovat**, aby bylo přínosné pro zaměstnance, HR i firmu.

Navrhli jsme dvě podoby služby pro firmy a otestovali, že obě jsou pro firmy atraktivní a považují je za unikátní.

Podle zjištění jsme upravili nabídku dluhového poradenství. Když poznatky využijí i ostatní poskytovatelé dluhového poradenství pro firmy, může to mít velký dopad na naši společnost i ekonomiku.

SEZNAM ZDROJŮ

Z TĚCHTO ZDROJŮ JSME ČERPALI

1. OECD (2021). *Policy Handbook on Financial Education in the Workplace*. PDF. Online. Dostupné z: <https://www.oecd.org/financial/education/workplace-financial-education-policy-handbook-launch-presentations.pdf>. [Citováno 2024-03-14].
2. CIPD (2022). *Reward Management Survey. Financial wellbeing and organisational support*. PDF. Online. London. April 2022. Dostupné z: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/financial-wellbeing-organisational-support_tcm18-108774.pdf. [Citováno 2024-03-14].
3. KAISER, Tim; MENKHOFF, Lukas (2019). Financial education in schools: A meta-analysis of experimental studies. Online. *Economics of Education Review*. Vol. 78, No. 101930. ISSN 0272-7757. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2019.101930>. [Paywall] [Citováno 2024-03-14].

4. DVOŘÁK, Tomáš; KORBEL, Václav; KMENT, Štěpán; PROKOP, Daniel (2022). *Finanční zdraví v průběhu života a co ho ovlivňuje*. PDF. Online. PAQ Research. Dostupné z: https://www.paqresearch.cz/content/files/2023/01/PAQ_financni_zdravi-1.pdf. [Citováno 2024-03-14].
5. ODBORY KOVO MB (bez data). Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.odborykovomb.cz/index.asp>. [Citováno 2024-03-14].
6. BURKE, Laura; LOISEAU, Justin (2017). *Nudges for Financial Health. Global Evidence for Improved Product Design*. PDF. Online. Innovations for Poverty Action. Dostupné z: <https://poverty-action.org/sites/default/files/publications/Nudges-for-Financial-Health.pdf>. [Citováno 2024-03-14].
7. BERK, Sarah Holmes; BESHEARS, John; CHOI, James J.; LAIBSON, David (2022). *Automating Short-Term Payroll Savings: Initial Evidence from a Large U.K. Experiment*. PDF. Online. Dostupné z: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/AutomatingShortTermPayrollSavings_BerkEtAl_DraftWP_29July22_bfe82ace-7add-4a9f-ad38-c1d46387c825.pdf. [Citováno 2024-03-14].
8. JOSEPH, Beulah; WALKER, Arlene; FULLER-TYSZKIEWICZ, Matthew (2018). Evaluating the effectiveness of employee assistance programmes: a systematic review. Online. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 27, no. 1, s. 1–15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1374245>. [Paywall]. [Citováno 2024-03-14].
9. JOSEPH, Beulah; WALKER, Arlene (2016). Employee assistance programs in Australia: the perspectives of organisational leaders across sectors. Online. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 55, no. 2, s. 177–191. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12124>. [Citováno 2024-03-14].
10. Ministerie van Financiën (bez data). *Financieel fitte werknemers*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.financieelfittewerknemers.nl/De-rol-van-de-werkgever/Voorbeelden-van-werkgevers/>. [Citováno 2024-03-14].

Další výstupy z výzkumu

V této složce najdete všechny výstupy, které jsme k výzkumu vytvořili:

<https://bit.ly/vystupy-z-vyzkumu>

Shrnující letáky

- Role zaměstnavatelů při řešení předluženosti svých zaměstnanců. Shrnutí na 1 listu
- Proč pomáhat zaměstnancům s exekucemi
- Víte, jak se žije v exekuci? Působivá výpověď, čím si prochází
- Vyvrácíme mýty o dluhovém poradenství ve firmách
- 10 malých změn ve firmě, které obrátí život zaměstnanců k lepšímu

Podklady z výzkumu

- Popis testovaných variant produktů
- Výzkumný dotazník pro testování
- Výsledky testování nového poradenství
- Rešerše zahraničních firem
- Nejpůsobivější citace z hloubkových rozhovorů

Jak funguje dluhové poradenství ve firmách

- Videokázka, jak funguje poradenství ve firmě: youtu.be/zOlZ36Pyqb8
- Celé video o poradenství ve firmě: <https://youtu.be/ASgylX7JM3M>
- Odkaz na Protiexekuční program ve firmách: <https://protiexekucniprogram.cz/>