

# VLIV SPECIFIK ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ NA JEJICH PERSPEKTIVU Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELŮ V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI

The influence of the specificity of part-time work on their perspective from the employers' point of view in moravian silesian region

Helena Marková<sup>1</sup>, Vojtěch Malátek<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,  
Univerzitní nám. 1934/3, 73340 Karviná  
Email: markova.helena@volny.cz

<sup>2</sup> Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,  
Univerzitní nám. 1934/3, 73340 Karviná  
Email: malatek@opf.slu.cz

**Abstrakt:** V rámci studentského grantového projektu byl v roce 2015 a 2016 proveden kvantitativní a následně i kvalitativní výzkum v podnicích v Moravskoslezském kraji, jehož cílem bylo zjistit postoje zaměstnavatelů k využití částečných pracovních úvazků. Tento příspěvek je zaměřen na prezentaci výsledků kvalitativního šetření, a to zejména v oblasti odměňování, objemu práce, komunikační specifika, kariérní postup a perspektivy této alternativní formy práce. Cílem příspěvku je vyhodnotit přínos částečných úvazků pro zaměstnavatele v perspektivě změn na trhu práce i vzhledem k demografickým změnám ve společnosti.

**Abstract:** In the frame of student grant project, the quantitative and, subsequently, qualitative research were provided in between Moravian Silesian employers. The aim of the research was to find their attitude to the utilization of part-time work. This paper is focused on the presentation of the qualitative research, especially in the area of remuneration, work capacity, communication, carrier and perspectives of the alternative work form. The aim of the paper is to evaluate the benefit of part-time work for employers in the coming changes in labour market, connected with demographic changes in the society.

**Klíčová slova:** alternativní formy práce, částečný pracovní úvazek, kariéra, objem práce, odměňování, zaměstnavatelé v Moravskoslezském kraji

**Keywords:** alternative work form, carrier, Moravian Silesian employers, part-time work, remuneration, work capacity

**JEL classification:** E24, O15

## Úvod

V Moravskoslezském kraji vznikla v průběhu posledních let specifická situace: nezaměstnanost hrozící po uzavření velkých průmyslových podniků a na druhou stranu nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, často opět v průmyslových podnicích. Demografické ukazatele hovoří o vysídlování kraje, ale také o stárnutí populace, což však zdaleka není jen problém tohoto regionu. Generace, která nastupuje na trh práce má často jiné preference než generace předchozí. Velký počet neúplných rodin, kdy péče o dítě, či děti,

spočívá pouze na jednom z rodičů. Nutnost péče o rodinné příslušníky z důvodu nemoci, či věku. Tyto a podobné skutečnosti jsou výzvami nejen pro zaměstnance, kteří tvoří potenciální volnou pracovní sílu, ale také pro zaměstnavatele, kteří jsou na odpovídající kvalitě i kvantitě pracovní síly závislí.

Reakcí na obou stranách je větší míra flexibility; jak na straně nabídky, tak poptávky jsou ve stále větší míře z různých důvodů využívány flexibilní formy práce, které umožňují sladit existenční potřebu, či potřebu profesní realizace s dalšími životními potřebami, povinnostmi, případně i preferencemi.

Díky podpoře projektu studentské grantové soutěže Slezské univerzity v Opavě SGS/14/2015 Zaměstnávání a vedení zaměstnanců v podnicích využívajících částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji jsme v rámci výzkumu zkoumali, jaký je postoj moravskoslezských zaměstnavatelů k jedné z flexibilních forem práce: částečným úvazkům.

Cílem tohoto příspěvku je vyhodnotit přínos částečných úvazků pro zaměstnavatele v perspektivě změn na trhu práce i vzhledem k demografickým změnám ve společnosti. V první části se příspěvek zaměřuje na vybrané aspekty zaměstnávání na částečný úvazek, a to oblasti odměňování, objemu práce, komunikačních specifik, kariérního postupu a perspektiv dalšího vývoje trhu práce se zaměřením na využití částečných pracovních úvazků. Ve druhé části příspěvku jsou prezentovány výsledky kvalitativní části šetření, které vytváří obraz současného postoje zaměstnavatelů v Moravskoslezském kraji k částečným úvazkům, a také poskytuje informace pro konstrukci budoucího vývoje zaměstnávání v alternativních formách práce, zejména pak částečných úvazcích.

## **1 Demografická situace v Moravskoslezském kraji jako základní východisko pro změny na trhu práce**

Demografická situace v Moravskoslezském kraji může být inspirací pro prosazení změn, které by pozitivně ovlivnily situaci na trhu práce. Některé z nich se mohou týkat opatření k podpoře alternativních forem práce, které reflektují nejen ekonomickou situaci na úrovni společnosti, ale také potřeby a preference v individuální rovině.

V Moravskoslezském kraji bydlelo ke konci roku 2015 (dle zpracované bilance stavu obyvatel, navazující na výsledky sčítání lidu, domů a bytů) 1 213 311 osob. V průběhu roku 2015 poklesl počet obyvatel kraje o 4 365 osob, což je opět výrazný meziroční pokles obyvatelstva, se kterým se kraj potýká prakticky již od roku 1995, kdy začalo docházet k pravidelným meziročním poklesům stavu obyvatelstva v kraji. Klesající trend počtu obyvatel byl narušen jen v letech 2007 a 2008, přičemž v posledních letech se velikost úbytku obyvatelstva kraje pohybovala nad úrovní čtyř tisíc obyvatel. V minulém roce došlo ke snížení početního stavu obyvatel kraje jak v mužské složce (1 978 osob), tak ve složce ženské (2 387 osob)<sup>1</sup>. Závažnějším faktem však zůstává stárnutí obyvatelstva, z našeho pohledu pak také počet dětí narozených mimo manželství. Vývoj demografických charakteristik je uveden v následující tabulce č. 1:

---

<sup>1</sup> Webový portál Českého statistického úřadu, [online] [vid. 12.9.2016], <https://www.czso.cz/documents/10180/32501119/33013416a01.pdf/e715384b-d272-4ae6-8030-401e49313f43?version=1.0>

**Tabulka 1: Vývoj demografických ukazatelů v Moravskoslezském kraji**

	Měřicí jednotka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obyvatelstvo k 31. 12.	osoby	1 243 220	1 230 613	1 226 602	1 221 832	1 217 676	1 213 311
v tom: muži		609 068	602 904	601 049	599 243	597 349	594 412
ženy		635 671	629 722	627 202	624 680	622 373	618 899
z toho cizinci (bez azylantů)		22 570	22 786	23 117	23 702	23 924	24 493
Živě narození	osoby	13 099	11 807	11 787	11 603	11 999	11 866
z toho mimo manželství	%	44,2	46,5	47,7	49,8	50,4	52,2
Zemřelí	osoby	13 293	13 384	13 148	13 284	13 117	13 550
Přirozený přírůstek/úbytek	osoby	-194	-1 577	-1 361	-1 681	-1 118	-1 684
Celkový přírůstek/úbytek	osoby	-4 153	-4 092	-4 011	-4 770	-4 156	-4 365
Novorozenecká úmrtnost	‰	1,5	1,4	1,2	1,6	1,1	1,9
Obyvatelstvo k 31. 12. ve věku:							
0–14 let	osoby	178 467	178 888	178 845	178 789	179 545	180 263
%		14,4	14,5	14,6	14,6	14,7	14,9
15–64 let	osoby	875 959	857 430	846 615	835 577	824 734	813 948
%		70,5	69,7	69,0	68,4	67,7	67,1
65 a více let	osoby	188 794	194 295	201 142	207 466	213 397	219 100
%		15,2	15,8	16,4	17,0	17,5	18,1
Průměrný věk k 31. 12.	roky	40,7	40,9	41,2	41,5	41,8	42,0
v tom: muži		39,0	39,3	39,6	39,9	40,2	40,4
ženy		42,2	42,5	42,7	43,0	43,3	43,5
Naděje dožití při narození	roky						
muži		72,6	72,7	73,3	73,8	74,1	74,2
ženy		79,7	79,9	79,7	80,0	80,6	80,9

Zdroj: Webový portál Českého statistického úřadu, [online] [vid. 12.9.2016], <https://www.czso.cz/csu/czso/tabulkova-priloha-wb50gnevwp>

Z uvedených údajů vyplývá stálé zvyšování průměrného věku obyvatel kraje. Rozdíl ve věku dožití mezi muži a ženami navíc evokuje možnost single existence v pozdějším věku. Lze předpokládat, že vzhledem k rostoucímu deficitu důchodového systému v ČR bude pro mnoho lidí v důchodovém věku nezbytné doplnit příjem domácnosti o přívýdělek a částečný úvazek se jeví jako vhodná alternativa. Samozřejmě za předpokladu dostatečné nabídky.

Podobně lze nahlížet také na údaje o rostoucím počtu dětí narozených mimo manželství. Rodiny, v nichž pár rodičů není sezdán, jsou stále častější, ovšem perspektivně poskytují nižší jistoty jednotlivým členům, v tomto případě zejména matkám. V případě, kdy po rozpadu těchto rodin, ale také rodin po rozvodu, zůstává v domácnosti pouze jeden živitel, častěji živitelka s povinností péče o dítě, resp. děti, je částečný pracovní úvazek (i vzhledem k pozdějšímu věku odchodu do důchodu u prarodičů a nedostatku míst v institucích předškolní péče) pro tyto rodiče jediným východiskem pro sladění rodinného a pracovního života. Do podobné situace se pak dostávají i lidé pečující o potřebné rodiče, často však zároveň o nezaopatřené děti (problematika tzv. sandwichové generace) (Marková, 2015).

V Moravskoslezském kraji došlo také v posledních letech, a velká vlna podobných událostí je očekávána, k útlumu, nebo krachu velkých průmyslových podniků. V tomto případě je jedním z řešení rozvoj alternativních forem zaměstnávání, např. také částečných úvazků, které pomohou vytvořit větší počet pracovních míst pro odcházející zaměstnance z těchto podniků. Vzhledem k tomu, že pro tyto zaměstnance jsou většinou, ať ve spolupráci se státem<sup>2</sup>, nebo z fondů zaměstnavatelů, připraveny finanční kompenzace, nebude pravděpodobně u většiny propuštěných enormní zájem o okamžité nové zaměstnání na plný pracovní úvazek. V rámci outplacementu, který je jistě vhodným doplněním finančních kompenzací, by však měla být

<sup>2</sup> Webový portál Vlády ČR, [online] [vid. 12.9.2016], <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/propusteni-hornici-z-okd-by-mohli-dostat-od-statu-financi-podporu-az-osm-tisic-mesicne--rozhodla-vlada-143842/>

odcházejícím zaměstnancům doporučena nutnost zachování pracovních návyků a dovedností. Jejich ztráta vede po jisté době k velkému handicapu těchto zaměstnanců a k riziku jejich dlouhodobé nezaměstnanosti s jejími následky ekonomickými, společenskými a, v individuální rovině, také osobnostními. Dlouhodobá nezaměstnanost u velkého počtu evidovaných uchazečů je důležitým znevýhodňujícím faktorem, který je brzdou pro větší zapojení nezaměstnaných na trhu práce, ale také pro rozvoj samotného regionu, který se souběžně s vysokou nezaměstnaností potýká s velkým nedostatkem kvalifikované pracovní síly<sup>3</sup>. Pomocí míst s částečnými pracovními úvazky, případně s jinými alternativními pracovními formami, je možné tento jev částečně eliminovat.

## **2 Flexibilita na trhu práce a charakteristika částečných pracovních úvazků**

Zaměstnání na částečné či zkrácené pracovní úvazky je ve vyspělých zemích stále populárnější. V Nizozemsku tak pracuje téměř polovina obyvatel. V České republice je tato forma stále málo rozvinutá, přestože je považována za jeden z nástrojů boje s nezaměstnaností, ale také s měnícími se společenskými a demografickými trendy, ať už je to stárnutí populace, změny preferencí, nebo snaha o sladění rodinných a pracovních povinností.

Flexibilita je definována jako schopnost adaptace na měnící se podmínky a schopnost rychlých a pružných reakcí (Podnar, a další, 2010). Kromě možností, jak skloubit pracovní a soukromé povinnosti, je také jednou z metod snižování nezaměstnanosti. Kromě pozitivních aspektů má však i negativní projevy. Podle Taylora-Goobyho (2005) nerovnováha mezi placenou prací a rodinnými povinnostmi, jako je péče o děti a péče a starší členy rodiny, přináší znevýhodnění na trhu práce pro osoby pečující o děti či jiné členy domácnosti; překrývá se přitom ještě s dalšími novými sociálními riziky jako je nedostatek individuálních kompetencí potřebných pro získání přístupu k adekvátně placenému a udržitelnému zaměstnání; špatný přístup k sociálním dávkám a službám, jenž se zhoršuje zejména v důsledku restrukturalizace sociálního státu – například v důsledku individualizace a částečné privatizace penzijního systému, zdravotních a sociálních služeb atd. (Keller, 2011), (Sirovátka, a další, 2008). Tato rizika pak vedla k rozvoji konceptu, který kombinuje principy flexibility a jistoty na trhu práce – flexicurity (flexijistoty) (Marková, 2014).

Flexibilitu trhu práce v detailnějším členění lze dle Standinga (1999) definovat jako: “rozsah a rychlost adaptace na tržní změny”. Lze rozlišit několik typů flexibility:

- vnější numerická flexibilita – flexibilita podmínek zaměstnávání (propouštění, najímání standardních a flexibilních zaměstnanců), měřena pomocí Indexu ochrany zaměstnání (OECD), popřípadě Indexu rigidity zaměstnání;
- vnitřní numerická flexibilita – míra schopnosti a rychlosti adaptace na tržní podmínky (flexibilita zaměstnanců a zaměstnavatelů v organizaci práce, a pracovní doby zaměstnanců) – nástroje legislativně upravené flexibilní formy organizace práce a pracovní doby, kam patří i částečné pracovní úvazky;
- funkční flexibilita – míra adaptability podniků na tržní změny – nástroje vzdělávací zařízení, koncept aktivní politiky zaměstnanosti, mobilita zaměstnanců;
- flexibilita pracovních nákladů – výrazná diferenciací mezi jednotlivými státy (např. daňové faktory, zatížení pracovní síly, úroveň průměrných mezd, struktura a kvalita pracovních míst, investiční pobídky, apod.);
- mzdová flexibilita – souvisí s flexibilitou pracovních nákladů a odlišnostmi uvnitř trhu práce konkrétní země (odlišnosti mezi jednotlivými profesemi);

---

<sup>3</sup> Webový portál Svazu průmyslu a dopravy, [online] [vid. 12.9.2016], <http://www.spcr.cz/files/cz/sektorovedohody/moravskoslezsky1.pdf>

- flexibilita profesní struktury.

Nejčastěji realizovanou formou vnitřní numerické flexibility jsou částečné pracovní úvazky. V české právní úpravě kratší pracovní úvazek podle § 80 Zákoníku práce (Zákoník práce, 2006). Patří také mezi jednu z nejčastěji diskutovaných nestandardních forem práce. V ČR je, stejně jako v ostatních postkomunistických zemích, ve srovnání se západní Evropou výskyt částečných úvazků minimální<sup>4</sup>.

### 3 Metodologie výzkumného šetření mezi zaměstnavateli v Moravskoslezském kraji

Kvalitativní šetření, jehož dílčí výsledky jsou prezentovány v následující kapitole, proběhlo v roce 2015 a 2016 v rámci projektu studentské grantové soutěže Slezské univerzity v Opavě SGS/14/2015 Zaměstnávání a vedení zaměstnanců v podnicích využívajících částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji.

Formou elektronického dotazníku byla provedena kvantitativní část výzkumu mezi moravskoslezskými zaměstnavateli, který se zaměřil na využívání částečných pracovních úvazků. Charakteristika základního výzkumného vzorku je uvedena v Tabulce 2. Sběr dat probíhal pomocí elektronického rozesílání dotazníku kvůli nižším finančním nákladům a úspoře času. Základní soubor tvoří podniky a organizace v Moravskoslezském kraji, které mají minimálně jednoho zaměstnance a které nejsou v likvidaci. Těchto subjektů je celkem 16680. K dosažení reprezentativnosti výzkumu bylo zapotřebí získat alespoň 376 správně vyplněných dotazníků (Raosoft, 2004). Ve dvou kolech bylo osloveno celkem 11 000 firem, v konečném výsledku se vrátilo 410 platných, vyplněných dotazníků (3,78 %), což zaručuje reprezentativnost výzkumu.

**Tabulka 2:** Charakteristika základního výzkumného vzorku

Základní soubor = 16680		Reprezentativní soubor = 410
1-49 zaměstnanců	15 502	305
50 – 249	948	75
250 a více zaměstnanců	230	30

Zdroj: vlastní výzkum

Kvantitativní část poskytla řadu zajímavých informací. Některé ze zjištěných skutečností byly potvrzením dosavadních zjištění autorů, kteří se zaměřují na výzkum využití částečných úvazků v ČR (např. Formánková, Vyhlídalová, Dudová, Vinopal, ale také Svaz obchodu a průmyslu, který se ve svém výzkumu zaměřil na využití částečných úvazků z pozice zaměstnavatelů). 70 % firem deklaruje, že zaměstnancům umožní práci na částečný úvazek, přesto je pouze kolem 6 % zaměstnanců tuto alternativní formu práce využívá. Více než 56 % nikdy neprovádělo žádné šetření s cílem zjistit zájem o částečné úvazky. Hlavními důvody, proč zaměstnavatelé v Moravskoslezském kraji využívají je zejména vstřícnost vůči zaměstnancům (pro tento důvod se vyslovilo 27 % respondentů), 17 % se tak snaží udržet dobré zaměstnance a pouze 10 % tak postupuje v souladu s personální strategií. Zaměstnavatelé byli v rámci výzkumu dotazováni, jak vnímají postavení zaměstnanců s částečným úvazkem. Kromě pracovní zátěže byly všechny oblasti (kariéerní postup, mzdové podmínky, přístup ke vzdělání, vztahy na pracovišti) byly hodnoceny jako horší pro zaměstnance s částečným úvazkem.

<sup>4</sup> Webový portál Eurostat, Part-time employment, [online] [vid. 12.9.2016], [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Persons\\_working\\_part-time\\_or\\_with\\_a\\_second\\_job,\\_2004%E2%80%9314\\_\(%25\\_of\\_total\\_employment\)\\_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Persons_working_part-time_or_with_a_second_job,_2004%E2%80%9314_(%25_of_total_employment)_YB16.png)

Při analýze výsledků kvantitativního šetření vyvstalo několik oblastí s nejasnými závěry, případně byla zjištěna potřeba hlubších informací, byla sestavena struktura otázek pro kvalitativní část, která proběhla ve 4 podnicích formou řízeného rozhovoru. Dotazník kvalitativní části obsahoval 27 otázek, které se zaměřovaly jak na samotné využití částečných úvazků v podniku, tak na motivaci a zkušenosti s využitím částečných úvazků, ale také na specifika řízení zaměstnanců s kratší pracovní dobou a kvalitu těchto pracovních míst.

Charakteristika respondentů pro kvalitativní část je uvedena v Tabulce 3. Největším přínosem kvalitativní části pak byly detailní poznatky o realizaci této pracovní formy v podnicích s různou vlastnickou strukturou, podnikovou strukturou i předmětem činnosti. Tyto informace po provedené analýze posloužily k vytvoření komplexního pohledu na realizaci částečných úvazků v kraji.

**Tabulka 3:** Charakteristika respondentů kvantitativní části výzkumu

Pojmenování	Velikost podniku (podle počtu zaměstnanců)	Vlastnictví	Obor činnosti	Využití čpů
A	Velký	Soukromý podnik	Strojírenství	Ano
B	Velký	Státní podnik	Zdravotnictví	Ano
C	Velký (rozhovor pouze v rámci pobočky)	Státní podnik	Pojišťovnictví	Ano
D	Velký	Soukromý podnik	Finance a pojišťovnictví	Ano

*Zdroj: vlastní výzkum*

**4 Interpretace výsledků kvalitativní části výzkumu v oblasti odměňování, objemu práce, kariérních možností a perspektiv částečných úvazků z pohledu zaměstnavatelů**  
V následující kapitole jsou prezentovány výsledky kvalitativního výzkumu v oblasti odměňování, objemu práce, kariérních možností a perspektiv částečných úvazků tak, jak to vnímají zaměstnavatelé v Moravskoslezském kraji.

#### 4.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců s částečným úvazkem je problematické. Autoři jako (Hora, 2009, Kotíková 2013) hovoří o nižší hodinové mzdě a horším postavení v případě zvyšování mezd, odměňování považují za jeden z hlavních rizikových faktorů ovlivňujících jejich rozšíření. Zahraniční autoři (Sobaih, 2011, Macdonald, 2003) upozorňují na legislativní ukotvení rovnosti v odměňování, které přesto, že by mělo být široce uplatňováno napříč všemi kategoriemi zaměstnanců, bývá porušováno zejména u zaměstnanců s kratší pracovní dobou s odvoláním na jiné důvody, jako kvalifikace, zkušenost, menší zapojení do služeb, menší angažovanost pro zaměstnavatele apod.

Ačkoliv to z analýzy dat v ČR přímo nevyplývá, tato skutečnost je potvrzována zaměstnanci s částečným úvazkem ve výzkumech spokojenosti s pracovním místem. Prakticky může být nespokojenost s touto oblastí spojena s tím, že reálný příjem zaměstnanců při částečném úvazku u nižších, dělnických a obslužných pracovních pozic, a také např. v obchodě a službách, je vzhledem k průměrným mzdám těchto kategorií nízký a nezaručuje těmto zaměstnancům běžný životní standard, čímž výrazně snižuje atraktivitu těchto pracovních pozic (Marková, 2016).

Problémem je vnímání částečných úvazků jako jakéhosi benefitu, odměny. Stává se pak argumentem při vyjednávání o poskytnutí jiných mimomzdových forem odměňování, jako

např. firemní auto, notebook, ale také výraznější redukci finančních odměn, přestože na ně mají zaměstnanci nárok (Formánková, Křížková, 2009), (Vohlídalová, Formánková, 2012), ze zahraničních autorů např. Tilly (1996). Tento fakt byl poměrně přesně vyjádřen zástupcem firmy C, který se vyjádřil takto: „*Vnímáme to jako benefit pro zaměstnance a také se to snažíme takto prodávat.*“

V kvalitativní části výzkumu se k oblasti odměňování vyjadřovali i dotazovaní zástupci firem.

**Otázka: Jakým způsobem stanovujete mzdu zaměstnancům s částečnými úvazky?**

A: „*Vycházíme z plného ohodnocení na plný úvazek a poměrně krátíme.*“

B: „*Máme tabulkové platy. Pouze u lékařů máme takové... něco podobného jako smluvní platy, kde se snažíme vyrovnat poptávku, protože doktoři se vyloženě kupují, jestli půjdou k nám nebo někam jinam. A u THP (technickohospodářský pracovník – pozn. autora) to funguje tak nějak jako v rodinné firmě (tím je vyjádřena nesystematičnost, kdy je výše platu omezovaného tarifní soustavou kompenzována osobními příplatky přidělovanými na základě osobních pohnutek vedoucího pracovníka).*“

C: „*Ano, mají stejné možnosti jako ostatní zaměstnanci.*“

D: „*Podle úvazku.*“

Co se týče stanovení základní mzdy, je vyjádření jednoznačné, protože pro stanovení základní výše mzdy, nebo platu existuje ve většině firem ať už vnitřní mzdový předpis, případně jsou, tak jako organizace B, vázání tarifní soustavou platů. Poměr kratší pracovní doby je pak dobrým ukazatelem pro stanovení základního ohodnocení. Za zmínku stojí pouze vyjádření manažerky z organizace B, která popsala reálnou situaci v institucích, kde není právně zakotveno smluvní ujednání o mzdě, přesto se zde reálně, vzhledem k personální nedostatečnosti v určitých kategoriích zaměstnanců, uplatňuje.

Na otázku „**Jaké mzdové předpisy ve Vaší firmě reflektují rozdíly zohledňující částečné úvazky (např. nějaká omezení zaměstnanců na částečný úvazek v přístupu k některým složkám odměňování, čerpání fondů, kariérního postupu – např. že manažerské posty jsou pouze plné úvazky...)?**“ se odpovědi také nijak výrazně nelišily a odrážely deklarovanou rovnost v odměňování u zaměstnanců s plným i částečným pracovním úvazkem. V případě organizace B byla zmíněna i jakýsi „výhodnost“ částečného úvazku např. v přístupu ke společným akcím s dotací na pracovníka (která je počítána na fyzický počet pracovníků, nikoliv podle přepočteného, tedy úvazkem daného počtu), a také co se týče příspěvku na stravování, který přísluší každému zaměstnanci už při 3 odpracovaných hodinách.

A: „*Máme některé nadstandardní výkonové benefity, které jsou vázané na odpracované hodiny, ale je to v podstatě jenom poměrově kráceno, např. mimořádné odměny v případě překročení hospodářského výsledku, ale nejsou z toho vyčleněny.*“

B: „*Tak tam mají výhody, ... jsme teď dělali víceméně nějaké kolektivní akce a tam se na výši úvazku nebral zřetel. Co se týká stravování, tak my máme své ústavní stravování a to závisí na tom, aby zaměstnanec pracoval 3 hodiny denně, pak má nárok na jídlo. Možná že tím, že dělá méně směn, tak ten příspěvek je třeba nižší...*“

C: „*Ano, v úvazku 1,0 - 0,5 nedochází ke krácení benefitů.*“

D: „*Alikvotně mohou využívat všechny benefity jako plné pracovní úvazky, jako jsou stravenky, zdravotní volna (tzv. sick days), dovolená navíc a jiné benefity jako jsou naše produkty.*“

Podobně i na dotaz ohledně vyhodnocování přínosů zaměstnanců s částečnými úvazky, zejména po stránce jejich produktivity a efektivity jejich zapojení pro organizaci, je zřejmá

snaha zaměstnavatelů o rovný přístup k zaměstnancům bez ohledu na výši úvazku. Uplatňované způsoby hodnocení, ať už jsou kvartální nebo roční, případně pokud se jedná o motivační odměny za provedené výkony či služby, se vztahují i na zaměstnance s částečným úvazkem. V oblasti hodnocení pak byla opět zmíněna úloha vedoucího pracovníka, v jehož kompetenci je hodnocení přínosu pracovníka, i když probíhá standardizovanou formou (B: „*Zaměstnanci se hodnotí periodicky, sice v praxi to nefunguje optimálně, ale v rámci toho hodnocení se třeba přerozděluje to osobní ohodnocení, záleží na osobnosti vedoucího, protože ne všichni se tím hodlají zabývat.*“).

V této souvislosti nelze nezmínit poznámku z oblasti nezařazených otázek, která se týkala motivace zaměstnanců na částečný úvazek. Manažerka organizace A zmínila, že „*u částečných úvazků, tam jakoby vnímáme posílení loajality vůči firmě, která jim tuto formu umožňuje, není to ještě vnímáno jako nějaký standard a ti lidé jsou rádi a prostě jsou loajálnější vůči firmě, která jim tohle to umožňuje.*“ Právě loajalita zaměstnanců s částečným úvazkem je často zmiňovaným důvodem (Dudová, 2008), proč jsou tito zaměstnanci na svých pozicích velmi výkonní. A tento důvod je ve výše uvedeném vyjádření zcela přesný: jejich vyšší motivace a efektivita je podpořena vědomím, že zaměstnavatelem poskytnutý částečný úvazek je v situaci, kdy se na pracovním trhu jedná o spíše výjimečnou formu práce, nadstandardem. Proto je zajímavé, že převažujícím argumentem pro dosažení benefitů a odměn je výše úvazku, a hledisko efektivity je výrazně potlačeno (A: „*Jako oni jsou standardně hodnoceni jako všichni ostatní zaměstnanci, u THP jsou to kvartální hodnocení, vázané na kvartální bonus. Vidíme, jestli byly splněny cíle, jakého procenta výkonnosti třeba dosáhli, ale není to, že bychom speciálně pro zkrácené úvazky měli nějaký sofistikovaný systém hodnocení. Platí pro ně stejná pravidla jako pro všechny ostatní s tím, že víme, že cíle byly nastaveny tak, že je tam zkrácený úvazek.*“).

#### **4.2 Komunikační specifika, úkoly a objem práce u zaměstnanců na částečný pracovní úvazek**

V této části kvalitativního výzkumu byla v rámci hloubkových rozhovorů věnována pozornost distribuci zadání pracovních úkolů zaměstnancům na částečný úvazek a objemu práce, kteří jsou povinni na své pracovní pozici vykonávat.

V první, z baterie otázek týkající se úkolů a objem u práce zaměstnanců s částečným úvazkem, se zaměstnavatelé vyjadřovali ke způsobu předávání informací o dané pracovní pozici. V kvantitativní části výzkumu 89,9 % zaměstnavatelů zcela nebo spíše souhlasilo s tvrzením, že adaptace zaměstnanců s částečným úvazkem se nijak neliší od adaptace zaměstnanců s plným úvazkem, rovněž pak 84,7 % zaměstnanců odpovídalo kladně na otázku, zda zaměstnanci znají úkoly a cíle pracoviště včetně termínů jejich realizace. Povaha těchto odpovědí se promítla i do kvalitativního výzkumu, v němž zaměstnavatelé potvrzovali rovnost způsobu předávání informací o pracovních úkonech spojených s výkonem práce na dané pracovní pozici.

#### **Otázka: Jakým způsobem zajišťujete, aby zaměstnanci s čpú měli dostatečné a úplné informace o detailech jejich náplně práce?**

A: *Mají samozřejmě standardní popis pracovního místa, máme samozřejmě směrnice na komunikaci, mámě nějaké oficiální standardní kanály kterými se předávají informace což jsou ve většině případů právě ty porady řekněme na útvarech a z nich jsou zápisy, to znamená ten člověk i když přijde kdykoliv jindy, tak si za prvé ten zápis může přečíst, má k tomu přístup a nebo ho samozřejmě nadřizený informuje jinak. Využíváme intranet.*



B: „*Tak jednak mají, každý samozřejmě, pracovní náplň, potom mají provozní porady, vydáváme neskutečné množství různých směrnic, které jsou na intranetu přístupné všem.... A to jsme třeba měli i odpovědnosti za škodu, dodržování pracovní doby a takové věci, takže to oni přes své vedoucí pracovníky dostávají... Vyloženě záleží na tom, jak je šikovný ten vedoucí pracovník.*

C: „*Záleží na výši nově sjednaného úvazku, ale trůfáme si říct, že vedoucí zaměstnanci, kteří přidělují práci, akceptují snížení úvazku a nově stanoví objem práce dle sjednaného úvazku.“*

D: *HRmanažer: Standardně jako u plných úvazků. Vedoucí oddělení: Procházejí ale plnohodnotným školením, které není nijak zkracováno – ani hodinově. Je potřeba aby vše ovládali stejně jako ostatní a informace dostávají stejně jako ostatní.*

Zástupci zaměstnavatelů se shodně vyjadřují, že přidělování úkolů a seznámení zaměstnance s požadovanými výkony probíhá stejným způsobem jak u zaměstnanců s plným, tak s částečným úvazkem. Základním nástrojem je pracovní náplň. Mnoho podniků je dnes vázáno kvalitativními normami, jako např. ISO, ve zdravotnictví hovoříme o akreditačním procesu, který v sobě zahrnuje také oblast řízení lidských zdrojů. Standardizace tohoto procesu považuje seznámení zaměstnance s vykonávanou prací za základní kvalitativní princip, čímž je kladen důraz na kvalitu vykonávané práce. U zaměstnavatelů, kde je základním ukazatelem norma prodeje produktu (např. D, oblast pojišťovnictví a financí), je nutné kromě sdělení povahy pracovních úkolů také pečlivě zaměstnance seznámit s prodejními technikami a kodexy, jimiž se tyto úkony řídí (ať vnitřní, nebo oborové), zaměstnanec je pak reprezentantem firmy a proto „*(zaměstnanci) procházejí plnohodnotným školením, které není nijak zkracováno – ani hodinově. Je potřeba aby vše ovládali stejně jako ostatní a informace dostávají stejně jako ostatní*“, což opět podporuje kvalitu poskytované služby bez ohledu na výši úvazku daného zaměstnance.

Při komunikaci se zaměstnanci bez ohledu na čas strávený na pracovišti je významným nástrojem intranet, nebo obdobná vnitřní informační síť, která je vhodným způsobem, jak zaměstnance transparentně seznámit zejména s celopodnikovými normami a cíli.

Stále nejpodstatnějším elementem v tomto procesu však zůstává osobnost liniového manažera, přímého nadřízeného ( A: „... *ho samozřejmě nadřízený informuje*“, B: „*Vyloženě záleží na tom, jak je šikovný ten vedoucí pracovník.*“).

Jak uvádí ve svých studiích Formánková a kol. (2009), Vohlídalová a Formánková (2012), ale i zahraniční autoři (Tilly, 1996), je zejména objem práce, který má zaměstnanec na své pracovní pozici s částečným pracovním úvazkem plnit, rizikovým faktorem. Často totiž dojde ke snížení mzdového (platového) ohodnocení poměrem podle zkráceného pracovního úvazku, objem práce se však nezmění. Tato disproporce pak vede ke snižování kvality pracovního místa a snižuje zároveň atraktivitu částečných úvazků. Důležité je, aby při snižování úvazku došlo k řádnému informování zaměstnance o změnách v jeho objemu a rozsahu vykonávaných úkolů a aby s touto skutečností byl dostatečně seznámen jak zaměstnanec, tak zástupce zaměstnavatele, tedy přímý nadřízený takového zaměstnance.

V rámci baterie otázek o pracovních úkolech a jejich objemu byla proto formulována otázka, která se odvolává na provedené výzkumy v rámci zjišťování spokojenosti zaměstnanců s kvalitou pracovních pozic s částečnými úvazky.

**Otázka: Mnoho zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem vypovídá o tom, že ačkoli jim byl snížen úvazek, objem práce, který musí za kratší dobu odvést, snížen**

## **nebyl. Jak probíhá nastavení objemu práce zaměstnanci s částečným úvazkem ve Vaší firmě?**

U firmy A bylo vyjádření jednoznačné, kdy manažerka kvantifikovala způsob, jakým dochází nejčastěji k přehodnocení objemu práce, který zaměstnanci na částečný úvazek vykonávají a jaká je nejčastější praxe: „*Objem práce přehodnocujeme podle kvantitativních norem, a v případě, že má zaměstnanec na starosti nějakou vykonávanou agendu, službu, počet zákazníků – klientů, produktů.*“ Co se týče organizace B, zde je nutné zejména vycházet ze specifika daného oblastí, v níž působí, a také způsobem řízení organizace, který je definován jako personální unie. Tento způsob řízení sloučil nejvyšší manažerské pozice několika nemocnic a tito manažeři jsou pověřeni řízením více nemocničních zařízení a pro zajištění svých funkcí ve více lokalitách jim byl navýšen pracovní úvazek na 1,2. Personální manažerka se tedy vyjádřila k oběma specifickým následujícím způsobem: „*V nepřetržitých provozech někdy dochází k tomu, že nám chybí personál, takže třeba se po nich požaduje, jestli by nemohli oddělat nějaké směny navíc, takže je to spíš přehodnocováno časově, podle počtu směn. U agend je to problém u té personální unie, že tam vlastně došlo k nárůstu agend. A je pravda, že ti zaměstnanci opravdu pracovali celé ty úvazky, tak jak to mají uzavřeno, tu pracovní dobu, a vynechali by to přejíždění, tak by možná ta náplň práce byla adekvátní té výši, ale s tím, že oni mají dohodu, že mají to 1,2 úvazku, těch 0,2 pro to přejíždění, tak samozřejmě ta agenda, kterou by měli dělat, neodpovídá výši toho pracovního úvazku, že je vyšší. I když ji ale reálně nedělají, protože ji nejsou ochotni dělat, nestihnou to, spoustu věcí delegují na své podřízené a některé věci třeba neřeší, tak se přesouvají.*“ Tímto byla vyjádřena problematičnost daného způsobu řízení, kdy vrcholoví manažeři komplikují rozhodovací procesy v jednotlivých zařízeních svou nepřítomností.

V organizaci C byla popsána převažující kompetence vedoucího pracovníka, který má největší pravomoc při přidělování pracovních úkolů: „*Záleží na výši nově sjednaného úvazku, ale trůfáme si říct, že vedoucí zaměstnanci, kteří přidělují práci, akceptují snížení úvazku a nově stanoví objem práce dle sjednaného úvazku.*“ Významnost pozice přímého liniového manažera při uplatňování nejen částečných úvazků, ale i dalším flexibilních forem práce vyplývá nejen z tohoto výzkumu, ale z mnoho dalších realizovaných v ČR, i podle poznatků ze zahraničních výzkumů (Sobaih, 2011).

Poměrně jednoduše lze řídit naplňování částečného úvazku tam, kde jsou stanoveny kvantitativní normy, případně jinak objektivně měřitelné cíle, což jsou např. obraty apod. K tomu se vyjádřili zástupci podniku D, který působí zejména v oblasti finančnictví: *HRmanažerka: Je to o nastavení a dodržování pracovní doby, která odpovídá úvazku. Vedoucí oddělení: Nejenom pracovní doba je dodržována k odpovídající délce úvazku, ale i obchodní cíle jsou sníženy dle úvazku. Pokud budeme mluvit o obchodních pozicích na pobočkách. Platí zde přímá úměra.*

S úkoly a objemem práce souvisí také **pracovní doba**. Nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci, a zejména pak zaměstnankyně sahají po částečných úvazcích, je péče o rodinné příslušníky, nejčastěji o děti. Tento důvod pak utváří rámec preferované pracovní doby a doby, po kterou mají zaměstnanci zájem výkon práce omezit, nebo vyloučit. U matek malých dětí je tradiční postoj, který vyjádřila manažerka organizace A: „*Samozřejmě u těch matek je to odvést děti do školky, takže přijít na 8.00 a odcházet ve 14.00, tak aby zase byly schopny je vyzvednout, takže to je taková ta nejpreferovanější doba.*“ O zásadním rozhodovacím efektu skloubení rodinných i pracovních povinností pak vypovídá vyjádření manažerky organizace B, kde je stěžejní část provozů, podobně jako u A, zajišťována ve směnách, mnohde v rámci nepřetržitého provozu. Preference nejčastěji vyplývají z možnosti zajistit

hlídání dětí, případně ostatních rodinných příslušníků. B: „*Ty maminky většinou nechtějí dělat víkendy, některé nechtějí dělat ani noční, ale pořád je noční třeba...záleží jak jejich partner, jaké má směny a jestli mají třeba nějaké hlídání. Když se vykrývají, tak jim to třeba nevedí... Když se v nepřetržitých provozech dělají rozvrhy směn, tak tam se ty požadavky zohledňují, takže někdo třeba může chodit úterky a čtvrtky, někomu nevedí. Tyto požadavky se sepisují, s ohledem třeba na hlídání dětí.*“ Přestože je u A i B velká část provozů zajištěna pomocí směn, uplatňování požadavků na rozvržení pracovní doby je v obou organizacích rozdílné, o čemž svědčí vyjádření manažerky A: „*Směny jsou poměrně jasné, směny jsou směny, ty jsou pevně dány a není možné diskutovat. Jediné co samozřejmě přizpůsobujeme je délka směn, že na pracovištích se ztíženým prostředím nejsou dvanáctihodinové, ale osmihodinové směny, tak aby ti lidé to zvládli fyzicky.*“ Dle vyjádření zástupce C, tato organizace dopředu nezjišťuje požadavky na preferovanou pracovní dobu žadatele o částečný pracovní úvazek a považuje „*Stanovení harmonogramu...za...dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.*“

#### **4.3 Kariérní možnosti při částečném úvazku**

V pracích českých (Dudová, 2008; Formánková, Křížková, 2009; Vohlídalová, Formánková, 2012) i zahraničních (Tilly, 1996; McGinnity, McManus, 2007) autorů je možnost kariérního postupu u zaměstnanců s částečnými úvazky označena jako výjimečná. Diskriminace na tomto poli je patrná a vyplývá zejména z šetření mezi samotnými zaměstnanci. Kariérní postup pro zaměstnance s menší časovou dotací pobytu na pracovišti je stále považován za cosi nepatřičného. U některých provozů je to jistě doložitelná domněnka, mnohde je to však záležitost vyplývající z manažerských stereotypů, podle nichž je nutná permanentní osobní kontrola nadřízeného vedoucího pracovníka k zachování výkonnosti zaměstnanců, čímž je potírána jejich autonomie a odpovědnost.

Už v rámci kvantitativní části výzkumu, v níž respondenti hodnotili postavení zaměstnanců s částečnými úvazky, že jich 32,9 % vyjádřilo, v oblasti kariérního postupu považuje jejich postavení za výrazně, nebo mírně horší, což bylo nejvíce z ostatních definovaných oblastí. Jednotlivé odpovědi z kvalitativního výzkumu však tento trend nepotvrzují, protože zástupci zaměstnavatelů posuzovali vhodnost kandidáta pro manažerskou pozici spíše „*podle výsledků práce a předpokladech pro zastávání vedoucí pozice*“ (organizace D), umožňovali těmto zaměstnancům přístup do Trainee programů a projektů talent managementu (organizace C, resp. A), a v některých organizacích tito zaměstnanci (s částečnými úvazky) na vedoucích pozicích opravdu pracují, jejich zastoupení však neodpovídá ani procentuálnímu zastoupení zaměstnanců na částečný úvazek v poměru ke všem zaměstnancům.

#### **4.4 Perspektivy částečných úvazků a dalších alternativních forem práce očima HR manažerů**

Otázka perspektivy je dána měrou pochopení výhod této flexibilní formy jak u manažerů na straně zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Výhody částečných úvazků jsou nesporné (Macdonald, 2009), i když brzdou jejich využití může být past nízkého příjmu (Tilly, 1996; McGinnity, McManus, 2007).

Další rozšíření částečných úvazků, zejména v kombinaci s dalšími flexibilními formami pravděpodobně přinese i stárnutí populace, kdy se dá předpokládat zvýšený zájem zejména starších zaměstnanců ze zdravotních důvodů.

Již v současné době roste poptávka po částečných úvazcích, i dalších flexibilních formách práce. Nejen z důvodů zdravotních, nebo sociálních, ale z důvodu snahy skloubit soukromý život s prací tak, aby lidé byli schopni naplňovat i jiné než profesní ambice, ale i věnovat svůj

čas rodině, přátelům a dalším aktivitám. D: „*Obecně vidím trend větší poptávky po flexibilních formách práce. Práce je velkou součástí života, ale není to jenom o ní. I když díky ní má člověk možnost žít v takovém standardu, v jakém si přeje, chce ale to s někým prožívat. Což díky flexibilním formám práce skloubí se svým soukromým životem.*“ S podobnou zkušeností se podělila i manažerka organizace A, která v této souvislosti narazila i na problematiku generace Y a její změněné preference: „*Další záležitost souvisí s nastupující generací, která má jiné představy o životě. Bude naprosto běžné, že se vám bude líbit kandidát, bude mít znalosti, zkušenosti, ale samozřejmě vám řekne, tak to je jasné, v pátek už nepracuju a v pondělí chodím na 10h, protože si potřebuju přispat. Vy jako zaměstnavatel to budete akceptovat, protože o toho člověka máte zájem, žádný jiný nebude a budete to brát normálně, tak hold dobře, odvede nám tu práci za tu dobu kdy tady bude a nebo ho mít nebudeme.*“ U žen – matek je tento problém ještě markantnější, protože vzhledem k odsouvání mateřství na pozdější věk se mnoho z nich dostává do tzv. sandwichového sevření (Marková, 2015). Tato oblast byla v rámci kvalitativního výzkumu také komentována. A: „*Je to velká oblast, která se dost řeší. Jak se dnes prodlužuje věk prvorodiček, tak jsou ženy, které se starají nejenom o malé děti, ale ještě i o rodiče. Tohle je téma, které má před sebou velký rozvoj.*“

V některých odvětvích, a zejména tam, kde aktuálně velký nedostatek kvalifikovaných sil, je využití částečných úvazků vlastně jediným řešením, pomocí kterého je poddimenzovanost alespoň částečně řešena. B: „*Zkrácené pracovní úvazky, to si myslím, že problém nikdy nebude ve zdravotnictví, ani dohody, protože tím se spousta věcí (nedostatek pracovních sil na určitých pozicích, zejména v kategorii lékař a všeobecná sestra – pozn. autora) vykryvá a nám se to i hodí.*“

Největší překážkou při zavádění částečných úvazků a dalších flexibilních forem práce jsou především stereotypy v myšlení, především u liniových manažerů, kteří jsou bezprostředně povinni vést tyto zaměstnance. Je to záležitost inovativního přístupu zejména u personálních manažerů, kteří by se mohli stát prostředníkem mezi potřebami trhu práce a vedením firem tak, aby byly připraveny podmínky zahrnuté v personálních strategiích jednotlivých firem, které by tvořily rámec systému využití nejen částečných úvazků, ale také ostatních flexibilních forem práce. A: „*My personalisté jsme přesvědčeni, že tohle to je cesta, věc, která opravdu bude v budoucnu naprosto běžná. My musíme tou změnou myšlení a postojů projít. I já jsem to na začátku řešila a tím, že nebyl připravený systém, byly to jednotlivé případy, které jsme museli vykomunikovat s přímými vedoucími. Tím, že postoj vedení k tomu byl pevný, je jen otázkou času, kdy to lidé budou brát jakou danou věc.*“

K realizaci flexibilnějších pracovních poměrů je však zapotřebí změněného postoje celé společnosti. Nejčastěji se se stereotypy myšlení potýkají právě ženy – matky malých dětí, které jsou v rodinách konfrontovány s tlakem na setrvání doma a využití co nejdlejší možné výměry mateřské, resp. rodičovské dovolené a stále tradiční přenesení značné části péče o rodinu, zejména o děti a rodiče, na ženy<sup>5</sup>. Přestože je v ČR mužům dána možnost čerpat rodičovskou dovolenou již od roku 2001, je pohybuje se jejich počet tento institut využívajících kolem 1%<sup>6</sup>. I tento fakt přispívá k nízké snaze o větší rozšíření flexibilních forem práce, protože mnohé z nich mohou být považovány za startovní, před zapojením do

---

<sup>5</sup> V současné době platí vládou schválený návrh zákona o možnosti čerpat rodičovskou dovolenou pro otce do 6 týdnů po narození dítěte, a to v délce 1 týdne. Zdroj: webový portál Vlády ČR. [online] [vid. 2.9.2016], <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/propusteni-hornici-z-okd-by-mohli-dostat-od-statu-financi-podporu-az-osm-tisic-mesicne--rozhodla-vlada-143842/tmplid-47/>,

<sup>6</sup> Webový portál MPSV, [online] [vid. 13.7.2016], <http://www.mpsv.cz/cs/21806>

plného pracovního procesu, ať už se jedná o rodiče po mateřské dovolené, nebo absolventy, případně zaměstnance se zdravotními obtížemi. Ženy, které se v takové pozici, zejména z důvodu péče o rodinné příslušníky ocitají, nevytváří dostatečný tlak na zaměstnavatele a ochotněji se smiřují se stávajícími podmínkami. A: „*Nejde jenom o firmy a personalisty, ale jde o obecné myšlení ve společnosti. Kolikrát ženy na mateřské slyší od svých maminek, sester, babiček - ty máš být doma, starat se o děti, co tam někde budeš chodit do práce apod., muž pořád ještě automaticky předpokládá, že žena zůstane doma, bude se starat o děti, případně o rodiče apod., takže je to i obecné vnímání ve společnosti a stylu myšlení.*“

### **Závěr**

Provedený výzkum potvrdil mnohá fakta zjištěná předchozími výzkumy, ale v mnohém rozšířil jejich poznatky. Částečné pracovní úvazky jsou pro Moravskoslezský kraj velkou perspektivou v dalším vývoji na trhu práce z mnoha zmíněných demografických, ekonomických i sociálních důvodů. Jejich perspektivu si naštěstí uvědomují i mnozí zaměstnavatelé, a zvláště u těch velkých, je to příslibem. Pro další rozvoj této alternativní formy práce bude podstatný zejména vývoj v oblasti odměňování, který je motivující pro zaměstnance, aby o tuto formu projeví větší zájem a tím vytvořili tlak na růst nabídky pracovních míst s částečnými úvazky. Dalším aspektem by mohla být aktivní politika státu v oblasti podpory částečných úvazků. V neposlední řadě je vhodné pro tento kraj vytvořit motivující prostředí v tom smyslu, aby se jakákoliv forma zaměstnání stala atraktivní pro skupinu uchazečů o zaměstnání a osob, jimž hrozí propouštění z velkých průmyslových podniků. Na společenské, ale také individuální úrovni je nutná změna postoje k těmto formám zaměstnání zejména u středního managementu tak, aby přestaly být vnímány jako komplikace, ale naopak příležitost pro obohacení pracovních skupin.

### **Poděkování**

Tento článek vznikl v rámci projektu studentské grantové soutěže Slezské univerzity v Opavě SGS/14/2015 Zaměstnávání a vedení zaměstnanců v podnicích využívajících částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji.

### **Literatura**

- [1] DUDOVÁ, R. 2008. Nové šance a rizika: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, v.v.i. .
- [2] FORMÁNKOVÁ, L. a A. KŘÍŽKOVÁ. 2015. *Flexibility trap-the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment*. Praha.
- [3] FORMÁNKOVÁ, L., R. DUDOVÁ a M. VOHLÍDALOVÁ. 2011. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- [4] HORA, O. 2009. Český trh práce z hlediska vybraných forem flexibility a kvality pracovního života. *Fórum sociální politiky* 3 (2), (stránky 5-12).
- [5] KELLER, J. 2011. *Nová sociální rizika*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON.
- [6] KOTÍKOVÁ, J., M. KOTRUSOVÁ a H. VYCHOVÁ. 2013. *Analýza flexibilních forem práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- [7] MACDONALD, L. 2009. *Tolley's Managing Fixed-Term & Part-Time Workers'*. London: Ed. Routledge.

- [8] MARKOVÁ, H. 2015a. Are we sandwich generation friendly? *DOKBAT* (stránky 145-154). Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.
- [9] MARKOVÁ, H. 2014. Flexicurity - řešení pro nová sociální rizika. *II. mezinárodní konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků 2014* (stránky 406-414). Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta.
- [10] MARKOVÁ, H. 2014a. Možnosti využití flexibilních forem práce ve zdravotnictví. *RELIK 2014-Reprodukce lidského kapitálu-vzájemné vazby a souvislosti* (stránky 314-324). Praha: VŠE.
- [11] MARKOVÁ, H. 2016. Nízká atraktivita částečných úvazků v ČR a její příčiny. *Grant Journal*, 1 (1), stránky 54-59.
- [12] MCGINNITY, F. and P. MCMANUS. 2007. Paying the price for reconciling work and family life: comparing the wage penalty for women's part-time work in Britain, Germany and the United States. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practise*: vol. 9, p. 115 – 134, [online] [vid. 12.9.2016], [https://www.researchgate.net/publication/248952363\\_Paying\\_the\\_price\\_for\\_reconciling\\_work\\_and\\_family\\_life\\_Comparing\\_the\\_wage\\_penalty\\_for\\_women's\\_part-time\\_work\\_in\\_Britain\\_Germany\\_and\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/248952363_Paying_the_price_for_reconciling_work_and_family_life_Comparing_the_wage_penalty_for_women's_part-time_work_in_Britain_Germany_and_the_United_States)
- [13] PODNAR, K., and U. GOLOB. 2010. Friendly Flexible Working Practices Within the Internal Marketing Framework. *The Service Industries Journal*, 2010. *The Service Industries Journal*.
- [14] *Raosoft*. (2004). Získáno 25. 9 2015, z <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- [15] SIROVÁTKA, T. a H. BARTÁKOVÁ. 2008. Harmonizace rodiny a zaměstnání v České republice a role sociální politiky. V *Rodina, děti a zaměstnání v České republice* (stránky 63-96). Brno: František Šalé-Albert.
- [16] SOBAIH, A. E. 2011. *Success Through Part-time Employees*. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH .Co. KG.
- [17] STANDING, G. 1999. Global Feminization through Flexible Labour.
- [18] TILLY, C. 1996. *Half a Job: Bad and Good Part-Time Jobs in a Changing Labour Market*. Philadelphia: PA: Temple University Press.
- [19] VOHLÍDALOVÁ, M. a L. FORMÁNKOVÁ. 2012. Částečné úvazky v České republice: šance nebo riziko. *5/2012*. Praha: FÓRUM sociální politiky.
- [20] *zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce*. 2006. Načteno z Portál veřejné správy: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=262~2F2006&rpp=15#seznam>