

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Flexibilní formy zaměstnávání a jejich ekonomický přínos
pro podnik**

**The economic benefits of flexible forms of employment
in the enterprise**

Markéta Knížková

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta KNÍŽKOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0459P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
2. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam a metody flexibilních forem zaměstnávání.
3. Analyzujte a zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem zaměstnávání v podniku.
4. Určete a zdůvodněte příležitosti pro využívání diferencovaných forem zaměstnávání v podniku.
5. Navrhněte opatření pro vhodné podoby zaměstnávání v určeném podniku, stanovte postup pro realizaci navrženého záměru, zhodnoťte očekávaný přínos.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Flexibilní formy zaměstnávání a jejich ekonomický přínos pro podnik“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 4.5. 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za ochotu a cenné rady, které napomohly k dokončení této práce.

Dále bych ráda poděkovala personální ředitelce společnosti Key Plastics Janovice s.r.o. Mgr. Šárce Zíkové za poskytnuté materiály, vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnovala.

OBSAH

0	ÚVOD.....	7
1	KEY PLASTICS JANOVICE S.R.O.....	9
1.1	Historie společnosti.....	9
1.2	Současnost ve skupině key plastics.....	11
1.3	Výroba	11
1.4	Záruka kvality	12
1.5	Management společnosti.....	12
1.6	Ekonomické výsledky	13
1.7	Okolí firmy	14
1.8	Lidské zdroje.....	15
1.8.1	Struktura zaměstnanců.....	15
1.8.2	Personální strategie.....	16
1.8.3	Nový motivační program.....	17
1.8.4	Vzdělávání.....	18
1.9	Mise, vize a strategie.....	19
2	TEORETICKÁ ČÁST	21
2.1	Flexibilita.....	21
2.1.1	Flexibilita ve výrobě	21
2.1.2	Flexibilita zaměstnanců	23
2.1.3	Pozitivní, negativní flexibilita.....	26
2.2	Vymezení flexibilních forem zaměstnávání.....	27
2.2.1	Organizace pracovní doby a flexibilní způsoby zaměstnávání	30
2.2.1.1	Zavádění flexibilní pracovní doby	31
2.2.1.2	Jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání	35
2.2.2	Organizace pracovních úkolů a pracovních míst	42

2.2.2.1	Jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání	43
3	PRAKTICKÁ ČÁST	47
3.1	Flexibilita v Key Plastics Janovice	48
3.2	Flexibilní formy zaměstnávání v Key Plastics Janovice.....	52
3.3	Shrnutí způsobů využívání flexibilních forem zaměstnávání v Key Plastics Janovice.....	59
3.3.1	Key Plastics Janovice jako „flexibilní firma“	62
3.4	Dotazníkové šetření	63
3.5	Doporučení možných změn ve využívání flexibilních forem zaměstnávání.....	71
4	ZÁVĚR.....	76
5	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	78
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	79
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
8	SEZNAM PŘÍLOH	83

0 ÚVOD

Úspěšnost podniků je závislá hlavně na pracovnících a jejich schopnostech. Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má firma k dispozici, obvykle jde také o zdroj nejdražší [17]. Oblast řízení lidských zdrojů dnes nabývá na důležitosti. Sama se o tuto oblast managementu zajímám a ráda bych se jí věnovala i do budoucna.

V této práci se budu věnovat flexibilním formám zaměstnávání. Není úplně jednoduché odpovědět na otázku, co jsou vlastně flexibilní formy zaměstnávání. Podle mého názoru si pod tímto pojmem většina lidí vybaví pružné rozvržení pracovní doby a jistou rozmanitost pracovní náplně. Toto pojetí je značně zjednodušené, ale ve své podstatě správné. Málokdo si ale už dokáže představit konkrétní flexibilní formy zaměstnávání. V teoretické části práce se proto pokusím srozumitelně objasnit problematiku flexibility v oblasti řízení lidských zdrojů, k čemuž by mělo přispět i vytvoření přehledu jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání.

Jedná se o velmi aktuální téma. Organizace, které chtějí uspět v dnešním konkurenčním prostředí, musejí být schopné velmi rychle reagovat na měnící se požadavky zákazníků a na výkyvy v poptávce. Požadavek na flexibilitu celého výrobního systému klade samozřejmě velké nároky i na zaměstnance. Pokud chce být firma flexibilní, musí zákonitě zaměstnávat i flexibilní zaměstnance. Práce bude zpracována ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics. Tato firma působí v automobilovém průmyslu a právě v tomto odvětví je flexibilita považována za jednu z priorit.

Hlavním cílem personální strategie společnosti Key Plastics Janovice je být jedním z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v regionu a ke svým zaměstnancům zaujímat specifický lidský přístup. Vedení společnosti se snaží svým lidem naslouchat, podporuje rovné příležitosti a snaží se zavádět opatření pro sladování práce a rodiny svých zaměstnanců. Jedním z nástrojů, jak pomoci zaměstnancům lépe skloubit pracovní a rodinný život, jsou právě flexibilní formy zaměstnávání.

Flexibilní formy zaměstnávání napomáhají společnosti k větší flexibilitě a zároveň se v nich skrývá možnost, jak podpořit své pracovníky, proto je v zájmu společnosti pružné formy zaměstnávání využívat a věnovat jim pozornost.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat způsoby využívání flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o. a na základě zjištěných poznatků navrhnout možné změny, které by měly společnosti pomoci zefektivnit systém využívání flexibilních forem zaměstnávání.

Celá práce bude členěna do tří hlavních kapitol. V první kapitole se budu věnovat společnosti jako takové, kde největší prostor bude věnován oblasti řízení lidských zdrojů. V druhé kapitole se pokusím teoreticky vymezit danou problematiku. K tomu využiji odborné knihy a vzhledem k tomu, že jde o aktuální téma, které je v České republice zatím poměrně neobjevené, budu čerpat také z odborných časopisů, výzkumů a projektů s přihlédnutím k zákonné úpravě, která je daná novelizovaným zákoníkem práce. Ve třetí kapitole se poté pokusím analyzovat způsoby využívání flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti Key Plastics Janovice a navrhnout možné změny pro zlepšení.

Doufám že tato práce bude přínosem nejen pro mě, ale také pro společnost Key Plastics Janovice.

1 KEY PLASTICS JANOVICE S.R.O.

Praktická část této bakalářské práce bude zpracována ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics, známé také pod bývalým obchodním jménem OLHO-Technik Czech s.r.o. Jedná se o výrobní závod sídlící v Janovicích nad Úhlavou, který vyrábí a dodává plastové interiérové díly pro automobilový průmysl.

Obecné informace o společnosti jsem čerpala z internetových stránek nadnárodní společnosti (www.keyplastics.com), internetových stránek společnosti (<http://janovice.keyplastics.net/>), výročních zpráv, propagačních materiálů, firemního čtvrtletníku Zpravodaj, publikovaných článků a rozhovorů s pracovníci personálního oddělení.

1.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Historie společnosti sahá do roku 1963, kdy byla v Německu založena mateřská společnost OLHO-Technik Oleff & Holtmann oHG, která již v roce 1969 vstoupila na trh s nabídkou komponentů pro automobilový průmysl. Z této mateřské společnosti se během let vyvinula globální partnerská síť s desítkou poboček na území Německa, Portugalska, Anglie, Španělska, Indie, Brazílie a České republiky. V roce 2003 zaměstnávala skupina OLHO více než 900 zaměstnanců a její meziroční obrat dosáhl 85 milionů euro.

Z důvodů rozšiřování lokální působnosti skupiny vznikla myšlenka vybudovat v České republice výrobní centrum, které napomůže zachovat pro své zákazníky vysokou kvalitu výrobků i včasné dodací termíny. [18]

Společnost OLHO-Technik Czech s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 9. prosince 2004. Výrobní podnik byl postaven v roce 2005 na „zelené louce“ v obci Janovice nad Úhlavou. Samotná výstavba trvala pouze 6 měsíců. V lednu roku 2006 byla zahájena sériová výroba s 35 zaměstnanci.

V dalších letech docházelo k rozšiřování výroby a růstu počtu zaměstnanců (viz Obr. č. 1). V roce 2008 firma již samostatně zajišťovala přímou podporu všech svých zákazníků. Vedení společnosti si již uvědomovalo další možnosti růstu firmy

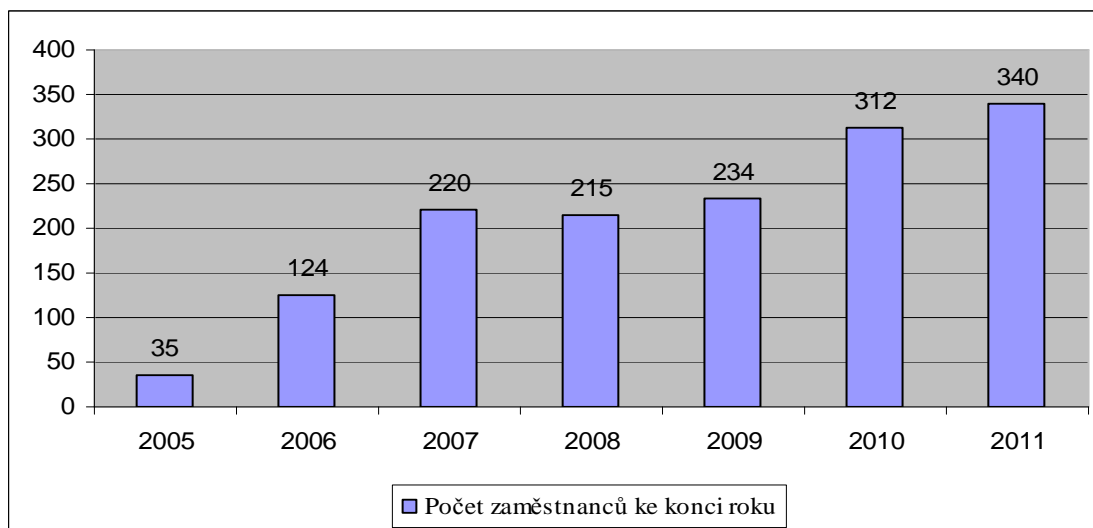
nejenom na poli výroby, ale i konstrukce, optimalizace a řízení projektů, tedy v činnostech doposud zajišťovaných mateřskou společností v Německu.

Probíhající světová hospodářská krize ovlivnila celý automobilový průmysl. V letech 2008 a 2009 muselo mnoho výrobních podniků propouštět. V Janovicích se s krizí vyrovnali téměř bez propouštění, mateřská společnost se však v roce 2009 dostala do finančních potíží a musela vyhlásit insolvenční řízení. V tomto období byly plánovány a připravovány nové projekty. Nové transfery byly předány do výroby na začátku roku 2010 a plnou zodpovědnost za ně nesl již tým specialistů z Janovic.

Rok 2010 byl pro společnost přelomovým rokem. Celá skupina Olho byla převzata skupinou Key Plastics. Key Plastics je předním dodavatelem komponentů pro automobilový průmysl.

Jednotlivé závody skupiny sídlí v 8 státech po celém světě, ústředí se nachází v USA ve státě Michigan. Výhled je takový, že pro společnost OLHO – Technik Czech s.r.o. zajistí Key Plastics do budoucna technické a výrobní zdroje, které umožní trvalý růst a zlepšení servisu pro její zákazníky. Ke dni 11.01.2011 společnost OLHO- Technik Czech s.r.o. změnila svůj obchodní název a byla do obchodního rejstříku zapsána pod novým názvem Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics (dále také jen KP Janovice). [15], [33]

Obr. č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

1.2 SOUČASNOST VE SKUPINĚ KEY PLASTICS

V roce 2012 skupina Key Plastics dokončila tříletý strategický záměr restrukturalizace celé skupiny. Cílem bylo vytvořit seskupení, které se zaměřuje na klíčový výrobní sortiment. Důležitým krokem byl prodej části evropské skupiny, který byl realizován v únoru roku 2012. Prodaná evropská skupina se skládá z poboček v Německu, České republice (Tachov) a Španělsku a spadá nyní pod nově vzniklou společnost ICT. Velikost skupiny Key Plastics se tímto zmenšila z původních 4 700 zaměstnanců na současných 3 200. Objem prodeje však vzroste z původních 326 milionů USD v roce 2011 na 368 milionů USD v roce 2012. Nově vzniklá skupina zaměřující se na výrobu klíčových komponentů se skládá z KP Janovice, KP Löhne (Německo), KP Leira a KP Vendas Novas (Portugalsko).

K upevnění pozice na globálním trhu má velkou měrou přispět otevření nové pobočky v Číně, které se uskuteční v první polovině roku 2012 v Yantai a rozšíření stávajícího závodu v Šanghai.

V současnosti v KP Janovice začala příprava velkého projektu pro zákazníka Ford, jedná se o výrobu dveřních panelů pro nový Ford Mondeo. Tento projekt využije všechny výrobní procesy společnosti, tedy vstřikovnu, lakovnu i montáž. Je velmi důležitý tím, že pro firmu znamená posun do jiného výrobního segmentu. Projekt by měl přejít do sériové výroby počátkem roku 2013. Další připravované projekty se týkají výroby ofukovače T9 a nových loketních opěrek. Díky novým projektům se do Janovic vrátí záruka dalšího rozvoje a důležitosti. [36]

1.3 VÝROBA

Firma vyrábí a dodává plastové interiérové díly pro automobilový průmysl. Konkrétně firma vyrábí např. ofukovače, loketní opěrky a odkladače na rádia. Z technologického hlediska se jedná o uzavřený okruh procesů, který je zakončený konečným výrobkem.

Výrobky lze dodávat přímo OEM¹ nebo integrátorům funkčních celků dodávaných JIT do výrobních závodů OEMs.

Celá výroba lze rozdělit do tří dílčích technologických procesů, kterými jsou **vstřikování plastů, povrchová úprava (lakování, tempoprint) a montáž.**

Výrobky, které pocházejí z Janovic, lze najít v automobilech značky Škoda, VW, Audi, Volvo, Ford, Peugeot, Citroen a dalších. Některé výrobky jsou dodávány přímo výše zmíněným známým výrobcům automobilů, jiné jsou těmto výrobcům dodávány nepřímo prostřednictvím nadnárodních společností Faurecia, Magna a Johnsons Kontrol. Tyto společnosti využívají výrobky z KP Janovice při montáži celých interiérových a sedacích sestav. [16], [33]

1.4 ZÁRUKA KVALITY

Společnost Key Plastics Janovice je certifikovaná dle ISO 9001/2000, ISO 16949 a ISO 14001.

Vyšší kvalitě přispívá i implementace metodiky „lean production“ s hlavní orientací na snižování nákladů, zvyšování kvality a spokojenosti zákazníka. [16], [33]

1.5 MANAGEMENT SPOLEČNOSTI

Vedení firmy prosazuje „lean“ strukturu řízení, která se označuje plochou organizační strukturou. Odpovědnosti a pravomoci jsou delegovány až na jednotlivé pracovníky výroby. Ve společnosti je uplatňována metodika 5S ve výrobě i v administrativě a filosofie soustavného zlepšování Kaizen (více o lean managementu lze najít v podkapitole 2.2.2.1).

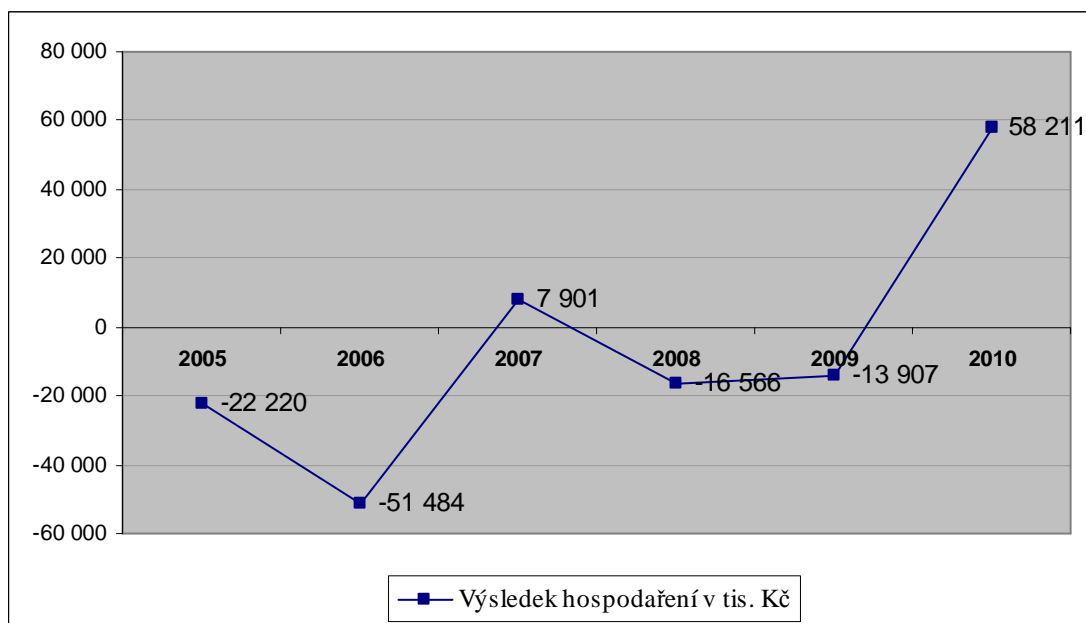
Top management je složen z ředitele firmy, vedoucího výroby, do jehož kompetence spadá celý výrobní proces, vedoucího kvality, který zastává i pozici zmocněnce pro

¹ OEM- zkratka anglického *Original Equipment Manufacturer*. Označení pro výrobce zařízení, jenž při výrobě používá díly, komponenty od jiných výrobců. Hotový výrobek poté prodává pod svou vlastní obchodní značkou.

jakost a interního auditora, vedoucího technického oddělení, do jehož pravomoci spadá technická podpora výroby a řízení projektů, dále vedoucího oddělení logistiky, vedoucí HR a vedoucí finančního oddělení. [33]

1.6 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY

Obr. č. 2: Vývoj velikosti výsledků hospodaření v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

V Obr. č. 2 si lze povšimnout, že firma poprvé dosáhla kladného hospodářského výsledku v roce 2007. Tento rok byl pro firmu rokem dynamického růstu výroby a prodeje a počtu zaměstnanců. Růst počtu zaměstnanců se projevil výrazným nárůstem mzdových nákladů na 40 820 tis. Kč. Součástí výroční zprávy z roku 2007 je i optimistická vyhlídka do budoucnosti: „Vedení společnosti si stanovilo za cíl stát se do dvou let nejziskovější firmou ve skupině Olho.“ Pro rok 2008 se očekává nárůst výroby o 25% a růst plánovaného zisku o 200%. [33]

První pololetí roku 2008 se neslo v duchu dalšího růstu výroby a prodeje. V druhém pololetí zasáhla firmu světová hospodářská krize. Výroba dramaticky poklesla a na konci roku se dokonce úplně zastavila v reakci na snížené požadavky svých zákazníků, kteří odstavili výrobu na celé 3 týdny. Jak je vidět na Obr. č. 2 firma navzdory optimistickému očekávání dosáhla v roce 2008 záporného hospodářského výsledku.

Vedle útlumu výroby zde sehrála svou roli kursová ztráta, kterou vyvolalo oslabení koruny vůči euru. Vedení společnosti neztratilo naději ani v této době a pro rok 2009 očekávalo zvýšení výroby díky přesouvání projektů z mateřské firmy do Janovic. Existovala zde totiž možnost využít levnější pracovní sílu s porovnáním s Německem. [33]

V první polovině roku 2009 došlo k snižování personálu na všech úrovních. V porovnání s jinými výrobními podniky v automobilovém průmyslu šlo jen o zakolísání, které bylo brzy stabilizováno i díky zavedení „šrotovného“ v Německu. V roce 2009 se podařilo oproti roku 2008 ušetřit 2 210 tis. Kč na personálních nákladech. Ani v roce 2009 se firmě nepodařilo dosáhnout kladného hospodářského výsledku i přesto, že byl naplněn cíl snížit náklady na nekvalitu o 30%. Výhled pro rok 2010 byl již optimistický, napovídal tomu vývoj v 2. pololetí roku 2009 a náběh nových projektů. [33]

Skokový nárůst tržeb a hospodářského výsledku v roce 2010 svědčí o tom, že krize byla již zažehnána. Nové projekty přešly do výroby. Firmě se podařilo splnit cíl dalšího snížení nákladů na nekvalitu, a to o celých 50%. Výhled pro rok 2011 byl optimistický, počet zaměstnanců se stále zvyšoval. [33]

Pro rok 2011 ještě nejsou zveřejněny finanční výsledky. Firma však pod novým majitelem prosperuje a o zakázky nemá nouzi, proto lze očekávat zvýšení tržeb i výsledku hospodaření.

1.7 OKOLÍ FIRMY

Firma Key Plastics Janovice s.r.o. se nachází v malém městečku Janovice nad Úhlavou, konkrétně v areálu bývalých kasáren, který byl přeměněn na Rozvojovou zónu Janovice nad Úhlavou. Podle předběžných výsledků Sčítání lidu, domů a bytů z roku 2011 [24] má obec 2 221 obyvatel, z toho je 1 135 ekonomicky aktivních. Janovice nad Úhlavou leží 8 kilometrů od Klatov na trase Klatovy-Nýrsko. V Janovicích se díky vybudované rozvojové zóně a díky výhodné pozici, která souvisí s nedalekými hranicemi s Německem, nachází řada dalších firem. Jsou to TOP COLOUR s.r.o., MONDENA spol. s.r.o., STAVTES-Čech s.r.o., CZE Technika s.r.o. a další. Žádná z firem však nedosahuje takové velikosti jako Key Plastics Janovice s.r.o. [14]

Firma Key Plastics Janovice se řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele regionu Klatovy. Za prací do společnosti dojíždějí zaměstnanci i z poměrně vzdálených lokalit. Zaměstnanci musejí dojíždět vlastními auty, protože do Janovic nejezdí vlak a autobusové spojení je značně omezené. Tato skutečnost je firmou řešena poskytováním příspěvků na dopravu do zaměstnání. Největším konkurentem na pracovním trhu je pro Key Plastics Janovice společnost Okula a.s., která sídlí v Nýrsku. Nýrsko je od Janovic vzdálené jen 8 kilometrů. Společnost Okula zaměstnává přes 300 zaměstnanců a zabývá se technologicky podobnou výrobou jako v KP Janovice, také se zde vyrábí vstřikované plastové výrobky.

Je v zájmu společnosti, aby byla kladně přijímána okolím. Společnost si uvědomuje svou společenskou odpovědnost vůči svému okolí. Firma Key Plastics podporuje tvořivou činnost dětí v mateřské škole v Janovicích tím, že jim poskytuje materiál na hraní i výrobu, pořádá pravidelně den otevřených dveří pro širokou veřejnost, zaměstnance, jejich známé a příbuzné, personalista pravidelně publikuje v regionálních novinách články o vstřícné firemní kultuře. Pokud je společnost obecně považována za dobrého zaměstnavatele, daří se jí zároveň i lépe oslovovat nové uchazeče.

1.8 LIDSKÉ ZDROJE

1.8.1 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti je k 31. 1. 2012 zaměstnáno 340 pracovníků. Rozložení počtu zaměstnanců podle pracovních pozic:

- Ve vedení společnosti (top management) pracuje 7 zaměstnanců.
- Na pozici THP (technicko-hospodářský pracovník, administrativní pracovník) pracuje 52 zaměstnanců.
- Ve výrobě působí 288 zaměstnanců (z toho 216 na dělnických pozicích a 72 na pozicích manipulátor, vedoucí směny, skladník, technolog, technik, seřizovač, apod.). Hlubší členění je následující: lakovna – 42 zaměstnanců, vstřikovna – 45 zaměstnanců a montáž – 200 zaměstnanců.
- Na mateřské dovolené je v současnosti 18 zaměstnankyň.

Průměrný věk ve firmě je 25-35 let. [36]

1.8.2 Personální strategie

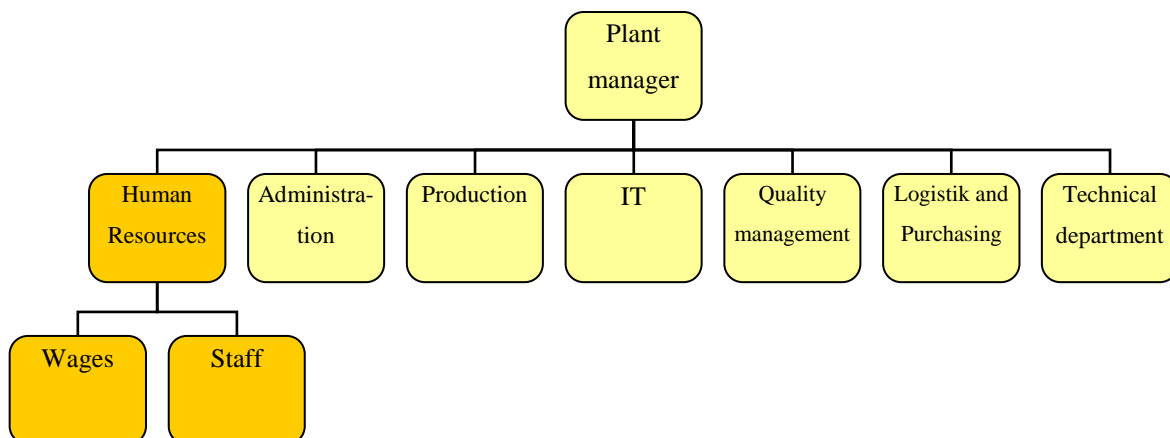
V této kapitole bych ráda poukázala na oblast, kterou se společnost odlišuje od jiných zaměstnavatelů. Je to oblast propracované personální strategie.

Oblasti řízení lidských zdrojů je ve firmě věnována velká pozornost. Ukázkou podpory vlivu personálního útvaru na řízení celé organizace může být i samotná organizační struktura společnosti (viz Obr. č. 3). Ředitelka personálního útvaru je členkou nejužšího vedení. Lidské zdroje jsou postaveny na stejné úrovni jako např. produkce, administrativa, informační technologie, logistika a nákup. Takové uspořádání obecně napomáhá k usnadnění plnění specifických funkcí personálního útvaru, především v oblasti formulování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace [21].

Jak uvádí personální ředitelka společnosti Mgr. Šárka Zíková v jednom z článků: *„Společnost Key Plastics Janovice hledá velkou motivační sílu zejména ve specifické firemní kultuře založené na otevřené komunikaci, neformálním přístupu vedení, individuálním jednání se zaměstnanci, slušném etickém chování, ploché hierarchické struktuře a výborné informovanosti napříč firmou.“* [35]

Společnost v souvislosti s novým majitelem přijala novou strategii. „Hlavní cíl personální strategie ale zůstává neměnný: být jedním z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v regionu bývalého okresu Klatovy a ke svým zaměstnancům zaujímat specifický lidský přístup.“ [35]

Obr. č. 3: Zjednodušená organizační struktura společnosti Key Plastics Janovice s.r.o.



Zdroj: Interní materiál společnosti, upraveno, 2012

Za svůj personální koncept získala společnost následující ocenění:

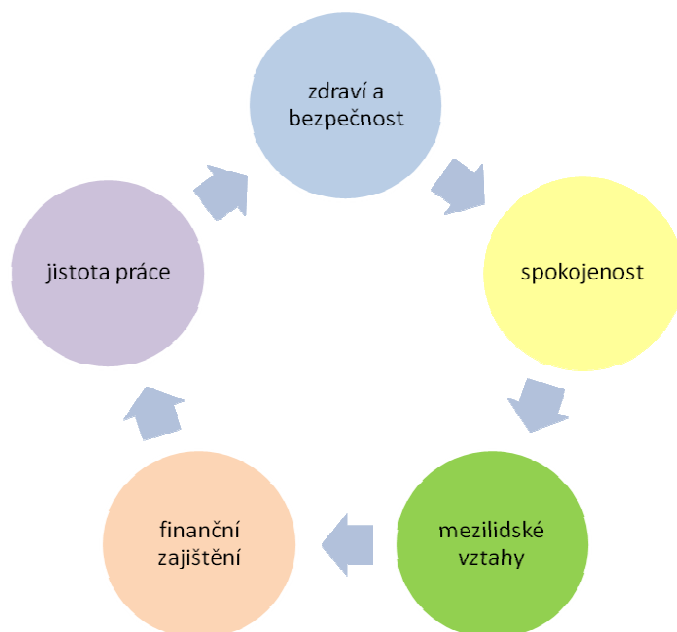
- 6. nejlepší zaměstnavatel České republiky pro rok 2007 (Hewitt Associates),
- ocenění Gender Studies 2009 a 2010 za sladění pracovního a osobního života zaměstnanců,
- ocenění HREA 2009 za projekt Jak přežít krizi a nenechat umřít firemní kulturu,
- certifikace Investor in people pro roky 2008-2011. [16]

1.8.3 Nový motivační program

Celý přechod firmy pod nového majitele byl doprovázen pocity nejistoty. Firma se navíc potýkala s doznívající krizí, během které bylo nutné učinit několik úsporných opatření i v zaměstnaneckých výhodách. Dnes je situace již stabilizovaná a mohl být pro rok 2012 spuštěn nový motivační program. V rámci tohoto programu je připraven nový systém zaměstnaneckých výhod. Ty se zaměřují na 5 oblastí pracovního života, jak je vidět na Obr. č. 4.

System je nastaven tak, aby zaměstnanci, kteří jsou u firmy zaměstnaní delší dobu, podávají kvalitní výkon a nemají zbytečné absence, měli zaručený finanční růst a budoucnost u firmy. Nový motivační program je veden v duchu: Vyberte si sami, čeho chcete u firmy Key Plastics Janovice s.r.o. dosáhnout... Celý přehled a systém zaměstnaneckých výhod lze najít v Příloze A. [35]

Obr. č. 4: Pět oblastí pracovního života



Zdroj: Interní materiál společnosti

1.8.4 Vzdělávání

Zaměstnancům se v průběhu roku 2010 a 2011 naskytla příležitost účastnit se kurzů vzdělávání v rámci projektu financovaného z Evropské unie, z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt nesl název Školení je šance. Cílem celého projektu bylo zvýšit adaptabilitu zaměstnanců společnosti na rychle se měnící podmínky.

Jednotlivá školení měla dát všem zaměstnancům šanci zvýšit kvalitu a produktivitu vlastní práce. I přes náročné skloubení časové náročnosti jednotlivých kursů a výrobního tempa se podařilo tento závazek splnit.

Kurzy byly rozděleny do šesti bloků:

- školení interních lektorů,
- odborné specifické vzdělávání výrobních specialistů,
- obecné vzdělávání servisních pracovníků,
- školení řízení kvality,
- vyškolení projektových týmů.

O náročnou administraci a řízení chodu jednotlivých kurzů se po celou dobu staral čtyřčlenný realizační tým, který byl k tomuto účelu vytvořen. [30]

1.9 MISE, VIZE A STRATEGIE

Nová mise, vize a strategie firmy byla zformulována a předložena zaměstnancům tak, aby pro ně neznamenal pouze prázdná slova, ale aby pochopili její význam. Zaměstnanci se s novou koncepcí mohou seznámit ve firemním čtvrtletníku Zpravodaj [36], který byl vydán v březnu tohoto roku pod názvem Do nového roku s novinkami, na firemních nástěnkách nebo na nově spuštěných internetových stránkách. Dokument s grafickým znázorněním nové mise, vize a strategie lze najít v Příloze B.

Mottem nové strategie je: Každý zaměstnanec svojí činností ovlivňuje současný i budoucí chod celé firmy.

„MISE (dlouhodobý cíl firmy): Být dynamickou, kreativní a inovativní společností v oboru plastových dílů a kinematických modulů pro automobilový průmysl. (dynamický = flexibilní, přizpůsobivý, schopný rychle reagovat na změny, kinematické moduly = pohybové součástky)

VIZE (jakými kroky dosáhne firma stanovené mise): Podpora vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních v podniku. Využívání znalostí, dovedností a nápadů všech zaměstnanců, a jejich aktivní zapojení do chodu podniku. Být přístupní změnám a novým technologiím v našem oboru i moderním trendům v oblasti řízení výroby.

STRATEGIE: Nejvyšší míra servisu a kvality, orientace na požadavky zákazníka, zvyšování komplexnosti výrobků, trvalé zlepšování, předcházení chybám.

CÍLE FIRMY S INDIKÁTORY (měřitelné ukazatele)

- Efektivní využití strojů > 85%
- Produktivita > 85%
- Náklady na údržbu < 3%
- Objem skladových zásob < 10%
- Inventurní rozdíly < 3%

- Náklady na extra transport < 0,1%
- Nemocnost < hodnoty v minulém roce
- Výše mzdových nákladů k obratu < 10% atd.

CÍLE JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ (měsíčně vyhodnocovány, každé oddělení samostatně odpovídá za jejich plnění): Strojní vytížení, efektivita práce, zmetkovitost, 5S, finanční ukazatele atd.“ [36, s. 2]

Z grafického znázornění, které lze najít v Příloze B, je zřejmé, že vize je rozložena na cíle firmy, cíle jednotlivých oddělení a cíle pracovníka. Cíle pracovníka nejsou uvedeny ve Zpravodaji, ale v ucelené koncepci jsou definovány takto: „**CÍLE PRACOVNÍKA** (každý pracovník svojí činností naplňuje cíle svého oddělení a firmy)

- **Dlouhodobé** – produktivita, kvalita, pořádek na pracovišti
- **Krátkodobé** – osobní cíle, půlroční cíle
- **Etické** – pracovní kázeň, Desatero zaměstnance.“

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 FLEXIBILITA

Budeme-li hledat vhodný český výraz pro slovo flexibilita ve slovníku cizích slov, nalezneme: „*Flexibilita – ohebnost, pružná přizpůsobivost*“. [19, s. 247] Jako každý pojem i pojem flexibilita si můžeme vyložit mnoha různými způsoby, záleží na oboru, na situaci, ve které je slovo flexibilita použito. Ve sportu se za flexibilitu považuje ohebnost těla, v mechanice zase ohebnost materiálu.

V této práci se zaměřím na flexibilitu spojenou s podnikatelským prostředím. Konkrétně se budu věnovat flexibilitě tak, jak ji vnímá a využívá vybraný výrobní podnik. Za definici, která nejlépe vyjadřuje význam slova flexibilita právě v prostředí podniku, považuji takovou, kterou ve svém článku používá Debnár [5, s. 6]: „*Flexibilita je dýchající (otevřený) podnikatelský systém, který umožňuje rychle reagovat na změny našeho okolí.*“

Autor si flexibilitu představuje jako „soubor pravidel, který nám zaručí vývoj nejen jednoho výrobku ročně, ale také pěti, efektivní administrativu při 250 i 500 zaměstnancích, efektivní materiálový tok při pěti produktových rodinách stejně jako při 10.“ [5, s. 6] Tímto vnímáním se dostáváme k závěru, že flexibilita se odráží v každém z podnikových procesů.

Tato práce se věnuje zejména flexibilitě, která je spojena s řízením lidských zdrojů. Výkladový slovník zaměřený na lidské zdroje definuje flexibilitu následovně: „*Flexibilita – pružnost, schopnost přizpůsobovat své chování novým požadavkům a situačním podmínkám, schopnost změny. Flexibilita není jen schopností osobnosti, ale i kolektivů, skupin, organizovaných skupin (institucí, podniků, škol atd.). V soudobém podnikatelském prostředí základní atribut existenčního přežití.*“ [22, s. 64]

2.1.1 Flexibilita ve výrobě

Podstatou každého výrobního podniku je optimálně fungující výrobní systém, označovaný také jako produkční proces. „Základním úkolem tohoto procesu je v rámci celkové strategie firmy navrhnout podle výsledků marketingového průzkumu

požadavků zákazníků optimální koncepci a provedení finálního výrobku příp. služby pro spotřebitele. To v sobě zahrnuje mj. i přípravu podmínek pro výrobu produktu, organizaci, řízení a realizaci vlastní výroby, včetně zajištění všech nutných servisních úkonů. Všechny tyto činnosti jsou nezbytné, mají-li být produkovány výrobky požadované trhem a dodávané za ceny, které jsou přijatelné jak pro výrobce, tak pro spotřebitele.“ [12, s. 3]

Na dnešním dynamickém, globálním trhu má hlavní slovo zákazník, který má stále vyšší nároky a individuální přání. Výroba laciných, standardních výrobků ve velkých sériích už není zárukou úspěchu. Na trhu se objevují stále nové výrobky, noví výrobci a vznikají také nové segmenty trhu. Stále rostoucí fenomén konkurence přechází do stadia hyperkonkurence, která je výrazem nikoliv konkurence mezi velkým množstvím slabých firem, ale konkurence mezi několika málo silnými tržními subjekty. Nové kritérium úspěšnosti podniku je pružnost (flexibilita). Měřítkem pružnosti je schopnost výroby vyrábět v malých dávkách a dosahovat vysoké produktivity všech procesů při nízkých výrobních nákladech. Nutnou podmínkou je používat moderní „pružná“ automatizovaná výrobní zařízení, která je možno rychle přestavět na nový výrobní úkol, ale také nové způsoby organizace práce a řízení výroby. [12]

„Když se zaměříme na vývoj produkčních systémů a na požadavky na ně, tak se za posledních několik let setkáváme hlavně s jednou charakteristikou a tou je flexibilita. Já ji vnímám jako jeden z velmi důležitých principů produkčního systému.“ [5, s. 6] Autor již zmíněné definice flexibility jako dýchajícího podnikatelského systému poukazuje na fakt, že v minulosti se podniky soustředily hlavně na produktivitu a kvalitu. Ač tyto oblasti zůstaly stále důležité, dnes na trhu získává ten, kdo je schopen realizovat zakázku v co nejkratším čase, za akceptovatelné náklady a ve výborné kvalitě.

Debnár [5] chápe flexibilitu jako ukazatel, který lze dnes měřit v jednotlivých oblastech produkčního systému – ve výrobě, administrativě, materiálovém a informačním toku a vývoji. Pro každou skupinu definoval Debnár hlavní ukazatele flexibility a uspořádal je do přehledné tabulky (viz Obr. č. 1). Vnímat flexibilitu pomocí ukazatelů je velmi důležité, není však možné určit ideální hodnoty ukazatelů, důležitější je definovat očekávaný trend a cíl hodnoty.

Tab. č. 1: Ukazatele flexibility

	Ukazatel	Jednotka	Požadovaný trend
Výroba	1. Průběžná doba	den, Kč	↓
	2. Průměrná hodnota časů na seřízení	min.	↓
	3. Počet produktových linek	ks	↑
	4. Obrátkovost zásob	den	↓
	5. Velikost výrobní dávky	ks	↓
Materiálový a informační tok (logistika)	1. Počet typů přepravních a manipulačních jednotek	ks	↓
	2. Počet dní držení zásob na skladě	den	↓
	3. Komplexnost procesů – počet propojení mezi jednotlivými procesy nebo operacemi ve výrobě	ks	↓
	4. Zásoby ve výrobě/náklady na nákup materiálu za časové období	–	–
	5. Průběžný čas zpracování zakázky – od příjmu až po expedici	hod, den	↓
Administrativa	1. procento úrovně znalostí v kvalifikační matici	body, procentní plnění	↑
	2. Průměrná délka rotace pracovníků na úrovni středního a vyššího managementu	rok	–
Vývoj	1. Počet unifikovaných položek	ks	↑
	2. Průměrný čas na vývoj nového výrobku	týden, měsíc	↓
	3. Podíl konstrukčních změn k celkovým změnám	%	–
	4. Poměr vyráběných k nakupovaným položkám	%	–
	5. Náklady na konstrukční změny	Kč	↓

Zdroj: [5, s. 6, 7]

2.1.2 Flexibilita zaměstnanců

Pokud se podaří vyřešit problém flexibility ve všech částech celého produkčního systému a dodávkového systému od vývoje nových výrobků a služeb přes nákup,

výrobu až po distribuci a prodej, stane se firma v dobrém slova smyslu firmou řízenou zákazníkem. Flexibilita však není jen technickou záležitostí. Významnou roli zde má **flexibilita zaměstnanců**.

„Z hlediska zaměstnanců je flexibilitou jejich schopnost a ochota učit se stále něčemu novému, rozšiřovat svůj okruh působnosti, přizpůsobovat se novým potřebám a také přitom spolupracovat s ostatními. Flexibilita je kolektivní výzva, nikoliv výzva jednotlivců. Flexibilitu je nutné spojit s pozitivním myšlením, s proaktivním přístupem a optimismem. Flexibilitu jako připravenost k jednání i k iniciativě je nutné uplatňovat ve všech činnostech podniku a soustřeďovat vyváženým způsobem na co nejlepší uspokojování potřeb zákazníků firmy.“ [27, s. 11]

Obecně platí, že lidé jsou zvyklí naučit se něčemu, poté to stále opakovat a zvyšovat tím svoji výkonnost a produktivitu. Požadavek flexibility jde proti této přirozenosti člověka. Je chyba ji vnímat jako samozřejmost. Není lehké přijmout flexibilitu jako pozitivní výzvu a příležitost k učení a osobnímu růstu. Pokud chceme mít ve firmě flexibilní zaměstnance, musíme mít nejprve flexibilní a emočně inteligentní vedoucí pracovníky. Od flexibilního vedoucího se očekává, že bude pro zaměstnance osobním příkladem, svým jednáním bude podporovat loajalitu lidí ve firmě, dokáže učinit zaměstnancům flexibilitu smysluplnou, bude lidi vychovávat k flexibilitě, delegovat úkoly a činnosti spolu s pravomocí a odpovědností tak, aby podporoval samostatnost a flexibilitu zaměstnanců, bude všestranně podporovat zlepšovatelství, dokáže naslouchat, povzbuzovat a pomáhat lidem k úspěchu. Je důležité mít na paměti, že **flexibilita není v tom plnit příkazy shora**. [27]

Suchý [27] ve svém článku dále podává několik možných vysvětlení, **proč se lidé brání flexibilitě**:

- „Tuší za tím zvýšené nároky bez náležité protihodnoty.
- Mají s tím špatnou zkušenost.
- Mají špatný vztah k firmě, nejsou ochotni pro firmu udělat cokoliv navíc (to bývá důsledek řady špatných zkušeností).
- Stálým opakováním rutinní práce beze změn si odvykli učit se něčemu novému.

- Jsou celkově pasivní.

Proč někteří flexibilitu naopak vítají?

- Vidí v ní smysl a potřebu firmy, je jim jasné, co se tím sleduje, chtějí firmě pomoci.
- Vidí za tím možnost získat peníze ve formě nějaké odměny.
- Chtějí se učit něčemu novému, nechťejí ustrnout na stále opakující se rutinně.
- Jsou celkově aktivní a iniciativní.
- Mají dobrý vztah k firmě, jsou připraveni pomoci jí.“ [27, s. 11-12]

V Tab. č. 2 jsou shrnuté plusy a minusy flexibility zaměstnanců. Jedná se jen o obecné znění, každá firma si může tento přehled libovolně měnit, doplnit. Může se pak stát nástrojem při sestavování programu podpory flexibility.

Tab. č. 2: Plusy a minusy flexibility zaměstnanců

Co podporuje flexibilitu?	Co překáží flexibilitě?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Loajalita k firmě 2. Týmová práce 3. Osobní příklad nadřízeného 4. Dostatek informací o smyslu flexibility 5. Konkrétní informace o důvodech změn 6. Nadřízení oceňují projevy flexibility 7. Příznivá firemní kultura 8. Překážky flexibility se rychle mění 9. Flexibilita je součástí vize a strategie 10. Flexibilita zaměstnanců se pravidelně hodnotí – oslavují se úspěchy 11. Flexibilita zaměstnanců přispívá k dobrému jménu firmy u zákazníků a veřejnosti 12. Zaznamenávají se a analyzují se konkrétní případy projevené flexibility/neflexibility 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpersonální problémy 2. Nepřesné technickoorganizační problémy 3. Chaotické požadavky na změny práce 4. Nedostatek informací, proč změny 5. Chybějící osobní předpoklady 6. Špatně fungující-nefungující týmová práce 7. Odměňování jde proti flexibilitě 8. Nezdravá flexibilita nemotivuje 9. Nedostatečná motivační podpora 10. Neexistuje systém hodnocení flexibility 11. Žádné informace o tom, zda je dosažen nějaký pokrok ve flexibilitě 12. O flexibilitě zaměstnanců kolují spíše negativní zprávy, veřejnost a zákazníci vnímají firmu spíše jako málo flexibilní

Zdroj: [27, s. 14]

Závěrem a hlavní myšlenkou článku Suchého [27] je, že flexibilita by neměla být nahodilou záležitostí individuální iniciativy a dobré vůle jednotlivců. Má jít o systematicky a na široké frontě uplatňovanou personální strategii. Tři klíčové cíle strategie flexibility definuje autor takto:

„Aby firma získala nesnadno kopírovatelnou konkurenční výhodu a mohla stále lépe uspokojovat potřeby zákazníků.

Aby se tím změnila k lepšímu firemní kultura a firma se stala přitažlivou na trhu práce.

Aby vždy šlo o zdravou flexibilitu a zaměstnanci tak získali uspokojení ze smysluplné práce a přitažlivost k učení a osobnímu růstu.“ [27, s. 13-14]

2.1.3 Pozitivní, negativní flexibilita

Zavádění pracovní flexibility je ovlivněno zejména průnikem dvou zájmových skupin. Na jedné straně stojí organizace se svými požadavky a možnostmi, na straně druhé musí být změny v souladu se zájmy zaměstnanců. Zaměstnavatelé si snaží udržet konkurenceschopnost, zaměstnanci usilují o harmonickou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. V praxi fungují úspěšně jen takové druhy pracovní flexibility, které poskytují výhody nebo jsou alespoň přijatelné pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Podle toho, jaký má zavedené opatření v souvislosti se změnou flexibility práce dopad na zúčastněné strany, rozlišujeme flexibilitu pozitivní a flexibilitu negativní. V případě, kdy jsou podmínky pracovní flexibility průnikem zájmů jedné i druhé strany, mluvíme o flexibilitě pozitivní. Může se ovšem stát, že se pracovní flexibilita stane hrubým nástrojem prosazování zájmů organizace, bez ohledu na preference a potřeby zaměstnanců, poté se jedná o flexibilitu negativní. [9]

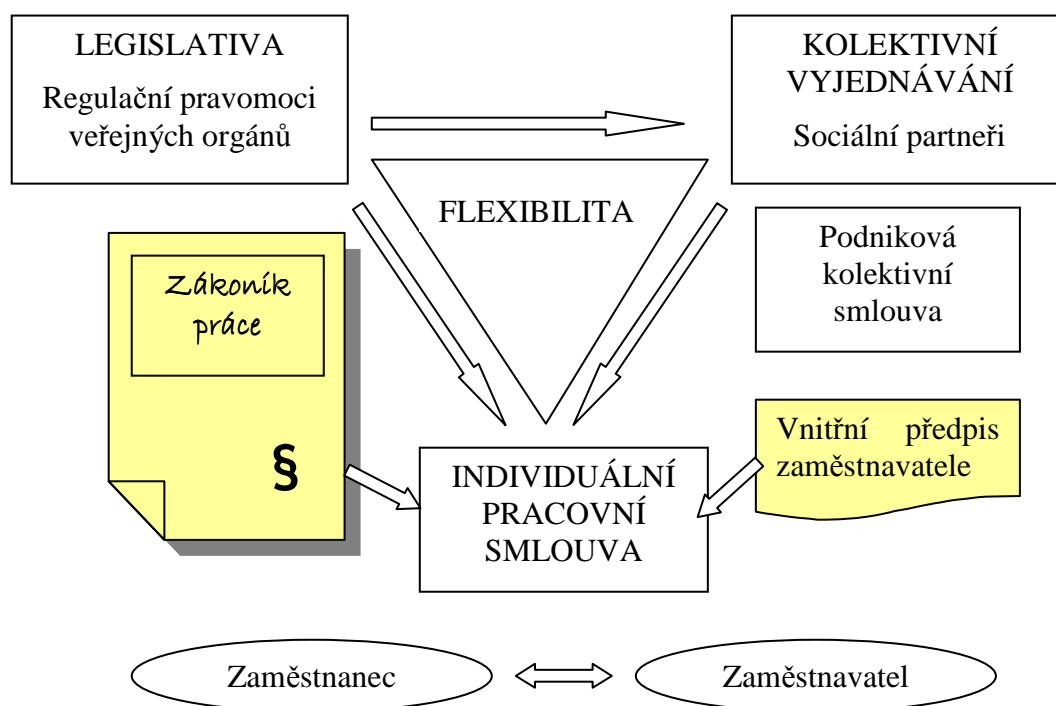
Nezdravou flexibilitu zmiňuje i Suchý [27], je to sklon požadovat od lidí opakovaně, pravidelně změnu práce nebo mimořádné pracovní nasazení s podstatnými negativními účinky na psychickou pohodu a zdraví lidí. Nezdravou flexibilitou se ve výrobě někdy kompenzují organizační a technické nedostatky, které nikdo neřeší. Nezdravá flexibilita vyvolává nadměrný stres, neshody, konflikty mezi lidmi a zhoršuje loajalitu pracovníků k firmě.

Do interakce zaměstnanců a zaměstnavatele vstupuje také stát a v některých případech i odborové organizace. Je v zájmu státu podporovat pracovní flexibilitu, protože s sebou přináší mnohé pozitivní dopady jako zvýšení zaměstnanosti a rozšíření možností pracovního uplatnění i pro skupiny lidí, pro které by standardní zaměstnání bylo obtížné, nebo úplně nepřijatelné. Nabídka flexibilních pracovních úvazků je v České republice zatím značně omezená v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie, lze ale

očekávat, že vývoj pracovního trhu v České republice půjde jednoznačně cestou rozmachu flexibilních forem práce [9]. Tomu odpovídá i novelizace zákoníku práce k 1. lednu 2012, která sleduje mimo jiné naplnění úkolů a cílů, které jsou obsaženy v Programovém prohlášení vlády České republiky ze dne 4. srpna 2010 a které by měly směřovat především k větší flexibilitě pracovněprávních vztahů [25].

Na Obr. č. 5 je graficky znázorněn proces zavádění flexibilní formy zaměstnávání. Při zavádění je nutné brát ohled na požadavky a možnosti organizace a požadavky a možnosti pracovníků. Proces zavádění ovlivňuje také státní politika a v některých případech i odbory.

Obr. č. 5: Schéma procesu individualizace vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel



Zdroj: [29], s. 2

2.2 VYMEZENÍ FLEXIBILNÍCH FOREM ZAMĚSTNÁVÁNÍ

V souvislosti s pracovní flexibilitou byla v polovině 80. let J. Atkinsonem a N. Meagerem zveřejněna všeobecně uznávaná *teorie „flexibilní firmy“*. Flexibilní firma je podle autorů taková firma, která je schopná pružně reagovat na požadavky trhu prostřednictvím využívání různých forem strukturální a funkční (operační) flexibility.

Podle této teorie existují tři druhy oblastí flexibility:

- **Funkční flexibilita** – je vytvářena tak, aby pracovníci mohli rychle a hladce přecházet z jedné činnosti nebo úkolu na jinou činnost nebo jiný úkol. Funkční flexibilita ve většině případů vyžaduje širší kvalifikaci – řemeslníky, kteří mají a mohou využívat řadu svých dovedností pro práci ve výrobě i údržbě.
- **Numerická flexibilita** – vytváří se z důvodu potřeby rychle zvyšovat nebo snižovat počty pracovníků v souladu s krátkodobými změnami v potřebě pracovních sil.
- **Finanční flexibilita** – souvisí s možností rychlé reakce na stav nabídky a poptávky na vnějším trhu práce a zároveň s využitím pružných systémů odměňování. Uspadňuje tedy jak funkční, tak numerickou flexibilitu.

Nová a tedy pružná struktura znamená rozdělení pracovních sil na neustále narůstající okrajové skupiny, které jsou označovány jako pracovní síly numericky flexibilní a numericky stabilní kmenové skupiny, které zabezpečují klíčové a pro firmu specifické činnosti. U kmenových pracovníků je pozornost soustředěna na funkční flexibilitu. Je tedy patrné, že čím více se jde na okraj, tím více vzrůstá význam numerické flexibility. Pokud potřeba pracovní síly vzrůstá, okrajové skupiny narůstají, když se růst zpomalí, periferie se smršťuje. Je v zájmu organizace u kmenových zaměstnanců měnit pouze úkoly a odpovědnost, kmenoví pracovníci jsou tedy izolováni od vlivu střednědobých výkyvů na trhu. Dá se říci, že kmenoví pracovníci mají výhodu jistoty zaměstnání, zatímco okrajoví pracovníci tuto jistotu nemají. [1], [26]

Autoři Goudswaard, de Nanteuil [10] ve své studii, která vznikla v rámci Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek, pracují s rozšířeným Atkinsovým modelem. Již známý model je rozšířen o rozdělení na interní a externí flexibilitu. Pokud jsou využíváni interní pracovníci, hovoříme o interní flexibilitě. V případě outsourcingu pracovních úkolů na agentury či subdodavatele hovoříme o flexibilitě externí. Stejně jako Atkinson odlišuje studie kvantitativní flexibilitu (numerickou), která umožňuje změny v množství práce, a kvalitativní flexibilitu (funkční), kterou lze zajistit např. přijímáním specialistů pro zvláštní úkoly, subdodávkami na jiné specializované společnosti nebo stávajícími zaměstnanci pomocí

zavádění týmové práce, rotace práce, projektových skupin nebo např. delegováním pracovních úkolů.

Pro potřeby studie byla vytvořena matice různých forem flexibility (viz Tab. č. 3).

Tab. č. 3: Matice různých forem flexibility

Formy flexibility	Kvantitativní flexibilita	Kvalitativní flexibilita
Externí	<u>Flexibilní způsoby zaměstnávání:</u> <ul style="list-style-type: none"> • smlouva na dobu určitou • smlouva na dobu neurčitou • práce přes personální agenturu • sezónní práce • práce na zavolání <i>Početní flexibilita a/nebo smluvní flexibilita</i>	<u>Produkce a výroba:</u> <ul style="list-style-type: none"> • subdodávky • outsourcing • práce na živnostenský list <i>Výrobní flexibilita a/nebo geografická flexibilita</i>
Interní	<u>Organizace pracovní doby:</u> <ul style="list-style-type: none"> • zkracování pracovní doby • přesčasy/částečné úvazky • noční práce a směnová práce • víkendová práce • stlačený pracovní týden • klouzavá pracovní doba • nepravidelná pracovní doba <i>Časová flexibilita</i>	<u>Organizace pracovních úkolů a pracovních míst:</u> <ul style="list-style-type: none"> • obohacování práce/rotace práce • týmová práce/autonomní práce • multitasking, multiskilling • projektové skupiny • odpovědnost pracovníků za plánování, rozpočet, inovace, technologie <i>Funkční flexibilita</i>

Zdroj: [10], vlastní překlad

V této matici se již objevují jednotlivé **flexibilní formy práce**, které slouží jako nástroj pro zvýšení numerické i funkční flexibility podniku. Autoři v souvislosti s maticí upozorňují na fakt, že v praxi není vždy možné zařadit různé formy do jednotlivých

kategorií, obvykle se kategorie mezi sebou prolínají. Definice jednotlivých nástrojů flexibility se také liší stát od státu. Nelze vytvořit obecný model flexibility. Podniky obvykle využívají několik proměnných současně, čímž si vytvářejí vlastní flexibilitu.

Z matice je patrné, že existuje velké množství flexibilních forem práce. Některé jsou označovány jako klasické, jiné jako nové. Za klasické můžeme považovat směnovou práci, práci přesčas a práci v nesociální pracovní době (např. v noci nebo v sobotu a v neděli), za nové lze označit různé rozvržení pracovní doby, zhuštěný pracovní týden, pružnou pracovní dobu, práci v autonomních pracovních skupinách, práci na částečný úvazek, sdílenou práci, aj. Některé důležité flexibilní formy práce, jako distanční práce nebo práce na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, nejsou v matici vůbec zaneseny.

Různé odborné práce, projekty a výzkumy na téma flexibilních forem práce přistupují k pracovní flexibilitě odlišně, liší se ve výčtu flexibilních forem práce a často i v terminologii. To lze přisuzovat do určité míry odlišné právní úpravě mezi jednotlivými zeměmi a podle autorky i tomu, že se jedná o poměrně novou a neustále se rozvíjející problematiku, které je věnována pozornost až v posledních letech a ještě tedy není uceleně teoreticky vymezena. [32]

Tato práce přistupuje k pracovní flexibilitě z pohledu konkrétního výrobního podniku. Při členění flexibilních forem práce se ve zbývajících teoretické a následně i praktické části budu držet rozdělení na numerickou a funkční flexibilitu, podobně jak je tomu v Tab. č. 3.

2.2.1 Organizace pracovní doby a flexibilní způsoby zaměstnávání²

„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“ [17, s. 344]

² Pro účely této podkapitoly 2.2.1 se flexibilními způsoby zaměstnávání myslí zaměstnávání na dobu určitou a agenturní zaměstnávání. Tyto flexibilní formy zaměstnávání umožňují podniku měnit množství pracovní síly, ale nesouvisejí přímo s organizací pracovní doby.

Délka i způsob organizace pracovní doby prošly v posledním desetiletí v průmyslově vyspělých státech výraznými změnami. Změny byly vyvolány konkurenčním tlakem na trhu, vysokými investičními náklady na pořízení nových pracovních míst, snahou vyhovět individuálním požadavkům pracovníků a také nutností řešit problém nezaměstnanosti. [7]

Z nových požadavků zaměstnavatelů i zaměstnanců se postupem času vyvinuly **pružné pracovní režimy**. „Flexibilní pracovní režimy jsou založené na nerovnoměrném rozvržení pracovní doby, individuálním sledování odpracované doby jednotlivců, vyrovnání stanovené a odpracované doby v určeném časovém období a snížení rozsahu přesčasové práce. Jejich základním znakem je, že pracovní doba zaměstnanců se nekryje s provozní dobou organizace a obvykle je počet pracovníků větší než počet pracovních míst. U některých prací může být umožněna i časová suverenita zaměstnance. Flexibilita pracovní doby se projevuje jak v délce, tak v umístění pracovní doby, nejčastěji jde o kombinaci obou těchto faktorů.“ [13 ,s. 37]

2.2.1.1 Zavádění flexibilní pracovní doby

Flexibilní režimy kladou zvýšené požadavky na zaměstnance i zaměstnavatele. Pracovník nemusí být po celou dobu na pracovišti k dispozici, ostatní musí být tedy schopni ho zastupovat. Na pracovišti nemusí být přítomen ani vedoucí pracovník, to vyžaduje větší spolupráci a odpovědnost podřízených pracovníků, proto je třeba vhodnými způsoby (školení, rotace práce) prohloubit, nebo i zvýšit jejich kvalifikaci. Je také třeba změnit styl vedení tak, že pracovníci budou mít větší autonomii – bude na ně delegována část pravomocí vedoucího pracovníka.

Požadavkem pro zavedení flexibilní pracovní doby je *spolehlivý systém evidence odpracované doby*, nejlépe s automatickou registrací příchodů a odchodů. Takový systém umožňuje výpočet denní, týdenní, měsíční odpracované doby. Musí být zaručen výstup dat na terminál nebo tiskárnu tak, aby si každý mohl zkontrolovat stav svého konta. [13]

Jak již bylo nastíněno v podkapitole 2.1.3, při zavádění flexibilní pracovní doby, ale i pružných způsobů zaměstnávání, musíme brát také ohled na platnou pracovněprávní úpravu v zákoníku práce. „Smyslem právní úpravy provedené zákoníkem práce je

regulovat délku směn a jejich množství za určité období. Při rozvrhování pracovní doby se prioritně uplatňuje flexibilita z pohledu zaměstnavatele.“ [25, s. 23] Zákoník práce v zásadě zaměstnavatelům nebrání v zavádění pružných pracovních režimů.

Některé pružné formy zaměstnávání jsou zákoníkem práce přímo upraveny (pracovní poměr na dobu určitou, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, směnné pracovní režimy, kratší pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby, konto pracovní doby, práce ve dnech pracovního klidu, práce přesčas, noční práce, agenturní zaměstnávání), jiné, které jsou více využívány v zahraničí, jako např. přerušování práce za účelem vzdělávání, sdílená práce, prázdninové volno, distanční práce, zatím v platném zákoníku práce nejsou přímo definovány [9], platí ale zásada „je dovoleno vše, co zákon nezakazuje,“ [25, s. 7], tedy pokud podnik chce zavést flexibilní pracovní vztah, který není upraven zákoníkem práce, je možné kreativně využít platný legislativní rámec, což je ale poměrně náročné a může to vést k mnohým nejasnostem. [9], [25]

Vzájemnou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o flexibilní formě práce je vhodné vždy písemně uzavřít pracovní smlouvou (nebo dohodou o změně pracovní smlouvy), případně dohodou o pracovní činnosti či provedení práce, kde se specifikují individuální podmínky týkající se flexibility. Je také vhodné zformulovat pravidla pro využívání flexibilních forem práce v rámci vnitřních předpisů organizace, eventuelně v kolektivní smlouvě, takové opatření zvyšuje informovanost všech zaměstnanců a zaručuje transparentnost a garanci stanovených postupů. [9]

Postup zavádění flexibilního režimu:

Podle Dvořákové a kol. [7] je možno postup zavádění flexibilního režimu rozdělit do tří etap – na přípravu, realizaci a hodnocení.

1. **Příprava** – stanoví se garant, který zajistí organizační přípravu, seznámí zaměstnance s pravidly flexibilní pracovní doby, provede průzkum jejich názorů a zpracuje interní předpis pro realizaci nového režimu. Garantem bývá zpravidla personální útvar. Je vhodné vytvořit tým, do kterého jsou zařazeni zástupci i dalších organizačních jednotek, kterých se bude nový režim bezprostředně týkat. Je nutné zaměstnance předem seznámit s dopady flexibilního režimu, např. při posuzování překážek v práci, přesčasové práce, atd.

2. **Realizační etapa** – zde jsou již řešeny konkrétní problémy, které se vyskytnou při zavádění nového režimu. Problémy nejčastěji vyplývají ze špatné komunikace, reakce vedoucích, kteří mohou změnu chápat jako ohrožení svého postavení. Pro eliminaci možných negativních důsledků je vhodné realizovat pilotní projekt a na základě získaných zkušeností udělat potřebné úpravy.
3. **Hodnotící etapa** – po zavedení pružných režimů pracovní doby by management neměl zapomenout na zhodnocení toho, do jaké míry byla implementace úspěšná. Václavková odkazuje na Strendwick a Ellis (1998), kteří upozorňují, že obecně při zavádění flexibility je nutné uplatnit nové kontrolní mechanismy, ty sledují spíše měkké ukazatele než ukazatele statistické a finanční. Je nutné sledovat dopady zavedení flexibility na ukazatele výkonnosti podniku, jako např. na spokojenost zaměstnanců, dodržování lhůt projektů, aj. [32]

Se zavedením flexibilních pracovních režimů souvisí **náklady a efekty**, jejichž výčet najdeme v knize autorky Hüttlové [13, s. 42-43]:

Náklady

Pokud budeme uvažovat o zavedení některé z flexibilních forem práce, která se týká pružného rozvržení pracovní doby, musíme počítat s jednorázovým vynaložením nákladů a obvykle i se zvýšením některých položek režijních nákladů. Jednorázové náklady jsou spojeny s potřebou získání informací (např. provedení ankety u zaměstnanců), se zpracováním projektu, školením zaměstnanců (zvýšení jejich kvalifikace), organizačními změnami (např. potřeba vytvořit dodatečná pracovní místa), zajištěním systému evidence odpracované doby, apod. Předpokladem flexibilního režimu je obvykle prodlužování provozní doby, to má za následek rostoucí režii, tj. náklady na vytápění a osvětlení.

Efekty

Zavedení flexibilní pracovní doby přináší ekonomické, personální, sociální a národohospodářské efekty.

1. Ekonomické efekty

- a) Snížení nákladů spojené s vyšší produktivitou práce, lepší využití investičně náročných pracovních míst, úspora spojená se snížením rozsahu přesčasové práce a náhrad mzdy, úspora vyvolaná snížením objemu prostředků vázaných v zásobách hotových výrobků.
- b) Rychlá reakce na požadavky zákazníků a výkyvy trhu – zkracování průběžné doby výroby a služeb, dodržení dodacích lhůt.
- c) Zefektivnění času, po který jsou pracovníci k dispozici zákazníkům díky prodlužování provozní doby.
- d) Zvýšení kvality výroby a služeb, které souvisí s vyšší pracovní motivací a možností zaměstnanců přizpůsobit svou pracovní dobu svým osobním potřebám a biologickému rytmu.

2. Personální efekty

Flexibilní režimy zpravidla kladně působí na rozvoj zaměstnanců. Je žádána jejich větší samostatnost a vzájemná zastupitelnost, zvyšuje se obsažnost práce a prostor pro individuální uplatnění. Vedoucí odstupují od těsného dozoru (dodržování pracovní doby) a přecházejí k většímu důrazu na plánování, rozdělování a koordinaci práce. Zpravidla se zlepšují vztahy mezi spolupracovníky a vedoucím. Většinou jsou příznivě ovlivňovány ukazatele využití pracovní doby, absence a fluktuace.

3. Sociální efekty

Mohou být velmi výrazné. Sociální efekty spočívají v přizpůsobení pracovní doby potřebám zaměstnanců, kteří si pak mohou lépe sladit práci a osobní zájmy. Díky tomu se snižuje nervozita, nemocnost a zlepšují se podmínky pro reprodukci pracovní síly. Díky těmto důvodům se zvyšuje motivace k práci a pracovní uspokojení. V praxi se však často setkáváme s modelem, kdy jsou zaměstnanci s pracovním režimem výrazně nespokojení, jde o model, kde je pracovní režim orientovaný výlučně na potřeby zaměstnavatele a je v rozporu se zájmem zaměstnance.

4. Národohospodářské efekty

Mezi flexibilní pracovní dobu se řadí i kratší pracovní doba, ta zvláště v západoevropských státech slouží jako nástroj řešení nezaměstnanosti.

Jsou uplatňovány různé přístupy – zkracování denní a týdenní pracovní doby, prodlužování dovolené a zejména zvyšování počtu pracovníků s částečným pracovním úvazkem. Upřednostňovány jsou režimy, které nevyžadují vznik nových často investičně náročných míst, tj. nové modely směnové práce, podílové práce, kapacitně orientované variabilní doby apod. [13]

2.2.1.2 Jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání

Tato podkapitola si klade za cíl teoreticky vymezit již konkrétní flexibilní formy zaměstnávání, které jsou využívány ve vybraném výrobním podniku a kterými se budu zabývat v praktické části práce. Jde o pružnou pracovní dobu, konto pracovní doby, distanční práci, kratší pracovní dobu, směnovou práci, práci přesčas, zaměstnávání na dobu určitou a agenturní zaměstnávání. Při definování některých forem je uvedeno i jejich rámcové právní vymezení, které lze najít v novelizovaném zákoníku práce (Zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce).

Na úvod je vhodné poznamenat, že zákoník práce rozlišuje rovnoměrné rozvržení pracovní doby, kdy zaměstnavatel rozvrhuje na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu a nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. Při nerovnoměrném rozvržení zaměstnavatel nerozvrhuje rovnoměrně na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, případně kratší pracovní dobu, s tím, že průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou (kratší) pracovní dobu, za období nejvíce 26 týdnů po sobě jdoucích (jen v podnicích, kde působí odborová organizace lze kolektivní smlouvou toto období vymezit na nejvýše 52 týdnů).

Délka stanovené týdenní doby činí aktuálně 40 hodin týdně. U pracovníků pracujících v dvousměnném pracovním režimu je délka pracovní doby stanovena na 38,75 hodin týdně a u zaměstnanců pracujících v třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu je pracovní doba stanovena na 37,5 hodin týdně. [25]

V zákoníku práce je také uvedeno, že pokud požádá zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který pečuje o dítě do 15 let, těhotná zaměstnankyně, nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která je závislá na pomoci jiné fyzické osoby podle zvláštního předpisu, o kratší pracovní dobu nebo jinou úpravu stanovené

týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, pokud mu v tom nebrání vážné provozní důvody. [25]

Pružná pracovní doba

Z dotazníkového šetření 114 tuzemských firem, které společně organizovalo devět evropských zaměstnavatelských svazů z České republiky, Rakouska, Belgie, Bulharska, Estonska, Lotyšska, Polska, Slovenska, Slovinska, vyplývá, že 86% českých podniků využívá klouzavou pracovní dobu, je to tedy v Čechách vůbec nejvyužívanější flexibilní forma práce, mezi další více využívané formy práce patří práce na částečný úvazek a práce z domova (viz Příloha C). [28]

Pružná neboli klouzavá pracovní doba je takový režim, kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek, popř. konec směny. Mezi těmito časovými úseky je obvykle zaměstnavatelem určen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Organizace určí denní provozní dobu, v rámci které si pracovník odpracuje směnu. [17]

Nespornou výhodou pružné pracovní doby je podle Hüttlové [13] z hlediska zaměstnanců větší prostor pro organizaci volného času, odbourání stresu spojeného s pozdním příchodem a s tím souvisejícími možnými konflikty na pracovišti a zejména možnost přizpůsobit pracovní dobu svému biologickému rytmu.

Konto pracovní doby

Tato forma zaměstnávání je přímo vymezena zákoníkem práce. Konto pracovní doby je vhodné zavádět ve firmách, které mají zakázkově silnější a slabší měsíce. Při splnění zákonem daných podmínek lze přidělovat zaměstnanci práci podle potřeby a vyplácet mu stálou mzdu, která nesmí být nižší než 80% jeho průměrného výdělku. Způsob rozvržení pracovní doby při uplatnění konta pracovní doby smí zavést jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis (tam, kde nepůsobí odborová organizace). Po uplynutí vyrovnávacího období (maximálně 26 týdnů po sobě jdoucích, při vymezení v kolektivní smlouvě 52 týdnů) musí být zaměstnanci vyplacen případný rozdíl mezi součtem stálých mezd a součtem mezd, na které mu vznikl skutečný nárok. [11]

Distanční práce

Distanční práce, jinak také nazývaná teleworking, v případě práce z domova homeworking, je forma pracovního režimu, kdy pracovník nedochází pravidelně na pracoviště, ale pracuje na dálku a s organizací je propojen nejčastěji telefonem nebo pomocí počítačové sítě. Distanční práce má v zahraničí množství variant, ať už jde o povinnost pracovníka být dosažitelný kdykoliv během pracovní doby nebo jen v určitém jejím časovém úseku. Je také možno dohodnout kombinaci práce z domova a práce na pracovišti, kdy pracovník dochází na pracoviště např. v určitém dnu v týdnu.

Je důležité si neplést distanční práci s tradiční domácí prací, kdy nejsou stanoveny žádné podmínky týkající se pracovní doby a dosažitelnosti, a jde v podstatě o výkon práce, jejíž množství buď závisí na dohodě, nebo je určováno pracovníkem podle jeho aktuálních možností. [17]

Distanční práce řeší i celospolečenské problémy. Rozšiřují se pracovní příležitosti pro zdravotně postižené občany a řeší i problém nezaměstnaných matek s malými dětmi. Protože se snižuje nutnost dopravy do zaměstnání, snižují se i negativní ekologické dopady. Proto se můžeme setkat s podporou distanční práce i ze strany politik některých států. [7]

Kratší pracovní doba

O kratší pracovní dobu mají ve světě zejména zájem ženy, studenti a osoby se změněnou pracovní schopností [17]. Existují tři základní možnosti jak pracovat v režimu kratší pracovní doby. Jde o zkrácený (částečný) pracovní úvazek, sdílené pracovní místo a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Zkrácený pracovní úvazek

Podle Svazu průmyslu a dopravy [28] využívá částečné pracovní úvazky 50% tuzemských podnikatelů. Podle Eurostatu v České republice pracovalo v roce 2010 na částečný úvazek 2,9% mužů a 9,9% žen z celkového počtu zaměstnaných. V porovnání s evropským průměrem, kde takto pracovalo 8,7% mužů a 31,9% žen, jsou

u nás částečné pracovní úvazky mezi zaměstnanci velmi málo rozšířené (viz Příloha C). [8]

O částečném pracovním úvazku hovoříme tehdy, jestliže se zaměstnavatel a zaměstnanec domluví na kratší týdenní pracovní době než je 40 hodin za týden. Zaměstnanci přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době [25]. Kratší pracovní doba může být rozvrhována rovnoměrně nebo nerovnoměrně. Uplatnění zkrácených pracovních úvazků (zvláště u nerovnoměrného rozvržení pracovní doby) nalezneme zejména tam, kde práce jednotlivých pracovníků na sebe příliš nenavazují a je možné je vykonávat víceméně kdykoliv během dne, týdne, nebo v případech, kdy není nutné vzhledem k množství konkrétní specializované práce zřizovat místo s plným pracovním úvazkem. [13], [17]

Sdílené pracovní místo

Sdílené pracovní místo neboli job-sharing spočívá v tom, že se dvě nebo více osob zavází k tomu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě. Sami pak rozhodují o tom, kdy kdo bude pracovat, a podle toho je poté také rozdělena odměna za práci. Právně se tato úprava neliší od práce na částečný pracovní úvazek. Zákoník práce přímo nevymezuje tuto formu práce, protože sdílení práce je postaveno na částečných pracovních úvazcích. [11], [17]

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

„Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou dokladem maximální soukromoprávní flexibility v pracovněprávních vztazích, pokud jde o přidělování a výkon práce, vznik a rozvazování dohod, pracovní dobu, pracovní podmínky a odměňování.“ [25, s. 19] Patří sem dohoda o provedení práce (dále jen DPP) a dohoda o pracovní činnosti (dále jen DPČ). DPP lze sjednat na výkon práce či prací, nepřesahuje-li jejich rozsah 300 hodin v kalendářním roce. Na základě DPČ lze pracovat maximálně v rozsahu nepřekračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní doby. [25]

Směnová práce

Zákoník práce rozlišuje dvousměnný, třísměnný a nepřetržitý pracovní režim. V dvousměnném v pracovním režimu se zaměstnanci pravidelně střídají ve 2 směnách

v rámci 24 hodin po sobě jdoucích, v třisměnném pracovním režimu se zaměstnanci střídají ve 3 směnách a v nepřetržitém režimu se zaměstnanci střídají v nepřetržitém provozu, což je takový provoz, který vyžaduje výkon práce 24 hodin po 7 dnů v týdnu. Se směnnými režimy souvisí i pojem noční práce, což je práce konaná mezi 22. a 6. hodinou. [25]

Práce přesčas

Práce přesčas je práce konaná zaměstnancem nad stanovenou týdenní pracovní dobu a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. Lze ji ze závažných provozních důvodů zaměstnanci nařídít. [25]

Zaměstnávání na dobu určitou

Jde o uzavření pracovní smlouvy, ve které je stanovena doba trvání pracovního poměru. Podle zákoníku práce nesmí doba trvání pracovního poměru mezi stejnými stranami přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát. [25]

Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je unikátní institut, který doplňuje tradiční pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Vedle obvyklého pracovněprávního vztahu „zaměstnavatel – zaměstnanec“ zavádí trojstranný právní vztah „agentura práce – zaměstnanec – uživatel“. Charakter vztahů v tomto trojúhelníku je z části pracovněprávní a z části obchodněprávní, respektive občanskoprávní. Agenturní zaměstnávání bývá nazýváno tzv. prekérním zaměstnáním, tedy zaměstnáním s nižší mírou stability a zároveň vyšší flexibilitou proti standardnímu poměru.

Agenturní vztah, který vzniká mezi agenturou práce a uživatelem, vymezuje zákoník práce. Konkrétní podmínky o jednotlivých pronájmech zaměstnanců si agentura práce s uživatelem musí povinně sjednat v tzv. dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce. Agentura a uživatel v praxi často uzavírají ještě řadu dalších dohod, tuto povinnost jim zákon neukládá, ale většinou obě strany cítí potřebu smluvně upravit i některé další podmínky vzájemné spolupráce. [31]

V Tab. č. 4 jsou uvedeny základní výhody a nevýhody, které společnosti přinášejí jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání.

Tab. č. 4: Základní výhody a nevýhody jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání pro zaměstnavatele (numerická flexibilita)

Typ	Výhody	Nevýhody
Pružná pracovní doba	<ul style="list-style-type: none"> – Může přispět k větší motivaci zaměstnanců – Snížení absence, fluktuace – Levné zavedení – Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> – Snížená možnost operativních zásahů – Omezení komunikačního propojení na sobě závislých pracovních skupin – Zvýšení režijních nákladů (topení, osvětlení) – V době nepřítomnosti nadřízeného pracovníka mají zaměstnanci sklony využívat různých služeb na pracovišti (telefonování, kopírování) k osobním účelům
Zkrácený pracovní úvazek	<ul style="list-style-type: none"> – Může přispět k zvýšení loajality zaměstnanců – Lze přesně vybilancovat nabídku a potřebu práce – Roste hodinová produktivita práce – Klesá nemocnost, fluktuace 	<ul style="list-style-type: none"> – Zvyšování personálních nákladů – Náročnější organizace práce – Slabší vztah k organizaci – Časové ztráty na začátku a konci směny
Sdílená práce	<ul style="list-style-type: none"> – Lze takto přilákat zkušeného pracovníka, který chce pracovat méně, než je plná pracovní doba a disponovat větším množstvím volného času – Zaměstnavatel se nemusí starat o náhradu v době dovolené nebo nemoci jednoho pracovníka – Roste hodinová produktivita práce – Pracovníci si po sobě kontrolují práci, lépe tak zachytí chyby a opomenuté záležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> – Protože jde vlastně o práci na částečný úvazek, rostou personální náklady – Riziko plynoucí ze sdílené odpovědnosti – Mohou vznikat konflikty mezi pracovníky při rozdělování pracovních úkolů i při organizaci pracovní doby – Nepřináší to organizaci vlastně žádné zvláštní výhody oproti práci na částečný úvazek

Typ	Výhody	Nevýhody
Směnová práce	<ul style="list-style-type: none"> – Může urychlit plnění termínů – Lepší využívání zařízení z hlediska morální amortizace – Zvyšuje se míra zisku na jednotku produkce – Snižuje se potřeba počtu pracovních míst a tím i investiční náklady na jejich pořízení 	<ul style="list-style-type: none"> – Nepopulární mezi zaměstnanci, může být problém získat pracovníky pro směnný provoz – Nepohodlné i pro vedoucí pracovníky, kteří zajišťují kontrolu – Horší kontakt administrativy organizace se směnovými pracovníky
Přesčasová práce	<ul style="list-style-type: none"> – Možnost využít stávající zaměstnance v případě zvýšené potřeby práce – Lze ji využít operativně bez předchozího oznámení nebo s oznámením krátce před potřebou 	<ul style="list-style-type: none"> – Nepříliš efektivní z hlediska nákladů (příplatky za přesčasovou práci) – Zaměstnanci si mohou šetřit práci, protože v přesčase za ni dostanou víc
Konto pracovní doby	<ul style="list-style-type: none"> – Umožňuje pokrýt kolísající potřebu práce během roku z vlastních zdrojů – Šetří mzdové náklady (neposkytuje se příplatek za práci přesčas, není nutné vyplácet náhrady mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnavatele) 	<ul style="list-style-type: none"> – Zvýšení administrativní zátěže na evidenci pracovní doby a mzdové účetnictví – Zaměstnanci nemusejí se zavedením konta pracovní doby souhlasit (přicházejí o příplatky za přesčasovou práci, je po nich v některých obdobích vyžadována vyšší pracovní zátěž)
Distanční práce	<ul style="list-style-type: none"> – Snížení režijních nákladů (úspora prostor, osvětlení, topení apod.) – Zvýšení produktivity – Přispívá k lojalitě zaměstnanců – Klesá nemocnost a fluktuace – Lepší dostupnost služeb pro zákazníka – Umožňuje využívat kvalifikaci žen a dalších osob, které by jinak zůstaly mimo pracovní proces 	<ul style="list-style-type: none"> – Dodatečné výdaje spojené se zajištěním komunikace – Investice do technologického vybavení – Investice nutné k zajištění ochrany dat – Je nutné vykonat řadu organizačních změn a řešit různé pracovněprávní problémy spojené s distanční prací – Může být organizačně náročná na plánování práce a odhad práce, kterou může zaměstnavatel požadovat – Problematické je zabezpečení

Typ	Výhody	Nevýhody
		zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Zaměstnávání na dobu určitou	<ul style="list-style-type: none"> – Nepopulární opatření mezi zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> – V případě nutnosti propouštění lze propustit zaměstnance, kterému končí smlouva, bez nároku na odstupné – Možnost bezproblémového propuštění neschopného zaměstnance
Agenturní zaměstnávání	<ul style="list-style-type: none"> – Umožňuje podniku rychle reagovat na měnící se poptávku – Agenturním zaměstnáváním lze nahrazovat absenci kmenových zaměstnanců – Umožňuje ušetřit náklady přenesením části odpovědnosti za nábor na agenturu práce – Šetří náklady za přesčasovou práci – Z hlediska účetnictví jde o nákup služeb a nedochází ke zvyšování mzdových nákladů – Není nutné v době zvýšené potřeby práce přijímat nové stálé zaměstnance a následně situaci řešit propouštěním 	<ul style="list-style-type: none"> – Zaměstnanci agentury práce často nemají vztah k firmě a tomu odpovídá i jejich přístup k práci – Může docházet ke konfliktům mezi stálými a agenturními zaměstnanci

Zdroj: [17, s. 348-349] s přihlédnutím k [7], [11], [13], úpravy a doplňky autorky

2.2.2 Organizace pracovních úkolů a pracovních míst

V podniku, který využívá funkční flexibilitu, lze hladce podle potřeby přesouvat pracovníky mezi různými pracovními úkoly. Rozvíjení funkční flexibility souvisí se vzděláváním pracovníků, lze ji však také rozvíjet vhodným vytvářením a organizací pracovních úkolů a pracovních míst. Práce by měla být podnětná, rozmanitá, poskytovat pravomoc k rozhodování, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání.

Toho lze docílit např. zavedením rotace pracovních úkolů a pracovních míst, rozšiřováním a obohacováním pracovních činností nebo zavedením autonomních pracovních týmů. [7]

2.2.2.1 Jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání

Zde se stejně jako v podkapitole 2.2.1.2 pokusím vymezit jen ty formy zaměstnávání, které jsou aktuální pro vybraný výrobní podnik a kterými se budu zabývat v praktické části práce. Těmito formami práce jsou rotace práce a autonomní pracovní týmy.

Rotace práce

Rotace pracovních úkolů a pracovních míst představuje dočasné přemístování pracovníka na jiná pracovní místa s jinými úkoly, často i v jiném prostředí.

Rozdělujeme rotaci krátkodobou, která probíhá v průběhu pracovní směny nebo týdne, a rotaci dlouhodobou, která zahrnuje cyklus několika měsíců až let. Krátkodobá rotace je využívána např. u dělníků pracujících na montážní lince, kde má zamezit negativnímu vlivu monotonie práce. Dlouhodobá rotace je využívána zpravidla až po dvou až třech letech praxe u organizace. U dlouhodobé rotace rozeznáváme rotaci horizontální, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, a rotaci vertikální, která využívá dočasné přemístění pracovníka na jiný stupeň řízení. [7]

Autonomní pracovní týmy

Autonomní pracovní týmy si sami rozhodují o způsobu rozdělení úkolů mezi své členy. Autonomním týmům je určeno, co mají udělat, ale členové sami rozhodují, jakým způsobem budou zadaný úkol provádět. [6] Dvořáková [7] ve svém díle zmiňuje, že používání pojmu autonomní tým je trochu zavádějící, protože většinou se jedná o autonomii pouze částečnou. Rozsah autonomie může být různý a většinou je uváděn ve stupních. U nejnižšího stupně tým zajišťuje technologicky ucelený úkol i pomocné a obslužné činnosti. Tým má volnost v rozdělování úkolů mezi své členy a v časovém rozvržení. Tým přebírá záruku za kvalitu výrobku (služby) a dále tým pečuje o prohlubování a zvyšování kvalifikace svých členů a zajišťuje zácvik nových členů. U nejvyššího stupně autonomie pracuje tým jako podnikatelský subjekt a ovlivňuje své cíle v souladu s cíli celé organizace.

Ne vždy jsou autonomní pracovní týmy schopné konkurovat klasickým formám organizace práce. Obecně platí, že vykonávání komplexního úkolu, nutnost spolupráce a určitá volnost v jednání mají svůj význam tam, kde pracují kvalifikovaní, samostatní a vysoce motivovaní zaměstnanci. [7]

To se projevilo i u průkopníků v této oblasti – u švédských automobilek Saab a Volvo. Tyto automobilky odstranily ze svých závodů montážní linky a nahradily je autonomními pracovními týmy. Týmy byly odpovědné za celou kompletaci automobilů, používaly moderní technologie, samy řídily nábor členů, vzdělávání, údržbu a rozvržení úkolů. I přesto byly tyto automobilky v devadesátých letech uzavřeny, nedokázaly totiž konkurovat americkým a japonským automobilkám. Japonské automobilky dokázaly smontovat automobil až dvakrát rychleji než automobilky švédské. Konkurenční výhodou japonských automobilek bylo zavedení lean managementu.

Lean management je přístup pocházející z Japonska, který kombinuje několik technik, které samy o sobě urychlují práci, a když se vzájemně propojí, dochází k rapidnímu zrychlení kompletace produktu. Mezi techniky lean managementu patří:

- Zaměstnanci na montážní lince si sami určují způsob montáže, jež je potom kodifikován a používán.
- Přísun materiálu Just-in-time – materiál je vždy u montážní linky přesně v dobu, kdy tam má být – ani později, ale ani dříve. To umožňuje snižovat skladové náklady.
- Soustavné zlepšování Kaizen – pracovníci jsou motivováni k předkládání návrhů na zlepšování práce. Pokud se jedná o použitelné návrhy, jsou jimi nahrazeny stávající techniky práce.
- Zavádění kroužků kvality – spočívá v řešení výrobních problémů na úrovni sestavených týmů.
- Důsledné dodržování zásad bezchybnosti – jinak také nazýváno metoda 5 sigma, případně 6 sigma (5S, 6S).
- Manažeři první linie jsou vybaveni silnými pravomocemi, monitorují pracovníky a vedou je k neustálému zlepšování.

Přístup lean managementu se liší od autonomních pracovních týmů, kde si členi týmu sami alokují zdroje na zadané úkoly a řeší problémy vlastními silami a po svém. Lean management je postaven na vědeckém managementu, tedy do jisté míry na standardizaci práce, ale je výrazně modifikován.

Nelze prohlásit, že lean management je lepší způsob řízení než autonomní pracovní týmy. Lze ale prohlásit, že v určité době se v automobilovém průmyslu osvědčil. Obecně platí, že je vhodné zavádět lean management tam, kde nedochází k častým změnám ve výrobních programech. Pokud je nutná častá reakce na změny v požadavcích zákazníků, je vhodnější využít právě týmovou práci. Je zde vidět, že ke každému systému výroby se musí přistupovat individuálně a brát v potaz interní i externí faktory. [6]

V Tab. č. 5 lze nalézt nejdůležitější výhody a nevýhody , které přinášejí zaměstnavateli jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání z oblasti funkční flexibility.

Tab. č. 5: Základní výhody a nevýhody jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání pro zaměstnavatele (funkční flexibilita)

Typ	Výhody	Nevýhody
Krátkodobá rotace práce	<ul style="list-style-type: none"> – Zvyšuje se flexibilita pracovníků, kteří dokážou vykonávat různé práce a dokážou se vzájemně zastupovat – Zvyšuje se spokojenost zaměstnanců, roste kvalita výroby a snižuje se zmetkovost – Snižování působení monotonie a jednostranné pracovní zátěže na pracovníky – Omezuje se působení škodlivých vlivů pracovního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> – Vyšší náročnost organizace práce – Dočasné snížení produktivity při přechodu na jiné pracoviště
Autonomní pracovní týmy	<ul style="list-style-type: none"> – Soustředění kapacity nutné pro řešení úkolu (lepší komunikace, koordinace práce) – Zvýšení produktivity práce – Snižování nákladů – Zlepšování kvality práce – Zkrácení dodacích lhůt – Větší flexibilita – zaměstnanci se umí vzájemně zastupovat – Zaměstnanci se lépe ztotožňují s prací, výrobkem, podnikem – Snižuje se negativní působení monotónní práce 	<ul style="list-style-type: none"> – Vyšší náročnost organizace práce – nutnost zadat týmu vždy ucelený úkol – Vyšší náročnost personální práce – nutnost správného výběru pracovníků, jejich výchova k týmové práci, prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace, vhodný systém odměňování – Od členů týmů se vyžaduje zvládnutí velké proměnlivosti vykonávaných činností, úzká spolupráce a ochota učit se (ne každý zaměstnanec je na takový typ práce stavěný) – Výskyt „sociální lenosti“ – ztráta osobní odpovědnosti a motivace v důsledku sdílené části odměny

Zdroj: Vlastní zpracování s přihlédnutím k [6], [7]

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Na praktickou část práce lze nahlížet jako na výzkum. Z hlediska dělení výzkumu na experimentální a neexperimentální se jedná o výzkum neexperimentální, někdy označovaný také jako ex post facto. Při neexperimentálním výzkumu zkoumáme danou skutečnost takovou, jaká je ve své vlastní přirozenosti a ve své aktuální podobě. Při náročnějším – experimentálním výzkumu s některými proměnnými úmyslně manipulujeme a sledujeme důsledky působení změny na ostatní proměnné. [23]

Sběr dat byl proveden pomocí dotazování. Podstatou dotazování je kladení otázek ve formě mluvené (rozhovor), nebo písemné (dotazník). Pro účely této práce byly použity obě zmíněné metody. Celý proces sběru dat lze rozdělit do tří fází.

Cílem první fáze bylo získat rámcové informace o přístupu k flexibilitě v oblasti lidských zdrojů v KP Janovice, zjistit, jaké konkrétní flexibilní formy zaměstnávání jsou ve společnosti využívány. Tato část kvalitativního zkoumání proběhla prostřednictvím několika návštěv ve společnosti KP Janovice, během kterých byly vedeny **nestrukturované (volné) rozhovory** mezi autorkou a asistentkou personálního oddělení.

Po získání rámcových informací o zkoumaném problému byl pro potřeby druhé fáze sběru dat sestaven **polostrukturovaný rozhovor**. Výhodou tohoto typu dotazování v porovnání se zcela strukturovaným rozhovorem je, že během rozhovoru lze otázky libovolně modifikovat, měnit jejich pořadí, případně klást doplňující otázky. Důležité je, aby se na žádnou otázku nezapomnělo. Jistá míra formalizace pak usnadňuje třídění, zobecňování a porovnávání údajů. [23] Připravený rozhovor byl veden s personální ředitelkou společnosti a skládal se z následujícího souboru otevřených otázek:

- otázky, které zjišťují konkrétní informace o přístupu společnosti k pracovní flexibilitě,
- otázky týkající se využívání numerické flexibility – v oblasti rozvržení pracovní doby i ve způsobech zaměstnávání,
- otázky zaměřující se na funkční flexibilitu.

U každé využívané „specifické“ formy zaměstnávání (výčet využívaných forem je uveden v kapitole 3.2) bylo zjišťováno:

- jak dlouho je v podniku využívána,
- co vedlo k jejímu zavedení,
- jaká skupina pracovníků ji využívá,
- jaké jsou její největší přínosy,
- jestli se v souvislosti s ní vyskytly nějaké problémy,
- zda se plánuje její rozšíření na další skupinu zaměstnanců.

V rámci rozhovoru byl vznesen požadavek na personální ředitelku společnosti, aby expertně posoudila, jak se jednotlivé formy podílejí na možnosti využití zaměstnanců podle měnící se potřeby a jak přispívají ke zvýšení spokojenosti pracovníků. Aby bylo možné výsledek graficky znázornit, byla sestrojena hodnotící škála 1-5 (1 – velmi přispívá, 5 – vůbec nepřispívá).

Pomocí informací, které byly zjištěny v první a druhé fázi sběru dat, budou v následujících kapitolách práce 3.1, 3.2 a 3.3 zhodnoceny způsoby a trendy ve využívání flexibilních forem zaměstnávání v podniku.

Cílem třetí fáze sběru informací bylo získat názor na zkoumanou problematiku od zaměstnanců společnosti. Pro tento účel byla zvolena dotazníková metoda. Více o informacích k dotazníkovému šetření lze nalézt v kapitole 3.4.

3.1 FLEXIBILITA V KEY PLASTICS JANOVICE

Společnost musí často velmi rychle reagovat na změny v požadavcích zákazníků. Největším nepřímým odběratelem je společnost Škoda Auto. Pokud je tato společnost, nebo i jiní odběratelé, nucena změnit svou produkci, mění se zákonitě produkce i v Key Plastics. Velmi silná závislost na zakázkách či odvolávkách zákazníků si žádá, že je flexibilita jednou z hlavních priorit společnosti. Flexibilitě výroby jako takové přispívá fakt, že je zde prosazována štíhlá výroba, důraz je kladen na eliminaci plýtvání, na neustálé zlepšování a na snižování nákladů na nekvalitu. Dále flexibilitě přispívá způsob segmentace výroby. Výrobní zařízení jsou uspořádána podle shodné

technologie. Výroba je segmentována na vstřikovnu, lakovnu a montáž. Dalším prvkem pro zvýšení flexibility jsou aktivity SMED³, které napomáhají redukcí času na přestavby. Ve společnosti funguje velmi moderní, plně automatizovaný sklad polotovarů, který přispívá k flexibilitě v oblasti logistiky. [33]

Samotný požadavek na flexibilitu je zakotven i přímo v misi společnosti: Být dynamickou, kreativní a inovativní společností v oboru plastových dílů a kinematických modulů pro automobilový průmysl. Flexibilita je skryta ve slově dynamický. Dynamický = flexibilní, přizpůsobivý, schopný rychle reagovat na změny.

Vedle flexibility je kladen velký důraz na kvalitu výrobků. Jelikož se jedná o komponenty pro interiéry osobních automobilů, jsou zde vysoké nároky na vzhled a zároveň i bezpečnost výrobků. Společnost musí být na změnu připravena dopředu, musí mít promyšlený plán flexibility, protože během krátkého časového úseku nelze zaučit nového pracovníka natolik, aby odvedl dostatečně kvalitní práci.

Jak hodnotí situaci personální ředitelka společnosti: „Jsme schopni reagovat velmi flexibilně, nemáme problém s kapacitou pracovních sil vzhledem k výkyvům výroby.“

Situace, kdy je nutné rychle navýšit množství vstupující pracovní síly, jsou řešeny mimořádnými směňami. To znamená, že jsou nařízeny přesčas i na dny pracovního klidu, nebo jsou přeplánovány směny tak, aby společnost zakázku splnila. Poté je zaměstnancům samozřejmě umožněna možnost čerpání náhradního volna, na které jim vznikl nárok, nebo jsou přesčasové hodiny proplaceny se všemi přiznanými příplatky. Dalším opatřením je možnost zajistit rychlou pracovní sílu pomocí agentury práce. S touto agenturou má společnost uzavřenou smlouvu o dílo. Pro společnost je připravena stálá skupinka zahraničních, již zaškolených zaměstnanců, kteří střídavě dle potřeby působí ve společnosti. Jak již bylo nastíněno, situaci nelze narychlo řešit pomocí brigádníků, protože výroba klade obrovské nároky na kvalitu práce a nelze takto rychle zaškolit nového pracovníka.

³ Metoda SMED je vhodný nástroj pro zkracování seřizovacích časů. Celý postup je založen na důkladné analýze seřízení, která se provádí přímo na pracovišti. [5]

Je důležité, aby stálí pracovníci zvládali více pracovních úkolů, aby se dokázali vzájemně zastupovat. Při každé absenci zaměstnance musí být k dispozici někdo jiný, kdo chybějícího pracovníka kvalitně dočasně nahradí.

Možnost rychle reagovat na změny je pro společnost rozhodující. Bez *flexibilních zaměstnanců* by taková reakce nebyla možná. K pracovní flexibilitě ve společnosti obecně přispívá příznivá firemní kultura. Podle zjištěných informací lze ve společnosti KP Janovice vysledovat následující *manažerskou podporu flexibility (s přihlédnutím k Tab. č. 2)*:

- **Flexibilita je součástí vize a strategie.**
- **Osobní příklad nadřízeného** – ve firmě jsou stanoveny konkrétní hodnoty (tzv. Patero vedoucího), kterými by se měl řídit každý vedoucí při jednání se svými spolupracovníky. Vedoucí společnosti KP Janovice je zaměřený na výkon a kvalitu, má pozitivní mysl a podporuje etické chování, vytváří učitelský tým, je otevřený ke změnám a dokáže motivovat své spolupracovníky.
- **Týmová práce** – vedoucí pracovníci přistupují ke svým podřízeným jako ke spolupracovníkům, jako k týmu.
- **Loajalita k firmě** – loajalita zaměstnanců k firmě je podmíněna zejména možnostmi otevřené komunikace mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným [27], ta by měla být zajištěna prostřednictvím dodržování Patera vedoucího. K přátelským vztahům přispívají připravované firemní akce. Jde o sportovní turnaje, den dětí, den otevřených dveří, den pro zaměstnance a jejich rodiny, vánoční večírek a maškarní. S věrností pracovníků k firmě souvisí i nový motivační program – čím déle je člověk ve společnosti zaměstnán, tím více benefitů může využívat (viz Příloha A).
- **Dostatečné informace o smyslu flexibility** – ve firmě je nastolen takový duch, že zaměstnanci si plně uvědomují nutnost splnění zákaznických požadavků. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o důsledku reklamací, finančních nákladech s nimi spojených atd. Všichni vědí, že pokud se zákazník v naší práci zklame, nedostane společnost nový projekt a firma nebude do budoucna prosperovat. Společnost se snaží, aby zaměstnanci pochopili princip fungování firmy. S tím souvisí i dobrá informovanost zaměstnanců, která je ve společnosti

zajišťována nástěnkami, firemním časopisem Zpravodaj, který vychází jednou za čtvrt roku, systémem pravidelných porad, zveřejňováním informací na internetových stránkách a vnitropodnikovým intranetem.

- **Učí se organizace** – zaměstnanci jsou po vstupu do firmy zaškoleni v činnostech, které jsou od nich vyžadovány podle popisu pracovní pozice. Po zaškolení je se zaměstnanci pravidelně prováděno osobní hodnocení. Podle výstupů tohoto hodnocení je s každým zaměstnancem zpracován plán osobního rozvoje. U nižších výrobních pozic je rozvoj zajištěn pomocí interního vzdělávání, u vyšších pozic většinou pomocí externího vzdělávání. Bývá zvykem, že každý zaměstnanec, který absolvuje externí školení, připraví interní přednášku pro zaměstnance ve firmě. Předně jsou přednášky určeny zaměstnancům, pro které představují předané informace přínos pro výkon jejich práce. Přednášek se ale může zúčastnit každý zájemce. [34]
- **Podpora zlepšovatelství** – Společnost spolupracuje s Kaizen Institute. Ve spolupráci s touto organizací byl uskutečněn i projekt Školení je šance, kterému byla již věnována pozornost v předchozí části práce. Do aktivit Kaizen jsou zaměstnanci zapojeni pomocí zlepšovací návrhů. Každý zaměstnanec může podat zlepšovací návrh. Za přijatý návrh jsou zaměstnanci přiděleny body, další body poté získá za realizaci návrhu. Počet bodů je diferencován podle oblasti, kterou má návrh zlepšit. Nejvíce ceněné jsou návrhy pro zlepšení oblasti bezpečnosti práce, poté pro oblast kvality a uspořádání nákladů a nakonec pro oblast produktu, pracoviště a uspořádání času. Za body si zaměstnanec může vybrat dárek podle svého uvážení.
- **Podpora rovných příležitostí** – Ve společnosti je dodržován Morální kodex. Ten zakazuje jakoukoliv formu diskriminace v souvislosti s věkem, rasou, barvou pleti, náboženským vyznáním, těhotenstvím nebo postižením. Pracovní zařazení a další rozvoj pracovníka, ovlivňují výhradně jeho schopnosti, výkon a osobní kvalifikace. Ve firmě je zavedena „flexibilní obměna požadovaného profilu“. To znamená, že pokud uchazeč úplně nevyhovuje požadavkům na konkrétní pozici, ale zapadá svou osobností do firemní kultury, má velkou šanci, že se pro něj najde vhodná pracovní pozice a bude mu umožněn následný rozvoj. Pro zajištění rovných

podmínek stávajících zaměstnanců je pravidelně prováděn interní benchmarking mezd. [3]

- **Podpora zdravého životního stylu** – Jen pracovník, který je fyzicky a psychicky fit, má chuť se angažovat nebo se učit novým věcem [27].
 - > Sladění pracovního a osobního života je u zaměstnanců v administrativě podporováno pružnou pracovní dobou a možností pracovat na zkrácený pracovní úvazek.
 - > Rodiče na mateřské dovolené a studenti si mohou ve firmě přivydělat formou brigád, je s nimi uzavřena DPČ/DPP.
 - > Ve společnosti je zavedeno flexikonto přesčasových hodin. V něm si všichni pracovníci uchovávají napracované hodiny, ty si lze následně vybrat ve formě náhradního volna po domluvě s nadřízeným. Všichni pracovníci mají ve svém flexikontu automaticky 20 hodin. Výhodou je, že se lze dočasně pohybovat i v pásmu minusových hodin.
 - > S rodiči na mateřské dovolené je udržován pravidelný kontakt – je jim zasílán firemní časopis Zpravodaj, jsou zváni na firemní akce. Děti zaměstnanců mohou v létě chodit do prázdninové školičky, která představuje připravený denní program v areálu firmy. Firma také nabízí finančně zvýhodněný letní dětský tábor.
 - > Lepší zdravotní i psychické kondici přispívají také příspěvky na wellness, fitness a kulturu nebo benefity v rámci projektu Péče o zdraví.

3.2 FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁVÁNÍ V KEY PLASTICS JANOVICE

Konkrétní *flexibilní formy zaměstnávání*, které jsou využívány společností KP Janovice, jsou uvedeny v následujícím výčtu. Jednotlivé formy jsou rozděleny podle toho, zda se týkají organizace pracovní doby a způsobu zaměstnávání (numerická flexibilita), či organizace pracovních úkolů a pracovních míst (funkční flexibilita).

Oblast numerické flexibility:

- pružná pracovní doba,

- kratší pracovní doba (zkrácený pracovní úvazek, sdílené pracovní místo, dohody o práci konané mimo pracovní poměr – DPČ, DPP),
- směňová práce,
- distanční práce,
- flexikonto přesčasových hodin,
- zaměstnávání na dobu určitou,
- agenturní zaměstnávání.

Oblast funkční flexibility:

- rotace práce,
- autonomní pracovní týmy.

Pružná pracovní doba

Pružnou pracovní dobu využívají od počátku působení firmy všichni administrativní zaměstnanci. Pracovníci si volí čas příchodu a odchodu do zaměstnání. Je stanovena povinná přítomnost na pracovišti 8:30-14:00. Vyrovnávací období je stanoveno v maximální možné délce – tedy 26 měsíců. Pracovníci kalkulují s měsíčním fondem pracovní doby, tedy se 160 hodinami za měsíc. Pokud se tak nestane, platí pro THP ustanovení o možnosti využití flexikonta přesčasových hodin (viz dále).

Pružná pracovní doba byla zavedena z důvodu, že se jedná o současný trend v oblasti zaměstnávání a přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Jediným problémem, který se v souvislosti s tímto typem zaměstnávání vyskytl, je fakt, že někteří zaměstnanci nerespektují povinný úsek přítomnosti na pracovišti.

Kratší pracovní doba

Kratší pracovní dobu mohou využívat administrativní pracovníci od začátku působení firmy. Podnětem k jejímu prvnímu využití byl okamžik, kdy výběrové řízení vyhrála žena, která nemohla nastoupit na plný pracovní úvazek, požádala tedy o kratší pracovní dobu a bylo jí vyhověno. Kratší pracovní doba může mít podobu zkráceného pracovního úvazku, sdíleného pracovního místa nebo DPČ, DPP.

Ve společnosti nejsou taková pracovní místa, na která by byl uchazeč o zaměstnání přijímán rovnou na zkrácený pracovní úvazek. Tato místa vznikají na základě požadavků od zaměstnanců. O kratší pracovní dobu žádají většinou samoživitelky nebo pracovníci vracející se po rodičovské dovolené. Tomu odpovídá i současné využití kratší pracovní doby. Ve společnosti jsou zaměstnáni 3 pracovníci na částečný pracovní úvazek – 1 samoživitelka a 2 maminky, které se vrátily z rodičovské dovolené.

Na DPČ a DPP pracují brigádníci. Jedná se většinou o studenty nebo zaměstnance na rodičovské dovolené, kteří si mohou takto přivydělat. V současné době nepracuje ve firmě žádný brigádník.

Sdílené pracovní místo bylo ve firmě využito v minulosti, a to pouze na 3 měsíce. Pracovníci si nebyli schopni předávat informace tak dobře, aby fungovali jako jedna osoba.

Směnová práce

Pracovníci ve výrobě pracují v třísměnném a v případě potřeby i nepřetržitým pracovním režimu. Směny se střídají v režimu ranní, noční, odpolední a víkend volný. V případě nutnosti splnění zakázky se pracuje i o víkendu.

Distanční práce

V současné době pracují z domova pouze vybraní zaměstnanci na rodičovské dovolené a pracovnice plánování výroby – možnost kontroly výrobních inventur z domova. Zájemci z řad výrobních zaměstnanců si mohou práci z domova přivydělat tím, že doma vykonávají opravné práce na produktech. To však nelze považovat za distanční práci, protože nejsou ujednána žádná pravidla týkající se pracovní doby a dosažitelnosti.

Výhodou využití práce z domova je spokojenost zaměstnanců a dosažitelnost i takových pracovníků, kteří nemohou docházet na pracoviště.

Flexikonto přesčasových hodin

Jedná se o období konta pracovní doby, které je vymezeno zákoníkem práce. Pro zaměstnance je flexikonto výhodnější, protože je jim vypláceno stále 100% základní mzdy (u konta pracovní doby je paušálně vypláceno jen 80% mzdy). Flexikonto využívají všichni zaměstnanci společnosti.

Podle pracovního řádu firmy platí tato pravidla:

„§14 Možnost využít flexikonto přesčasových hodin

- Rozdíl (plus + / - minus doba) mezi předepsanou pracovní dobou a odpracovanými hodinami bude zaměstnanci denně evidován a zúčtován do časového konta. Zaměstnanci je každý měsíc sdělen stav jeho časového konta a má právo se kdykoliv informovat o jeho stavu. Zaměstnanec má možnost si nechat proplatit přesčasové hodiny s příplatkem 25%, nebo si hodiny načíst do flexikonta a vybrat v období menšího výrobního zařízení jako náhradní volno.
- Časové konto s časovým rozmezím od minus 24 do plus 40 hodin je vedeno v časovém evidenčním systému. Je rozděleno do tří fází:
 - > minus 8 až plus 20 hodin – optimální fáze
 - > minus 9 až minus 24 hodin – zaměstnanci bude v nejbližší době nařízen přesčas pro vyrovnání minusových hodin
 - > plus 21 až plus 40 hodin – přesčasové hodiny jsou buď proplaceny, nebo vyrovnány čerpáním náhradního volna
- Náhradní volno musí být vždy schváleno vedoucím oddělením.“

Zaměstnávání na dobu určitou

Tato forma zaměstnávání je ve firmě využívána hojně. Osvědčila se zejména během krize, kdy nebylo možné dlouhodobě předvídat množství práce. V období před krizí byla vždy se zaměstnanci uzavřena smlouva na 1 rok, která byla ve většině případů následně prodloužena na dobu neurčitou, pouze pokud se vyskytly pochyby o „kvalitě“ pracovníka, byla s ním uzavřena ještě jednou smlouva na dobu určitou na 1 rok.

V době krize (2008-2009) přistoupila společnost k řetězení smluv na dobu určitou u nového zaměstnance ve výrobě po 3 měsících, a to po celou dobu krize, tedy maximálně po dobu 2 let. U administrativních pracovníků byla u nových zaměstnanců uzavírána smlouva na 1 rok, poté opět na 1 rok, až poté na dobu neurčitou.

V současné době, kdy platí novela zákoníku práce je systém následující: s novými administrativními pracovníky je uzavřena smlouva na 1 rok, poté zpravidla neurčito.

S novými pracovníky ve výrobě je uzavřena smlouva na dobu určitou maximálně celkově na 3 roky, přičemž maximální doba jednoho úseku je 1 rok (možnost dvakrát prodloužit smlouvu na dobu určitou na 1 rok).

Výhodou způsobu zaměstnávání na dobu určitou je, že lze s pracovníky rychle ukončit pracovní poměr.

Agenturní zaměstnávání

K zavedení využívání agenturních zaměstnanců vedla firmu potřeba flexibility pro vykrytí výkyvů výroby a snaha o vytvoření určité personální rezervy, která v případě výrobní recese umožní, aby nemuseli být propouštěni kmenoví zaměstnanci. V současné době má společnost s agenturou práce uzavřenou smlouvu o dílo, ve společnosti pracují agenturní zaměstnanci trvale, max. však do 10% z celkového počtu zaměstnanců. Nyní ve společnosti pracuje 24 agenturních pracovníků. Za rozhodnutí o aktuální potřebě využití pracovníků agentury odpovídá vedoucí výroby.

V minulosti se stalo, že někteří přidělení pracovníci nebyli schopni splnit nároky společnosti, agentura se v tomto ohledu osvědčila, protože byla vždy schopna velmi rychle tyto pracovníky nahradit schopnějšími. Protože se jedná o zahraniční pracovníky, existují zde jazykové bariéry, které ztěžují celkovou vzájemnou komunikaci. Největšími výhodami využití agenturních zaměstnanců jsou vyšší flexibilita a menší administrativní zátěž.

Rotace práce

Rotace práce společně s autonomními týmy patří do oblasti funkční flexibility. Obě formy zaměstnávání přispívají ke schopnosti zaměstnanců vzájemně se zastupovat a lépe chápat souvislosti mezi jednotlivými výrobními procesy.

Rotace práce je v obměněné podobě uplatňovaná u pracovníků výroby podle tzv. **matic zastupitelnosti**. Tyto matice, rozdělené podle jednotlivých oddělení, obsahují přehled zaměstnanců a jejich dovedností vzhledem k pracovní pozici. Jsou zde tedy zaneseny všechny pracovní činnosti, které by měl pracovník na své pozici ovládat. Podle matic zastupitelnosti je organizováno zaškolování nového pracovníka.

Nejde o pravidelné střídání mezi pracovními pozicemi, jak je tomu u klasické rotace práce, ale v rámci jedné pracovní pozice zvládá pracovník více úkolů, mezi kterými přechází jen v případě potřeby. Spíše než o snížení monotónnosti se usiluje o schopnost pracovníků vzájemně se zastupovat. Tento systém přispívá také ke zvýšení motivace pracovníků, je zvyšována jejich autonomie, cítí se být pro firmu potřebnější a lépe chápou význam vykonávaného pracovního úkolu v rámci celého výrobního procesu.

Matice zastupitelnosti slouží hlavně pro vedoucí jednotlivých oddělení, kdy při absenci zaměstnance je jasné, kdo je schopen ho zastoupit. Z matice také vyplývá, kdo co umí na určitém oddělení a koho je ještě nutno zaškolovat, případně v čem. Za funkčnost tohoto systému odpovídají vedoucí jednotlivých oddělení.

Rotace práce v pravém slova smyslu je využívána u vybraných administrativních pracovníků. K jejímu zavedení vedla snaha, aby služebně nejstarší pracovníci nepropadli stereotypu. První pokus o rotaci práce byl spuštěn v roce 2009 v oddělení logistiky, kde u tří kolegů došlo k obměně jejich pracovní náplně. Opatření se osvědčilo, byla posílena motivace zaměstnanců a zvýšila se jejich vzájemná zastupitelnost. Metoda rotace práce si žádá časově náročné zaškolování, proto již nebyla využita u dalších pracovníků. U disponentů logistiky probíhá střídání jejich pracovních úkolů dodnes.

Autonomní pracovní týmy

Vedení společnosti se snaží podporovat ve společnosti týmového ducha. Vedoucí pracovníci mají podle Patera vedoucího podporovat týmová rozhodnutí a budovat výkonné týmy, které dosahují mimořádných výsledků. Vedoucí chápou své podřízené jako spolupracovníky, jako členy svého týmu. V podstatě pracovníci jednotlivých montážních linek tvoří týmy, které jsou vedeny vedoucími linek. Nejedná se ale o autonomní pracovní týmy. Spolupracovníci nemají možnost rozdělovat si mezi sebe libovolně pracovní úkoly, volit si svého vedoucího, časově si rozvrhovat práci, nejsou kolektivně odměňováni a nemají společnou odpovědnost za kvalitu výrobků. Spíše se ve společnosti uplatňuje tradiční způsob organizace práce. Každý pracuje na své pozici, kde je dán podrobný popis jeho pracovních úkolů. Zvláště ve výrobě jsou jednotliví pracovníci vysoce specializovaní na konkrétní činnost, což je doprovázeno i vysokým stupněm monotónnosti. Společnost o zavedení autonomních týmů vůbec neuvažuje a

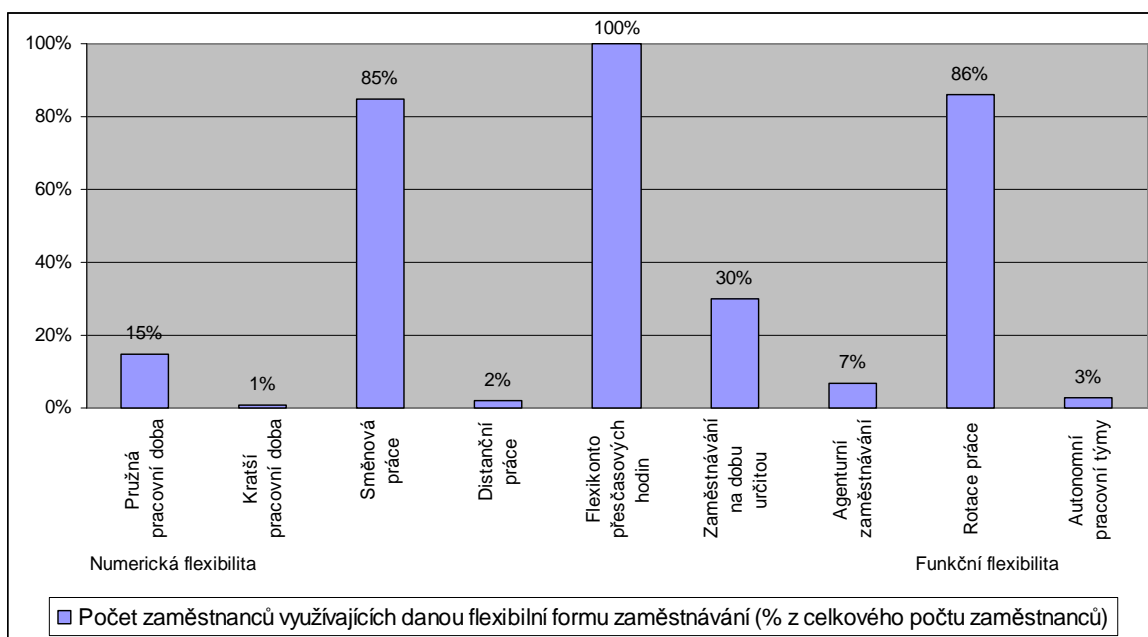
nelze jí to ani doporučit. Jak bylo zmíněno v podkapitole 3.2.2.1, v automobilovém průmyslu se více osvědčuje lean management, který je se všemi svými prvky (Kaizen, 5S, kroužky kvality) prosazován i ve společnosti KP Janovice.

Ve společnosti ale lze najít autonomní pracovní tým. Jedná se o projektový tým, jehož členi jsou vysoce specializovaní. Výhodou projektového týmu je schopnost samořízení a samostatnost zaměstnanců.

3.3 SHRnutí ZPŮSOBŮ VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM ZAMĚSTNÁVÁNÍ V KEY PLASTICS JANOVICE

Společnost KP Janovice má vytvořený svůj systém pracovní flexibility. Tento systém není popsán v žádném dokumentu, ale je přirozenou součástí fungování firmy. Jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání začínaly být využívány postupně v reakci na náhodně vznikající podněty. Zaměstnance společnosti lze rozdělit na dvě velké skupiny – administrativní pracovníci, kterých je menšina (15%) a pracovníci ve výrobě, kteří převládají (85%). Tyto dvě skupiny se od sebe propastně liší náplní práce, technologickými podmínkami, potřebnou kvalifikací, časovými možnostmi atd. Je tedy nutné pro každou skupinu odlišně organizovat pracovní dobu i pracovní úkoly. Na Obr. č. 6 jsou graficky znázorněné počty pracovníků, kteří využívají jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání. Počty byly odhadnuty ze získaných informací k jednotlivým formám zaměstnávání.

Obr. č. 6: Využívání flexibilních forem zaměstnávání v Key Plastics Janovice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Některé flexibilní formy zaměstnávání jsou využitelné jen u administrativních pracovníků, jedná se o pružnou pracovní dobu, kratší pracovní dobu, distanční práci a autonomní pracovní týmy. Některé formy naopak mají své využití jen ve výrobě, jsou to

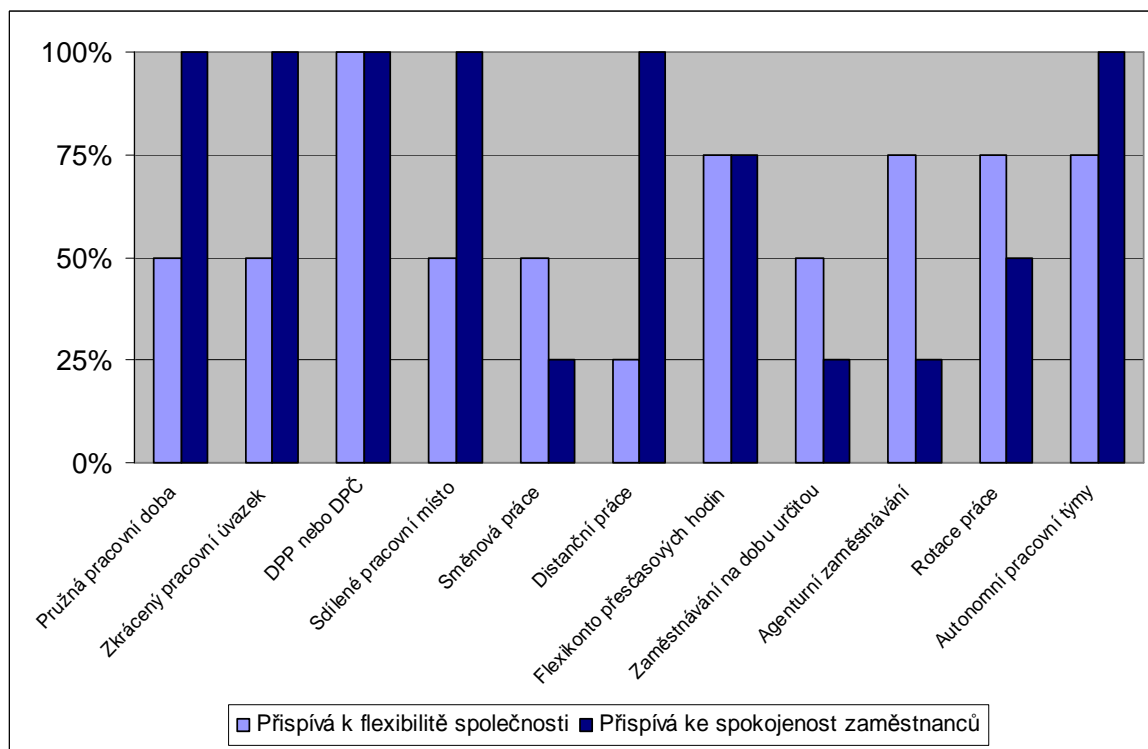
směnová práce a agenturní zaměstnávání. Zaměstnávání na dobu určitou a rotaci práce je možné v různě modifikovaných formách prosazovat u vybraných pracovníků jak v administrativě, tak ve výrobě. Pouze flexikonto přesčasových hodin je ve společnosti využíváno všemi zaměstnanci.

Na Obr. č. 7 je graficky znázorněno expertní posouzení jednotlivých forem zaměstnávání, které pro účely této práce provedla personální ředitelka společnosti. U každé jednotlivé formy zaměstnávání rozhodla, jakou mírou přispívá ke zvýšení flexibility podniku ve smyslu možnosti měnit množství pracovní síly a využívat stávající zaměstnance a jak přispívá ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Hodnotící škála byla sestavena takto:

Velmi přispívá – 100%, přispívá – 75%, ani nepřispívá, ani přispívá – 50%, nepřispívá – 25%, vůbec nepřispívá – 0%.

Obr. č. 7: Jak přispívají jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání k flexibilitě společnosti a ke spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z Obr. č. 6 a 7 můžeme vysledovat, že ke spokojenosti zaměstnanců přispívají zvláště ty formy zaměstnávání, které jsou využívány jen malým počtem zaměstnanců (< 5%). Jsou to většinou formy zaměstnávání, které svou podstatou vyhovují individuálním potřebám určitého pracovního úkolu (nové výrobní projekty) nebo určité skupině zaměstnanců (samoživitelky, pracovníci na rodičovské dovolené, studenti, vyzrálí pracovníci). Mezi tyto formy lze zařadit zkrácený pracovní úvazek, DPČ a DPP, sdílené pracovní místo, distanční práci a autonomní pracovní týmy.

I když přispívají tyto formy ke spokojenosti zaměstnanců, jejich plošné rozšíření by nebylo technicky možné a rozhodně by ani nebylo přijatelné z pohledu zaměstnanců. Například zkrácený pracovní úvazek, který ve společnosti využívají jen samoživitelky a rodiče vracující se z rodičovské dovolené, přispívá ke spokojenosti těchto pracovníků, protože jim umožňuje lépe sladit práci a péči o rodinu. Pro ostatní zaměstnance by kratší pracovní doba asi ke spokojenosti nepřispěla, protože je spojena s poměrným snížením mzdy. Podobně je tomu u DPČ a DPP. Autonomní pracovní týmy představují pak požadovaný stimul jen u vysoce zralých zaměstnanců, kterým vyhovuje a hlavně, kteří jsou schopni si samostatně organizovat práci v rámci týmu.

Mezi kladně přijímané formy patří dále pružná pracovní doba a flexikonto přesčasových hodin. Tyto formy lze hodnotit velmi kladně, protože přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a jsou využívány nejen na základě individuálních požadavků, ale mohou je využívat všichni zaměstnanci, pokud je to z provozního hlediska možné. Flexikonto navíc přispívá i ke zvýšení celkové flexibility firmy.

Mezi formy, které působí spíše negativně nebo neutrálně na spokojenost zaměstnanců, patří směňová práce, zaměstnávání na dobu určitou, agenturní zaměstnávání a rotace práce. Jsou to zejména formy práce, které se týkají pracovníků ve výrobě. Zatímco agenturní zaměstnávání a rotace práce přispívají k flexibilitě organizace, směňová práce a zaměstnávání na dobu určitou nepřispívají ani ke spokojenosti zaměstnanců a ani k flexibilitě společnosti. Existují však jiné důvody, proč jsou tyto formy práce společností využívány. Směňová práce výrazně přispívá k optimálnímu využití drahých výrobních zařízení a umožňuje vyrobit během jednoho dne třikrát více výrobků, než by bylo možné vyrobit při jednosměnném provozu. Zaměstnávání na dobu určitou pak

poskytuje možnost propustit bez problémů zaměstnance, který odvádí dlouhodobě nekvalitní práci.

3.3.1 Key Plastics Janovice jako „flexibilní firma“

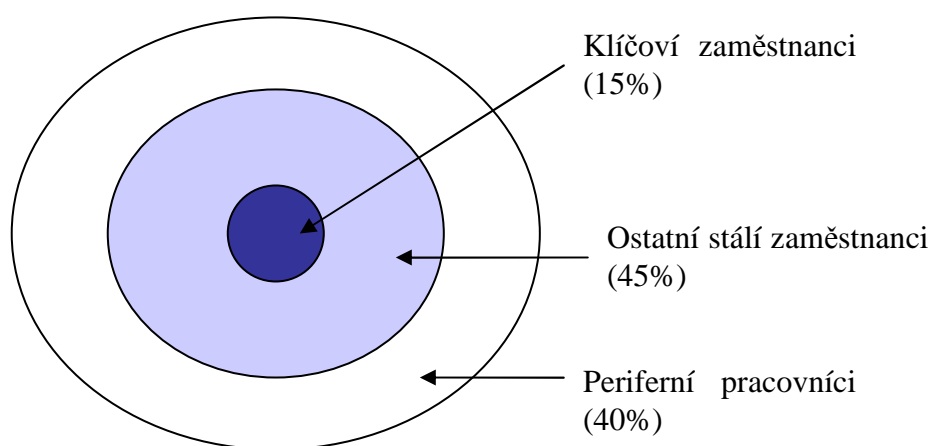
Společnost Key Plastics Janovice do jisté míry odpovídá popisu „flexibilní firmy“, kterou popsal Atkinson (viz kapitola 2.2). Společnost využívá numerickou, funkční i finanční flexibilitu.

Vedení společnosti má jasno v tom, kdo je pro společnost tzv. klíčovým zaměstnancem. Pro každé oddělení byli určeni klíčoví zaměstnanci a byl vytvořen krizový plán pro případ, že by firma klíčového pracovníka ztratila – jak dlouho by trvala jeho náhrada, jak dlouho by bez něj mohlo oddělení fungovat, kdo by byl jeho potenciálním nástupcem. Tato skupinka pracovníků není rozhodně oficiálně označována za klíčovou, společnost si sice uvědomuje důležitost těchto pracovníků, ale nechce je vyzdvihovat nad ostatní zaměstnance, bez kterých by klíčoví zaměstnanci ztratili svou cenu a kteří si samozřejmě zaslouží stejnou péči [34]. Jak je znázorněno na Obr. č. 8, klíčové zaměstnance lze označit za jádro společnosti. Klíčoví zaměstnanci společně s ostatními stálými zaměstnanci tvoří numericky stabilní – kmenovou skupinu. Za stálé zaměstnance považujeme zaměstnance, kteří jsou u společnosti zaměstnání již delší dobu, a byla s nimi tedy již uzavřena smlouva na dobu neurčitou a pracují na plný nebo zkrácený pracovní úvazek. Zaměstnanci z kmenové skupiny jsou chráněni před dočasnými výkyvy na trhu a s jistotou mírou nadsázky lze říci, že mají výhodu jistoty zaměstnání. U kmenových pracovníků je kladen důraz na vzdělávání a na zvyšování a rozšiřování jejich pracovních dovedností, tedy na zvyšování funkční flexibility.

Skupina okrajových (periferních) zaměstnanců je tvořena agenturními zaměstnanci, novými zaměstnanci, se kterými je uzavřena smlouva na dobu určitou, a brigádníky, kteří pracují na základě DPČ nebo DPP. Numerická flexibilita je zajišťována právě pomocí okrajových zaměstnanců, čím více jdeme na okraj, tím více vzrůstá její význam. Pokud roste potřeba práce, periferie se rozšiřuje, pokud naopak klesá potřeba práce, periferie se smršťuje. Periferní zaměstnanci mají menší jistotu zaměstnání než kmenoví zaměstnanci. Pokud se ale okrajový pracovník osvědčí, má velkou šanci stát se kmenovým zaměstnancem.

Finanční flexibilita spočívá ve flexibilní složce mzdy. Za tu lze považovat přiznané příplatky za přesčasovou práci, noční práci, práci v sobotu a v neděli a práci ve dnech pracovního klidu. Další pohyblivou složkou jsou výkonové prémie, které jsou přidělovány měsíčně výrobním zaměstnancům na základě změření jejich výkonu, a cílové prémie, které jsou přidělovány administrativním pracovníkům dvakrát ročně na základě splnění předem stanovených cílů. Prémie přidělují vedoucí jednotlivých oddělení.

Obr. č. 8: Koncept "flexibilní firmy"



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Původním záměrem bylo zmapovat názor na využívání flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti KP Janovice mezi všemi zaměstnanci. Nakonec jsme se s personální ředitelkou společnosti dohodly, že bude sestrojen dotazník pouze pro administrativní pracovníky, a to z následujících důvodů:

- U pracovníků v administrativě jsou využívány z části jiné flexibilní formy zaměstnávání než u pracovníků ve výrobě, musely by tedy být sestaveny dva odlišné dotazníky.
- Ve společnosti nedávno proběhlo komplexní zjišťování spokojenosti, nebylo by tedy vhodné provádět v krátkém časovém úseku další plošný průzkum mezi zaměstnanci.

- Pracovníci ve výrobě ke své práci nevyužívají počítač a nebylo by možné jim zaslat elektronický dotazník pracovním e-mailem.

Dotazník byl vytvořen pomocí služby Google Docs a byl 30. 3. 2012 v elektronické podobě rozeslán všem 51 administrativním pracovníkům. Dotazník vyplnilo 21 pracovníků, návratnost je tedy 41%, což lze považovat za poměrně dobrý výsledek.

Souhrn údajů o respondentech zobrazuje Tab. č. 6. Mezi respondenty jsou rovnoměrně zastoupena obě pohlaví. Co se týká věku, nejvíce respondentů je ve věku 26-35 let, většinou tedy mladí lidé, u kterých je velký předpoklad, že mají rodinu s menšími dětmi. To odpovídá i průměrnému věku zaměstnanců firmy, který je 25-35 let. Více než polovina respondentů je u firmy zaměstnaná déle než 6 let, to by mělo přispět k vypovídající schopnosti dotazníku, protože lidé, kteří jsou u firmy zaměstnaní déle, dokážou situaci posoudit i z dlouhodobějšího hlediska.

Tab. č. 6: Údaje o respondentech

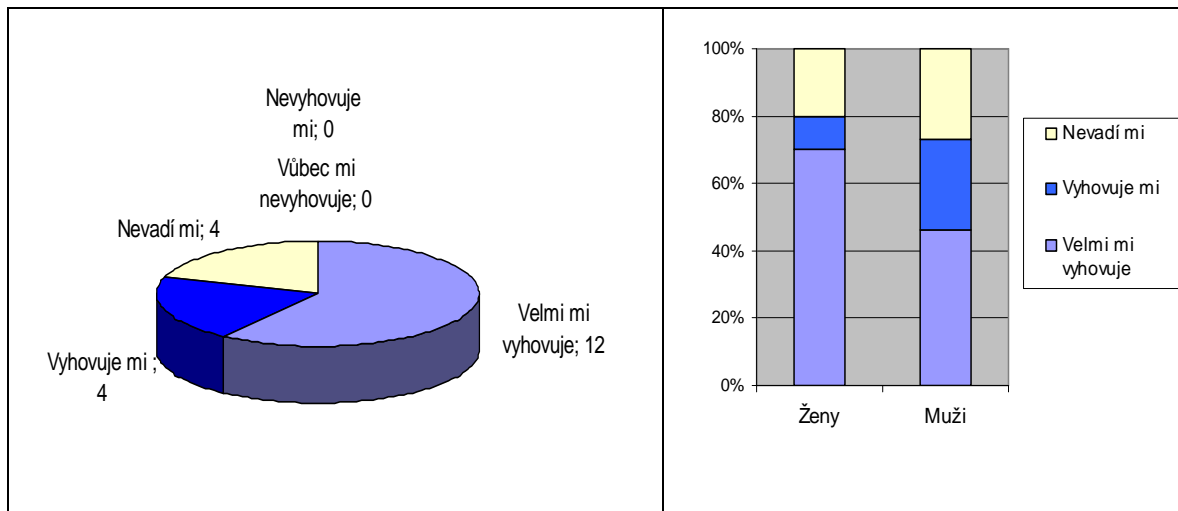
Údaje o respondentech		Počet	%
Složení respondentů podle pohlaví	Muži	11	52%
	Ženy	10	48%
Složení respondentů podle věku	15-25	1	5%
	26-35	12	57%
	36-45	8	38%
	46-55	0	0%
	56 a více	0	0%
Délka zaměstnání ve společnosti	Méně než 1 rok	3	14%
	1-2 roky	3	14%
	3-5 let	4	19%
	Více	11	52%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Dotazník byl sestaven z 10 otázek, které zkoumají názor administrativních pracovníků na využívání flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti. Ukázkou dotazníku lze najít v Příloze D.

Otázka č. 1: Vyhovuje Vám současné rozvržení Vaší pracovní doby? (Možnost zvolit si čas začátku a konce pracovního dne s povinnou přítomností 8:30-14:00.)

Obr. č. 9: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pružnou pracovní dobu využívají ve společnosti všichni administrativní pracovníci. Obecně se předpokládá, že pracovníci vítají možnost spolurozhodovat o časovém rozvržení svého pracovního dne. Mohou tak lépe sladit pracovní a osobní život a přizpůsobit si den svému biologickému rytmu.

Jak je vidět na Obr. č. 8, předpoklad se potvrdil. Na otázku, zda respondentům vyhovuje současné rozvržení pracovní doby, odpovědělo „velmi mi vyhovuje“ a „vyhovuje mi“ 76% pracovníků. Zvláště u žen byla největší četnost u odpovědi „velmi mi vyhovuje“, takto odpovědělo 70% z nich. 4 respondenti odpověděli, že jim rozvržení nevadí, žádný pracovník neodpověděl záporně. Jednu odpověď „nevadí mi“ bylo nutné vyřadit, protože ji odpověděla pracovnice, která pracuje na směny, a pružné rozvržení pracovní doby se jí tedy netýká.

Důvody, kterými pracovníci vysvětlovali své kladné odpovědi:

- Mohu si pracovní dobu přizpůsobit odpoledním plánům s rodinou.
- Mám více času na své soukromé záležitosti – zvláště na rodinu.
- Mohu si rozvrhnout čas, jak potřebuji.

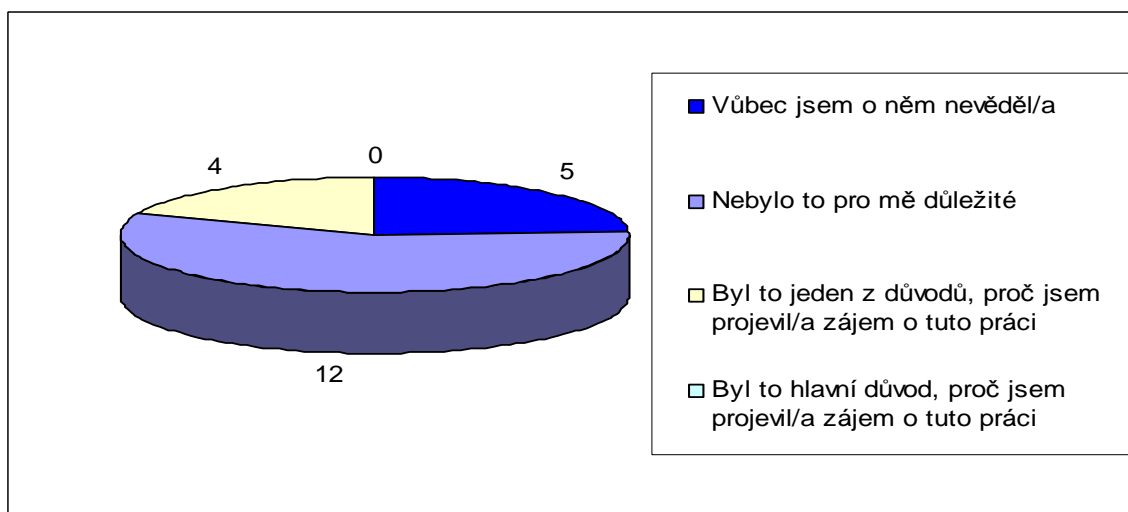
- Principiální důvod sám o sobě. Porovnejte stavy, kdy toto nemůžete a kdy ano... Navíc je to jediná flexibilita zaměstnání a nejen zaměstnance, což se někdy může hodit k zvládnutí osobních záležitostí, na které by jinak člověk musel nějakým způsobem čerpat opravné prostředky docházky.
- Nebyl jsem z předchozího zaměstnání zvyklý na „hodinaření“.
- Zvládám si něco osobního zařídit mimo pracovní dobu.
- Možnost „skloubení“ osobního a pracovního života.
- Prostor pro vyřízení soukromých záležitostí (lékař apod.) bez nutnosti brát si v práci volno. Flexibilita.
- Pracovní dobu lze přizpůsobit chodu rodiny.

Všechna odůvodnění se nesou v podobném duchu. Byl tedy potvrzen i předpoklad, že **pružná pracovní doba umožňuje zaměstnancům lépe skloubit pracovní a osobní život.**

Otázka č. 2: Jak moc rozhodující bylo pro Vás při nástupu do Key Plastics Janovice rozvržení Vaší budoucí pracovní doby?

Tato otázka zkoumá, zda společnost tím, že nabízí „vstřícné“ rozvržení pracovní doby, získává konkurenční výhodu na trhu práce při shánění nových zaměstnanců.

Obr. č. 10: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

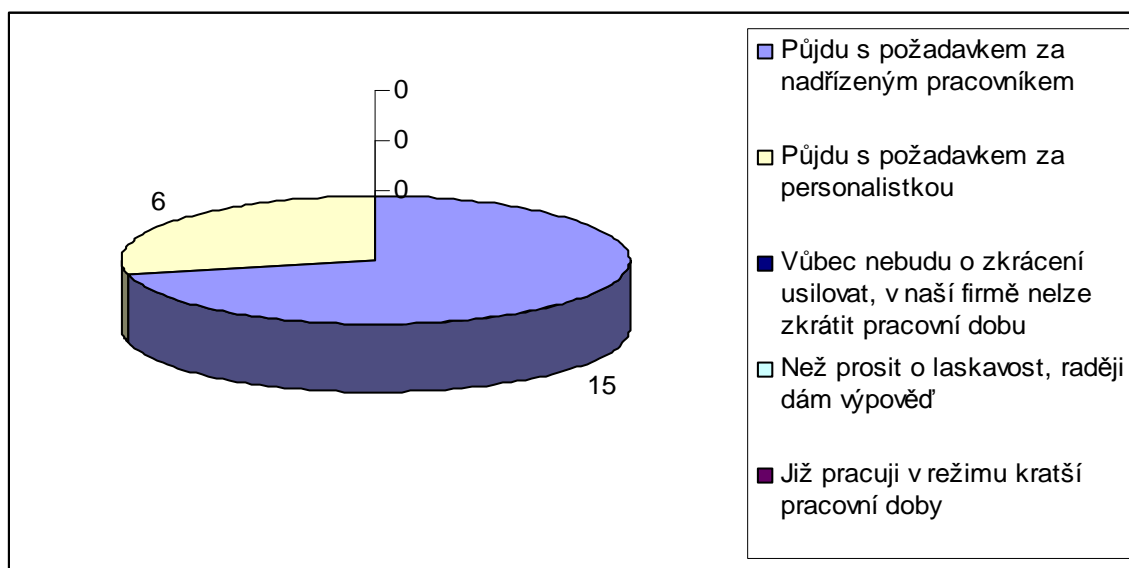
Z uvedených odpovědí vyplývá, že většinu respondentů při výběru nové práce nijak neovlivnilo jejich budoucí rozvržení pracovní doby. Pro 4 zaměstnance to ale představovalo jeden z důvodů, proč projevíli zájem o práci v KP Janovice. Takto odpověděli 2 ženy a 2 muži ve věku 26-35 let. Lze tedy konstatovat, že firmě se může podařit oslovit mladé uchazeče o zaměstnání i díky nabídce pružné pracovní doby, a to bez rozdílu pohlaví.

Otázka č. 3: Představte si situaci, že potřebujete z osobních důvodů trvale zkrátit Vaši pracovní dobu (pracovat např. na částečný pracovní úvazek). Jak se zachováte?

Otázka č. 4: Čemu byste v případě potřeby zkrácení pracovní doby dali přednost?

Tyto dvě otázky se zaměřují na kratší pracovní dobu. Tu ve společnosti využívají jen tři zaměstnankyně. Pokud ale administrativní pracovník potřebuje zkrátit pracovní dobu a pokud je to s provozního hlediska možné, je mu vyhověno. Otázky zjišťují, zda pracovníci o možnosti zkrácení pracovní doby vůbec vědí a ke které formě kratší pracovní doby by se přiklonili.

Obr. č. 11: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 3



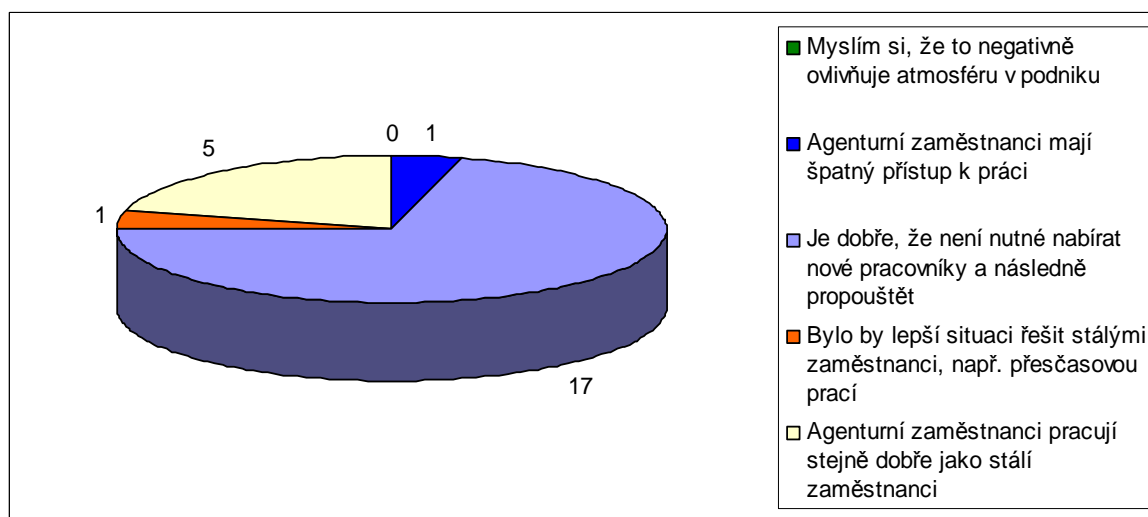
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z odpovědí vyplývá, že všichni respondenti o možnosti zkrácení pracovní doby vědí a šli by s požadavkem ve většině případů za nadřízeným pracovníkem, pokud ne za ním, tak za personalistkou společnosti.

V Otázce č. 4 se respondenti měli rozhodnout, čemu by v případě potřeby zkrácení pracovní doby dali přednost. Na výběr měli ze tří možností – zkrácenému pracovnímu úvazku, dohodě o pracovní činnosti, nebo sdílenému pracovnímu místu. Četnost odpovědí je následující – 16 respondentů by volilo možnost zkráceného pracovního úvazku, 4 by upřednostnili dohodu o pracovní činnosti a jen 1 respondent by volil sdílené pracovní místo.

Otázka č. 5: Výkyvy výroby jsou ve Vaší společnosti řešeny využíváním pracovníků z personální agentury. Jak hodnotíte využívání externích zaměstnanců?

Obr. č. 12: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Poznámka: Součet všech odpovědí je větší než počet respondentů, protože respondenti mohli zaškrtnout více z nabízených možností.

Tato otázka mapuje názor zaměstnanců na využívání pracovníků z agentury práce. Také protože se jedná o zahraniční pracovníky, mohli by stálí zaměstnanci vnímat jejich přítomnost negativně. To se však nepotvrdilo. Jak je patrné z Obr. č. 12, nejvíce respondentů (17) hodnotí přítomnost agenturních zaměstnanců kladně, myslí si, že je dobře, že není nutné nabírat nové zaměstnance a následně propouštět. 5 respondentů si myslí, že agenturní zaměstnanci pracují stejně dobře jako stálí zaměstnanci. K odpovědím, které vyjadřují negativní pocity, tedy že by bylo lepší situaci řešit stálými zaměstnanci, nebo že agenturní zaměstnanci mají špatný přístup k práci, se přiklonil

vždy jen jeden respondent. Nikdo z respondentů si nemyslí, že externí pracovníci negativně ovlivňují atmosféru v podniku.

Je nutné poznamenat, že agenturní pracovníci působí ve výrobě. Větší vypovídající schopnost by tedy měly odpovědi od výrobních pracovníků, kteří s agenturními zaměstnanci přicházejí přímo do styku.

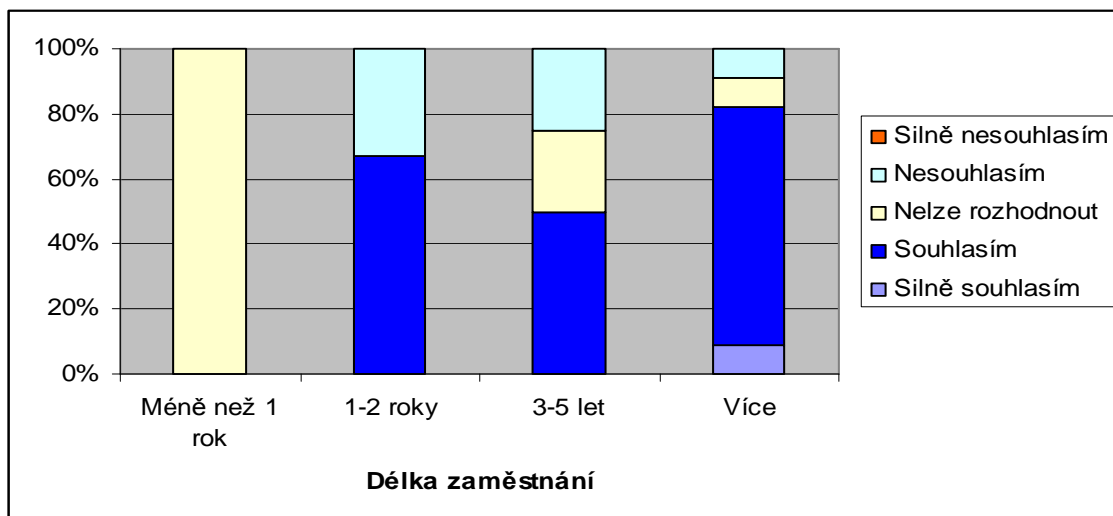
Otázka č. 6: Ve Vaší firmě je obvykle s novými zaměstnanci uzavírána smlouva na dobu určitou. Souhlasíte s takto zavedenou praxí?

Zaměstnávání na dobu určitou s sebou obvykle přináší pocity nejistoty. Nový pracovník může nabýt dojem, že se s ním nepočítá do budoucna. Jde tedy spíše o nepopulární opatření. Předpoklad je, že s opatřením nebudou souhlasit zejména pracovníci, kteří pracují ve firmě méně než 1 rok a mají tedy se zaměstnavatelem uzavřenou smlouvu na dobu určitou. Naopak obecně pracovníci, kteří jsou ve firmě již delší dobu, obvykle vítají nové pracovníky s jistou nedůvěrou, a mohli by proto toto obezřetné opatření hodnotit spíše pozitivně.

Celkově zvolilo odpovědi „silně souhlasím“ a „souhlasím“ 13 respondentů, což je 62%, 3 respondenti uvedli, že se zaměstnáváním na dobu určitou nesouhlasí, a 5 respondentů zvolilo neutrální odpověď „nelze rozhodnout“.

Co se týká původního předpokladu, jak je vidět na Obr. č. 13, všichni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než 1 rok a mají tedy uzavřenou smlouvu na dobu určitou, zvolili úhybnou odpověď nelze rozhodnout. Je ale zřejmé, že se potvrdil původní předpoklad, že čím déle jsou pracovníci zaměstnáni u firmy, tím ve větší míře souhlasí s takto zavedenou praxí. 82% respondentů, kteří ve firmě pracují 6 let a více, zvolilo odpovědi „silně souhlasím“ a „souhlasím“.

Obr. č. 13: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 6 – porovnání podle délky zaměstnání

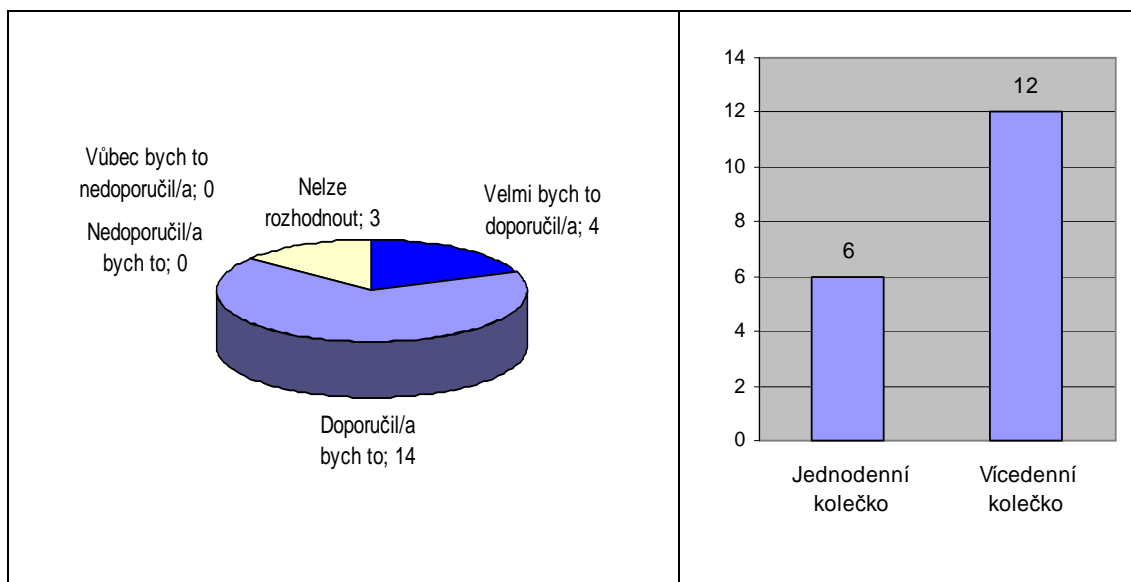


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 7: Doporučil/a byste, aby bylo u nových zaměstnanců zavedeno „kolečko“ po jednotlivých odděleních, které by jim pomohlo lépe se seznámit s prostředím organizace?

Otázka č. 8: Jak by mělo podle Vás takové kolečko vypadat?

Obr. č. 14: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 7 a 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tato otázka souvisí s rotací práce při adaptačním procesu zaměstnanců. Z Obr. č. 14 vyplývá, že 18 pracovníků by doporučilo zavést pro nové zaměstnance „kolečko“

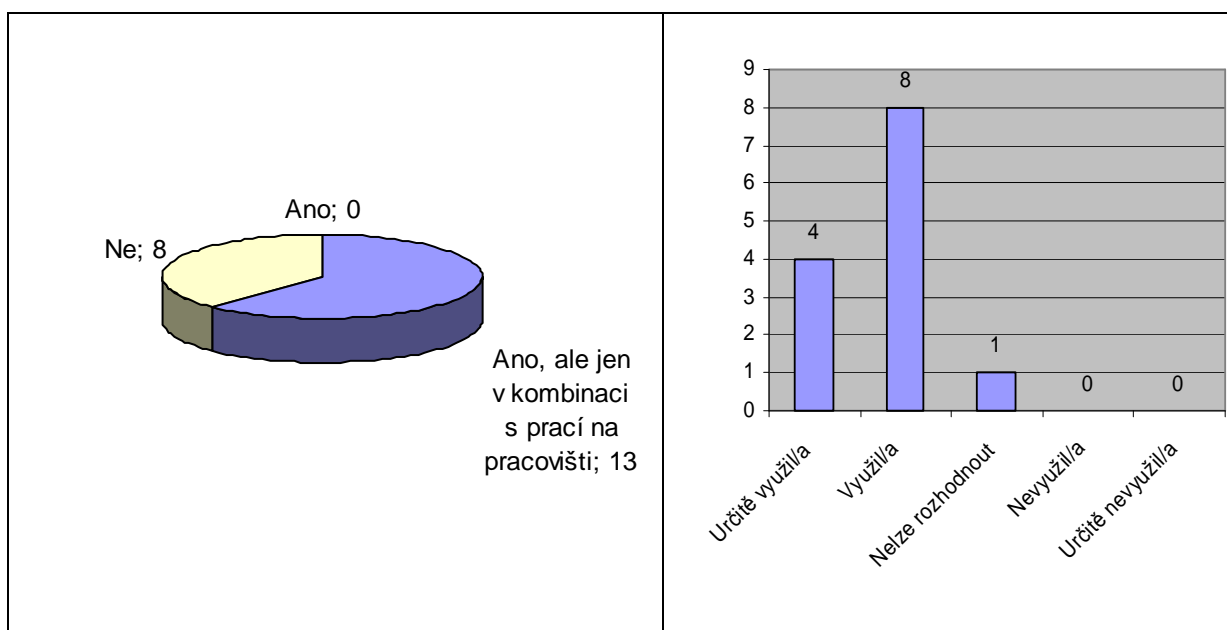
po jednotlivých odděleních. 12 respondentů by doporučovalo, aby bylo kolečko vícedenní a umožňovalo tak pracovníkovi si zkusit na jednotlivých odděleních i pracovat, 6 pracovníků si myslí, že by stačilo kolečko jednodenní.

Otázka č. 9: Myslíte si, že by bylo možné vykonávat Vaše pracovní úkoly z domova?

Otázka č. 10: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a kladně, využil/a byste tuto možnost?

Z odpovědí respondentů, které jsou znázorněné na Obr. č. 15, vyplývá, že 62% pracovníků si myslí, že by šlo vykonávat jejich pracovní úkoly z domova, ale jen v kombinaci s prací na pracovišti. Všichni respondenti, kteří odpověděli kladně, by tuto možnost využili, jen jeden pracovník zvolil odpověď „nelze rozhodnout“.

Obr. č. 15: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 9 a 10



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.5 DOPORUČENÍ MOŽNÝCH ZMĚN VE VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM ZAMĚSTNÁVÁNÍ

Po analýze využívání flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti KP Janovice z pohledu managementu společnosti v zastoupení personální ředitelky a z pohledu administrativních pracovníků lze doporučit následující návrhy na zlepšení:

1. Zformulovat přehledně pravidla pro využívání jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání

Společnost využívá poměrně velké množství flexibilních forem zaměstnávání, a to i těch, které nejsou až tak obvyklé. Jedná se o flexikonto přesčasových hodin, distanční práci a zkrácený pracovní úvazek. Proto bych firmě nedoporučila v tuto chvíli zavádět nějakou novou formu zaměstnávání. Spíše mi přijde vhodné zaměřit se podrobněji na již zavedené flexibilní formy práce, a to zejména na ty, které zvyšují spokojenost zaměstnanců. Jsou to *pružná pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek a distanční práce*.

Pouze flexikonto přesčasových hodin je vymezeno pracovním řádem firmy, ostatní flexibilní formy zaměstnávání jsou využívány spontánně podle potřeby. Bylo by vhodné i pro ostatní flexibilní formy zaměstnávání vymezit jasná pravidla, která by byla následně začleněna do pracovního řádu firmy nebo by byla zformulována do samostatného interního předpisu.

Personální oddělení ve spolupráci s vedoucími ostatních oddělení by mělo prošetřit, u kterých pracovních pozic jsou dané flexibilní formy zaměstnávání využitelné, kde by jejich rozšíření nebránilo provozu. Dále by měla být vymezena jasná pravidla, komu bude v případě žádosti o úpravu pracovní doby (místa výkonu práce) vyhověno. Tyto podmínky již určuje platný zákoník práce (viz podkapitola 2.2.1.2). Lze ale doporučit, aby nová pravidla byla naformulovaná do podoby, která by co nejvíce korespondovala s firemní kulturou podniku. Společnost by tak ukázala svým zaměstnancům i veřejnosti, že konkrétní úpravu pracovní doby (místa výkonu práce) nabízí z vlastní iniciativy a ne ze zákonné povinnosti.

Očekávané přínosy:

- zvýšení informovanosti všech zaměstnanců o možnostech využívání flexibilních forem práce [9],
- zaručení transparentnosti a zamezení diskriminace,
- vyjádření konkrétní podpory rovných příležitostí a sladování pracovního a rodinného života, možnost důvěryhodnější prezentace této podpory pro média,

- možnost prezentování flexibilních forem práce jako benefitů pro zaměstnance, zvýšení atraktivnosti společnosti pro nové uchazeče,
- možné odbourání strachu zaměstnanců požádat o úpravu pracovní doby, popřípadě místa výkonu práce. To může společnosti pomoci udržet si kvalitní zaměstnance a zvýšit jejich loajalitu a motivaci.

2. Rozšířit možnost využití práce z domova

Tento návrh koresponduje s prvním návrhem. V současnosti pracují částečně z domova jen vybraní zaměstnanci na rodičovské dovolené a pracovníci plánování výroby. Z výsledku dotazníkového šetření (Obr. č. 15) vyplývá, že většina administrativních pracovníků si myslí, že by bylo možné vykonávat přidělené pracovní úkoly částečně z domova. Všichni pracovníci, kteří odpověděli kladně, by tuto možnost využili. Zájem ze strany zaměstnanců je tedy značný. Proto je možné doporučit, aby personální oddělení společně s vedoucími jednotlivých oddělení zvážilo možnost širšího využití práce z domova. V zájmu společnosti je ukázat zaměstnancům, že v případě potřeby mohou o práci z domova požádat podobně jako o zkrácený pracovní úvazek.

V první řadě by bylo vhodné prodiskutovat, u kterých pracovních pozic je vůbec možné pracovat částečně z domova. Obecně je vhodné zavádět práci z domova tam, kde lze od pracovníků požadovat jasně měřitelné a objektivní výsledky. Při zadávání úkolů je vhodné uplatňovat pravidlo SMART [11]. Dále by měly být určeny osobní důvody, na základě kterých by bylo pracovníkům umožněno pracovat z domova.

Pokud by firma uvažovala o širším využití práce z domova, musela by být zabezpečena ochrana citlivých dat. Tuto problematiku by mělo prodiskutovat personální oddělení s IT oddělením. Bylo by vhodné vytvořit brožuru (e-learning), která by popisovala práci s citlivými daty. Jedná se o problematiku bezpečného internetového připojení, antivirových programů, zálohování, práci s hesly apod. [2]

Práce z domova není přímo vymezena zákoníkem práce, proto je nutné dohodnout ve smlouvě mnoho věcí. Pracovníci personálního oddělení by měli připravit vzorovou smlouvu (dodatek ke smlouvě), kde by byly uvedeny všechny náležitosti, které je vhodné si se zaměstnancem sjednat dopředu.

Obecně by měla být ve smlouvě uvedena následující specifika:

- způsob vzájemné komunikace při zadávání a plnění úkolů,
- způsob evidence odpracované doby,
- podmínky, za jakých bude zaměstnanec používat počítač, telefon, mobilní telefon, tiskárnu a další zařízení nezbytné pro výkon práce (náhrada nákladů zaměstnance za používání vlastního zařízení, za vytápění, osvětlení, telekomunikační poplatky apod.),
- způsob kombinace výkonu práce na pracovišti zaměstnavatele a výkonu práce z domova,
- pracovní podmínky na místě, kde bude práce vykonávána. [4], [11]

Pokud by se vyskytl nějaký problém související s flexibilními formami práce, může se podnik obrátit na společnost Grafia, s.r.o., v rámci které vznikl projekt Cristal. Tento projekt je financován z Evropského sociálního fondu a má za úkol poskytovat bezplatné poradenství firmám, které využívají moderní formy práce, nebo uvažují o jejich zavedení. [4]

Očekávané přínosy:

- stejné jako v předchozím návrhu,
- možnost udržet si zaměstnance, který by jinak musel společnost opustit, a tím ušetřit dodatečné náklady na neobsazené místo, náklady spojené přímo s odchodem zaměstnance, náklady na nábor, výběr a zapracování nového zaměstnance,
- pokud vyjdeme vstříc zaměstnanci, zvýší se jeho motivace a produktivita práce,
- možnost přijmout např. specialistu, který má zájem pracovat ve společnosti, ale nemůže denně dojíždět do zaměstnání,
- ušetření nákladů za příspěvky na dojíždění do zaměstnání.

3. Zahrnout „kolečko“ po jednotlivých odděleních do adaptačního procesu administrativních pracovníků

Tento návrh vyplývá z dotazníkového šetření. Jak je zřejmé z odpovědí na Otázky č. 7 a 8, které jsou znázorněné na Obr. č. 14, 86% respondentů by doporučilo zavést v rámci adaptačního procesu nových pracovníků rotaci práce po jednotlivých

odděleních. S tímto názorem souhlasí i personální ředitelka společnosti. Prozatím takovému zavedení brání skutečnost, že je nutné poměrně rychle nahradit odcházejícího zaměstnance. Mnohdy se zaměstnanci ve firmě setkávají jen na krátkou dobu, která je využita na zaškolení, a pro chod společnosti je důležité, aby zaměstnanec začal rovnou pracovat na své pracovní pozici.

I když v současné době není pro změnu dostatek prostoru, do budoucna bych doporučila, aby vedení společnosti zvážilo možnost zahrnutí rotace práce do adaptačního procesu administrativních pracovníků. Tento návrh by si podle mého názoru zasloužil mnohem více prostoru, než je mu věnováno v této práci. Společnost spolupracuje se studenty, proto by se téma zahrnutí rotace práce do adaptačního procesu zaměstnanců mohlo stát předmětem jiné závěrečné práce.

4 ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat způsoby využívání flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o. a na základě zjištěných poznatků navrhnout možné změny, které by měly společnosti pomoci zefektivnit systém využívání flexibilních forem zaměstnávání.

Aby mohl být naplněn primární cíl práce, bylo nutné v teoretické části rozebrat flexibilitu spojenou s výrobním systémem a následně flexibilitu spojenou s řízením lidských zdrojů. Dále bylo nutné zvolit vhodný přístup k rozčlenění a vymezení jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání tak, aby mohlo být v praktické části analyzováno jejich využití v konkrétním podniku. Pro rozčlenění byla využita Atkinsonova teorie „flexibilní firmy“, která člení pracovní flexibilitu na flexibilitu numerickou a flexibilitu funkční. Numerická flexibilita souvisí s organizací pracovní doby a s různými způsoby zaměstnávání. Funkční flexibilita je spojena s vhodnou organizací pracovních činností a pracovních míst.

Hlavní cíl práce byl naplněn v praktické části. Zde byl proveden výzkum zaměřený na způsoby využívání jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti z pohledu managementu a z pohledu pracovníků. Personální ředitelka společnosti provedla expertní posouzení jednotlivých forem zaměstnávání a názor administrativních pracovníků byl zmapován pomocí dotazníkového šetření. Na základě zjištěných poznatků byly poté navrženy možné změny ve využívání flexibilních forem zaměstnávání, které by měly být pro firmu přínosem. Bylo doporučeno, aby personální oddělení věnovalo větší pozornost pružné pracovní době, částečným pracovním úvazkům a práci z domova. Tyto formy přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, podporují sladění osobního a pracovního života, mohou firmě pomoci získat nové zaměstnance a zlepšují její prezentaci na veřejnosti.

Společnost Key Plastics Janovice s.r.o. využívá řadu flexibilních forem zaměstnávání, čímž si vytváří svůj systém flexibility. Ve společnosti panuje velmi vstřícná firemní kultura, která sama o sobě podporuje loajalitu zaměstnanců a tím i jejich ochotu být flexibilní. Společnost využívá numerickou, funkční i finanční flexibilitu a do jisté míry odpovídá popisu „flexibilní firmy“.

Z dotazníkového šetření je patrné, že administrativní pracovníci jsou spokojeni s využíváním flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti. Souhlasí i s využíváním méně populárních forem zaměstnávání, za které lze považovat zaměstnávání na dobu určitou a agenturní zaměstnávání. To můžeme přisuzovat i skutečnosti, že pracovníci jsou vedeni k tomu, aby si plně uvědomovali nutnost splnění zákaznických požadavků, které je podmíněno vysokou flexibilitou a kvalitou výrobků. Všichni vědí, že pokud se zákazník v práci společnosti zklame, firma nedostane nový projekt a nebude do budoucna prosperovat.

5 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

Obr. č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců.....	10
Obr. č. 2: Vývoj velikosti výsledků hospodaření v tis. Kč.....	13
Obr. č. 3: Zjednodušená organizační struktura společnosti Key Plastics Janovice s.r.o.	17
Obr. č. 4: Pět oblastí pracovního života.....	18
Obr. č. 5: Schéma procesu individualizace vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel.....	27
Obr. č. 6: Využívání flexibilních forem zaměstnávání v Key Plastics Janovice.....	59
Obr. č. 7: Jak přispívají jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání k flexibilitě společnosti a ke spokojenosti zaměstnanců.....	60
Obr. č. 8: Koncept "flexibilní firmy".....	63
Obr. č. 9: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 1.....	65
Obr. č. 10: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 2.....	66
Obr. č. 11: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 3.....	67
Obr. č. 12: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 5.....	68
Obr. č. 13: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 6 – porovnání podle délky zaměstnání.	70
Obr. č. 14: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 7 a 8.....	70
Obr. č. 15: Vyhodnocení dotazníku, Otázka č. 9 a 10.....	71

Seznam Tabulek:

Tab. č. 1: Ukazatele flexibility.....	23
Tab. č. 2: Plusy a minusy flexibility zaměstnanců.....	25
Tab. č. 3: Matice různých forem flexibility.....	29
Tab. č. 4: Základní výhody a nevýhody jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání pro zaměstnavatele (numerická flexibilita).....	40

Tab. č. 5: Základní výhody a nevýhody jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání pro zaměstnavatele (funkční flexibilita)	46
Tab. č. 6: Údaje o respondentech.....	64

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

ISO – International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem)

IT – Informační technologie

JIT – Just in Time (Právě včas)

KP – Key Plastics

OEM – Original Equipment Manufacturer

SMART – Specific (Specifický), Measurable (Měřitelný), Achievable (Dosažitelný), Realistic (Reálný), Timed (Termínovaný)

SMED – Single Minute Exchange of Dies (Výměna nástrojů během jedné minuty)

THP – Technicko-hospodářský pracovník

USD – United States Dollar (Americký dolar)

USA – United States of America (Spojené státy americké)

DPP – Dohoda o provedení práce

DPP – Dohoda o pracovní činnosti

5S – 5 Sigma

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTROG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] Bezpečná práce z domova. *Symantec* [online]. Symantec Corporation © 1995-2008. [cit. 25.4. 2012]. Dostupné z: <http://www.symantec.com/region/cz/resources/teleworking.html>
- [3] BOSNIČOVÁ, Nina, Gender Studies, o.p.s. V regionech vede Olho-Technik. In: *Rovné příležitosti: Rovné příležitosti v praxi* [online]. 12. 12. 2010 [cit. 10.3. 2012]. Dostupné z: [http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2270037](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2270037)
- [4] CRISTAL – Zde odpovídáme. *CRISTAL- Projekt CRISTAL* [online]. Plzeň: GRAFIA, s.r.o., © 2011. [cit. 25.4. 2012]. Dostupné z: http://cristal.grafia.cz/index.php?list=199_02&lang=lan1#teleworking
- [5] DEBNÁR, Peter. Flexibilita – jeden z principů produkčních systémů. *Úspěch: produktivita & inovace v souvislostech*. Slaný: Akademie produktivity a inovací, s.r.o., 2011, 2, 6-9. ISSN 1803-5183.
- [6] DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] EUROSTAT. Employment statistics. *Statistics Explained* [online]. September 2011 [cit. 5.3.2012]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics
- [9] GILAROVÁ, Radomíra. Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušení práce. Článek vznikl jako výstup projektu Flexibilní pracoviště předkládaný DHV CR, spol. s.r.o. In: *Equal ČR*

- [online]. 4.9.2007 [cit. 10.2.2012]. Dostupné z:
http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf
- [10] GOUDSWAARD, Anneke, DE NANTEUIL, Metthieu. *Flexibility and Working Conditions A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000 [cit. 10.2.2012]. ISBN 92-828-9767-2. Dostupné z:
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2000/07/en/1/ef0007en.pdf>
- [11] GRAFIA. *Jak zavést moderní formy práce?* Zpracoval autorský kolektiv pod vedením Renaty Steinerové v rámci projektu Cristal. Plzeň: Grafia s.r.o., 2011. ISBN 978-80-87046-30-2.
- [12] HEŘMAN, Jan. *Řízení výroby*. 1. vyd. Slaný: Melandrium, 2001. 167 s. ISBN 80-86175-15-4.
- [13] HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce v podniku*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999. 128 s. ISBN 80-7079-778-9.
- [14] *Janovice nad Úhlavou a okolí* [online]. [cit. 5.3. 2012]. Dostupné z:
<http://www.sumavanet.cz/janovice/>
- [15] *Key Plastics* [online]. Key Plastics L.L.C.: © 2012 [cit. 5.3. 2012]. Dostupné z:
<http://www.keyplastics.com/>
- [16] *Key Plastics Janovice s.r.o.* [online]. Key Plastics Janovice. [5.3. 2012]. Dostupné z: <http://janovice.keyplastics.net/>
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [18] KRATOCHVÍLOVÁ, Barbora. *Vliv a význam investičních pobídek*. Brno, 2008. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.
- [19] KRAUS, Jiří a kol. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. 879 s. ISBN 80-200-1351-2.
- [20] MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

- [21] MOHELSKÁ, Hana, ŠABATOVÁ, Marcela a ROŠICKÝ, Stanislav. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
- [22] PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [23] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [24] *Sčítání lidu, domů a bytů* [online]. Český statistický úřad, © 2009-2012. 20.1. 2012 [cit. 10.3. 2012]. Dostupné z: <http://www.scitani.cz/>
- [25] SCHMIED, Zdeněk, JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2012- s výkladem: právní stav k 1.1. 2012*. 13. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-247-4031-4.
- [26] SOLDÁT, Lukáš. *Flexibilita trhu práce vybraných zemí EU*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- [27] SUCHÝ, Jiří. Flexibilní zaměstnanci – flexibilní firma. *Úspěch: produktivita & inovace v souvislostech*. Slaný: Akademie produktivity a inovací, s.r.o., 2011, **2**, 11-14. ISSN 1803-5183.
- [28] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. Výsledky dotazníkového šetření: Jak se v ČR (a v osmi dalších zemích) využívají flexibilní formy práce. Kontaktní osoba Milan Mostýn. In: *Flexibilní formy práce aneb jak to vidí zaměstnavatelé - Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. 2008 [cit. 9.3.2012]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/ankety/flexibilni-formy-prace-aneb-jak-to-vidi-zamestnavatele>.
- [29] SVOBODOVÁ, Lenka. Flexibilita – její výhody i problémy. Článek je zpracován jako jeden z výstupů projektu výzkumu a vývoje „Vliv změn světa práce na kvalitu života“, registrační číslo: 1J 039/05-DP 1, řešeného v rámci vládou schváleného tématického projektu TP-5 „Moderní společnost a její proměny“ Národního programu výzkumu. In: *Stránky projektu Vliv změn světa práce na*

- kvalitu života* [online]. [cit. 5.3.2012]. Dostupné z:
<http://kvalitazivota.vubp.cz/clanky.php>.
- [30] Školení je šance pro zaměstnance Key Plastics Janovice, s.r.o., člen skupiny Key Plastics. *Rozhled*. Klatovy, 2012, **62**(1-2), 35.
- [31] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-7357-652-3.
- [32] VÁCLAVKOVÁ, Lucie. Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích. Článek je zpracován jako jeden z výstupů projektu výzkumu a vývoje „Vliv změn světa práce na kvalitu života“, registrační číslo: 1J 039/05-DP 1, řešeného v rámci vládou schváleného tematického projektu TP-5 „Moderní společnost a její proměny“ Národního programu výzkumu. In: *Stránky projektu Vliv změn světa práce na kvalitu života* [online]. 2007 [cit. 5.3.2012]. Dostupné z:
<http://kvalitazivota.vubp.cz/clanky.php>.
- [33] *Výroční zprávy společnosti Key Plastics Janovice s.r.o.* Janovice nad Úhlavou: Key Plastics Janovice, 2007-2010.
- [34] ZÍKOVÁ, Šárka. Talent management v personálních procesech. In: *Učme se zkušeností a hrou!* [online]. 2009 [cit. 10.3. 2012]. Dostupné z:
<http://www.a-hra.cz/inspiromat/clanky/>
- [35] ZÍKOVÁ, Šárka. Příklad z praxe: Benefity jako součást motivačního programu. In: *Kariera.iHNed.cz* [online]. 3.2. 2012 [cit. 10.3. 2012]. Dostupné z:
<http://kariera.ihned.cz/c1-54592520-benefity-jako-soucast-motivacniho-programu>
- [36] *Zpravodaj: firemní časopis*. Janovice nad Úhlavou: Key Plastics Janovice, 2012.

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Systém zaměstnaneckých výhod

Příloha B: Mise, vize, strategie

Příloha C: Grafy

Příloha D: Dotazník

Příloha A: Systém zaměstnaneckých výhod

Vaše budoucnost v Key Plastics Janovice s.r.o.

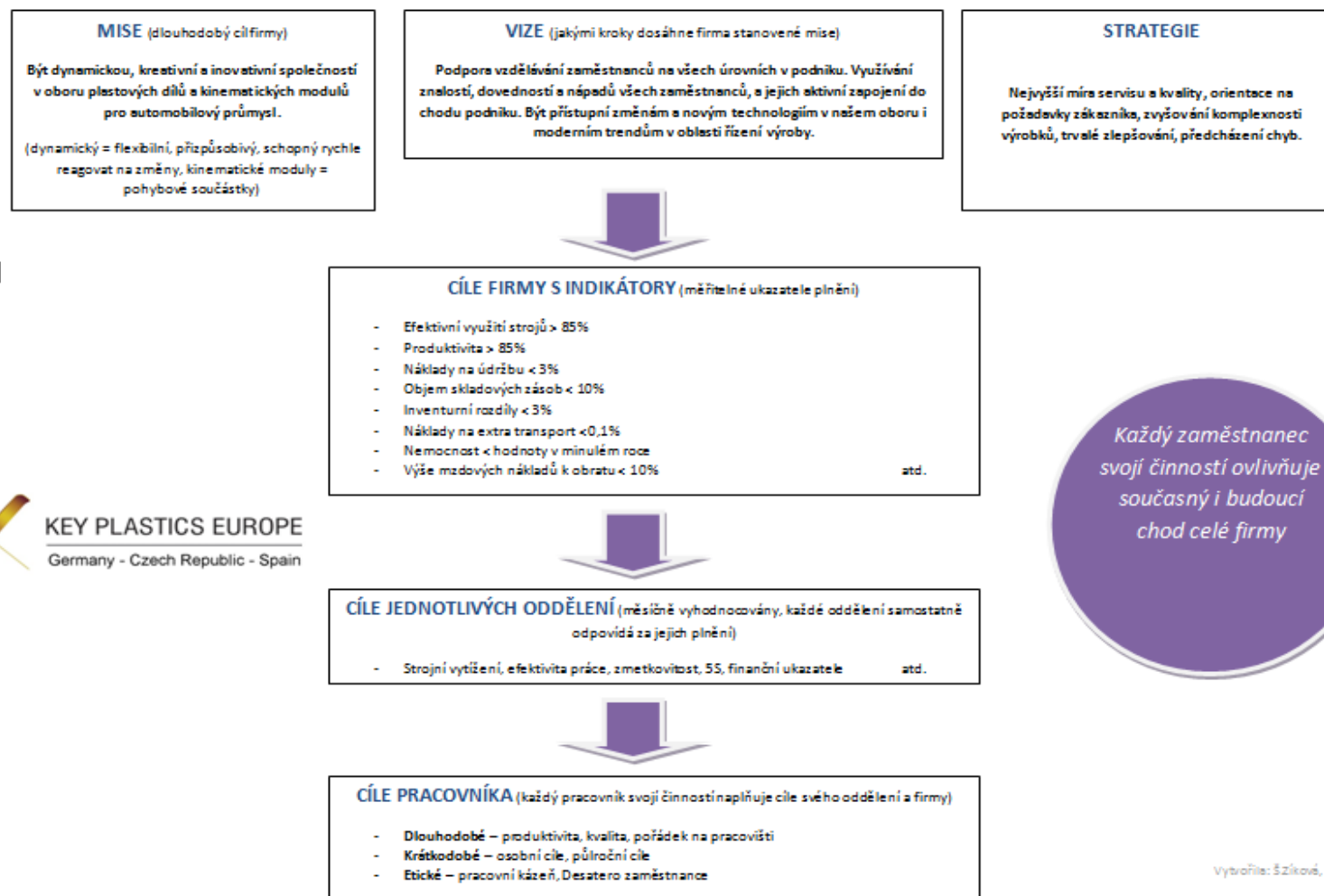
odpracovaná doba u firmy	od nástupu do firmy	po zkušební době	po 1 roce	po 2 letech	po 3 letech	po 4 letech	po 5 letech
zdraví a bezpečnost	vstupní lékařská prohlídka zdarma	příspěvek na wellness, fitness a kulturu 1.200 Kč za rok	příspěvek na wellness, fitness a kulturu 1.200 Kč za rok	příspěvek na wellness, fitness a kulturu 1.200 Kč za rok	příspěvek na wellness, fitness a kulturu 1.200 Kč za rok	příspěvek na wellness, fitness a kulturu 1.200 Kč za rok	příspěvek na wellness, fitness a kulturu 1.200 Kč za rok
spokojenost	pracovní oděvy	periodická lékařská prohlídka u smluvního lékaře zdarma	periodická lékařská prohlídka u smluvního lékaře zdarma	periodická lékařská prohlídka u smluvního lékaře zdarma	periodická lékařská prohlídka u smluvního lékaře zdarma	periodická lékařská prohlídka u smluvního lékaře zdarma	periodická lékařská prohlídka u smluvního lékaře zdarma
mezilidské vztahy	jídlo ve firemní jídelně za 20 Kč	pracovní oděvy	pracovní oděvy	pracovní oděvy	pracovní oděvy	pracovní oděvy	pracovní oděvy
finanční zajištění	příspěvek na dopravu do zaměstnání	jídlo ve firemní jídelně za 20 Kč	možnost komplexní lékařské prohlídky včetně rozboru krve zdarma	možnost komplexní lékařské prohlídky včetně rozboru krve zdarma	možnost komplexní lékařské prohlídky včetně rozboru krve zdarma	možnost komplexní lékařské prohlídky včetně rozboru krve zdarma	možnost komplexní lékařské prohlídky včetně rozboru krve zdarma
jistota	dárky za zlepšovací nápady	příspěvek na dopravu do zaměstnání	podzimní poukaz do lékárny v hodnotě 100 Kč	podzimní poukaz do lékárny v hodnotě 100 Kč	podzimní poukaz do lékárny v hodnotě 100 Kč	podzimní poukaz do lékárny v hodnotě 100 Kč	podzimní poukaz do lékárny v hodnotě 100 Kč
	firemní akce (den otevřených dveří, den dětí atd.)	dárky za zlepšovací nápady	jídlo ve firemní jídelně za 20 Kč	jídlo ve firemní jídelně za 20 Kč	jídlo ve firemní jídelně za 20 Kč	jídlo ve firemní jídelně za 20 Kč	jídlo ve firemní jídelně za 20 Kč
	výkonová prémie pro výrobní zaměstnance	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	příspěvek na dopravu do zaměstnání	příspěvek na dopravu do zaměstnání	příspěvek na dopravu do zaměstnání	příspěvek na dopravu do zaměstnání	příspěvek na dopravu do zaměstnání
		firemní akce (den otevřených dveří, den dětí atd.)	dárky za zlepšovací nápady	dárky za zlepšovací nápady	dárky za zlepšovací nápady	dárky za zlepšovací nápady	dárky za zlepšovací nápady
		výkonová prémie pro výrobní zaměstnance	dárek k narození dítěte ve výši 3000 Kč	dárek k narození dítěte ve výši 3000 Kč	dárek k narození dítěte ve výši 3000 Kč	dárek k narození dítěte ve výši 3000 Kč	dárek k narození dítěte ve výši 3000 Kč
		půlroční cílová odměna pro administrativní pracovníky	1 den dovolené navíc (tedy celkem 21 dnů na kalendářní rok)	2 dny dovolené navíc (tedy celkem 22 dnů na kalendářní rok)	3 dny dovolené navíc (tedy celkem 23 dnů na kalendářní rok)	4 dny dovolené navíc (tedy celkem 24 dnů na kalendářní rok)	5 dní dovolené navíc (tedy celkem 25 dnů na kalendářní rok)
		možnost profesního růstu a odborných školení	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě
		firemní akce (den otevřených dveří, den dětí atd.)	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě
		výkonová prémie pro výrobní zaměstnance	firemní akce (den otevřených dveří, den dětí atd.)	firemní akce (den otevřených dveří, den dětí atd.)	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě
		půlroční cílová odměna pro administrativní pracovníky	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě	fiinančně zvýhodněné kurzy cizích jazyků ve firmě

	po 1 roce	po 2 letech	po 3 letech	po 4 letech	po 5 letech
	možnost profesního růstu a odborných školení	každoroční navýšení základní mzdy až o 3% na základě ročního hodnocení výkonu zaměstnance k datu nástupu (a při dobrém finančním výsledku firmy)	půlroční cílová odměna pro administrativní pracovníky	výkonová prémie pro výrobní zaměstnance	firemní akce (den otevřených dveří, den dětí atd.)
	pracovní smlouva na dobu neurčitou (při dobrém výkonu dle každoročního hodnocení zaměstnance k datu nástupu)	možnost profesního růstu a odborných školení	každoroční navýšení základní mzdy až o 3% na základě ročního hodnocení výkonu zaměstnance k datu nástupu (a při dobrém finančním výsledku firmy)	půlroční cílová odměna pro administrativní pracovníky	výkonová prémie pro výrobní zaměstnance
		pracovní smlouva na dobu neurčitou (při dobrém výkonu dle každoročního hodnocení zaměstnance k datu nástupu)	možnost profesního růstu a odborných školení	každoroční navýšení základní mzdy až o 3% na základě ročního hodnocení výkonu zaměstnance k datu nástupu (a při dobrém finančním výsledku firmy)	půlroční cílová odměna pro administrativní pracovníky
			pracovní smlouva na dobu neurčitou (při dobrém výkonu dle každoročního hodnocení zaměstnance k datu nástupu)	možnost profesního růstu a odborných školení	každoroční navýšení základní mzdy až o 3% na základě ročního hodnocení výkonu zaměstnance k datu nástupu (a při dobrém finančním výsledku firmy)
				pracovní smlouva na dobu neurčitou (při dobrém výkonu dle každoročního hodnocení zaměstnance k datu nástupu)	možnost profesního růstu a odborných školení
					pracovní smlouva na dobu neurčitou (při dobrém výkonu dle každoročního hodnocení zaměstnance k datu nástupu)
					dárky k pracovnímu jubileu 5, 10, 15, 20 atd. odpracovaných let u firmy

Vyberte si sami, čeho chcete u firmy Key Plastics Janovice s.r.o. dosáhnout...

Zdroj: Interní materiál společnosti

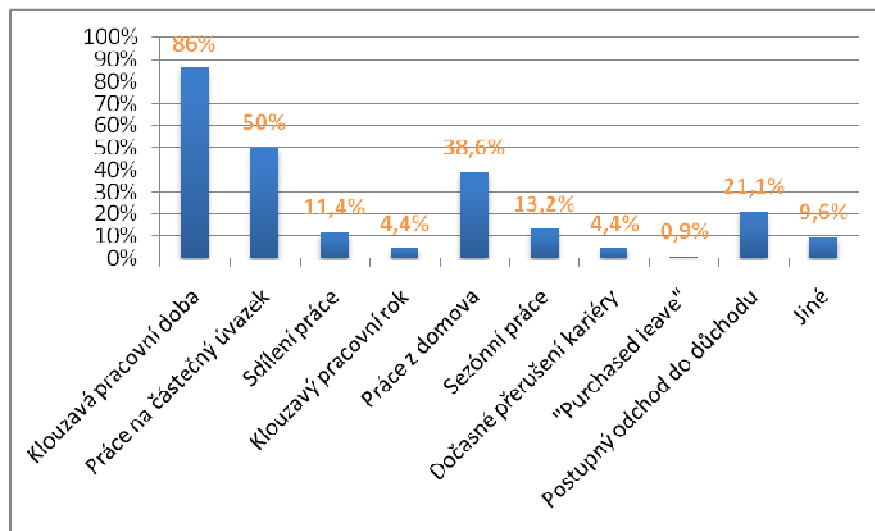
Příloha B: Mise, vize, strategie



Zdroj: Interní materiál společnosti

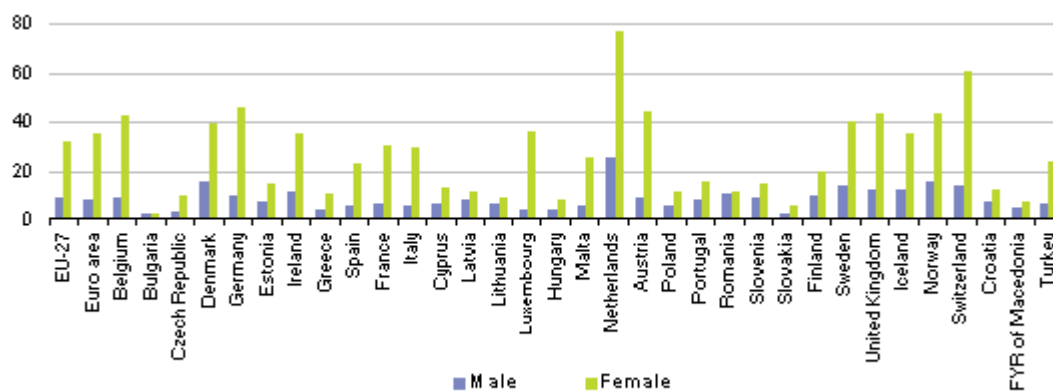
Příloha C: Grafy

Využívání flexibilních forem práce tuzemskými podniky



Zdroj: [28]

Počet osob zaměstnaných na částečný pracovní úvazek, 2010 (% z celkově zaměstnaných)



Source: Eurostat (online data code: tps00159)

Zdroj: [8]

Příloha D: Dotazník

Využívání flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o.

Dobrý den,
jmenuji se Markéta Knížková a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je určen administrativním pracovníkům společnosti KP Janovice a je anonymní. Výsledky budou použity výhradně při zpracování mé bakalářské práce. Předem moc děkuji za Váš čas.

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

Jaký je Váš věk?

- 15-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

Jak dlouho pracujete u společnosti Key Plastics Janovice?

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- Více

1. Vyhovuje Vám současné rozvržení Vaší pracovní doby? (Možnost zvolit si čas začátku a konce pracovního dne s povinnou přítomností 8:30-14:00.)

- Velmi mi vyhovuje
- Vyhovuje mi
- Nevadí mi
- Nevyhovuje mi
- Vůbec mi nevyhovuje

Napište alespoň jeden důvod, proč jste v předchozí otázce zvolil/a tuto odpověď:

2. Jak moc rozhodující bylo pro Vás při nástupu do Key Plastics rozvržení Vaší budoucí pracovní doby?

- Vůbec jsem o něm nevěděl/a
- Nebylo to pro mě důležité
- Byl to jeden z důvodů, proč jsem projevil/a zájem o tuto práci
- Byl to hlavní důvod, proč jsem projevil/a zájem o tuto práci

3. Představte si situaci, že potřebujete z osobních důvodů trvale zkrátit Vaši pracovní dobu (pracovat např. na částečný pracovní úvazek). Jak se zachováte?

- Půjdu s požadavkem za nadřízeným pracovníkem
- Půjdu s požadavkem za personalistkou
- Vůbec nebudu o zkrácení usilovat, v naší firmě nelze zkrátit pracovní dobu
- Než prosit o laskavost, raději dám výpověď
- Již pracuji v režimu kratší pracovní doby

4. Čemu byste v případě potřeby zkrácení pracovní doby dali přednost?

- Zkrácenému pracovnímu úvazku
- Dohodě o pracovní činnosti
- Sdílenému pracovnímu místu (dva pracovníci se dělí o práci na jednom plném pracovním místě)

5. Výkyvy výroby jsou u Vás ve společnosti řešeny využíváním pracovníků z personální agentury. Jak hodnotíte využívání externích zaměstnanců?

Můžete vybrat i více možností

- Myslím si, že to negativně ovlivňuje atmosféru v podniku
- Agenturní zaměstnanci mají špatný přístup k práci
- Je dobře, že není nutné nabírat nové zaměstnance a následně propouštět
- Bylo by lepší situaci řešit stálými zaměstnanci, např. přesčasovou prací
- Agenturní zaměstnanci pracují stejně dobře jako stálí zaměstnanci

6. Ve Vaší firmě je s novými zaměstnanci obvykle uzavírána smlouva na dobu určitou. Souhlasíte s takto zavedenou praxí?

- Silně souhlasím
- Souhlasím
- Nelze rozhodnout
- Nesouhlasím
- Silně nesouhlasím

7. Doporučil/a byste, aby bylo u nových zaměstnanců zavedeno kolečko po jednotlivých odděleních, které by jim pomohlo lépe se seznámit s prostředím organizace?

- Velmi bych to doporučil/a
- Doporučil/a bych to
- Nelze rozhodnout
- Nedoporučil/a bych to
- Vůbec bych to nedoporučil/a

8. Jak by mělo podle Vás takové kolečko vypadat?

Na tuto otázku odpovídejte jen v případě, že jste v předchozí otázce zaškrtnuli možnosti Velmi bych to doporučila, Doporučila bych to.

- Jednodenní kolečko, které by novému zaměstnanci pomohlo pochopit souvislosti mezi jednotlivými odděleními
- Vícedenní kolečko s možností zkusit si na jednotlivých odděleních i pracovat

9. Myslíte si, že by bylo možné vykonávat Vaše pracovní úkoly z domova?

- Ano
- Ano, ale jen v kombinaci s prací na pracovišti
- Ne

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a kladně, využil/a byste tuto možnost?

- Určitě využil/a
- Využil/a
- Nelze rozhodnout
- Nevyužil/a
- Určitě nevyužil/a

Zdroj: Vlastní zpracování, vytvořeno pomocí služby Google Docs

ABSTRAKT

KNÍŽKOVÁ, M. *Ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 83 s., 2012

Klíčová slova: flexibilita, pracovní flexibilita, flexibilní firma, flexibilní formy zaměstnávání, lidské zdroje

Bakalářská práce se zabývá využíváním flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics. První kapitola je věnovaná představení společnosti včetně její specifické personální strategie. V následující kapitole se zabývám teoretickým vymezením flexibility spojené s výrobou a s řízením lidských zdrojů, teorií „flexibilní firmy“ a následně rozčleněním a vymezením jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání. Ve třetí kapitole je provedena analýza využívání pružných forem zaměstnávání ve společnosti z pohledu managementu a z pohledu pracovníků. Na základě zjištěných poznatků jsou ve třetí kapitole doporučeny možné změny, které by měly společnosti pomoci zefektivnit systém využívání flexibilních forem zaměstnávání.

ABSTRACT

KNÍŽKOVÁ, M. *The economic benefits of flexible forms of employment in the enterprise*. Bachelor thesis. Pilsen: The Faculty of Economics University of West Bohemia, 83 p., 2012.

Key words: flexibility, working flexibility, flexible firm, flexible forms of employment, human resources

This bachelor thesis deals with the use of flexible forms of employment at Key Plastics Janovice Co., member of Key Plastics group. The first chapter is devoted to the presentation of the company including its specific personnel strategy. The following chapter deals with the theoretical definition of the flexibility associated with the production and management of human resources, model of the „flexible firm“ and then breaking down and defining the various flexible forms of employment. The third chapter focuses on the analysis of the use of flexible forms of employment in the company from the perspective of management and from the perspective of workers. There are also recommendations of possible changes based on my findings that should help streamline the system of the use of flexible forms of employment.