

REŠERŠE: JAK ZAMĚSTNAVATELÉ ŘEŠÍ ZADLUŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ V ZAHRANIČÍ

Tomáš Dvořák, ISS FSV UK, tomas.dvorak@fsv.cuni.cz
2024



Spolufinancováno
Evropskou unií



INSTITUT PREVENCE
A ŘEŠENÍ PŘEDLUŽENÍ

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| 1 ÚVOD | 2 |
| 1.1 DŮSLEDKY FINANČNÍCH OBTÍŽÍ ZAMĚSTNANCŮ | 2 |
| 1.2 DŮSLEDKY PRO ZAMĚSTNAVATELE | 2 |
| 1.3 POSTOJE ZAMĚSTNAVATELŮ | 3 |
| 1.4 POSTOJE ZAMĚSTNANCŮ | 3 |
| 2 DISKURZ - JAK JE O PROBLÉMU MLUVÍ VEŘEJNĚ | 4 |
| 2.1 DISKURZ V ČESKÉ REPUBLICE | 4 |
| 3 NÁSTROJE | 7 |
| 3.1 FINANČNÍ WELLBEING | 7 |
| 3.2 FINANČNÍ GRAMOTNOST | 7 |
| 3.3 PORADENSTVÍ PRO ZAMĚSTNAVATELE | 7 |
| 3.4 PŘÍMÁ FINANČNÍ ÚČAST ZAMĚSTNAVATELE | 8 |
| 3.5 ASISTENČNÍ PROGRAMY (EAPs) | 9 |
| 3.6 MENTORING | 9 |
| 3.7 POVINNÉ SPOŘÍCÍ PRODUKTY | 10 |
| 3.8 ZÁLOHY NA MZDY | 10 |
| 3.10 PRÁVNÍ PORADENSTVÍ A JEHO FORMY | 11 |
| 3.11 ZVYŠOVÁNÍ ZNALOSTI EXISTUJÍCÍ POMOCI | 11 |
| 3.12 DLUHOVÉ PORADENSTVÍ FORMOU COACHINGU | 11 |
| 4 DLUHOVÉ PORADENSTVÍ DETAILNĚ | 12 |
| 6 IMPLEMENTAČNÍ STRATEGIE A JAK PŘEKONÁVAT BARIÉRY VE FIRMÁCH | 13 |



1 ÚVOD

Cílem rešerše je představit hlavní trendy ve vývoji nástrojů kterými zaměstnavatelé mohou přispět k řešení finančního zdraví zaměstnanců.

V úvodní kapitole je popsáno, proč je podstatné řešit problematiku zadlužení zaměstnanců, jaké má zadlužení efekty na pracovní život zaměstnanců a jak se k tématu vztahují zaměstnavatelé.

Druhá část se zaměřuje na to, jak se v současné době o problematice mluví v Česku a v zahraničí - jak je problém rámován nejen ze strany zaměstnavatelů, ale také např. ze strany NNO, státu apod.

Následující část se věnuje přehledu konkrétních nástrojů (služeb, produktů, obecných přístupů) dostupných pro zaměstnavatele, které mohou přispět k řešení situace zadlužených zaměstnanců. Poslední část je zaměřena na popis implementace inovativních nástrojů.

1.1 DŮSLEDKY FINANČNÍCH OBTÍŽÍ ZAMĚSTNANCŮ

Výrazné zadlužení zaměstnanců má významné a dlouhodobé negativní efekty na osobní i pracovní život zaměstnanců. Tyto efekty zahrnují zejména:

- Sníženou pracovní výkonností, zdravotní problémy a stres.
- Stres vznikající v důsledku finančních problémů má za následek nejrůznější další zdravotní komplikace, které zahrnují oslabení imunity, chronická onemocnění nebo i deprese.
- Oslabenou schopnost zaměstnanců podávat očekávané pracovní výkony. Např. zaměstnanci jsou nuceni řešit záležitosti spojené se zadlužením či exekucemi v pracovní době nebo si musí brát na vyřešení příslušných záležitostí volno.
- Zhoršené vztahy v zaměstnání.

Zdroje: [Agentura 2021](#); [České priority 2023](#); [Ošťádalová 2022](#)

1.2 DŮSLEDKY PRO ZAMĚSTNAVATELE

Důsledky zadlužení zaměstnanců pro zaměstnavatele jsou méně často zdůrazňovány. Nicméně mohou být také závažné. Mezi hlavní důsledky patří:

- Snížený pracovní výkon zaměstnanců v exekuci.
- Výrazný nárůst objemu práce pro mzdová a účetní oddělení, která je složitá a komplexní. Zatížení spočívá v evidenci exekucí, výpočtu srážek a komunikaci s exekutory.
- Nicméně propouštění zaměstnanců s exekucemi také není řešením, neboť v případě propouštění pak roste fluktuace zaměstnanců a náklady spojené s přijímáním nových pracovníků. Tudíž ani propouštění zadlužených zaměstnanců nesnižuje v důsledku náklady pro mzdová a účetní oddělení.

Zdroje: [Agentura 2021](#); [Kupec 2013](#)

1.3 POSTOJE ZAMĚSTNAVATELŮ

Zaměstnavatelé deklarují relativně často zájem řešit finanční zdraví zaměstnanců a přispívat k řešení jejich situace (v ČR i zahraničí). V ČR toto deklaruje přibližně 1/3 zaměstnavatelů. Je ovšem otázkou do jaké míry je toto realistické a zda nejsou tato data nadsazená.

Nejčastější deklarované bariéry pomoci zaměstnancům ze strany zaměstnavatelů jsou:

- Neznalost zaměstnavatelů existujících forem pomoci. Chybějící vědomosti a zdroje k problematice.
- Očekávání zajištění těchto služeb od státu/NNO; a to zdarma.
- Nedůvěra k NNO jako poskytovateli těchto služeb (“zase další neziskovka”)
- Nízká ochota nabízet benefity pouze pro část zaměstnanců (“chceme benefit pro všechny”)
- Finanční i časová nákladnost (obava z nákladnosti řešení - zejména exekucí)
- Očekávaná složitost celého procesu (zejména exekucí)
- Obavy ze spoluzodpovědnosti na straně zaměstnavatele.
- Obavy co podpora zaměstnanců v exekucích komunikuje firma směrem k trhu (obava z projevení slabosti)

Zdroje: [Agentura \(2021\)](#), [CIPD \(2022\)](#),

1.4 POSTOJE ZAMĚSTNANCŮ

Výrazně zadlužení zaměstnanci očekávají a ocenili by zapojení zaměstnavatele do řešení problémů souvisejících s finančními obtížemi, dluhy a exekucemi. Zároveň ale také chybí důvěra v zaměstnavatele jako někoho kdo tento problém může se zaměstnanci řešit.

Další hlavní bariéry oddlužení na straně zaměstnanců v ČR jsou:

- Nízká informovanost o vstupu do oddlužení (polovina postižených má minimální informace nebo o oddlužení nikdy neslyšela). Pouze třetina alespoň nějaká aktivní znalost.
- Rámcově 25-40 % zaměstnanců neví o klíčových výhodách oddlužení a proto tyto výhody pro ně nejsou motivací pro vstup do oddlužení.
- Mezi demotivátory vstupu do oddlužení dále patří: vyšší splátky než v exekuci, riziko zabavování majetku, nutnost splátek 2 tisíc Kč měsíčně, byrokracie, pomalost procesu vstupu do oddlužení a nejasný systém ukončení oddlužení.
- Samo institucionální nastavení systému exekucí podporuje vznik dluhové spirály.
- Dle studie lze odhadnout velikost skupiny zadlužených kterým chybí důležité informace o oddlužení: 45 procent zadlužených.



2 DISKURZ - JAK SE O PROBLÉMU MLUVÍ VEŘEJNĚ

Veřejná a odborná debata o finanční situaci zaměstnanců je dnes již rámována pojmy, které umožňují mluvit o finanční problémech takovým způsobem, který není pro zadlužení zaměstnance stigmatizující a který nevytváří obavy, bariéry apod. Proto se používají pojmy jako finanční zdraví, finanční well-being nebo budování finanční resilience.

S ohledem na různé nástroje a inovace v oblasti produktů a služeb zaměřených na řešení finanční situace zaměstnanců a případně jejich dluhů, zaměstnanci oceňují srozumitelnost, důvěrnost při komunikaci řešení zadlužení. Klíčová je důvěrnost z důvodů obav o stigmatizaci. Proto se problematika výrazného zadlužení řeší v rámci služeb, které jsou zaměřeny na finanční zdraví, resilienci apod.

Zdroje: [Evans 2016](#), [Financial Health Network 2022](#)

2.1 DISKURZ V ČESKÉ REPUBLICE

Lze rozlišit rámcově čtyři typy českého mediálního diskurzu na téma zadlužení a exekucí. Jde o určité zjednodušení toho, jak různí aktéři v České republice komunikují téma exekucí; včetně své role, role státu, exekutorů apod.

TYP A: KOMERČNÍ ZISKOVÉ PRÁVNÍ ORGANIZACE (ŽRALOCI)

- **Celková charakteristika:** Organizace poskytující právní poradenství lidem v exekuci (např. <https://www.pravniochranamajetku.cz/>, <https://www.ebankrot.cz/>). Diskurz je založený na emocích - obavy ze ztráty majetku, neférového jednání a mobiliární exekuci. Nejčastějším claimem je "právní ochrana majetku", "porušení nedotknutelnosti obydlí" apod. Důraz je kladen na narušení práv apod. Dlužník je v roli oběti. Jedinou efektivní pomoc představuje právní poradenství. Zde patří také služby jako oddluzit.cz nebo nemamdluhy.cz. Nejsilnější charakteristikou je důraz na právní kompetenci a řešení situace, včetně bezplatné právní konzultace. Podobně také <https://abivia.cz/> popisující zdroje a nástroje které má dlužník k dispozici, když dojde na exekuci. Subjekt vystupuje jako odborník s kompetencemi problém exekuce vyřešit - tj. ochránit dlužníka.
- **Cílová skupina:** Dlužníci, lidé v exekuci či ohrožení exekucí. Včetně rodin, partnerů a dětí, kteří mohou být dotčeni exekucemi.
- **Hlavní claimy:** „Silný partner na vaší straně“, „Proti mobiliární exekuci“, „s garancí 10 letého bezplatného právního servisu“
- **Role subjektu:** Ochránce
- **Role exekutorů:** Predátor

- **Styl diskurzu:** Fakticky a systematicky uváděné informace na téma mobiliárních exekucí. Exekutory staví do role „predátorů“ (ale nikoli bulvarizujícím způsobem). Je patrná znalost cílové skupiny a snaha komunikovat znalost jejich potřeb. Snaha o rozumějící a nápomocný tón. Budují svou kredibilitu na dlouhé praxi. Často důraz na vstupní konzultace zdarma a další podobné benefity.

TYP B: DLUHOVÉ PORADNY

- **Celková charakteristika:** Dluhové poradny se snaží rámovat svou činnost komplexněji. Obvykle se snaží poskytovat faktické informace. Hlavním aktérem je sám dlužník. Časté claimy jsou informace zahrnující počet klientů vstupující do insolvence apod. Velmi často je zmiňována prevence zadlužení, finanční gramotnost či vzdělávání. Včetně nabídek možností dalšího vzdělávání. Hlavní důraz je ale na vstup do oddlužení (např. <https://www.bezplatna-socialni-poradna.cz/> a <https://www.dluhovaporadna.cz/>). Nemusí jít vždy nutně pouze o dluhové poradny - např. <https://nasedluhy.cz/>.
- **Cílová skupina:** Lidé v exekuci, dlužníci. Cílová skupina užší nežli v případě Typu A.
- **Hlavní claimy:** “Bezplatná poradna”, “Pomůžeme vstoupit do oddlužení”, “Pomáháme lidem zvládnout situaci”, “Dluhy jako začarovaný kruh”
- **Role subjektu:** Průvodce/poradce/pomocníček procesem oddlužení a finančními problémy.
- **Role exekutorů:** Popsána minimálně. Bez emocí. Pouze fakticky. “Systém” nepopisován a není předmětem viny.
- **Styl diskurzu:** Snaha o komplexnější, propojující a síťující diskurz. Komplexnost spočívá v propojení různých služeb a aktérů, kdy výsledkem má být oddlužení případně prevence. Tomu odpovídá snaha nabídnout větší množství služeb (finanční poradenství, budování finanční gramotnosti). Snaha popisovat se jako někoho kdo bude řešit problém klienta. Minimální použití emocí. Spíše důraz na kompetence, faktické výsledky, řešení problému krok za krokem. Dále snaha o komplexnost služeb nabízením dalšího vzdělávání (finanční gramotnosti, jednoduché nástroje typu “interaktivní rozpočet” apod.).

TYP C: KOMPLEXNÍ SYSTÉMOVÝ DISKURZ

- **Celková charakteristika:** Nejkomplexnější pohled na zadlužení a exekuce. Kombinuje různé aspekty dluhového poradenství. Typickými zástupci např. Člověk v tísní nebo Institut předlužení. Důraz je na představení systému toho, jak exekuce fungují a zároveň důraz na komplexní poradenství. Slovník obsahuje nejčastěji: poskytnutí podpory, vyřešit problémy, zajistit oddlužení apod. Často zmiňují systémové cíle jako “systémová změna” nebo “nevhodně nastavený systém”. Charakteristickým rysem jsou různé nástroje jako mapy zadlužení, srovnavače, indexy, doložkomat apod. Cílem je postihnout celý proces vzniku dluhů až po vstup do oddlužení. Jako jediný typ subjektů snaha reagovat na aktuální problémy (např. řešení nárůstu cen energií).
- **Cílová skupina:** Široce definována. Zahrnuje nejen dlužníky, ale také firmy (ve formě firemního poradenství, firemních workshopů, helplinek apod. např. zde <https://www.jakprezिटdluhy.cz/domains/jakprezिटdluhy.cz/firemni-poradenstvi>), veřejnost a policy makery.

- **Hlavní claimy:** Točí se kolem spravedlnosti, zneužívání, nemravnosti. “cílem je kultivace českého systému vymáhání pohledávek a nastavení takových podmínek, aby zde bylo minimum prostoru pro nemravný obchod s dluhy (Institut předdlužení)”. Pojmy jako “spravedlivé exekuce”, “odpovědné úvěrování” (ČVT). “Pereme se za férovější systém” (ČVT).
- **Role subjektu:** Pomocník lidem, kteří se nespravedlivě ocitli v dlužích a exekuci - provést je oddlužením. Také ale aktér systémové změny. Role ochránce dlužníků a zároveň iniciátora systémové změny.
- **Role exekutorů:** Role exekutorů tematizována jako součást nespravedlivého “systému”.
- **Styl diskurzu:** Celá komunikace prezentována jako založena na datech (výzkumech, analýzách apod.). Zároveň komunikace odkazuje na spravedlnost, morálku, zneužívání systému exekutory, apod. Důraz je kladen na změnu systému, aby se stal mravnějším-spravedlivějším. Opakovaně se zdůrazňuje komplexnost (“nahlížíme na problém z různých pohledů”). Součástí je samozřejmě poskytnutí řešení pro dlužníky, poradenství apod., ale současně silná snaha komunikovat exekuce jako celospolečenský problém.

TYP D: OBČANSKÝ (NEZISKOVÝ) DISKURZ

- **Celková charakteristika:** diskurz obrany proti exekutorovi. Obvykle ze strany jednotlivců, občanských sdružení, NNO, právníků. Často pouze situace samotné exekuce. Např. “Co dělat při návštěvě exekutora? Co exekutor může a nemůže?” Např. <https://denik.obce.cz/>, <https://www.iure.org/d/14/89/obrana-proti-exekucim-aneb-jake-jsou-moznosti-kdyz-se-u-dveri-objevi-exekutor>. Důraz je na právní aspekty a možnosti ochrany ze strany zadluženého. Podobně (<https://www.ulovdomov.cz/radce/clanky/exekuce-v-pronajatem-byte>) je také silně přítomný důraz na “protiprávnost exekucí”. Poskytované služby se týkají zastavení exekucí, kontrolu exekučních příkazů apod. Je to takový empowering diskurz - aby měl dlužník nějaké práva, moc, manévrovací prostor apod.
- **Cílová skupina:** Lidé ohrožení exekucí, případně i členové domácnosti lidí ohrožených exekucí.
- **Hlavní claimy:** Jasně chybí. Často se objevuje spojení “Libovůle exekutora”, “Jak se bránit exekutorovi” apod.
- **Role subjektu:** Poskytovatel právních informací. Výhradně zaměřeno na právní regulaci a překlad právních norem do srozumitelné řeči.
- **Role exekutorů:** Ne přímo formulováno explicitně jako predátor, ale jako někdo kdo zneužívá systém, chová se na hraně zákona, je schopen zákon zneužít.
- **Styl diskurzu:** Diskurz je striktně zaměřen na právní aspekty. Cílem článků/komunikace je popsat to, jak se může dlužník bránit postupu exekutora, jak a kdy může podat stížnost, kdy je možná podat návrh na zastavení exekuce apod. Často překlad zákona do běžné-srozumitelné řeči. Pod článkami často diskuze lidí s exekucemi-často se ptají na své konkrétní problémy s exekutory a exekucemi. Např. zde (<https://exekuce-insolvence.cz/exekutor-a-jeho-prava-co-muze-a-co-nemuze-exekuto>)

r/). Hlavní otázkou jsou kompetence a chování exekutorů. Co je zákonné a co zákonné není.

3 NÁSTROJE

Nástroje kterými se zaměstnavatelé snaží pomáhat či řešit výrazné zadlužení a finanční problémy zaměstnanců lze rozdělit do následujících oblastí. Následující přehled vychází ze studia primárně zahraničních zdrojů v období 02-06/2023.

3.1 FINANČNÍ WELLBEING

Finanční (preventivní) poradenství pro zaměstnance. Cílem je zvyšování informovanosti o dluhové problematice.

- Probíhá většinou formou obecných externích školení a vzdělávacích programů (jak se starat o finance, důležitost spoření, schopnost říkat si o zvýšení platu, snižování finančního stresu, jak pracovat s emocemi při nakupování apod. Tj. jde o širší zacílení nežli pouze důraz na finanční gramotnost - viz. níže).
- Problémem je, že neexistují zatím relevantní studie o efektivnosti těchto programů. Existují dokonce pochybnosti o tom, zda pro zadlužené zaměstnance s nízkými příjmy jsou tyto programy vhodné (pro dotyčné zaměstnance mohou být vnímány jako příliš abstraktní a neposkytující hmatatelnou podporu)

Zdroj: [CIPD 2022](#)

3.2 FINANČNÍ GRAMOTNOST

Kurzy finanční gramotnosti. Cílem je celkové zvyšování finančního well-beingu zaměstnanců bez ohledu na dluhy (posílení resilience).

- Zvyšování finančního zdraví je chápáno zaměstnavatelem jako zvyšování finanční gramotnosti. Jenže efektivita kurzů finanční gramotnosti je spíše velmi omezená. Vliv na konkrétní chování v oblasti financí je také minimální. Podle většiny studií existuje spíše krátkodobý středně silný efekt na postoje, a spíše jen malý efekt na chování. Tyto intervence fungují pokud jsou dlouhodobé a spíše pouze pro specifické skupiny, zejména pro děti a studenty (základních a středních škol). Kurzy finanční gramotnosti jsou obecné a tudíž vyhovují očekávání zaměstnavatelů, kteří preferují pro zaměstnance plošné benefity pro všechny. A to tyto kurzy finanční gramotnosti splňují. Nevýhodou je, že neřeší problém výrazného zadluženosti, exekucí apod.

Zdroj: [Kaiser a Menkhoff \(2019\)](#), [PAQ research pro NČS \(2022\)](#)

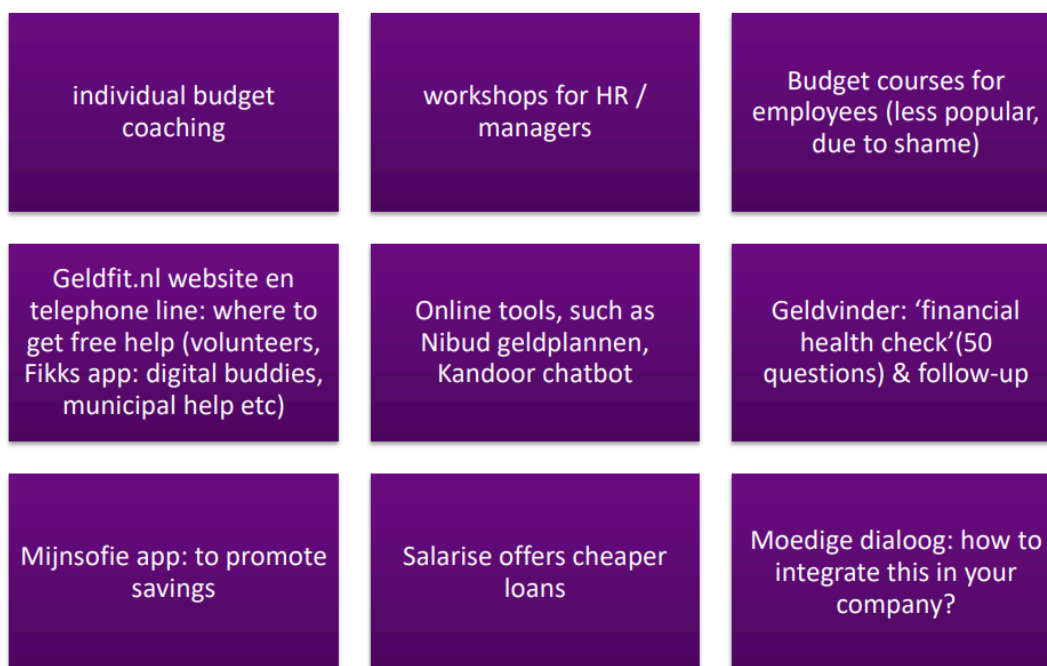
3.3 PORADENSTVÍ PRO ZAMĚSTNAVATELE

Informační “support” pro zaměstnavatele. Ambicí je zde pomoci zaměstnavateli nastavit poradenství tak, aby měl zaměstnavatel kapacitu řešit problémy zaměstnanců samostatně.

- Školení pro zaměstnavatele o tom, jak pomáhat zaměstnancům. To zahrnuje znalost existujících forem pomoci mimo firmu, tak design programů, které firmy mohou pro zamce dělat (třeba např.: [CCS](#)). Jde o služby, které jsou prezentovány např. jako “workshops/service for providers”. Může mít i formu certifikací pro další vzdělávání v oblasti finanční pomoci (“education for professionals”).
- Poradenství zahrnuje návrhy a design toho, jak zaměstnavatelé mají řešit finanční situaci zaměstnanců (jak dosahovat “financial wellness at workplace”).
- Poskytování e-learningu pro manažery, vedoucí pracovníky, team-leadery a HR oddělení.
- Typickým příkladem může být [FTW](#) v Holandsku. Zde je kladen důraz také na konkrétní nástroje a postupy pro zaměstnavatele: např. kontrolní seznamy pro zamce co dělat v určitý životní situace.

UKÁZKA NÁSTROJŮ PRO ZAMĚSTNAVATELE

Range of (private) services



Money Wise

ZDROJ: [OECD \(2021\)](#)



Spolufinancováno
Evropskou unií



INSTITUT PREVENCE
A ŘEŠENÍ PŘEDLUŽENÍ

3.4 PŘÍMÁ FINANČNÍ ÚČAST ZAMĚSTNAVATELE

Přímé finanční zapojení zaměstnavatelů do řešení dluhové situace na straně klienta

- Může mít podobu bezúročných půjček nebo přímo převzetí finančního závazku zaměstnavatelem. Výhodou poskytování půjček zaměstnavatelem je, že splátky mohou být odečítány přímo ze mzdy a fakt, že dlužník se vyhne extrémně nevýhodným podmínkám. Nevýhodou je velmi slabá a nejasná motivace na straně zaměstnavatele a neochota poskytovat tyto nástroje.
- V USA mohou zaměstnavatelé poskytovat konsolidaci dluhů pro své zaměstnance. Tato služba je obecně vnímána a používána jako benefit pro zaměstnance.

Zdroj: [Financial Health Network 2022](#)

3.5 ASISTENČNÍ PROGRAMY (EAPs)

Asistenční programy jsou cílenou prevencí fungující v rámci firem/korporací (Employee assistance programs) zejména v anglosaském prostředí.

- Asistenční programy pro zaměstnance spočívají v podpoře zaměstnanců, která zahrnuje různé typy služeb a různé typy konzultací. Od řešení konfliktu na pracovišti, po řešení osobních problémů, osobního zadlužení a exekucí, ale také domácí násilí, dlouhodobou nemoc apod. Jde o kombinaci právní, psychologické a ekonomické pomoci formou konzultací a pomoci v řešení problémů. Tyto programy mají dva hlavní (empiricky prokázané) efekty: snížení míry absencí a zlepšení fungování/efektivity na pracovišti.
- Nejde o programy které by byly výjimečné: "80% of Australia's top 500 companies had already implemented an EAP" (Joseph et al. 2018).
- Podoba EAPs se může lišit. Obvykle poskytuje EAPs externí dodavatel/organizace (výhoda důvěrnosti) na časově ohraničenou dobu s limitem počtu sezení na zaměstnance (3-6 setkání) a s definovaným okruhem témat na řešení. (Joseph a Walker 2017).

Zdroj: [Joseph et al 2018](#), [Joseph a Walker 2017](#)

3.6 MENTORING

Při úvahách o pomoci zadluženým zaměstnancům se toto téma dává do souvislosti s existujícími nebo zvažovanými pozicemi firemních mentorů a koučů.

- Zakládání pracovních pozic "mentorů" je relativně novinkou. Cílem je práce s menší skupinou zaměstnanců postižených dluhy/exekucemi a řešení konkrétních situací, které ohrožují přítomnost na pracovišti, pravidelnou docházku apod. Pozice mentora je chápána jako "spojka" řešící související problémy nebo se znalostí na koho se obrátit.



- Pozici mentorů je možné chápat jako chudší/omezenější variantu Employee assistance programs.

Zdroj: [Agentura \(2021\)](#)

3.7 POVINNÉ SPOŘICÍ PRODUKTY

Jde o snahu řešit zadlužení zaměstnanců pomocí prevence s tím, že zapojení zaměstnavatele je chápáno tak, že zaměstnavatel podporuje zaměstnance nepřímo a finančně (např. přispívá na spoření zaměstnance).

- Produkt na automatické spoření: Logika “set and forget”. V zahraničí, UK a USA, se používají pojmy jako “Payroll-deducted savings”, kdy část mzdy jde rovnou na splácení dluhu nebo přímo na spořicí účet. Podle výzkumů má přes 70 procent zaměstnanců zájem o tento produkt a přes 90 procent zaměstnavatelů je ochotno tyto produkty implementovat. (např.: [MAPS](#); [MAPS 2021](#))
- Velkou výhodou jsou malé bariéry adopce na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Pro ČR jde asi o produkt vyžadující legislativní změny. Nicméně výrazný zájem na straně zaměstnavatelů i zaměstnanců lze vnímat jako projev silného potenciálu do budoucna.
- Podmínky: Nasporené finance nejsou v rukou zaměstnavatele, ale jsou ve spořicích produktech externí finanční společnosti. Zaměstnanec má přístup k penězům, může si je kdykoliv vybrat. Automatizovaný je pouze přesun peněz na spořicí účet. V případě UK jde o finanční subjekty, které se specializují na tyto produkty (např. [LCU](#)). V UK tyto služby poskytují tzv. “credit unions”. Odhaduje se, že po zavedení těchto služeb je reálné využití těchto produktů asi 10-15 procent zaměstnanců. Incentivy motivující k účasti někdy dodává zaměstnavatel, ale nikoliv nutně. Jde o produkt, který motivuje spořit lidi, kteří nikdy v minulosti nespořili. Zaměstnanci mohou mít i přístup k levnějším/výhodnějším úvěrovým produktům. Studie z Harvardu testující efektivitu tohoto nástroje ukazuje, že tyto produkty by opravdu měly zvyšovat spoření a finanční rezervy zaměstnanců (Berk et al. 2022).

Zdroj: [IPA \(2017\)](#), [Berk et al. 2022](#)

3.8 ZÁLOHY NA MZDY

V České republice je často využívaným produktem záloha na mzdy a podobné varianty služeb. Je již často využíváno nejen v zahraničí, ale také nabízeno v ČR. Zálohy na mzdy mají mít následující benefity:

- Pro zaměstnance: lepší možnost hradit nenadálé výdaje, vyšší spokojenost zaměstnanců. I zlepšení finanční gramotnosti.
- Pro zaměstnavatele: vyšší produktivita práce (o 1/3), nižší fluktuace, levnější a rychlejší nábor zaměstnanců, lepší pracovní efektivita



Mezi české poskytovatele patří např. Advanto, Palmapp a Flexiplat (pro zaměstnance je zde komunikovaný benefit zvýšení finanční gramotnosti). Klíčovým benefitem je možnost monitorovat stav financí zamce a dle toho predikovat zadlužení/problémy s financemi a nabízet adekvátní řešení. Navíc je asi i možné měřit efektivitu těchto intervencí.

Zdroj: [Advanto](#)

3.10 PRÁVNÍ PORADENSTVÍ A JEHO FORMY

- Společnosti poskytující zaměstnavatelům a jejich zaměstnancům přístup k právnímu poradenství a právní pomoci za předem stanovenou měsíční částku. Služby zaměřené na řešení dluhů, včetně právní pomoci a poradenství při exekucích. Např. <https://www.legalshield.com/>. V ČR tyto služby nabízí např. Avogado poskytující služby jako kontrola smluv, dluhové poradenství apod. Jde o benefit který zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci.

3.11 ZVYŠOVÁNÍ ZNALOSTI EXISTUJÍCÍ POMOCI

- Důležitým faktorem související s finančním zdravím a zadlužením je nevyužití současných forem pomoci (tzv. non-take up sociálních dávek). Jde např. dávky mimořádné okamžité pomoci v během pandemie Covidu či nečerpání příspěvku na bydlení. “Non-take up” sociálních dávek dosahuje v některých typů dávek až 70 procent potenciálních žadatelů. Hlavní bariérou je nejčastěji samotná neznalost pomoci a neznalost toho, jak o dávky žádat. Jde o informace, na které může upozorňovat (nebo kontrolovat) zaměstnavatel. Může být součástí poskytování informací o dluhovém poradenství.

Zdroj: [SPOT 2021](#), [PAQ Research & IDEA. 2021](#)

3.12 DLUHOVÉ PORADENSTVÍ FORMOU COACHINGU

- Varianty dluhového poradenství, které fungují formou “peer groups” a dalšími zadluženými a kdy dlužníci zároveň identifikují na začátku známé (rodina, přátelé apod.), kteří jsou informováni, pokud nedochází ke splácení. Výhodou je, že zapojení klienti nemají pocit, že problém řeší sami, ale jsou v kontaktu s lidmi, kteří mají podobný problém a, kteří jsou podobně zadluženi. Dochází k pravidelným setkáním, který jsou vedené zkušenými experty. Zároveň jsou motivováni k řešení problému i tím, že o jejich

Zdroj: [Zinman & Karlan. 2012](#), [ROCA](#), [FI](#)



4 DLUHOVÉ PORADENSTVÍ DETAILNĚ

V této kapitole se zaměřujeme na popis konkrétních praktik, díky kterým může zaměstnavatel zlepšit finanční situaci výrazně zadlužených zaměstnanců. Důraz zde klademe na detailní popis procesu toho, jak se dluhové poradenství implementuje.

Na základě rešerše lze identifikovat následující nástroje:

- I. Informační portály pro zaměstnavatele. Pro příklady dobré praxe viz. holandský projekt [Nibud](#)
- II. Checklisty pro zaměstnance při specifické *životní události* (informace o tom, co dělat, kde jsou důležité zdroje informací apod.) Forma PDF a letáky. Životní události jako: narození dětí, rozchody, úmrtí v rodině, nemoci, ztráta zaměstnání apod. Jedná se totiž o situace, které jsou často původním zdrojem finančních problémů zaměstnanců.
- III. Školení zaměstnanců (stakeholderů) HR/manažerů v *technikách konverzací* o dluzích a zadlužení. Příklady konverzací o tématu se zaměstnanci, ukázkové věty, formulace, oslovení. Např. [AAG](#)
- IV. *Kalkulačka nákladů* pro zaměstnavatele o tom, kolik je stojí exekuce zaměstnanců jako firmu. [FEW](#)
- V. Vzdělávání specificky *zaměřené na zaměstnavatele*: e-learningové zdroje, finanční aplikace zdarma na plánování financí apod. Cílem je, aby zaměstnavatelé měli sadu různých nástrojů jednoduše k použití.
- VI. Pro všechny možné situace související s dluhy informační materiály ve formě letáků/pdf s detailními pokyny co dělat (exekuce, nedoplatky, výpadek financí apod.). Tipy jak vycházet s penězi, co dělat když přijde výpadek financí, na co dávat pozor při koupi nemovitosti, podpisu nájemní smlouvy apod.
- VII. Školení/materiály, jak poznat na zaměstnancích, že mají dluhy, finanční problémy: signály a příznaky (popis 20 změn chování). Tj. co má team leader "vidět", jaké jsou u zaměstnanců příznaky finančních problémů.
- VIII. *Coaching finančního rozpočtu* pro zaměstnance. Pomoc se sestavením rozpočtu, pomoc při řešení finančních problémů. Nemusí být nutně o dluzích a exekucích.
- IX. Personální a sociální fondy zřízené zaměstnavatelem. Formát je např. takový, že každý člen platí roční členství. Např. 12 EUR/rok - k vložené částce vždy přispěje (stejnou částku) zaměstnavatel. Pokud se zaměstnanec dostane do problémů - může částku čerpat. Např. produkt [ENEXIS](#). Mohou přispívat i zaměstnanci bez problémů jako projev solidarity s ostatními zaměstnanci. e.
- X. Trénink mindsetu na řešení problémů s dluhy. Praktické návody, jak se nevyhýbat řešení problémů. Jak si organizovat poštu. Konkrétní detail toho, jak se v situaci chovat. Konkrétní, praktické návody.

Hlavní zdroj: [FEW](#)



6 IMPLEMENTAČNÍ STRATEGIE A JAK PŘEKONÁVAT BARIÉRY VE FIRMÁCH

Přehled strategií implementace se týká primárně různých forem dluhového poradenství. Cílem je zde ukázat, jaké jsou obecné a specifické bariéry v implementaci dluhového poradenství.

Obecně z hlediska implementace finančního well-beingu fungují a jsou doporučovány následující nástroje z hlediska akceptace ze strany zaměstnanců:

- personalizované nástroje a nikoliv obecná školení. Konkrétně zacílené intervence (one-on-one konzultace, check finanční situace zaměstnance apod.).
- finanční coaching zohledňující konkrétní situaci zaměstnance.

Na druhou stranu nefungují následující nástroje/přístupy:

- Obecná vzdělávací školení
- Obecná doporučení co je “správné” bez ohledu na situaci zaměstnance
- Nabídka konkrétních finančních produktů (vyvolává nedůvěru)

Zdroje: [CFPB 2014](#), [Center for Social Development 2017](#), [TIAA 2022](#)

Programy zvyšující finanční well-being ve firmách trpí několika druhy bariér. Ty zahrnují následující bariéry.

- Obecným jevem je **nízká účast** v programech finančního zdraví. A to i v situacích kdy tyto programy existují a jsou zaměstnancům nabízeny.
- Zaměstnanci uvádí následující hlavní důvod pro nízkou participaci: zaměstnanci potřebují **řešit situaci akutně “tady a teď”**. Tudíž silný je nezájem o dlouhodobé obecné programy, které neřeší aktuální situaci.
- Zaměstnanci očekávají že programy budou řešit: (i) aktuální finanční situaci, (ii) pomoc bude personalizovaná (bude řešit specificky je osobně), (iii) bude odborná a (iv) nebudou si kvůli ní muset dělat volno (možno řešit v pracovní době) a (v) bude anonymní.
- Další důvody (méně časté):
 - Obavy ze skrytých nákladů/poplatků
 - Nechtějí zaměstnavateli sdělovat informace o financích/záležitostech
 - Nebylo by to tak efektivní jako nabídky, které byste si mohli najít sami
 - Nemyslí si, že by nabídka měla nějaký význam
 - Neřeší konkrétní potřeby nebo situaci
 - Nedůvěra zaměstnavateli



Aby bylo implementace dluhového poradenství úspěšná, musí zaměstnavatelé v dluhovém poradenství spatřovat výrazný benefit. Zaměstnavatelé si od iniciativ směřujících k řešení finančních problémů slibují nejčastěji:

- Zvýšenou produktivitu zaměstnanců
- Zvýšenou spokojenost zaměstnanců
- Zvýšené udržení zaměstnanců (retence)
- Zlepšený recruitment - nábor
- Snížení absencí
- Odlišení se od konkurence - konkurenční výhoda

Problém ovšem spočívá v tom, že zaměstnavatelé, když již situaci chtějí řešit, chtějí nabízet obecná (dlouhodobá) řešení. Pokud mají zaměstnavatelé motivaci řešit finanční problém zaměstnanců, je tato motivace dána spíše obecnou ochotou situaci řešit, ale **racionální důvody (zvýšená produktivita, nižší míra absencí apod.) nehrají silnou roli**. Podle zahraničních výzkumů platí racionální argumenty pouze pro maximálně 20 procent zaměstnavatelů (Bank of America 2018). Klíčovou součástí implementace je tak osvěta zaměstnavatelů: dlouhodobý proces "jak nakoupit" zaměstnavatele, aby tuto oblast vnímali jako problém. I v případě Holandska jsou bariéry na straně zaměstnanců velké (70 procent si myslí, že zamci si za problémy mohou sami). Viz. výzkum [FFW 2020](#).

Zdroje: [CIPD 2020](#), [Benefits Mag 2018](#), [Bank of America Merrill Lynch 2018](#)

Příklady dobré praxe:

- Holandský projekt [financieelfittewerknemers.nl](#) (Finančně zdatní zaměstnanci) je projektem, který vychází z iniciativy Ministerstva financí. Do projektu jsou zapojeny dále holandská asociace pojistitelů, centrální banka apod. Celý projekt má silnou institucionální podporu, implementace je zjednodušena stálým financováním hlavních částí projektu. V projektu jsou vytvářeny různé nástroje (viz. výše), které jsou poté implementovány u různých zaměstnavatelů.
- Asistenční programy pro zaměstnance (EAPs) jsou implementovány často na základě požadavku HR oddělení. Tudiž je zde předpoklad, že HR samo ví a má zájem tuto věc iniciovat. Přibližně v polovině případů (Frank-Miller et al. 2019) je poptáván externí dodavatel (poskytuje také "financial wellbeing"), někdy ale také řešeno z interních zdrojů. Poskytovatelem těchto programů mohou být (všechny zmíněné varianty v pořadí dle četnosti): sami korporace, poskytovatel nabízející EAPs externě, poskytovatel "financial wellness" programů, vládní agentura, neziskové organizace. Případně také kombinace těchto metod. EAPs poskytují spíše větší organizace - zejména korporace.
- Další konkrétní good practices:
 - V organizaci existuje osoba propagující program ("organizational champion"). Sami o sobě bez organizační podpory zevnitř firmy tyto programy (benefity) nefungují.
 - Manažeři a vedoucí týmů musí aktivně informaci o benefitu/programu v organizaci sdílet. Jinak bude participace malá.

- Důvěrnost a anonymita musí být zajištěna. To se týká právě významně finančních otázek, které jsou často pro zaměstnance velmi citlivé.
- Zaměstnancům musí být umožněno si vytvořit prostor pro schůzky, účast na programu. Kolize s harmonogramem práce a pracovních povinností může zhoršit využívání služeb.
- Ideálně také měřit zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců - řeší program opravdu jejich problémy?

Zdroje: [Ffw](#), [Frank-Miller et al. 2019](#), [Hampton et al. 2020](#)

