

LIDÉ NA ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK PRACOVAT NECHTĚJÍ. ALESPŇ PODLE ZAMĚSTNAVATELŮ.

People don't want to work part-time. At least according to employers.

Ivana Němcová¹, Dušan Polonský², Vojtěch Malátek³

¹ *Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině,
Univerzitní nám. 1934/3, 73340 Karviná
Email: nemcova@opf.slu.cz*

² *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnavě, Fakulta sociálních věd,
Bučianska 5/A, 91701 Trnava,
E-mail: dusan.polonsky@ucm.sk*

³ *Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině,
Univerzitní nám. 1934/3, 73340 Karviná
Email: malatek@opf.slu.cz*

Abstrakt: Příspěvek se zabývá problematikou částečných pracovních úvazků se zaměřením na získávání zaměstnanců. Cílem příspěvku je zjistit, zda zaměstnavatelé v Moravskoslezském kraji využívají v rámci získávání pracovníků pro svou firmu i institut částečných pracovních úvazků. K tomuto účelu proběhlo šetření mezi zaměstnavateli v Moravskoslezském kraji. V rámci výzkumu byl využit strukturovaný dotazník a kvalitativní rozhovory. Bylo zjištěno, že přestože částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji využívá až 70 % podniků, podíl zaměstnanců pracujících na částečný pracovní úvazek se pohybuje okolo 6%. Samy podniky pak argumentují nezájmem zaměstnanců a uchazečů o tento typ úvazku. Podle dostupných průzkumů však mají lidé o částečné úvazky zájem (především matky s malými dětmi, starší lidé a studenti). Až 30 % respondentů by si přálo úpravu svého úvazku. Jejich poptávka však zůstává nenaplněna.

Abstract: The paper deals with part-time jobs, with a focus on recruitment employees. The paper aims to find out if employers use the part-time jobs in the context of recruiting of employees. It was realized research among employers in the Moravian Silesian Region. The research contained a structured questionnaire and qualitative interview. It was found that although 70 % of enterprises use part-time work in the Moravian Silesian region, the share of part-time employment is just around 6% of all employees. Enterprises argue that people don't want to work part-time, although this argument is not supported by the results of some other surveys. Employers themselves don't make any researches among their employees or applicants about interest in flexible jobs. According to some public opinion survey, people are interested in part-time work (especially mothers with small children, older people and students), but their demand remains unfulfilled.

Klíčová slova: částečný pracovní úvazek, flexibilní práce, Moravskoslezský kraj, získávání pracovníků

Keywords: flexible work, Moravian-silesian region, part-time work, recruitment of employees

Úvod

V rámci technologického pokroku a postupujících inovací v pracovním procesu se stále více ukazuje potřeba využití flexibilních pracovních režimů. Alternativní formy práce umožňují zaměstnancům i zaměstnavatelům poznávat nové oblasti pracovního života a získávat cenné zkušenosti s využitím nestandardních pracovních režimů.

Dosavadní teoretické poznatky poukazují na mírné rozpory mezi přístupy k alternativním formám práce. Zatímco někteří autoři (např. Keller, 2012, Wallace, 2002, Kotýnková, 2006) upozorňují na možnost, že neplnohodnotné formy práce (tzn. jiné formy práce než klasický pracovní poměr na plný úvazek) přispívají k vyšší nejistotě zaměstnání, činí zaměstnance méně odolnými vůči výkyvům na trzích a zvyšují riziko postupného prohlubování propasti mezi kvalifikovanými a nekvalifikovanými pracovníky.

Na druhou stranu existuje početnější skupina autorů, která argumentuje přínosy pro podniky i pro samotné zaměstnavatele. Ať už se jedná o zvýšenou produktivitu podniku v případě, že zaměstnává pracovníky na částečný úvazek (Nelen, De Grip, Fourage, 2013), nebo o vyšší spokojenost zaměstnanců v případě využití nestandardních forem práce (Vinopal, 2011), případně o úsporu nákladů, která může využití alternativních forem zaměstnávání doprovázet v kombinaci s vhodným stylem a metodami vedení zaměstnanců.

Klasické formy zaměstnání (práce na dobu neurčitou a práce na plný úvazek) jsou ve vyspělých ekonomikách nahrazovány atypickými formami zaměstnání. Jejich rozvoj lze chápat jako odpověď na strnulost a regulace evropských trhů práce v posledních desetiletích minulého století (Kotíková, Kotrusová a Vychová, 2013).

K velmi využívaným formám alternativních úvazků se řadí například pružná pracovní doba nebo částečný pracovní úvazek (dále i jako čpú). Hojně jsou v prostředí České republiky využívány také dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Protože ty však mají oproti klasickým pracovním úvazkům odlišné postavení (zejména z legislativního hlediska), není k nim v této práci přihlíženo. Naopak je pozornost věnována částečným pracovním úvazkům.

Cílem příspěvku je zjistit, zda zaměstnavatelé v Moravskoslezském kraji využívají v rámci získávání pracovníků pro svou firmu i institut částečných pracovních úvazků. K dosažení tohoto cíle bylo využito primárních dat z realizovaného vlastního dotazníkového šetření a kvalitativního rozhovoru mezi zaměstnavateli v Moravskoslezském kraji a analýzy pracovních nabídek na internetových portálech s nabídkami práce. Tento článek prezentuje dílčí výsledky výzkumu zaměřené na získávání zaměstnanců.

1 Teoretické zázemí práce na částečný úvazek

Přestože v rámci EU proběhl pokus o standardizaci pojmu „částečný pracovní úvazek“, je nutné shledat, že jeho vymezení se v rámci zemí Evropy liší zejména podle počtu odpracovaných hodin. Například v Německu je za částečný úvazek považována práce, jejíž délka je stanovena na méně než 36 hodin týdně, ve Francii se jedná o práci v rozsahu menším než 20 hodin týdně a ve Velké Británii existuje hranice 30 hodin týdně (Fagan, 2014).

Pro české prostředí je v §86 zákona 262/2006 Sb., Zákoník práce dáno, že „zaměstnavatel může se zaměstnancem sjednat z provozních důvodů v pracovní smlouvě kratší než

stanovenou týdenní pracovní dobu. Může ji také se zaměstnancem sjednat, popřípadě mu ji povolit, ze zdravotních nebo jiných vážných důvodů na straně zaměstnance, jestliže to dovoluje provoz zaměstnavatele. Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet podmínky, aby takovým žádostem mohlo být vyhověno. Kratší pracovní doba nemusí být rozvržena na všechny pracovní dny. Zaměstnanci s kratší pracovní dobou náleží mzda odpovídající této kratší pracovní době.“

§241 téhož legislativního předpisu také uvádí, že“ „požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě soustavně pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Co jsou však vážné provozní důvody, zákoník práce blíže nespecifikuje (Jakubka et al., 2009). Zde se tak nachází prostor pro případné manévrování v argumentaci zaměstnavatelů.

Neochota a předsudky manažerů je podle Tillyho (1996), Barodel, Morgan a Santos (2007) nebo Svazu průmyslu a dopravy (2008) jednou z významných bariér zavedení a využití částečných pracovních úvazků, kdy podle odpovědí až 47 % respondentů zmíněných výzkumů, je zavedení flexibilních forem práce spojeno s nutností změnit styl vedení zaměstnanců, což je manažersky náročné.

2 Získávání zaměstnanců v kontextu využití částečných pracovních úvazků

Při získávání a výběru pracovníků na částečný pracovní úvazek se společnosti potýkají s několika překážkami. Tou zásadní je například fakt, že částečné pracovní úvazky samozřejmě nabízejí z podstaty věci nižší finanční ohodnocení a navíc se vyskytují v profesích, kde není vyžadována vysoká kvalifikace, která by mohla zajistit vyšší příjmy (Sobaih, 2011). To může mít za následek nezájem všech skupin zaměstnanců o částečné pracovní úvazky, přestože se najdou takové skupiny obyvatel, jako jsou matky s dětmi, studenti, lidé v předdůchodovém a důchodovém věku nebo zdravotně postižení lidé, kteří o tuto atypickou formu práce stojí.

K dalším bariérám na straně zaměstnanců patří následující: *ekonomická nevýhodnost, nedostupnost benefitů, stírání hranic soukromého a pracovního života, přesčasová práce, nízká míra ochrany a dobrovolnost, zkrácený úvazek, ale plná náplň práce, omezený pracovní postup, riziko ztráty zaměstnání a snížená zaměstnatelnost* (Formánková, Dudová a Vohlídalová, 2011).

Z hlediska zaměstnavatelů se k bariérám zavádění a rozvoje částečných pracovních úvazků řadí zejména již výše zmíněná *obava z administrativní, finanční a manažerské zvýšené zátěže*. Negativně také bývá vnímána *ztráta přímé kontroly* v případě například kombinace částečného úvazku a práce z domova.

Toto jsou problémy, se kterými se můžeme setkat již v průběhu zaměstnání. Nicméně než se podaří najít vhodného zaměstnance/zaměstnavatele, se kterým je člověk ochoten a schopen podepsat pracovní kontrakt, předchází této proceduře řada činností, které z personálního hlediska spadají do tzv. získávání a výběru pracovníků.

Získávání a výběr pracovníků je proces, jehož účelem je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čas a s přiměřenými náklady, z nichž je

zvolen nejvhodnější kandidát (Šikýř, 2013, s. 72). Při klasickém získávání se můžeme setkat s tzv. interními a externími zdroji. Evans (1998) vyzorovala, že firmy, které při získávání a výběru zaměstnanců z externích zdrojů na pozici s plným pracovním úvazkem využívají propracované techniky a metody, stejný postup pro nábor a výběr zaměstnanců na čpú (částečné pracovní úvazky) neaplikují. Dokonce ani v podnicích, kde uplatňovali kompetenční přístup, byla v oblasti výběru mezi uchazeči o zaměstnání s čpú věnována nedostatečná pozornost pochopení potřeb a očekávání těchto kandidátů.

A to i přesto, že se postoj, pracovní hodnoty, názory i principy zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem zcela liší od zaměstnanců s úvazkem celým (Clinebell a Clinebell, 2007; Mayfield a Mayfield, 2006; Stamper a Van Dyne, 2003; Wotruba, 1990). Důležitost odlišit manažerské postupy v rámci těchto dvou skupin pracovníků je nezbytné k zajištění porozumění zaměstnancům, jejich potřebám a tím i jejich vyšší spokojenosti. Protože pracovní spokojenost je jednou z charakteristik motivovaného pracovníka, který má odvést očekávaný výkon.

Přesto v České republice na částečný pracovní úvazek pracuje 5,5 % všech zaměstnaných, a dokonce asi 10 % všech zaměstnaných žen (Eurostat), což činí něco přes 200 tisíc žen. Spolu s dalšími asi 60 tisíci muži, tak skupina částečně pracujících tvoří více než čtvrt milionu obyvatel ČR. Toto číslo je podle našeho názoru již dostatečně vysoké proto, aby mu byla věnována pozornost a zároveň natolik nízké, že stojí za úvahu a hlubší analýzu, proč tomu tak je.

Nejčastěji jsou zkrácené úvazky nabízeny ve feminizovaných sektorech vzdělávání, školství a sociální péče (85% oslovených podniků), nejméně časté jsou v odvětvích dopravy a spojů, stavebnictví a průmyslu, tedy v sektorech, kde dominují muži, což vysvětluje disproporci v rámci využití částečných pracovních úvazků.

Jedním z důvodů malé četnosti nabídky flexibilních forem práce na straně zaměstnavatelů je podle zjištění Haberlové a Kyzlinkové (2009) jejich váhavý postoj k otázce zodpovědnosti za rodinné a osobní potřeby svých zaměstnanců. Podle uvedené studie je tento názor sdílen všemi typy zaměstnavatelů napříč sektory produkce. Většina zástupců oslovených podniků se domnívá (60 %), že je to stát, který může ovlivnit ochotu zaměstnavatelů zapojit se do problematiky sladování práce a rodiny. Zde se ukazuje vliv tradice paternalistického typu sociálního státu, který v České republice fungoval více než 40 let.

3 výsledky realizovaného výzkumu

Základní technikou výzkumu bylo dotazníkové šetření, které sloužilo zejména ke zjištění názorů a hodnotících soudů představitelů společností, které se dotýkají meritorních otázek výzkumu. Doplňkovou metodou byl kvalitativní rozhovor

Dotazník obsahoval 4 základní sady otázek: filtrační otázky (obor činnosti, počet zaměstnanců, vlastnictví podniku) otázky směřující ke zjištění využití částečných pracovních úvazků (důvody ne/využití částečných pracovních úvazků, bariéry rozšíření částečných pracovních úvazků, počet zaměstnanců pracujících na částečný pracovní úvazek, skupiny zaměstnanců, kterým je částečný pracovní úvazek umožněn, faktory rozhodující o umožnění čpú), otázky z vybraných vedení řízení lidských zdrojů (pracovní podmínky, zajímavost práce, míra autonomie v práci, pracovní zátěž, objem práce vzhledem ke smlouvanému počtu pracovních hodin, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, platy a mzdy, odměny a benefity, náhrada mzdy za dovolenou na zotavenou, komunikace, možnost vzdělávání na náklady

zaměstnavatele, kariérní postup, jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti, výhody a nevýhody využití částečných pracovních úvazků) a doplňující otázky (zejména na zjištění, která opatření by pro podporu částečných pracovních úvazků zaměstnavatelé uvítali a také jaké další flexibilní formy práce společnosti v Moravskoslezském kraji využívají, otázka zjišťující případný zájem respondentů o další účast ve výzkumu). V dotazníku byly využity otevřené, polootevřené i uzavřené otázky. Sestavený dotazník je součástí přílohy části (Příloha č. 1). V červnu 2015 byl také realizován pilotní průzkum s cílem odhalit případné nesrovnalosti ve formulaci otázek.

Základním souborem výzkumu byly zvoleny všechny podniky a organizace v Moravskoslezském kraji, které zaměstnávají alespoň 1 zaměstnance a nejsou v likvidaci. Podle databáze dostupné u Českého statistického úřadu, bylo k 30. květnu 2015 takovýchto společností 16 681. Na základě velikosti základního souboru (16 681 podniků) byla pomocí kalkulátoru stanovena velikost výběrového souboru¹ (viz Tabulka č. 5). Z hlediska zachování reprezentativnosti výběrového souboru se v praxi nejčastěji užívá výpočet v intervalu spolehlivosti 95 % a na hladině významnosti 0,05. Velikost výběrového souboru tedy odpovídá 376 respondentům.

Z důvodu úspory nákladů a snadnější distribuce dotazníku bylo zvoleno elektronické dotazování. Charakteristika výzkumného vzorku a základního souboru společně s průběhem oslovování respondentů je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 1: Charakteristika základního a reprezentativního souboru

Základní soubor = 16681	
Výběrový soubor pro zajištění reprezentativnosti	376
1. kolo dotazování - osloveno	5000
Nedoručeno e-mailových pozvánek k vyplnění dotazníku	55
Správně vyplněno dotazníků v prvním kole	173
2. kolo dotazování - osloveno	6058
Nedoručeno e-mailových pozvánek k vyplnění dotazníku	94
Správně vyplněno dotazníků v druhém kole	237
Celkem získáno správně vyplněných dotazníků	410

Zdroj: vlastní výzkum

Vlastní výzkum ukázal, že až 70 % (287) dotazovaných firem částečné úvazky využívá. Jako jedna z možností, proč bylo dosaženo tak vysoké hodnoty, je možnost, že firmy nevyužívající tuto flexibilní formu zaměstnání, se dotazníkového šetření nezúčastnily, přestože bylo v instrukcích pro vyplňování dotazníku uvedeno, že i jejich názory a informace jsou pro výzkum důležité a přínosné.

Bylo potvrzeno poměrně značné využití kratší pracovní doby firmami v Moravskoslezském kraji, nicméně podle dostupných statistických údajů (viz kap. č. 3) je počet zaměstnanců pracujících na zkrácený úvazek velmi nízký (asi 6 % všech zaměstnaných), a to ve srovnání s dalšími evropskými (zejména západními) zeměmi, nebo byť jen ve srovnání s průměrnou hodnotou EU.

Podle výsledků vlastního výzkumu zaměstnavatelé udávají průměrnou hodnotu 13,62 % částečně zaměstnaných ze všech zaměstnanců. Tak vysokého čísla však bylo dosaženo,

¹ Webový portál Raosoft [online]. [vid. 12. května 2015] dostupné z <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

protože se výzkumu zúčastnily např. chráněné dílny, nebo neziskové organizace, které zaměstnávají velmi vysokou část zaměstnanců na kratší dobu. Tyto extrémní hodnoty tak výrazně ovlivnily celkový výsledek. Přesnějším ukazatelem se tak ukázal být medián, jehož hodnota dosáhla 5,31 %. Tato hodnota je tak prakticky totožná s ukazateli ze statistických databází (např. Eurostat), kde se uvádí, že v ČR v roce 2015 pracovalo 5,3 % všech zaměstnaných.

Lidé navíc podle Formánkové, Dudové a Vohlídalové (2011) tuto formu zaměstnání nevnímají jako dostupnou v případě, že o ni projeví zájem. Obliba a poptávka po těchto typech úvazku přitom zvyšuje (některé zdroje uvádějí hodnotu až 30 %), což potvrzují v několika posledních letech průzkumy² mezi zaměstnanci a uchazeči o práci. Potenciál pro další rozvoj čpů můžeme spatřovat i v nabídce pracovních příležitostí.

V současné době je podíl nabídek pracovních míst s čpů v Moravskoslezském kraji na webovém portálu Práce.cz na úrovni 14 %, webový portál Jobs.cz nabízí práci na částečný pracovní úvazek v 8 % a na portálu Profesia.cz pouhých 1,4 %. V průměru tak tyto tři pracovní portály nabízejí částečný pracovní úvazek jako necelých 8 % všech pracovních nabídek v Moravskoslezském kraji. Jedná se však většinou o pozice s primárním zájmem zaměstnat člověka na úvazek celý, nebo o pozice vyžadující nízkou kvalifikaci či požadavky (prodavač/ky, zaměstnanci ochranky, uklízeč/ky), jsou tak zároveň spojeny s nižším finančním ohodnocením, které by při využití čpů bylo ještě nižší.

Z ekonomických důvodů tak lze předpokládat, že tyto pozice zůstanou neobsazeny, nebo je využijí pouze lidé, kteří jsou finančně zabezpečeni jiným způsobem a tuto práci budou moci využít jako přivýdělek (ženy na rodičovské dovolené, studenti, penzisté). Z nabízených pozic lze také usuzovat, že firmy využívají kratší pracovní dobu z provozních důvodů na pracovních místech, kde by celý pracovní úvazek nebyl využit. Tuto domněnku vlastní výzkum rovněž potvrdil. 55,75 % dotázaných využívá částečné úvazky právě z provozních důvodů a kvůli úspoře nákladů.

Ve vlastním výzkumu jsme se proto zaměřili i na zjištění, zda a jak případně podniky zjišťují zájem o částečné pracovní úvazky, či jiné flexibilní formy práce, mezi svými zaměstnanci či mezi uchazeči o zaměstnání. Z výsledků vyplývá, že více než polovina (55 %) respondentů nerealizuje žádnou formu zjišťování zájmu o využití alternativních pracovních úvazků. Asi desetina firem (12 %) doznala, že zjišťují, zda by měli jejich zaměstnanci či uchazeči o flexibilní úvazky zájem a přitom zjistila, že by je rádo využilo poměrně velké množství zaměstnanců. Společnou charakteristikou těchto podniků bylo, že se jednalo o převážně feminizovaná odvětví. To potvrzuje předchozí domněnku o tom, že speciálně skupiny obyvatel jako jsou matky s malými dětmi, studenti, či starší lidé by o využití alternativních forem práce stálo.

Firmy přesto ve svých tvrzeních ohledně flexibility práce uvádějí, že zaměstnanci o kratší pracovní dobu nemají zájem, což podle jejich vlastního vyjádření více než 30 % respondentů považuje za nejsilnější bariéru využití a dalšího rozvoje částečných pracovních úvazků.

² Webový portál Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [vid 8. 10. 2016] dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/16447>; Webový portál Novinky [online]. [vid 8. 10. 2016] dostupné z <https://www.novinky.cz/kariera/363987-o-zkracene-pracovni-uvazky-je-zajem.html>; Webový portál Personalista [online]. [vid 8. 10. 2016] dostupné z <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zkracene-pracovni-uvazky-je-o-ne-zajem.html>; Webový portál Rozhlas [online]. [vid 8. 10. 2016] dostupné z http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/o-castecne-pracovni-uvazky-maji-cesi-velky-zajem-firmy-je-ale-prilis-nenabizeji--1580509; Webový portál Hospodářské noviny [online]. [vid 8. 10. 2016] dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-65462770-cesi-maji-zajem-o-praci-na-castecny-uvazek-firmy-ho-ale-moc-nenabizeji-prestoze-jim-chybi-lide>

Do kvalitativního rozhovoru se zapojily 4 subjekty, jejichž společným rysem je velikost podniku (velké) a využití částečných pracovních úvazků. Jednalo se o podniky z oblasti strojírenství (A) zdravotnictví (B), finance (C) a pojišťovnictví (D). V posledních třech jmenovaných oblastech nejsou částečné pracovní úvazky výjimkou. Částečně proto, že se jedná o feminizovaná odvětví, dílem proto, že se ve třetím a čtvrtém typu podniku jedná o administrativní práci a dílem kvůli nedostatku personálu v oblasti zdravotnické péče, kdy jsou tak zaměstnavatelé nuceni poskytovat zaměstnancům různé výhody, aby své zaměstnance neztratili.

V rámci kvalitativních rozhovorů jsme se tak zaměřili mj. na následující otázky

Protože podniky nabízejí částečné úvazky jen velmi málo, zajímali jsme se o to, jak své zaměstnance s čpů získávají. Zda realizují náborové akce, či spíše akceptují individuální žádosti svých dosavadních zaměstnanců. Odpovědi vypadaly následovně:

A: „My to vysloveně nenabízíme, pokud se někdo zeptá, nebo informuje, tak hledáme spíše možnosti jak to umožnit, ale standardně to není.“ **B:** „Většinou jsou to zaměstnanci, kteří přecházejí z plného pracovního úvazku.“ **C:** „Sami je nenabízíme, protože u hlavního pracovního poměru upřednostňujeme práci na plný úvazek, ale třeba ve spolupráci se studenty je nabízíme v rámci trainee programů. “Pouze jeden z oslovených podniků se staví i do pozice firmy poptávající zaměstnance, kteří chtějí práci na částečný úvazek. **D:** „V podstatě obojí. Je to dle potřeby. Buď je to uvedené v inzerátu, nebo to kolikrát zazní z úst zájemce, jestli mu to umožníme.“

V rozhovorech tedy bylo potvrzeno, že zaměstnavatelé sami nejsou příliš aktivní v nabízení částečných pracovních úvazků uchazečům.

Další otázka zabývající se zdroji pracovníků, kteří pracují na částečné pracovní úvazky, tedy skýtala poměrně jednoznačnou odpověď, a to, že jsou to vesměs interní zaměstnanci, kteří si přejí úvazek snížit. Pouze podnik označený jako C odpověděl, že se zdroje zaměstnanců neliší podle délky úvazku, ale v případě částečných úvazků zaznamenávají vyšší zájem ze stran studentů nebo rodin s malými dětmi (většinou ženy). **C:** „Absolutně se neliší (získávání zaměstnanců - pozn. autora). Jedná se o klasický nábor pomocí webových stránek, pracovních veletrhů, kde se představujeme absolventům a přes reference stávajících zaměstnanců.“

V podnicích, kde umožňují čpů na základě individuální žádosti, jsme se proto zabývali otázkou, jaká kritéria ovlivňují rozhodnutí o umožnění snížení úvazku.

A: „... jediné kritérium, které musíme vyhodnotit, je jestli je to technicky a odborně pro nás možné. ...s nadřazeným té pozice řeším, jestli je to pro něj dostatečné, (jestli v tom čase nebo době, kdy ten člověk je schopen nebo ochoten pracovat) a po technické stránce a přístupové, jestli jsme schopni to zajistit. Pokud jsme schopni to zajistit, tak vždycky vyjdeme vstříc. Třeba délka praxe není rozhodující.“ **B:** „Rozhoduje se na základě individuálních žádostí. Nějaká kritéria nastavená nemáme, spíše se rozhodujeme podle toho, zda je to technicky možné, aby byl dostatečně zajištěn provoz oddělení.“ **C:** „Většinou to ovlivňuje provozní situace v daném týmu na pobočce, do kterého nastupuje nový zaměstnanec a pak důvod žádosti, proč je potřeba čpů.“ **D:** „Pro nás je důležité, aby ten kratší úvazek stačil na zajištění agendy, kterou má daný zaměstnanec na starosti, aby tím nebyl ohrožený chod oddělení nebo

pobočky. Samozřejmě pokud u nás již zaměstnanec nějakou dobu pracuje a my víme, že je spolehlivý, tak to rozhodování více usnadňuje.“

Z uvedeného můžeme vyvodit závěr, že firmy nemají dostatečně rozvedenou koncepci využití částečných pracovních úvazků. Zčásti je na vině nedostatečná podpora těmto úvazkům ze strany státu, zčásti pak také obava managementu z potřebných změn doprovázející zavedení alternativních pracovních úvazků. Svůj díl viny nese i nezájem zaměstnanců, který je ovšem podpořen relativně nízkou úrovní mezd, které jsou logicky při zkráceném úvazku ještě nižší. Tato kombinace má za následek fakt, že podniky v Moravskoslezském kraji nemají vytvořenou strategii pro zavádění a využívání alternativních forem práce a tím pádem nemají ani stanovená kritéria pro rozhodování o poskytnutí úvazku a jednájí tak operativně na základě dosavadních zkušeností a možností.

Zajímali jsme se také proto o schvalovací proces a délku jeho trvání. Odpovědi jsme obdrželi následující:

A: „V první fázi musí souhlasit nadřízený, to znamená, vyhodnotí to, jestli technicky a jinak je schopen prostě akceptovat tady tu zkrácenou dobu a potom to schvaluju já (HR manažerka – pozn. autora). Takže je to proces na dva dny.“ **B:** „To záleží na zajištění toho provozu. Pokud máme dost sester, tak jsme schopni to udělat do týdne. ... U těch mateřských, vzhledem k jejich situaci, tak jsme schopni to třeba do měsíce nějak vyjít vstříc, protože je pro nás lepší vyjít vstříc se zkráceným úvazkem než aby nám odešly.“ **C:** „Je to vždy o dohodě zaměstnance s manažerem, který toto schvaluje a zadá do SAP (podnikový informační systém – pozn. autora).“ **D:** „Tak je to hlavně o tom, zda je to možné z hlediska provozu. Pokud ano, pak není problém tomuto požadavku vyhovět do týdne.“

Z předešlých odpovědí je možné vyvodit závěr, že přes velmi slabou aktivitu v nabízení částečných úvazků, se podniky snaží alespoň velmi rychle vyřešit jednotlivé individuální žádosti a pokud je to možné, do týdne lze zaměstnance na částečný úvazek převést. Snížení úvazku proto žádným velkým problémem pro firmy není, ale naše otázka směřovala také ke zjištění, jak to funguje, pokud zaměstnanec chce přejít zpět na úvazek plný.

A: „Nestalo se nám, že bychom to neumožnili..., ale my zase máme výhodu, že jsme poměrně velká firma a pracovního uplatnění je tu celá řada, takže pokud to nebude třeba ta konkrétní pozice, tak tomu člověku najdeme uplatnění někde jinde.“ **B:** „... pokud je volné místo (na jiném oddělení), tak my ten úvazek prodloužíme. Ale pokud ona trvá teda na tom svém oddělení na zvýšení úvazku, tak to si musí opravdu počkat, až se tam uvolní, a pak samozřejmě jsme schopni přednostně jí nabídnout navýšení úvazku, někomu kdo by šel z venčí tak bychom nabídli ten zkrácený úvazek.“ **C:** „Záleží, zda je zbylý úvazek obsazen jiným zaměstnancem či nikoliv. Pokud je místo volné není problém se vrátit na celý úvazek.“ **D:** „Vzhledem k tomu, že se spíše potýkáme s nedostatkem kvalitních zaměstnanců, tak nebývá problém znovu úvazek navýšit. Trvá to zhruba stejně jako vyřízení žádosti o zkrácení úvazku, ale to navýšování objemu práce bývá postupné.“

Z uvedeného můžeme vyvodit, že vybrané podniky se snaží vyhovět požadavkům svých zaměstnanců, nicméně je to možné pouze v případě, že jim to umožňuje provoz a druh činnosti. Zároveň se první tři podniky nevyjádřily v konkrétním časovém horizontu, na rozdíl od předchozí otázky, kde jsme se zajímali o dobu akceptace zkrácení úvazků. Můžeme tak usuzovat, že prodloužení úvazku je opravdu velmi individuální, nebo se k němu firmy nechtěly vyjádřit, protože je proces navýšení úvazku značně delší, než proces jeho zkrácení.

Opětovné navýšení úvazku navíc není zakotveno ani v legislativních předpisech České republiky. Zde se tak otevírá možnost pro další diskuse.

Závěry

Styly a metody vedení zaměstnanců se liší v jednotlivých podnicích a mnozí manažeři se snaží i pro jednotlivé pracovníky uplatňovat jiné nástroje a odlišné přístupy. To samé by mělo platit, i pokud se jedná o zaměstnance s částečným pracovním úvazkem. Důležitost odlišit manažerské postupy v rámci těchto dvou skupin pracovníků je nezbytné k zajištění porozumění zaměstnancům, jejich potřebám a tím i jejich vyšší spokojenosti.

Protože firmy, oslovené pro kvalitativní rozhovor, nerealizují ve vlastní režii nábor a oslovení potenciálních zaměstnanců na částečný pracovní úvazek, nebylo tak možné zjistit specifika získávání zaměstnanců. Toto může být námětem pro další výzkum. Ze zjištěného můžeme vyvodit, že vybrané podniky se snaží vyhovět požadavkům svých zaměstnanců, nicméně je to možné pouze v případě, že jim to umožňuje provoz a druh činnosti. Samy podniky se v nabídkách částečných pracovních úvazků nepředhánějí. Průměrně se na pracovních portálech nabídka na práci na zkrácený úvazek vyskytuje v necelých osmi procentech všech nabídek. Sami zaměstnavatelé pak argumentují nezájmem zaměstnanců, což ovšem nekoresponduje s průzkumy mezi zaměstnanci a uchazeči o práci, které prohlašují, že o alternativní pracovní úvazky je zájem (zejména mezi vybranými skupinami obyvatel).

Poděkování

Tento článek vznikl za podpory projektu SGS/14/2015 „Zaměstnávání a vedení zaměstnanců v podnicích uplatňujících částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji“ Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné.

Literatura

- [1] BARDOEL, A., E. L. MORGAN a C. SANTOS, 2007. Quality part-time work in Australian organizations: implications for HRD. *Human Resource Development International*, **10**(3), 281-299. ISSN 1469-8374.
- [2] CLINEBELL, S.K. a J.M. CLINEBELL, 2007. Differences between part-time and full-time employees in the financial services industry. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, **14**(2), 157-167. ISSN 1939-7089.
- [3] EVANS, C., 1998. Managing the Flexible Workforce Successfully. *Training Officer*, **34**(8), 241-244. ISSN 0041-090X.
- [4] FAGAN, C. et al., 2014. *In search of good quality part-time employment*. Geneva: International Labour Organization. ISSN 2226-8952.
- [5] FORMÁNKOVÁ, L., R. DUDOVÁ a M. VOHLÍDALOVÁ, 2011. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. [online]. [vid. 10. května 2015]. Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf
- [6] HABERLOVÁ, V. a R. KYZLINKOVÁ, 2009. *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-053-0.
- [7] JAKUBKA, J. et al. 2009. *Zákoník práce. Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*. S komentářem k 1. 1. 2010. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-247-3019-6.

- [8] KELLER, J., 2012. *Tři sociální světy (Sociální struktura postindustriální společnosti)*. 2. vyd. Praha: SLON. ISBN 978-80-7419-044-5.
- [9] KOTÝNKOVÁ, M., 2006. *Trh práce na přelomu tisíciletí*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1149-5.
- [10] MAYFIELD, J. a M. MAYFIELD, 2006. The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: A comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, **23**(2), 131- 153. ISSN 0275-6668.
- [11] NELEN, A., A. DE GRIP a D. FOUARGE, 2013. Is part-time employment beneficial for firm productivity? *Industrial & Labor Relations Review*, **66**(5), 1172-1191. ISSN 2162-271X.
- [12] SOBANH, A. E. E., 2011. *Success through the part-time employees. A step by step practical toolkit to enhance management practices with Part-time employees*. Saarbrücken: LAP Lambert. ISBN 978-3846504291.
- [13] STAMPER, C. L. a L. VAN DYNE, 2003. Organizational Citizenship: A comparison between part-time and full-time service employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **44**(1), 33-42. ISSN 1938-9663.
- [14] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY, 2008. *Flexibilní formy práce aneb jak to vidí zaměstnavatelé*. [online]. [vid 3. května 2015]. Dostupné z <http://www.spcr.cz/projekty/realizovane-projekty/2079-zavery-z-konference-flexibilni-formy-prace-aneb-jak-to-vidi-zamestnavatele>
- [15] ŠIKÝŘ, M. 2013. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [16] TILLY, C., 1996. *Half a Job: Bad and Good Part-Time Jobs in a Changing Labour Market*. Philadelphia: PA: Temple University Press. ISBN: 1-56639-382-5.
- [17] VINOPAL, J., 2011. Subjective Quality of Working Life Indicator. *Czech Sociological Review*, **47**(5), 937–965. ISSN 0038-0288.
- [18] WALLACE, C., 2003. Work Flexibility in Eight European Countries. *Sociologický časopis*, **39**(6), 773 – 794. ISSN 0038-0288.
- [19] WOTRUBA, T. R., 1990. Full-time vs. part-time sales people: A comparison on job satisfaction, performance, and turnover in direct selling. *International Journal of Research in Marketing*, **7**(2), 97-108. ISSN 0167-8116.