

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

JANA SVOBODOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Flexibilní pracovní režimy, současná praxe – využití poznatků v prostředí České pojišťovny a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jana Svobodová / MBA 27

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka, M.B.A.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: Pardubice 24. 11. 2012

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, Ing. Robinu Čejkovi, M.B.A., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Současně bych ráda poděkovala manažerům úseku Služeb klientům ČP a.s. za ochotu při mapování jejich postojů k uvedené problematice.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Flexibilní pracovní režimy, současná
praxe – využití poznatků v prostředí
České pojišťovny a.s.**

Flexible operating modes, the current practice - the use of knowledge
in the company Česká pojišťovna a.s.

Autor: Jana Svobodová

Souhrn

Diplomová práce se v teoretické části zabývá v obecné rovině problematikou současného využití flexibilních pracovních forem v prostředí společností poskytujících služby v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví a telekomunikací, které zaměstnávají více než 500 zaměstnanců. Shrnuje poznatky z praxe a hodnotí přínosy a možná rizika zavedení jednotlivých flexibilních pracovních forem. Zjištěné skutečnosti pak srovnává se stavem využití ve společnosti Česká pojišťovna a.s.; konkrétně v útvaru Služeb klientům. Ve své praktické části pak popisuje aktivity úseků a specifika vykonávaných pracovních činností. Mapuje současný stav využívání jednotlivých flexibilních pracovních forem, jejich znalost konkrétními manažery. Věnuje se získání informací o postojích liniových manažerů k flexibilním pracovním formám z pohledu přínosu v základních ukazatelích (výkon, náklady, fluktuace), náročnosti řízení týmu, vlivu na motivaci a spokojenost zaměstnanců, oblast administrace, potřebných informací a zájmu o rozšíření nabídky těchto pracovních forem. Na základě zjištěných informací se věnuje návrhu možného rozšíření flexibilních pracovních forem v konkrétních úsecích. Dává doporučení ve formě následných kroků a přináší přehled aktivit, které byly v rámci práce již ve společnosti realizovány.

Summary

This dissertation deals with the theoretical part of the general problem of the current use of flexible forms of working in an environment of companies providing services in the areas of banking, insurance and telecommunications sectors, which employ more than 500 employees. Summarizes the findings from practice and assess the benefits and potential risks of the introduction of flexible work forms. Findings of fact then compared with the state of use in Česká pojišťovna a.s.; specifically in the customer service department. In the practical part describes the activities performed by specific sections and work activities. It surveys the current state of the use of flexible forms of work, their knowledge of specific managers. He is to obtain information on the attitudes of line managers to flexible forms of employment benefits in terms of basic indicators (performance, cost, turnover), performance management team, the impact on the motivation and satisfaction of employees, administration area, the necessary information and interest to extend the offer of employment forms. Based on the information gathered is dedicated to design a possible extension of flexible forms of employment in specific sections. Makes recommendations in the form of follow-up and provides an overview of activities that were part of the work already carried out in the company.

Klíčová slova:

Pracovní režimy

Flexibilita práce

Management

Stimulace zaměstnanců

Sladění rodinného a pracovního života

Keywords:

Operating mode

Flexibility of work

Management

Stimulation of employees

Work-life balance

JEL Classification:

J01 - Labor Economics: General

M120 - Personnel Management

M510 - Personnel Economics: Firm Employment Decisions

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jana Svobodová
Studijní program:	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)
Studijní obor:	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Studijní skupina:	MBA 27
Název DP:	Flexibilní pracovní režimy, současná praxe – využití poznatků v prostředí České pojišťovny a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoretická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Přehled forem flexibilních pracovních režimů2.2 Využití v podnikové praxi – obecná rovina3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Zmapování současného stavu užití flexibilních režimů3.2 Průzkum postojů manažerů k flex. pracovním režimům3.3 Analýza pracovních aktivit3.4 Návrh řešení rozvoje využívání flexibilních forem práce3.5 Metodiky, ekonomické zhodnocení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 5 zdrojů)	<p>Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce</p> <p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 10.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3</p> <p>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. <i>Psychologie a sociologie řízení</i>. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009. 798 str.. ISBN 978-80-7261-169-0</p> <p>NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. <i>Personální management</i>. 1.vydání. Praha: VŠEM, 2008. 369 str. ISBN 978-80-86730-31-8</p> <p>RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B. <i>Jak sladit práci a rodinu ... a nezapomenout na sebe</i>. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2011. 152 str.,. ISBN 978-80-247-3578-8</p> <p>ULRICH, D. <i>Mistrovské řízení lidských zdrojů</i>. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. 272 str.. ISBN 978-80-247-3058-5</p>
Vedoucí DP:	Ing. Robin Čejka, MBA

77.01.
2012

V Praze dne _____


Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1	Úvod	1
2	Flexibilní pracovní režimy z pohledu teorie.....	3
2.1	Základní formy flexibilních pracovních režimů	4
2.1.1	Specifikace jednotlivých flexibilních režimů.....	6
2.2	Zhodnocení výhodnosti různých forem flexibility	11
2.2.1	Generační pohled	11
2.2.2	Klady a zápory jednotlivých forem flexibility	13
2.3	Využití flexibilních forem práce v současné podnikové praxi	18
2.3.1	Příklady z praxe	20
2.4	Metody a techniky zpracování praktické části DP.....	22
3	Aplikace poznatků v prostředí České pojišťovny	23
3.1	Představení společnosti.....	23
3.1.1	Organizační schéma společnosti	24
3.1.2	Geografické rozložení aktivit společnosti.....	25
3.1.3	Organizační schéma útvaru náměstka pro Služby klientům	25
3.1.4	Specifika práce jednotlivých úseků.....	26
3.1.4.1	Komunikační centrum	27
3.1.4.2	Správa pojištění a plateb	27
3.1.4.3	Likvidace retailového pojištění.....	28
3.1.4.4	Likvidace podnikatelského pojištění	28
3.1.4.5	Rozvoj služeb klientům a podpůrné funkce.....	29
3.1.4.6	Tým stížností	29
3.1.4.7	Početní rozložení	30
3.1.5	Současný stav využívání flexibilních pracovních režimů	31
3.1.5.1	Znalost a využití flexibilních pracovních režimů	32
3.1.6	Postoje manažerů k využívání flexibilních pracovních režimů	37
3.1.6.1	Postoje k přínosu v základních ukazatelích	38
3.1.6.2	Postoje z pohledu řízení týmu a jeho členů	41
3.1.6.3	Postoje k flexibilitě jako stimulačnímu nástroji	45
3.1.6.4	Postoje k rozšíření, administrativě, informovanosti	48
3.1.7	Důvody nevyužívání flexibilních pracovních režimů	51
3.2	Možnosti rozšíření flexibilních pracovních režimů	54
3.2.1	Rizika při plošném rozšíření	54

3.2.2	Návrh možných rozšíření flexibility	56
3.2.2.1	Komunikační centrum	58
3.2.2.2	Likvidace podnikatelského pojištění	58
3.2.2.3	Likvidace retailového pojištění.....	59
3.2.2.4	Ostatní.....	60
3.2.2.5	Správa pojištění a plateb	60
3.2.3	Potřebné kroky pro realizaci rozšíření	61
3.2.3.1	Překážky související s náklady	61
3.2.3.2	Překážky související s aktivitami manažerů	63
3.2.3.3	Realizované aktivity	63
3.2.3.4	Návrh dalších kroků.....	64
4	Závěr.....	65

Literatura

Přílohy

Seznam zkratk

ČP	Česká pojišťovna
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EDK	Externí distribuční kanál
FM	Facility management
FOD	Fond ohrožených dětí
KC	Komunikační centrum
LPP	Likvidace podnikatelského pojištění
LRP	Likvidace retailového pojištění
MD	Mateřská dovolená
PU	Pojistná událost
RD	Rodičovská dovolená
SPP	Správa pojištění a plateb
ZP	Zákoník práce

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přínosy zavedení flexibilních pracovních režimů	14
Tabulka 2 Negativa zavedení flexibilních pracovních režimů.....	15
Tabulka 3 Průměrný počet zaměstnanců úseků SK	30
Tabulka 4 Responze dotazníkového šetření	31
Tabulka 5 Souhrn stavu využívání flexibilních pracovních forem v útvaru.....	36
Tabulka 6 Přehled pohovorů a čísel vybraných respondentů	52
Tabulka 7 Velikost možných rizik ve vazbě na konkrétní flexibilní režim	55
Tabulka 8 Počet zaměstnanců v režimu MD/RD v úsecích	57
Tabulka 9 Přehled přímých nákladů a úspor na 1 pracovní místo	62

Seznam grafů

Graf 1 Důvody nevyužívání flexibilních forem práce dle průzkumu LMC.....	19
Graf 2 Rozsah využívání známých forem flexibility	33
Graf 3 Rozsah známých, nevyužívaných forem flexibility.....	34
Graf 4 Rozsah neznámých forem flexibility	35
Graf 5 Rozsah možných rizik zavedení	56

Seznam obrázků

Obrázek 1 Souvislost flexibilních pracovních režimů a typů flexibility.....	6
Obrázek 2 Organizační struktura vrcholového vedení České pojišťovny a.s.	24
Obrázek 3 Organizační struktura útvaru náměstka pro Služby klientům	26
Obrázek 4 Vnímání vlivu flexibility na pracovní výkon zaměstnance	38
Obrázek 5 Vnímání vlivu flexibility na snížení nákladů na pracovní sílu	39
Obrázek 6 Vnímání vlivu flexibility na snížení fluktuace	40
Obrázek 7 Vnímání zvýšení nároků na řízení týmu při využití flexibility	41
Obrázek 8 Vnímání negativního působení flexibility na týmovou práci	42
Obrázek 9 Vnímání možnosti využití různých podob flexibility u všech členů týmu	43
Obrázek 10 Vnímání vhodnosti využívání více flexibilních forem najednou	44
Obrázek 11 Využití flexibility jako motivačního nástroje.....	45
Obrázek 12 Postoj k flexibilitě jako součásti motivace a spokojenosti zaměstnanců.....	46
Obrázek 13 Postoj k flexibilitě jako nástroji work-life balance a snižování stresu	47
Obrázek 14 Informovanost mng. a zaměstnanců o flexibilních pracovních režimech	48
Obrázek 15 Zavedení flexibility z pohledu složitosti a administrativní zátěže.....	49
Obrázek 16 Zájem o rozšíření možností flexibilních pracovních režimů	50

1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku současné praxe při využívání flexibilních pracovních režimů. Hlavním cílem práce je navrhnout možné řešení rozšíření využití jednotlivých forem flexibilních pracovních režimů v prostředí České pojišťovny a.s. (konkrétně v útvaru Služeb klientům) s ohledem na specifika jednotlivých zajišťovaných činností.

Dílčím cílem je vytvoření souhrnného pohledu na problematiku využívání flexibilních pracovních režimů v současné podnikové praxi ve společnostech, poskytujících služby v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví a telekomunikací. Zmapování přínosů zvýšení flexibility jak pro vlastní společnost, tak i pro její zaměstnance. Současně poukázat na možná rizika a omezení, která zvýšená flexibilita přináší.

Práce se věnuje konkrétní oblasti pracovních podmínek, která v současném období nabývá na důležitosti a především ve větších společnostech se jí začíná věnovat vyšší pozornost. Flexibilní pracovní režimy napomáhají zkvalitnění pracovního a osobního života zaměstnanců z pohledu možnosti skloubení náročných pracovních požadavků s vnímanou potřebou jejich seberealizace i v mimopracovních aktivitách a uspokojivému zajištění péče o rodinné příslušníky. Nejedná se jen o péči o malé děti, ale, s ohledem na generační vývoj, je třeba mnohdy zajistit i péči o starší členy rodiny a to ve chvíli, kdy je zaměstnanec plně pracovní vytížen. Zde je prostor pro hledání takové formy flexibility, která pomůže zaměstnanci vzniklou situaci úspěšně řešit a současně nemá negativní vliv na jeho pracovní výkon.

Firmy, které si důležitost této problematiky uvědomují, věnují jí patřičnou pozornost a rozšiřují nabídku možné flexibility, mohou ve výhledu získat zásadní konkurenční výhodu v podobě stabilních, vysoce motivovaných a výkonných zaměstnanců. Současně se již nyní na trhu práce profilují jako zaměstnavatelé, o které mají uchazeči o zaměstnání zájem. Díky tomu může taková společnost získat kvalitní zaměstnance, a to mnohdy i přes nižší nabídku základní mzdy, která se stává pouze jednou ze složek odměňování a výhod, které noví uchazeči vyhledávají.

Po získání základního pohledu na přístupy k problematice ve srovnatelných společnostech, se vlastní praktická část práce zabývá zmapováním postojů manažerů jednotlivých úseků Služeb klientům k možnému využívání flexibilních pracovních režimů z pohledu přínosu v základních ukazatelích (výkon, náklady, fluktuace), náročnosti řízení týmu, vlivu na motivaci a spokojenost zaměstnanců, oblast administrace, potřebných informací a zájmu o rozšíření nabídky těchto pracovních forem.

Prvotní pracovní předpoklad, který je prací ověřován, je, že zvýšení využití flexibilních pracovních režimů brání především neznalost možností jejich aplikace a obavy ze zvýšení složitosti řízení pracovních týmů. Následně pak i domněnka, že lze různé formy flexibilních pracovních režimů využít ve větší, či menší míře ve všech sledovaných úsecích společnosti.

Dalším očekáváním je, že získané teoretické poznatky (doplněné informacemi z praxe ostatních společností) v souhrnu s daty, získanými z dotazníkového šetření na manažerské populaci ve sledovaném útvaru, bude možno využít k návrhu možného rozšíření flexibilních pracovních forem v konkrétních úsecích.

Přínos této práce by měl být v konkrétním využití získaných poznatků pro rozšíření flexibility v útvaru Služeb klientům a měla by být vodítkem při nastavení a realizaci potřebných kroků. Práce by měla zároveň posloužit ostatním HR manažerům jako inspirace pro rozšiřování nabídky flexibilních pracovních režimů ve svěřených útvarech.

2 Flexibilní pracovní režimy z pohledu teorie

V současné podnikové praxi se stále častěji začínají objevovat i témata, která dříve byla upozaděna a která nebyla pro vlastní provoz firmy (společnosti) považována za prioritní.

Dle Hyršlové, Klečky (2010) se management firem vždy soustřeďuje na plnění hlavních ukazatelů výkonu (dosahování zisku, růstu tržní hodnoty atd.) pomocí zajištění a řízení transformace potřebných vstupů - pracovního výkonu zaměstnanců, maximálním využíváním výrobních prostředků a celkovou organizací produkčních procesů tak, aby bylo dosaženo kýžených výsledků. Dle autorů je třeba tyto snahy koordinovat se zájmy zainteresovaných stran, mezi něž patří i zaměstnanci, kterým je věnována pozornost z pohledu zlepšování pracovních podmínek. Dle autorů tak podnik může získat - díky novému pohledu na práci s lidskými zdroji - nejlepší dostupné pracovníky.

Jak uvádí Gilarová (2004) v současné době se problematika zvýšení flexibility zaměstnanců dostává do popředí zájmu zaměstnavatelů a to jak z důvodu možných přínosů ve formě pružnější reakce společnosti na výkyvy v poptávce po jejich výrobcích a službách, tak i pro získání výhody před svými konkurenty nejen svojí flexibilitou v dodávkách, ale i získáním výhody jakožto zaměstnavatele, který se tak stává pro potenciální pracovní sílu atraktivním.

V neposlední řadě pak flexibilní pracovní režimy, podle Gilarové (2004) mají vliv na celkovou spokojenost a motivaci zaměstnanců, přispívají ke zkvalitnění jejich pracovního i osobního života a ve skryté podobě se tak mohou stát i jedním z podstatných nástrojů pro snižování fluktuace a retenci klíčových zaměstnanců.

Dle Gilarové (2004): „*Flexibilita je komplexní socio-ekonomický jev, který v praxi může přinést oboustranné výhody pro zaměstnavatele i pro zaměstnance, a to v případě, kdy jsou podmínky pracovní flexibility průnikem zájmů jedné i druhé strany*“

Více se otázce pozitivních přínosů, ale i negativním stránkám věnuje subkapitola 2.2.

2.1 Základní formy flexibilních pracovních režimů

V současné době se lze, dle Armstronga (2007) setkat s mnoha formami flexibilních pracovních režimů. Jak uvádějí Němec, Bucman, Šikýř (2008), některé z nich jsou využívány ve větší míře, kterou lze přičíst složitosti/jednoduchosti jejich zavedení pro zaměstnavatele. Jejich základní zásady jsou mnohdy i legislativně poměrně konkrétně upraveny - především zákonem 262/2006 Sb. (zákoník práce) a souvisejícími zákony a vyhláškami.

Bedrnová, Nový (2009) uvádějí využití některých forem flexibilních pracovních režimů v menší míře - jejich použití je vázáno na specifika konkrétních firem, případně oborů, ve kterých dané firmy podnikají. V těchto případech nelze najít zcela jednoznačný „návod“ v zákonech, zásady využití jsou, dle autorky, upraveny většinou vnitřními směrnici jednotlivých firem. Nicméně i pro jejich využívání platí základní zásady pro pracovní právní vztahy (zákoník práce) a při konkrétní aplikaci musí jednotlivé společnosti požadavky legislativy ve svých vnitřních předpisech zohledňovat.

Pro následující přehled je třeba poznamenat, že ve velmi zjednodušeném pohledu lze flexibilní pracovní formy rozdělit i z dalších hledisek – jak uvádí Svobodová (2007) např. velikosti přínosu (zájmu) jejich zavedení pro jednotlivé zainteresované strany, tedy zaměstnavatele a zaměstnance. Nicméně je možno konstatovat, že toto rozdělení je opravdu spíše zjednodušením a ve většině případů lze zájem vystopovat na obou stranách.

Podle Bedrnové, Nového (2009) jsou některé z forem flexibilních pracovních režimů využívány především z pohledu zaměstnavatele a pomáhají mu s řízením celkové potřebné kapacity pracovních sil.

Bedrnová, Nový (2009) k typům flexibility uvádějí: „Tzv. **početní flexibilita**, tj. *pružnost v reakci na změny v potřebě pracovníků. Závisí na využívání flexibilních forem a režimů práce, jako jsou např. smlouvy na dobu určitou, agenturní zaměstnávání, různé typy pracovních dohod apod. Pracovní režimy jsou tak jednou ze základních typů celkové flexibility organizace, ke kterým dále náleží: flexibilita vnitřní (organizačního systému), vnější (vztah k okolí) a funkční (zastupitelnost pracovníků)“*

K formám flexibility ze strany potřeb zaměstnavatele lze tedy, podle Bedrnové, Nového (2009) řadit:

- pracovní poměr na dobu určitou;
- agenturní zaměstnávání;
- práce konané mimo pracovní poměr (DPČ, DPP);
- konta pracovní doby;
- práce na částečný úvazek;
- práce na směny a o víkendech;
- přesčasová práce.

Jiné formy jsou již více zaměřeny na potřeby zaměstnanců a jejich možnost pozitivního provázání pracovního a osobního života ¹, případně zajištění prostoru pro jejich profesní rozvoj.

K těmto formám lze, podle Němce, Bucmana, Šikýře (2008) řadit především:

- pružné rozvržení pracovní doby;
- komprimovaný pracovní týden;
- měsíční fond pracovní doby;
- sdílená pracovní místa;
- práce konané mimo pracovní poměr v době MD/RD²;
- práce z domova;
- přerušení práce;
- rotace práce.

¹ Pro sladění osobního a pracovního života se v poslední době stal běžným anglický výraz Work-life balance, důležitost tohoto tématu lze vysledovat i ze skutečnosti, že v tomto oboru podniká i v ČR stále více poradenských a vzdělávacích firem. Při zadání hesla do vyhledávače se jen v ČR zobrazí okolo 30.000 odkazů. Celosvětově pak více než čtvrt miliardy.

² MD = mateřská dovolená, v ČR při narození jednoho dítěte v rozsahu 28 týdnů, RD = rodičovská dovolená, v ČR volitelná délka do 3 let věku dítěte. Případně čerpání neplaceného volna od zaměstnavatele pak lze využít státní podporu až do 4 let věku.

Pro doplnění celkového přehledu možných forem flexibilních pracovních režimů a typů možné flexibility v rámci organizace a pro získání uceleného pohledu může velmi dobře posloužit následující obrázek:

Obrázek 1 Souvislost flexibilních pracovních režimů a typů flexibility

Forma flexibility	kvantitativní	kvalitativní
externí	Zaměstnanecký status: smlouva na dobu neurčitou smlouva na dobu určitou agenturní zaměstnávání sezónní práce práce on-call	Systém výroby: subdodávky outsourcing práce na základě ŽL
	Početní flexibilita a (nebo) smluvní flexibilita	Produkční a (nebo) geografická flexibilita
interní	Pracovní doba: snížení počtu odpracovaných hodin práce přesčas / práce na částečný úvazek noční práce, nebo práce na směny práce o víkend zkrácený pracovní týden kolísavá pracovní doba	Organizace práce: obohacování práce/pracovní rotace týmová/autonomní práce více úkolů, více dovedností projektové skupiny zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem, inovacemi, technologiemi
	Časová flexibilita	Funkční flexibilita

Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009. 798 str., ISBN 978-80-7261-169-0, str. 592.

2.1.1 Specifikace jednotlivých flexibilních režimů

Vzhledem ke skutečnosti, že – jak již bylo uvedeno – některé flexibilní formy práce jsou prozatím využívány v menší míře, případně mohou být i v jednotlivých společnostech jinak pojmenovány, následuje bližší specifikace všech výše uvedených forem. Toto sjednocení pohledu (názvosloví) pak bude použito jako výchozí i pro následující části DP.

Pracovní poměr na dobu určitou – jak uvádí Bedrnová, Nový (2009) jedná se o velmi často využívanou formu, pracovní poměr je uzavřen (mnohdy i opakovaně) na určené časové období, jehož uplynutím smlouva končí; tato forma flexibility je zcela jednoznačně upravena v ZP (především §39). Jak dále autoři uvádějí, využití bývá ze strany zaměstnavatele (např. sezónní práce), může však být požadováno i zaměstnancem.

Agenturní zaměstnávání – principem je, jak uvádějí Němec, Bucman, Šikýř (2008), že zaměstnavatel využívá pro svoji vyšší produkční flexibilitu „agenturní zaměstnance“ – z jeho pohledu se nejedná o pracovně-právní vztah se zaměstnancem, ale o obchodní vztah s personální agenturou, povětšinou pro přechodné období. K využívaným typům pracovního poměru Němec, Bucman, Šikýř (2008) doplňují: *„Tato služba zpravidla znamená vyhledávání vhodných pracovníků do přechodného pracovního poměru, na dobu určitou a zkrácený pracovní úvazek. Jde o dočasný pracovní poměr (brigádu) všude tam, kde vzniká potřeba pružné pracovní síly“*

Práce konané mimo pracovní poměr – jedná se především o Dohodu o pracovní činnosti (DPČ) a Dohodu o provedení práce (DPP), podle Bedrnové, Nového (2009) obě tyto formy mají opět vazbu na platné zákony, především zákoník práce, zákon o zaměstnanosti a daňové zákony. Jejich využití je třeba zvážit především z pohledu možného „Švarcsystému“. Rechberger (2012) uvádí: *„Rozhodujícím faktorem pro posouzení, zda se v daném případě jedná o nedovolený způsob výkonu pracovní činnosti, je její skutečný hospodářský obsah“* Na základě dohod jsou konány většinou práce nárazového charakteru, jednorázové aktivity (brigádní výpomoci), ale lze využít např. i pro placené studentské stáže.

Konta pracovní doby – flexibilita je dána délkou a časovým umístěním pracovní doby. Zaměstnanec, podle Hrouzkové (2008) pracuje nepravidelně, mzda a odpracovaná doba je dávana do souladu vždy za tzv. vyrovnávací období s tím, že v mezidobí dostává zaměstnanec stálou mzdu. Němec, Bucman, Šikýř (2008) uvádějí výhody: *„Konto pracovní doby umožňuje organizaci přidělovat pracovníkům práci podle aktuálních podmínek provozu se zárukou stálé mzdy“* Dle autorů se často s touto formou flexibility lze setkat u sezónních prací, v cestovním ruchu a ve stavebnictví.

Práce na částečný úvazek – jedná se o formu flexibility, která je využívána jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele Bedrnová, Nový (2009). Z pohledu zaměstnance, podle Rydvalové (2011) se lze setkat především se situací, kdy zaměstnanec pečuje o nezletilé dítě, případně jinou závislou osobu; či jeho vlastní zdravotní stav mu neumožňuje vykonávat práci na plný úvazek. Z praktických zkušeností autorky práce se z pohledu zaměstnavatele se jedná o poptávku práce, jejíž rozsah nenaplnuje svým objemem standardní pracovní dobu, či v případě, kdy např. potřebuje posílit kapacity v kratším exponovaném úseku provozní doby. Částečný úvazek je, dle Hrouzkové (2008) sjednáván dle potřeby – obvykle v rozsahu 20 – 30 hodin týdně, nicméně se lze setkat i s jinými rozsahy.

Práce na směny a o víkendech – tato forma organizace práce přináší, dle Němce, Bucmana, Šikýře (2008) vyšší flexibilitu z pohledu využití pracovní síly, nicméně se jedná o rovnoměrné rozvržení pracovní doby, flexibilita je omezena především legislativou a z ní vyplývajících povinností (seznámení zaměstnanců s rozpisem směn, doba odpočinku mezi směnami, atd.). Z pohledu této práce *nelze považovat za moderní flexibilní pracovní režim* a nebude jí dále věnována pozornost. Principem je, podle Armstronga (2007) využití pracovní síly v rozmezí celého dne (16, či 24 hodin), případně i celého týdne.

Přesčasová práce – jak uvádějí Němec, Bucman, Šikýř (2008), tato forma flexibility představuje využití zaměstnanců ve větším rozsahu, než je sjednaná standardní délka pracovní doby. Dle autorů se jedná většinou o vykrytí jednorázové potřeby vyšší kapacity. Možnosti využití jsou upraveny legislativou (ZP). Opět se jedná o variantu, která nebude v této práci dále zohledňována.

Pružné rozvržení pracovní doby – tuto formu flexibility začíná, podle Svobodové (2008) využívat stále více společností a to z důvodu její jednoduché aplikace, při současném zkvalitnění pracovních podmínek zaměstnanců. Principem je, dle autorky, stanovení pevné části pracovní doby, po kterou musí být zaměstnanec na pracovišti. Tato pevná doba (obvykle v rozsahu 5 – 7 hodin) je doplněna volitelnou pracovní dobou v ranních a odpoledních hodinách, přičemž nejčastějším „vyrovnávacím“ obdobím je 1 týden.

Měsíční fond pracovní doby (pružné čtyřtýdenní pracovní období) – tato varianta je, jak uvádí Svobodová (2008) založena na podobném principu, jako výše uvedená forma s tím, že celkový počet odpracovaných hodin musí odpovídat počtu určených pracovních dní násobených stanoveným počtem hodin pro jednotlivou směnu.

Komprimovaný pracovní týden – flexibilita je dle Armstronga (2007) opět založena na principu odpracování požadovaného počtu pracovních hodin v týdnu (např. 40). Ostatní dny, či hodiny jsou považovány za dny volna a zaměstnanec nevykonává pracovní činnost. V tomto případě je ale nutno neopomenout, jak uvádí např. Svobodová (2008) maximální možnou délku pracovní směny – 12 hodin – teoreticky lze tedy zkrátit týden na 3,5 pracovního dne (3x 12 + 4 hod.), nicméně v praxi se jedná spíše o 4 dny práce a jeden den volna.

Sdílená pracovní místa (Job sharing) – tato forma flexibility se zatím příliš nevyužívá, přesto že může být z pohledu všech zainteresovaných stran přínosná. Jejím principem je, dle Bedrnové, Nového (2009) sdílení jednoho pracovního místa více (většinou dvěma) zaměstnanci, kteří pracují ve zkráceném úvazku. Autoři uvádějí, že na vlastním pokrytí celé požadované pracovní doby se mezi sebou zaměstnanci domlouvají tak, aby zajistili fungování zastávané pozice a současně sladili pobyt v práci se svými osobními časovými možnostmi. Klasickým příkladem, jak autorka doplňuje, mohou být studenti, matky pečující o malé dítě, pracující důchodci.

Práce konané mimo pracovní poměr při MD/RD – pracovní režim tohoto typu lze, dle Rydvalové (2011) využít především pro kmenové zaměstnankyně (zaměstnance), které mají zájem v době čerpání mateřské, či rodičovské dovolené neztratit kontakt se zaměstnavatelem a mohou zůstat částečně v pracovním procesu. Ze zkušenosti autorky práce, zaměstnankyně jsou často využívány k pracovním aktivitám, jejichž časová náročnost není vysoká, nicméně je třeba jim věnovat náležitou pozornost. Tato forma spolupráce bývá velmi často provázána i s prací z domova.

Práce z domova (Home office) – principem je buď celkové, nebo částečné vykonávání svěřených úkolů z domova. Tento typ práce je, podle Svobodové (2007) většinou realizován formou on-line komunikace se společností za využití mobilních komunikačních prostředků.

Portál Personalista.com, v HR News (2006) uvádí: „*Jedním z možných řešení zaměstnávání matek s dětmi, občanů se zdravotním postižením, ale i dalších sociálně ohrožených skupin obyvatel může být **teleworking***“. Jak dále z článku vyplývá, jedná se o trvalou práci z domova za využití informačních technologií. U home office je, dle Gojišové (2011) předpoklad, že zaměstnanec je členem „týmu“, a v určité periodě se schází v prostorách zaměstnavatele z důvodu vzájemné koordinace a zachování sociálních vazeb týmu. U Teleworkingu je, podle Svobodové (2007) osobní kontakt velmi minimální.

Přerušování práce (Career break) – Armstrong (2007) uvádí, že principem je uvolnění zaměstnance z práce na delší časové období. V této době se zaměstnanec může věnovat např. svému časově náročnému koníčku. Bohutínská (2008) poznamenává: „*Personalisté zjistili, že pokud si lidé chtějí od práce odpočinout a musejí dát výpověď, přichází firma o perspektivní zaměstnance. Půlroční neplacená dovolená se nazývá Career Break, tedy přestávka v kariéře.*“

Rotace práce – s tímto typem flexibility se lze, dle portálu The Wall Street Journal, v HR News (2009) setkat v podobě **interní rotace**, jejímž principem je výměna většinou dvou pracovníků mezi sebou na odlišných pracovištích. Jak zdroj uvádí, výměna napomáhá rozvoji zaměstnanců, získání nových zkušeností a současně napomáhá snížení stereotypu. Druhá podoba, podle Berouška (2004) je **rotací externí**: „*Jde o systémovou prevenci nezaměstnanosti osob, jejichž pracovní místa jsou ohrožena změnami. Zaměstnanci jsou uvolněni na své dozdělání, ale je jim zaručeno právo na dosavadní pracovní místo. Při zvyšování kvalifikace jsou nahrazeni speciálně připravenými náhradníky z řad nezaměstnaných, kteří získáním této praxe a zkušeností mají následně větší šanci získat adekvátní práci*“

2.2 Zhodnocení výhodnosti různých forem flexibility

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, v dnešní době je flexibilita jedním ze zásadních prvků řízení organizace, který může mít, podstatný vliv na postavení firmy na trhu. Svobodová (2008) uvádí: „*Na druhé straně umožňuje zaměstnancům spolurozhodovat o rozvržení své pracovní doby a přizpůsobit ji svým potřebám.*“

2.2.1 Generační pohled

Při hodnocení kladů a záporů jednotlivých forem flexibilních pracovních režimů je vhodné vidět i problematiku generačního vnímání. Jak uvádí Gojišová (2011) vžité označení Generace X a Generace Y v současné době doplňuje skupina označovaná jako Generace Z.

Ve zkratce lze konstatovat, že, dle Rydvalové, Junové (2011) mezi těmito generacemi jsou poměrně zásadní rozdíly ve vnímání svoje životního poslání, či žebříčku hodnot (význam práce, rodiny, úspěchu, seberealizace). Jak autorka uvádí, tento jejich pohled se pak promítá i do zájmu o využití různých forem flexibility v zaměstnání. Pochopení rozdílů mezi očekáváními a potřebami zaměstnanců, spadajících do jednotlivých kategorií, může mít, dle Svobodové (2007) zásadní vliv na jejich celkovou výkonnost a engagement (zapojení, angažovanost).

Generace X – do této kategorie jsou zařazováni lidé narození v rozmezí 60. – 80. let 20. století.³ Rydvalová, Junová (2011) specifikují: „*Muž je v tomto případě stále vnímán hlavně jako živitel rodiny a žena spíše jako matka a pečovatelka. (...) Životní pilíře jsou tu dva: práce jako hlavní pilíř otce a péče o rodinu jako hlavní pilíř matky*“. Flexibilita není zaměstnanci natolik požadována, za „normální“ se považuje, že žena v rámci péče o dítě obvykle využívá zkrácený pracovní úvazek, péče muže o dítě je brána, podle autorek, jako něco výjimečného. Autorky poznamenávají, že hlavními znaky úspěchu pro muže je kariéra a ocenění v zaměstnání, až na další příčce lze hledat

³ Přesné rozřazení kategorie X a Y se u různých autorů a v různých studiích mírně odlišuje, lze se setkat i s vymezením generace Y již od roku narození 1975, nicméně pro pochopení problematiky není třeba na zcela přesném časovém vymezení trvat.

kvalitu osobního života. Zaměstnanci této kategorie, dle autorek, upřednostňují povětšinou pravidelnost, stabilitu a jistotu. I když i zde, z pohledu autorky této práce, velmi záleží na osobnostní charakteristice zaměstnance a vlivu okolí - viz současný trend matek ve věku 40+, kdy dochází ke změně v pohledu na rozdělení rolí v rodině a lze pozorovat příklon k hodnotovému žebříčku generace Y.

Generace Y – v této kategorii se většinou uvádějí lidé narození v letech 1980 – 2000. Generace Y, dle Rydvalové, Junové (2011), vyrůstala v době nástupu a rychlého rozvoje informačních technologií, u jejich zástupců je vidět odklon od vnímání důležitosti práce v porovnání s ostatními složkami života. Hlavní charakteristiky lze, dle autorek, shrnout následovně: *„Tato generace chce mít čas na své koníčky, kamarády, rodinu a vše ostatní co ji obohacuje. Životními hodnotami této generace jsou spokojený pracovní a kvalitní osobní život a prioritou jejich skloubení.“*

Jak Rydvalová, Junová (2011) uvádějí, tato generace je tedy nyní v pracovním procesu tou, která nejvíce volá po vyšší flexibilitě pracovních režimů. Dle Gojišové (2011) jim k umožnění skloubení osobního a pracovního života napomáhá i dobrá znalost uvedených informačních technologií. Autorka dodává, že forma práce v nepravidelné délce pracovní doby, či z domova je pro ně zcela běžná. Představitelé generace Y jsou, dle Svobodové (2007), více pružní i z pohledu pohybu na pracovním trhu, nabídka možné flexibility může být jedním ze způsobů, jak si udržet mladé talentované zaměstnance ve firmě. Portál WorkForce v HR News (2007) upozorňuje: *„Podle některých odborníků se u zaměstnanců mění postoj z „ukáž mi důvod, proč odejít“ na „ukáž mi důvod, proč zůstat“.*

Generace Z – celkový přehled doplňuje i nově vznikající generace, označovaná písmenem Z. Jak uvádí Gojišová (2011), tato generace postupně vstupuje na pracovní trh – je to první generace, narozená od druhé poloviny 90. let 20. století. Dále autorka uvádí, že se jedná o skupinu zaměstnanců, kteří považují informační technologie za zcela běžnou věc (potkávají se s ní již od narození), jsou zblhlí v jejím používání a využívají možnosti všech nabízených funkcí komunikačních technologií a to i přes svůj mnohdy ještě velmi nízký věk.

Dle autorky lze předpokládat, že tato generace bude ještě více upřednostňovat vysokou flexibilitu u vykonávané práce, spojení se zaměstnavatelem bude udržovat v podstatě neustále on-line s tím, že místo výkonu práce se bude měnit podle toho, kde se zrovna bude zaměstnanec nacházet.

2.2.2 Klady a zápory jednotlivých forem flexibility

Pro zhodnocení kladů a záporů jednotlivých představených flexibilních forem práce je nutno, jak uvádí Svobodová (2007) rozlišovat pohled zaměstnanců a zaměstnavatelů. Pokud lze převahu pozitiv vysledovat jak u zaměstnavatele, tak i u zaměstnanců, lze, dle autorky, doporučit věnovat této formě flexibility zvýšenou pozornost.

Z pohledu zaměstnavatele lze mezi hlavními kritérii, podle Svobodové (2007) pro posouzení vhodnosti využívání flexibilních pracovních forem najít oblast ekonomických ukazatelů (celkové náklady, výkony), v sekundární podobě pak ukazatele nákladů na pracovní sílu (vč. působení motivace, rozvoj, fluktuaci atd.) a přínosy / náklady spojené se změnami ve spokojenosti klientů (obslužnost, pružnost, přístup, rychlost reakcí na požadavky).

Z pohledu zaměstnance se lze, např. dle Gojišové (2011) setkat s hodnotícími kritérii navázanými na preferovaný životní styl, na potřeby provázání pracovního a osobního života, úspory nákladů spojených s dojížděním na pracoviště, eliminace negativních vlivů velkokapacitních kancelářských prostor (open-space), možnosti osobního rozvoje, vnímání zdravotního vlivu při nepravidelnostech pracovního rytmu, či pohled na individuální potřeby sociální interakce s ostatními kolegy na pracovišti atd.

Zjednodušený přehled nejčastějších přínosů a negativ jednotlivých flexibilních pracovních režimů z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance přináší následující dvě tabulky, které byly vypracovány za použití literatury a zdrojů: Armstrong (2007), Bedrnová, Nový (2009), Gilarová (2004), Lorencová, Rohlíková (2008), Svobodová (2007) a praktických zkušeností autorky této DP.

Tabulka 1 Přínosy zavedení flexibilních pracovních režimů

Typ flexibility	Možné přínosy při zavedení pro	
	zaměstnavatele	zaměstnance
pracovní poměr na dobu určitou	<ul style="list-style-type: none"> * úspora finančních prostředků při snižování počtu zaměstnanců * méně složité ukončení PP se zaměstnanci, kteří nesplňují požadavky na výkon práce * jednodušší řízení počtu zaměstnanců pro časově omezené zakázky 	<ul style="list-style-type: none"> * ukončení PP v dohodnuté době bez potřeby uplatnění výpovědi, či dohody * možnost sladit délku pracovního poměru s osobními změnami (stěhování, studium...)
agenturní zaměstnávání	<ul style="list-style-type: none"> * vysoká flexibilita v řízení počtu potřebných pracovních sil * úspora času a primárních nákladů na získávání zaměstnanců * snížené nároky na personální administrativu * odstranění nutnosti řešit náhrady za nemocné zaměstnance, či zástupy za dovolenou 	<ul style="list-style-type: none"> * možný výhled na získání pracovního poměru přímo u zaměstnavatele * nabídka různých forem PP (plný úvazek, brigáda atd.) * omezení potřeby samostatného vyhledávání práce
práce konané mimo pracovní poměr (DPČ, DPP)	<ul style="list-style-type: none"> * úspora nákladů ve formě povinných odvodů (DPP do příjmu 10.000,-Kč) * neomezená možnost řetězení dohod * jednoduché ukončení dohody (krátká výpovědní lhůta) * úspora nákladů (bez odstupného) * možnost využití "poolu" vytípaných brigádníků při jednorázových akcích (likvidace kalamit apod.) * možnost využít pro nárazové služby vysoce specializovaných odborníků 	<ul style="list-style-type: none"> * možnost získat přívýdělek formou brigády (studenti, matky v domácnosti, důchodci, uchazeči o zaměstnání) * jednoduché vystoupení z pracovního poměru vztahu * získání praxe již v rámci studia * v návaznosti na praxi výhled na budoucí uplatnění u zaměstnavatele
konta pracovní doby	<ul style="list-style-type: none"> * řízení pracovních kapacit dle aktuální potřeby * lineární rozprostření mzdových nákladů v čase (může být i nevýhodou) - bez větších výkyvů * udržení si kmenových zaměstnanců i v období s nižší potřebou pracovních sil * úspora nákladů na ukončování PP a následné vyhledávání nových zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> * pracovní poměr zachován i v době malé poptávky * jistota pravidelného příjmu bez ohledu na pracovní výkon * v mimosezónní době možnost využití volného času pro další přívýdělek
práce na částečný úvazek	<ul style="list-style-type: none"> * flexibilní využití zaměstnanců na pozicích nevyžadujících plný úvazek * pokrytí exponovaných provozních hodin vyšším počtem zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> * možnost sladění pracovního zatížení s potřebou péče o rodinu, osobním rozvojem atd. * možnost získání přívýdělku k individuální formě podnikání * možnost přizpůsobit náročnost zaměstnání svému zdravotnímu stavu
pružné rozvržení pracovní doby měsíční fond pracovní doby	<ul style="list-style-type: none"> * zvýšení spokojenosti zaměstnanců * využití delšího časového rozsahu provozu oddělení (různé preference zaměstnanců) 	<ul style="list-style-type: none"> * sladění osobního metabolismu * možnost přizpůsobit pracovní dobu potřebě péče o rodinu, či vyřešení osobních záležitostí
komprimovaný pracovní týden	<ul style="list-style-type: none"> * využití delší pracovní doby v exponovaných časech (úřední hodiny, call centra...) * možnost snížení nákladů na vybavení pracovišť (snížení potřebného počtu pracovišť) 	<ul style="list-style-type: none"> * "den volna" navíc * spojení kratších časových úseků volna v pracovních dnech do větších celků * možnost využití získaného času pro péči o rodinu, osobní rozvoj apod.
sdílená pracovní místa	<ul style="list-style-type: none"> * snížení nákladů na vybavení pracovišť (nižší počet, než počet zaměstnanců) * zajištění pokrytí celé pracovní doby i při umožnění kratších úvazků zaměstnancům * zajištění provozu i v době dovolené, či nemoci jednoho ze 	<ul style="list-style-type: none"> * možnost získat kratší pracovní úvazek * zajištění potřebné péče o rodinu, příp. realizace studia, sladění s dalším kratším pracovním úvazkem apod. * možnost pružného rozvržení odpracovaných hodin v konkrétních dnech (domluva s kolegy) dle potřeby
práce konané mimo pracovní poměr v době MD/RD	<ul style="list-style-type: none"> * shodné s ostatními pracemi konanými mimo pracovní poměr, dále: * u kmenových zaměstnanců zajištění kontaktu i v době MD/RD * kvalifikovaná "brigádní" síla * zachování kvalifikace zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> * zachování kontaktu se zaměstnavatelem * udržení pracovních a sociálních vazeb * při spojení s home office optimální možnost sladění péče o děti s pracovními aktivitami * jednodušší návrat po RD do pracovního prostředí a režimu
práce z domova	<ul style="list-style-type: none"> * snížení nákladů na vybavení pracovišť, pronájem prostor a služeb (FM) * možné snížení nákladů na cestovní náhrady * získání kvalitních uchazečů na trhu práce * zvýšení pracovního výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> * snížení nákladů na dojíždění do zaměstnání * úspora času * práce v příjemnějším prostředí * pružnější rozvržení pracovních aktivit a volného času (péče o rodinu apod.)
přerušení práce	<ul style="list-style-type: none"> * snížení personálních nákladů - zajištění souladu v počtu potřebných zaměstnanců s jejich skutečným stavem * udržení si kvalitních pracovníků za jejich současného rozvoje, či potřebné regenerace sil 	<ul style="list-style-type: none"> * zachování pracovního místa * možnost osobního rozvoje, úpravy zdravotního stavu, či řešení náhlých rodinných situací apod. * zamezení syndromu vyhoření * snížení stresu

Zdroj: vlastní zpracování, poznatky dle Armstrong (2007), Bedrnová (2009), Gilarová (2004), Lorencová, Rohlíková (2008), Svobodová (2007) a praktické zkušenosti autorky této DP.

Tabulka 2 Negativa zavedení flexibilních pracovních režimů

Typ flexibility	Možná negativa při zavedení pro	
	zaměstnavatele	zaměstnance
pracovní poměr na dobu určitou	<ul style="list-style-type: none"> * zvýšená administrativa (správa pracovních-právních dokumentů) * riziko náhlého nedostatku požadovaných pracovních sil při potřebě prodloužení PP (odmítnutí zaměstnancem) * růst nákladů na získávání, výběr, rozmísťování a adaptaci nových zaměstnanců * nízká loajalita zaměstnanců a vyšší nespokojenost 	<ul style="list-style-type: none"> * nejistota do budoucna (zajištění úhrad životních nákladů) * znevýhodnění v případě hromadného propouštění (ukončení PP bez odstupného) * možná ztráta zaměstnání v případě odchodu na MD (vypršení délky kontraktu)
agenturní zaměstnávání	<ul style="list-style-type: none"> * vyšší celkové náklady na pracovní sílu * vyšší časové nároky na zaškolení pro konkrétní pozici * nízká loajalita zaměstnanců, možnost zvýšení nekalitní výroby, či poskytovaných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> * nejistota do budoucna (zajištění úhrad životních nákladů) * nutnost přizpůsobení se podmínkám různých zaměstnavatelů * výkon většinou práce s nízkou požadovanou kvalifikací bez možnosti osobního rozvoje * omezená možnost kariérního růstu
práce konané mimo pracovní poměr (DPČ, DPP)	<ul style="list-style-type: none"> * omezení využívání dle platné legislativy ("švarc systém") * omezený rozsah možného časového využití zaměstnance (300 hod./rok - DPP, 20 hod./týden - DPČ) * administrativně náročnější z pohledu sledovaných personálních záznamů 	<ul style="list-style-type: none"> * potřeba vysoké flexibility mnohdy dle ad hoc požadavku zaměstnavatele * u DPP do stanoveného výdělku neúčast na sociálním pojištění * většinou spíše nižší hodinová mzdová sazba (nejedná-li se o vysoce odbornou činnost)
konta pracovní doby	<ul style="list-style-type: none"> * složité evidence pro vyrovnávací období * mzdové náklady i v období, kdy nejsou kryty dostatečnými výnosy 	<ul style="list-style-type: none"> * nepravidelnost pracovního zatížení s ohledem na sezónost apod. * nepřímá vazba výkon - odměna
práce na částečný úvazek	<ul style="list-style-type: none"> * zvýšení nákladů na pracovní sílu (přehodnotné benefity i při menším úvazku) * potřeba vyšší koordinace práce týmu * omezená možnost pružného reagování na náhlé zvýšení kapacity (přesčasová práce) 	<ul style="list-style-type: none"> * vyšší podíl nákladů na dopravu do zaměstnání na celkovém výdělku * mnohdy za kratší časový úsek potřeba zvládnout vyšší objem práce
pružné rozvržení pracovní doby měsíční fond pracovní doby	<ul style="list-style-type: none"> * složitější koordinace práce týmu, kratší doba pro společné meetingy * možnost horšího kapacitního pokrytí potřebných ranních, či odpoledních úseků * větší nároky na evidenci pracovní doby 	<ul style="list-style-type: none"> * složitější koordinace se spolupracovníky (nestejná doba přítomnosti na pracovišti)
komprimovaný pracovní týden	<ul style="list-style-type: none"> * vyšší nároky na koordinaci zaměstnanců a organizační pokrytí potřebné provozní doby 	<ul style="list-style-type: none"> * delší pracovní doba v pracovních dnech (méně času na odpočinek) * nepravidelnost v režimu možné péče o rodinu
sdílená pracovní místa	<ul style="list-style-type: none"> * zvýšení nákladů na pracovní sílu - benefity, vzdělávání * vyšší nároky na personální administrativu (více zaměstnanců) * náročnější koordinace týmu, předávání informací 	<ul style="list-style-type: none"> * nutno najít soulad s druhým zaměstnancem * nárazový požadavek na přehodnotné zastoupení (nemoc, dovolené..)
práce konané mimo pracovní poměr v době MD/RD	<ul style="list-style-type: none"> * náklady na případné další potřebné pracoviště * větší nároky na evidenci odpracovaných hodin 	<ul style="list-style-type: none"> * nutnost sladění provozu domácnosti s potřebami práce * nepochopení ze strany rodiny (vyrušování při práci) * při docházení na pracoviště potřeba zajištění péče o dítě
práce z domova	<ul style="list-style-type: none"> * vyšší nároky na koordinaci zaměstnanců * možnost poklesu vykonnosti * rizika úniku citlivých dat 	<ul style="list-style-type: none"> * narušení sociálních vazeb, pocit osamocení * potřeba vysoké disciplinovanosti * rušení v práci rodinnými příslušníky * nebezpečí smazání hranice mezi pracovním a osobním životem
přerušení práce	<ul style="list-style-type: none"> * potřeba náhrady dočasně nepřítomného zaměstnance * nutnost částečné opětovné adaptace po návratu kmenového zaměstnance (doškolení, seznámení s novými projekty...) 	<ul style="list-style-type: none"> * ztráta kontaktu s pracovním týmem * pokles potřebných znalostí pro výkon práce * ztráta výdělku po dobu přerušení práce * povinnost úhrad zákonných plateb (soc. + zdrav.pojištění)
rotace práce	<ul style="list-style-type: none"> * nižší výkon rotujících zaměstnanců * potřeba adaptace zaměstnanců na novém pracovišti (mentor, školení apod.) * možnost nespokojenosti zaměstnance při návratu na původní místo 	<ul style="list-style-type: none"> * potřeba adaptace do nového týmu a prostředí * zvýšené časové nároky na zapracování

Zdroj: vlastní zpracování, poznatky dle Armstrong (2007), Bedrnová (2009), Gilarová (2004), Lorencová, Rohlíková (2008), Svobodová (2007) a praktické zkušenosti autorky této DP.

Jak již bylo uvedeno, přehled se nevěnuje flexibilitě v podobě práce na směny, přesčasové práce a o víkendy. U každé formy flexibility lze najít určitá pozitiva (přínosy) i negativa, nicméně přínosy převažují. Některá uvedená negativa mohou být pouze domnělými zápory a jejich hodnocení je navázáno na celkovou vyspělost

manažera a jeho schopnost řídit tým, pracující v jednotlivých flexibilních formách práce. Jak uvádí Armstrong (2008), na významu pak získává i: „*Individualizované uspořádání pracovní doby a pracovního režimu, které může kombinovat více než jednu možnou formu pružné pracovní doby nebo pružného pracovního režimu*“, jednotlivých zaměstnanců.

Z pohledu technického a organizačního zajištění lze, dle Hroníka (2011) vysledovat rozdílnou výši nákladů pro zavedení některé z uváděných forem flexibility, kdy formy, které jsou některou z **variant práce s časem**, vykazují náklady spíše v oblasti personální administrativy. Formy představující **práci s časem i prostorem** (typicky home office), mohou, dle Hroníka (2011) vykazovat i další (mnohdy i skryté) náklady a to ve formě možného snížení výkonu zaměstnanců, potřeby modernějšího technického vybavení používaného pro práci a komunikaci, v neposlední řadě pak náklady spojené s potřebou koordinace týmu formou fyzického setkávání. Mohou vznikat i náklady na cestovní náhrady apod. Jak Hroník (2011) upozorňuje, u všech forem flexibility je pak třeba počítat s náklady na pravidelnou informovanost zaměstnanců o možných variantách využití flexibilních forem práce, náklady na rozvoj manažerů v oblasti řízení týmů, případně náklady na úpravy komunikačních technologií a proškolení uživatelů v jejich použití.

Jak uvedl F. Hroník v materiálech pro Business Brunch (2011), při zavedení homeworkingu (home office) je třeba se zaměřit na následující aktivity, které představují určité náklady:

- „*audit aktivit, které nejsou vázány na pracoviště a fyzický kontakt;*
- *příprava zaměstnanců (stírání hranic mezi prací a soukromím);*
- *příprava jejich nadřízených;*
- *nastavení principů a pravidel fungování;*
- *volba nástrojů a ohledem na bezpečnost (médií a technologií)“.*

Z pohledu úspory nákladů, při využívání flexibilních pracovních forem, lze uvažovat především o úsporách svázaných s přímými náklady na pracovní sílu. Zde jednak, dle praxe autorky práce, v podobě úspor na odstupném v případě snižování stavu zaměstnanců, dále pak úspory nákladů na povinné odvody v případě využití DPP (tam, kde je využití opodstatněné).

Reálně lze uvažovat, i o úspoře ve mzdových nákladech, kdy může společnost, nabízející širokou škálu flexibilních pracovních režimů, získat vysoce kvalitní zaměstnance za nižší požadovanou základní mzdu – Dale (2007). Tato skutečnost je, dle citované autorky, navázána na dnešní generační trendy (generace Y, Z), kdy flexibilita je považována za jednu z důležitých zaměstnaneckých výhod a může být pro uchazeče o zaměstnání podstatným faktorem při volbě zaměstnavatele. Jak autorka uvádí, v neposlední řadě pak lze úspory (částečně ve skryté podobě) vysledovat v nákladech na získávání, výběr a adaptaci nových zaměstnanců - úspory jsou důsledkem vyšší spokojenosti pracovníků a následné nižší fluktuace.

Další oblastí možných výrazných úspor jsou, dle Plechatové (2011) náklady na prostory, jež firma využívá. Autorka uvádí, že především při přechodu na práci z domova může dojít k výraznému snížení požadavků na potřebnou pracovní plochu, vybavení a počet jednotlivých potřebných pracovišť a náklady za služby spojené s užíváním prostor.

Jak Plechatová (2011) uvádí dále, s úsporami nákladů, souvisejících s provozem prostor a prací z domova, úzce souvisí i, v ČR poměrně nová, oblast využívání tzv. **Coworkingu**. Autorka vysvětluje, že se jedná o veřejné prostory, které jsou sdíleny pracovníky různých společností, různého pracovního zaměření a různých profesí: *„Coworkingové prostory opět přinášejí do hry sociální faktory. Mohou posloužit začínajícím firmám, aby fungovaly v důstojném prostředí, místo pro setkávání projektových týmů složených z různých firem, či být příjemným prostorem pro specialisty, kteří pracují samostatně, ale nechtějí být izolováni“*. S nástupem zaměstnanců generace Z, autorka předvídá, že tyto formy dočasných pracovních prostorů budou nabývat na důležitosti a lze očekávat rozvoj coworkingových center.

2.3 Využití flexibilních forem práce v současné podnikové praxi

Využívání moderních podob flexibilních pracovních forem, podle portálu LMC s.r.o., lze vysledovat především ve společnostech, u jejichž zaměstnanců převažuje duševní činnost - například distribuční aktivity, IT služby, společnosti podnikající v bankovníctví, či v pojišťovnictví. Jak portál LMC uvádí, ve společnostech, podnikajících v oblasti výroby, jejichž zaměstnanci vytvářejí produkty fyzickou činností (dříve označováni jako modré límečky) a pouze část zaměstnanců pracuje ve správě společností (bílé límečky), je možnost plošného rozšíření flexibilních forem práce poměrně omezena. U dělnických profesí se flexibilita, dle Němce, Bucmana, Šikýře (2008) většinou projevuje pouze ve formě potřeby zaměstnavatele – práce ve směnách, o víkendech, zkrácené pracovní úvazky a brigádní výpomoci, ostatní flexibilní formy lze většinou pozorovat pouze u části zaměstnanců, kteří pracují ve správě. Dalšími faktory ovlivňujícími rozsah využívání některých flexibilních pracovních forem v praxi, mohou být, dle portálu LMC, i velikost společnosti, případně to, zda se jedná zahraniční, či zcela českou firmu.

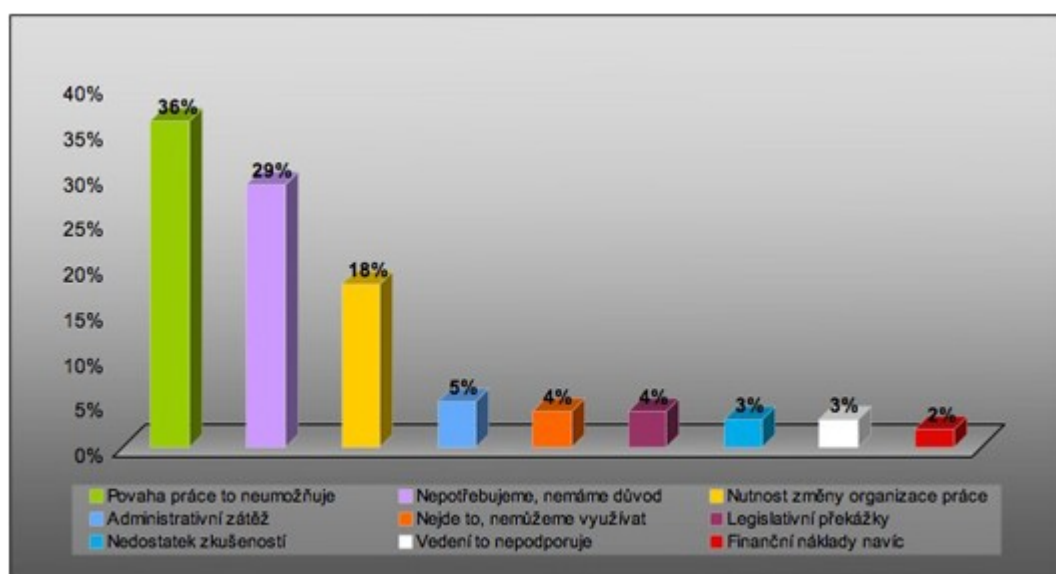
Jak vyplývá z průzkumu, provedeného společností Factum Invenio, pro společnost LMC s.r.o.:

- „nejznámější formou flexibilního pracovního úvazku je zkrácený úvazek (60 %), následuje pružná pracovní doba (45 %), na třetím místě je kombinace práce v zaměstnání s prací z domova (14 %);
- zkrácený úvazek využívá v praxi jen 1 % zaměstnanců;
- pružnou pracovní dobu využívá v praxi nejvíce zaměstnanců (ve 33 % dotázaných firem takto pracuje přes polovinu a v dalších 21 % firem přes třetinu zaměstnanců);
- zkrácený úvazek a pružnou pracovní dobu využívají spíše větší firmy, v případě kombinované práce z domova s prací v zaměstnání mírně vedou firmy s počtem zaměstnanců od 20 do 99;
- v případě agenturních zaměstnanců jsou zahraniční společnosti oproti českým zvyklé tuto formu výpomoci více využívat, rozdíl ve využití činí 27 %;

- *nejobvyklejšími bariérami při zavádění flexibilních úvazků jsou povaha pracovní činnosti (36 %) a nepotřebnost flexibilních úvazků (29 %), v 18 % firem je překážkou zavádění flexi úvazků nutnost změny organizace práce.“*

Celkový přehled uváděných důvodů, proč dotazované firmy nevyžívají flexibilní pracovní režimy je uveden v následujícím grafu.

Graf 1 Důvody nevyžívání flexibilních forem práce dle průzkumu LMC



Zdroj: LMC s.r.o. Průzkum využívání alternativních forem práce ve firmách působících na českém trhu práce (2011), [cit. 2012-08-18], <http://flexibilni.lmc.eu/aktuality/zprava/34/>.

Jak z přehledu i grafu vyplývá, téměř třetina firem, které byly v rámci průzkumu osloveny, nepovažuje zavedení flexibilních úvazků v současné době za potřebou aktivitu. Bylo by zajímavé zjistit důvody, které je k této domněnce vedou.

2.3.1 Příklady z praxe

S ohledem na skutečnost, že praktická část práce se věnuje zmapování a návrhu řešení rozšíření flexibilních forem práce ve společnosti Česká pojišťovna a.s., prvotním východiskem je zmapování současného stavu využití těchto forem ve společnostech srovnatelné velikosti, podnikajících v oblasti finančnictví, či telekomunikací. Pro zmapování byly využity veřejně dostupné informace získané z www stránek, odborného tisku a poznatky z konferencí a odborných setkání, kterých se autorka práce zúčastnila.

GE Money Bank realizuje, jak uvádí Wavle (2012), příležitostnou práci z domova, flexibilní rozložení pracovní doby, práci na částečný úvazek a rozšíření nabídky těchto úvazků do všech oddělení.

Česká spořitelna, podle Gojišové (2011) v současnosti nabízí, flexibilitu formou zkrácených úvazků, kombinaci práce v kanceláři a práce z domova, sdílená pracovní místa a posun pracovní doby, kdy běžně: *„Klouzavou pracovní dobu využívá většina zaměstnanců České spořitelny“*

Komerční banka, dle svých internetových stránek, nabízí pro zaměstnankyně při návratu z MD/RD práci na částečný úvazek, pružnou pracovní dobu, práci z domova, sdílené pracovní místo. Obecně v KB, dle Krátké (2012) existuje: práce na zkrácený úvazek, DPČ a DPP, částečná práce z domova, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden, pružná pracovní doba a postupné nástupy.

ČSOB nabízí, dle Skalkové (2012) flexibilní pracovní dobu s pevnou částí 9 – 15 hod. a volitelnou 6 – 18 hod., částečné pracovní úvazky a homeoffice pro podpůrné činnosti. Jak autorka uvádí, jako jedna z mála společností nabízí pracovní volno a rotaci zaměstnanců s tím, že plánují i rozvoj dalších forem. Výrazná pozornost je, dle autorky, věnována zaměstnankyním v období MD/RD a v rámci jejich návratu. Dále z článku vyplývá, že v rámci mobility společnost nabízí i – ne zcela obvyklou – formu mobility uvnitř centrální budovy: *„Řešili jsme mobilitu, kdy zaměstnanec nesedí přímo u svého stolu je „mobilní“ uvnitř budovy (palmový háj, střešní louka a další tiché prostory), přes mobilitu, kdy zaměstnanec s notebookem opouští budovu a na služební cestě či doma pokračuje v práci“*.

Zástupkyně **Commerzbank AG**, na diskusním semináři k problematice flexibility (2012) uvedla, že banka využívá pružnou pracovní dobu s pevnou částí 10 – 15 hod. a volitelnou v rozmezí 7 – 20 hod., zkrácené úvazky využívá nyní přes 20% zaměstnanců, práce z domova je využívána smluvně velmi omezeně (1 den v týdnu) u 6-ti zaměstnanců. Dále bylo uvedeno, že v mimosmluvní formě je práce z domova využívána ad hoc v případě nemoci apod.; sdílení pracovního místa pak využívají pouze 4 zaměstnanci (2+2). Ostatní flexibilní formy, dle zástupkyně banky, nejsou využívány.

Telefonica O₂ nabízí, dle Karvánkové (2012) zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, práci z domova tam, kde to provoz umožňuje, virtuální kanceláře pro obchodníky. Zajímavý je portál „Máma a táta“ který slouží k udržení kontaktů s rodiči na MD/RD a jejich snazšímu návratu do pracovního procesu formou optimálního nastavení spolupráce a byl L. Karvánkovou představen na konferenci Centra andragogiky „Výhody a nevýhody zaměstnávání rodičů“.

T-Mobile nabízí, dle své www.prezentace, zaměstnancům posun začátku a konce pracovní doby, využití home office, job sparing, career break a zkrácené pracovní úvazky. Jak uvádí Kemrová (2010) *„Již během studia mohou zájemci získat pracovní zkušenosti (...) T-Mobile jim nabízí 3 formy pracovního úvazku – HPP na 37,5 hod./týdně a dva vedlejší PP v délce 20, respektive 30 hodin“*.

Z uvedeného vyplývá, že společnosti nabízejí především známé a zavedené flexibilní formy práce (zkrácené úvazky a flexibilní pracovní dobu). V menším objemu byly pak zmiňovány práce na DPP, či DPČ. Postupný nárůst lze pozorovat u práce z domova. Zcela ojediněle je zatím využíváno sdílení pracovních míst. Komprimovaný pracovní týden a konta pracovní doby se v informacích firem nevyskytují vůbec a patří mezi nejméně využívané formy.

2.4 Metody a techniky zpracování praktické části DP

Na základě popsaných teoretických poznatků, s přihlédnutím k pracovním předpokladům, zmíněných v úvodu této práce, je praktická část práce realizována na podkladě **primárních dat**, získaných **dotazníkovým šetřením** na vzorku manažerské populace stanoveného organizačního útvaru společnosti. Dotazníkové šetření sledovalo dvě základní oblasti. První oblast mapovala znalosti a skutečné využívání flexibilních forem práce, druhá oblast byla zaměřena na vnímání a postoje k flexibilním formám práce v obecné rovině. Získaná data pak posloužila k **hodnocení (srovnání)** současného stavu v jednotlivých samostatných úsecích daného organizačního útvaru. Šetření bylo realizováno formou elektronického dotazníku. Vzorek dotazované populace byl tvořen 105-ti liniovými manažery. Oslovený vzorek představuje 92% celkového počtu liniových manažerů úseku. Návratnost byla v souhrnu ve výši 56%.

Dalším zdrojem pak byla metoda **dotazování** formou **strukturovaných pohovorů**, mapující důvody nevyužívání jednotlivých flexibilních forem, které jsou manažerům známy a zájem o využívání doposud neznámých forem. Součástí pohovoru byla otázka na preferovanou pomoc HR manažera v této oblasti.

Sekundárními zdroji dat byly informace získané z interních materiálů společnosti a poznatky autorky práce, získané praktickým působením na pozici HR podpory pro sledovaný organizační útvar.

Získaná data byla následně použita jednak pro **formulaci obecných závěrů**, týkajících se dané problematiky, dále pro zmapování možných směrů dalšího rozšíření flexibilních forem práce v jednotlivých úsecích. Ke zmapování bylo využito **sledování** pracovních aktivit a **dotazování** na provázanost s dalšími prvky organizace.

Všechny **získané informace** pak byly následně **konfrontovány s poznatky** získanými z odborné literatury a periodik, případně poznatky z účasti na odborných seminářích, uvedených v **teoretické části práce** a staly se východiskem pro **vlastní návrhy** úprav - rozšíření možností – flexibilních pracovních forem využívaných daným organizačním útvarem společnosti.

3 Aplikace poznatků v prostředí České pojišťovny

Následující část práce je zaměřena na využití poznatků, získaných v teoretické části práce, a to pro zmapování současného stavu využívání jednotlivých forem flexibilních pracovních režimů a postojů manažerů, jako východisko pro návrh možností zvýšení využití flexibility ve firmě, konkrétně pak v útvaru náměstka pro Služby klientům, do kterého je, v rámci organizační struktury, začleněn výrazný počet zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti

Česká pojišťovna a.s. je jedním z hlavních hráčů na pojistném trhu v České republice. Její historie sahá až do roku 1827, kdy byla založena První česká vzájemná zajišťovna, od které se datuje historie současné České pojišťovny. Od poloviny 20. století až do roku 1990 byla Česká státní pojišťovna monopolním pojišťovacím u nás. Na počátku 90. let 20. století proběhla demonopolizace pojistného trhu. Česká pojišťovna prošla privatizací a v následujících letech následovala rozsáhlá reorganizace.

V tomto období došlo ke změně ve vlastnických právech, zásadních změn doznala i celková organizační struktura. Tyto změny pak měly logickou návaznost i ve změnách v oblasti lidských zdrojů. Na počátku transformace bylo v ČP zaměstnáno přes 10.000 pracovníků; aktuálně firma zaměstnává okolo 3.600 pracovníků a stále dochází k jejich pozvolnému snižování se zefektivňováním jednotlivých procesů a činností společnosti.

V současné době je Česká pojišťovna součástí PPF Generali holdingu, ovládá okolo 27% pojistného trhu v České republice. Dle účetní uzávěrky za rok 2011 činilo roční předepsané pojistné 34,4 mld. Kč, zisk po zdanění byl vykázán ve výši 3,12 mld. Kč. Rating, podle společnosti Standard & Poor's, je na úrovni A- se stabilním výhledem.

Jedná se o univerzální pojišťovnu, která nabízí svým klientům pojistné produkty jak v oblasti neživotního, tak i životního pojištění. Produkty kryjí rizika běžných občanů, ale i podnikatelská rizika firem, včetně rizik vzniku škod v zemědělství. Česká pojišťovna je i vedoucím pojistitelem Českého jaderného pojišťovacího poolu, což je seskupení pojišťovacích ústavů pro pojištění jaderných rizik.

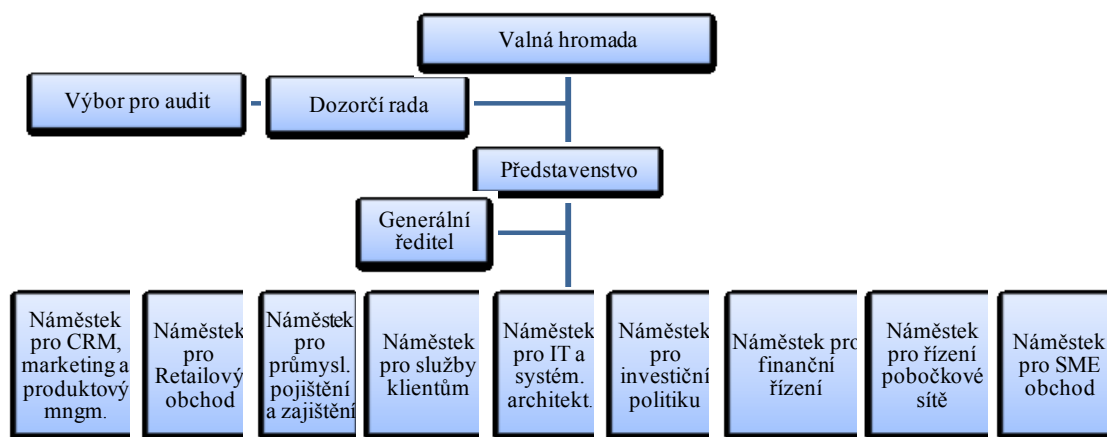
Mise České pojišťovny vyjadřuje její současné postavení jak v oblasti konkurenčního prostředí, tak i z pohledu vnímání klienta, kdy na svých Internetových stránkách uvádí: „*Jako odpovědný lídr trhu pomáháme klientům v klíčových okamžicích života zajistit lepší budoucnost.*“

Důležitým prvkem, v působení České pojišťovny, je i projekt sociální odpovědnosti firmy. Dlouhodobě pomáhá programem prevence úrazů u dětí a mládeže, bezpečností na silnicích, programy pomáhající zraněným v závažných dopravních nehodách vrátit se zpět do aktivního života, či prací pro FOD (Klokánky) atd.

3.1.1 Organizační schéma společnosti

Vrcholným orgánem je Valná hromada akcionářů⁴, dále pak Představenstvo, Dozorčí rada (společně s Výborem pro audit) a samotné vedení, v jehož čele stojí generální ředitel. Česká pojišťovna využívá plochou liniově štábní organizační strukturu, každá činnost je vykonávána samostatným útvarem, řízeným příslušným náměstkem. Zjednodušeně je uvedená organizační struktura načrtnuta na následujícím obrázku.

Obrázek 2 Organizační struktura vrcholového vedení České pojišťovny a.s.



Zdroj: Česká pojišťovna, www.ceskapojistovna.cz/organizaacni-struktura, vlastní úprava.

⁴ Základní kapitál společnosti ve výši 4 000 000 000,- Kč je v podobě 40 000 ks kmenových akcií na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

V rámci jednotlivých útvarů se lze následně setkat s kombinací liniové organizační struktury s pružnými prvky. Jedná se o vytváření dočasných vztahů a vazeb pro řešení projektů, které jsou v rámci úseků realizovány. Tyto prvky nejsou v základním organizačním schématu zahrnuty a to z důvodu svojí dočasnosti.

3.1.2 Geografické rozložení aktivit společnosti

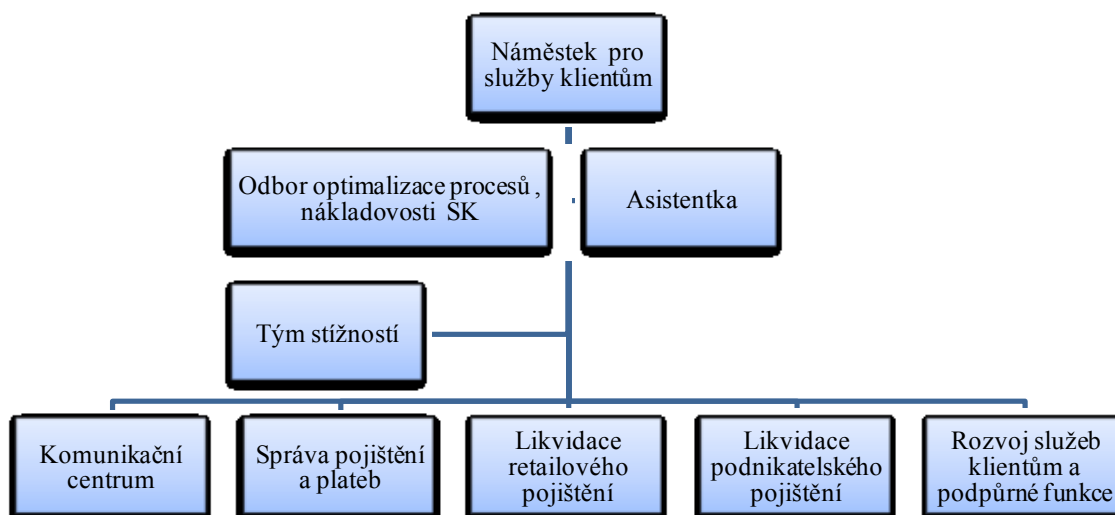
Geograficky se lze s činností ČP setkat na všech místech České republiky, pro oblast „back office“ je většina zaměstnanců umístěna ve 3 lokalitách a to v „centrálních“ budovách **Praze, Brně a Pardubicích**. V oblasti přímého styku s klientem disponuje ČP rozsáhlou sítí vlastních poboček, kde jsou klientům poskytovány služby formou přepážkových pracovišť. Součástí přímého styku s klienty je i síť výhradních pojišťovacích agentů, zajišťujících kontakt s klienty mimo vlastní pobočky tzv. v terénu. V neposlední řadě se se zaměstnanci České pojišťovny setkávají klienti, kteří řeší pojistné události, a to opět **přímo v terénu** a v rámci pokrytí celé ČR. Tito zaměstnanci (likvidátoři) spadají do útvaru náměstka pro Služby klientům.

3.1.3 Organizační schéma útvaru náměstka pro Služby klientům

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, podstatná část z celkového počtu zaměstnanců, je zařazena v organizačním útvaru náměstka pro Služby klientům (SK). Jedná se o cca 1.700 zaměstnanců. Jedná se o průměrný počet zaměstnanců. Činnosti, útvarem zajišťované, předpokládají schopnost pružné reakce na potřeby klientů, vývoj škodních událostí a tím i pružnou reakci v oblasti požadavků na pracovní sílu.

Další část práce se bude týkat jednotlivých úseků tohoto útvaru. Útvar zajišťuje jak služby externím klientů, tak i potřebné zázemí pro klienty interní. Popis stěžejních činností jednotlivých úseků je základním východiskem pro pochopení povahy vykonávaných prací a zhodnocení možnosti aplikování jednotlivých flexibilních forem práce. Následující obrázek slouží k vytvoření rychlého přehledu o organizační struktuře sledovaného útvaru.

Obrázek 3 Organizační struktura útvaru náměstka pro Služby klientům



Zdroj: Intranet Česká pojišťovna, vlastní úprava.

Jak je z uvedeného přehledu zřejmé, útvar tvoří 5 hlavních částí (úseků), které jsou doplněny „štábní“ podporou ve formě Odboru pro optimalizaci probíhajících procesů a sledování nákladovosti celého útvaru. Tento odbor slučuje velmi malý počet vysoce specializovaných zaměstnanců, a proto není v celkovém návrhu rozšíření flexibility zahrnut.

3.1.4 Specifika práce jednotlivých úseků

Náplně práce většiny úseků, zařazených do SK, mají logickou návaznost na obchodní aktivity společnosti a poskytují potřebné služby svým klientům v době trvání pojistného vztahu, některé úseky pak tento vztah i vytvářejí, či naopak jsou s klientem v kontaktu i po jeho případném ukončení. Do útvaru SK jsou zařazeny i zaměstnanci, kteří se starají o interní klienty a to v různých podobách.

Následující text, charakterizující blíže jednotlivé úseky, vychází z praktických znalostí autorky práce, které získala několikaletou HR podporou útvaru SK.

3.1.4.1 Komunikační centrum

Důvodem existence Komunikačního centra (KC) je zajištění telefonického i písemného styku s klienty. Jedná se o „vstupní bránu“ do společnosti, kam se klienti obracejí se svými dotazy, či potřebami. Mimo základní poslání, zaměstnanci KC zajišťují vybrané prodejní aktivity, podporují ostatní distribuční kanály a sledují klientskou spokojenost.

KC je umístěno na dvou lokalitách a to Pardubice a Brno, funguje tzv. zrcadlově (tedy v obou lokalitách jsou poskytovány shodné služby). Lokální rozmístění především eliminuje rizika možného náhlého výpadku provozu, má však i další strategické důvody.

KC funguje 24 hodin denně, 7 dní v týdnu s tím, že hlavní doba provozu je ve všední dny 7 –19 hod. Noční provoz pokrývají zaměstnanci trvale zařazení do tzv. nočního týmu, který funguje ve 12-ti hodinových směnách po dobu celého týdne (PO – NE). Víkendový denní provoz je zajišťován pracovníky „denních týmů“, které se dle předem stanoveného rozpisu (většinou na celý rok) střídají na pokrytí víkendového provozu. Za práci o víkendu si pak zaměstnanci vybírají náhradní volno ve stanovených dnech.

Z pohledu možností zvýšení flexibility je třeba vzít do úvahy, že umístění pracovní doby většiny zaměstnanců tohoto úseku, je přímo závislé na potřebách externích klientů a kapacita KC musí být schopna tyto potřeby v daných časových úsecích zvládnout.

3.1.4.2 Správa pojištění a plateb

Posláním tohoto úseku je, jak název napovídá, především správa jednotlivých pojistných smluv od jejich vzniku, po celou dobu trvání. Úsek odpovídá za správné zadání dat o smlouvách do systémů, za bezproblémové inkaso a exkaso v rámci smluv, případně řeší chybně umístěné platby, nedoplatky, či přeplatky na jednotlivých smlouvách. Úsek zajišťuje v uvedené oblasti podporu ostatním interním klientům a realizuje komunikaci s klienty externími, včetně podpory EDK. Pracovníci úseku jsou rozmístěni na třech lokalitách a to Praha, Pardubice a Brno, kdy každá z lokalit zajišťuje jinou část uvedené agendy.

Provoz úseku probíhá ve standardním pracovním režimu pružné pracovní doby, s pevnou částí v rozmezí 9 – 15 hod. a volitelnou částí v době 6 – 9 a 15 – 19 hod.

Vyrovňovacím obdobím je vždy konkrétní pracovní týden. Nepatrná část zaměstnanců v odboru, zajišťujícím zpracování plateb, obstarává telefonickou podporu pro EDK, a to do 20:00 hodin. Pro další návrhy rozšíření flexibility se však jedná o mizivou skupinu zaměstnanců (cca 1%) a proto nebude brána v celkovém pohledu v úvahu.

3.1.4.3 Likvidace retailového pojištění

Tento úsek v sobě sdružuje aktivity, které (mimo obchodní činnosti) standardní klient – fyzická osoba – nejčastěji vnímá a má s nimi vlastní zkušenost. Posláním úseku likvidace pojistných událostí (PU) v běžném občanském životě. Pracovníci se zaměřují na oblast tzv. neživotního pojištění – tedy především PU z provozu vozidel, z pojištění nemovitostí, domácností atp.

Pracovníci jsou většinou lokalizováni na objektech v Praze a v Brně, podstatná část z nich je ale rozmístěna po celé ČR. Důvodem je potřeba být nablízku klientům a možnost reagovat okamžitě na vzniklé PU. Zjednodušeně lze dělit na „odborně - administrativní“ – tedy ty, kteří zajišťují registraci a likvidaci PU přímo z kanceláře a „mobilní“ – tj. pracovníky, kteří zajišťují v terénu podklady pro následnou likvidaci.

Z pohledu provozu má úsek shodné nastavení pracovního režimu pružné pracovní doby, jako úsek Správy pojištění a plateb. Část pracovníků, zajišťujících telefonickou registraci, je vedena v režimu postupných nástupů na pracoviště k pokrytí provozu v době 7 – 19 hod. Pracovníci mobilní likvidace, kteří musí být časově sladění s klienty a zajišťují registrace PU přímo v terénu, pracují v režimu částečné, či trvalé práce z domova, kontakt se společnostmi využívají elektronickou formu komunikace.

3.1.4.4 Likvidace podnikatelského pojištění

Jak již název napovídá, tento úsek zajišťuje likvidaci PU vzniklých u právnických osob, dále se pak specializuje i likvidaci škod ze životního pojištění a závažných zranění.

Lokalizace zaměstnanců je podobná, jako u pracovníků Retailové likvidace s tím, že pokrytí v rámci regionů je vyšší. Jedním z důvodů je skutečnost, že většina likvidovaných PU z podnikatelského pojištění je zajišťována pracovníky, kteří v sobě

sdužují jak „odborně - administrativní“, tak i „mobilní“ část likvidace. U životního pojištění se lze setkat s pracovníky především na lokalitách Brno a Praha.

Provozní režim je poměrně shodný s likvidací Retail, zaměstnance lze zjednodušeně rozdělit opět do 2 skupin, kdy část pracuje trvale v kanceláři (někteří v režimu telefonické registrace PU), případně má kombinaci kancelář + služební cesty. Další část pracuje v režimu částečné, či trvalé práce z domova.

3.1.4.5 Rozvoj služeb klientům a podpůrné funkce

Tento úsek v sobě sdružuje pracovníky, kteří zajišťují podporu interním klientům – tedy ostatním zaměstnancům a organizačním složkám společnosti, část je pak specializována na rozvoj útvaru náměstka pro Služby klientům.

V rámci podpůrných služeb se jedná především o správu nemovitostí (nájemní vztahy, FM), zajištění autoprovozu, mobilních telefonů, podatelen, recepcí, zajištění stravování pro zaměstnance atd.

Rozvoj služeb klientům pak zahrnuje oblast interních trenérů pro jednotlivé úseky a technologickou a systémovou podporu úseků.

Lokalizace zaměstnanců je především na objektu v Praze, pracovníci FM jsou rozmístěni napříč celou republikou a pokrývají správu jednotlivých přidělených objektů.

Pracovní režim zaměstnanců je standardní - tedy pružná pracovní doba, s pevnou částí v rozmezí 9 – 15 hod. a volitelnou částí v době 6 – 9 a 15 – 19. Vyrovňovacím obdobím je vždy konkrétní pracovní týden. U zaměstnanců správy nemovitostí a interních trenérů se ve větší míře vyskytují pracovní cesty mimo trvalé pracoviště; u ostatních pracovníků úseku se s nimi lze setkat jen velmi sporadicky, či vůbec.

3.1.4.6 Tým stížností

Tým stížností je poslední sledovanou organizační složkou v rámci této práce. Jeho posláním je příjem, evidence a ověřování všech stížností, námětů a připomínek, které společnost obdrží od svých klientů. Členové týmu spolupracují s jednotlivými odbornými úseky a útvary ve společnosti. Cílem je poskytnout klientovi správné

informace, nabídnout mu možné řešení a komplexně vyřešit jeho požadavky. Tým je umístěn na lokalitě Brno a jeho pracovní režim je nastaven formou pružné pracovní doby, jejíž parametry jsou uvedeny v předchozím textu.

Pro další části DP jsou úseky **rozvoje služeb, podpůrných funkcí a týmu stížností** řešeny společně jako „**Ostatní**“. Důvodem je skutečnost, že celkový počet zaměstnanců je poměrně nízký, pracovní režimy jsou srovnatelné a možnosti pro rozvoj flexibility těchto režimů je – z pohledu vykonávaných činností – srovnatelný.

3.1.4.7 Početní rozložení

Výše uvedené charakteristiky jednotlivých úseků lze doplnit údaji o počtu zaměstnanců. V předchozím textu, který se věnoval představení útvaru náměstka pro Služby klientům jako celku, bylo uvedeno, že činnosti jsou zajišťovány cca 1.700 zaměstnanci.

Detailnější rozložení počtu zaměstnanců je uvedeno v následující tabulce. Jedná se opět o průměrné počty, v některých úsecích je potřeba pružnosti reakce (např. na vznik pojistných událostí) vyšší. Některé úseky nejsou na výkyvy v počtu PU tak náchylné.

Tabulka 3 Průměrný počet zaměstnanců úseků SK ⁵

Úsek	Komunikační centrum	Likvidace podnikatel. pojištění	Likvidace Retail	Ostatní	Správa pojištění a plateb
Počet zaměstnanců	400	400	400	100	400

Zdroj: Interní data společnosti Česká pojišťovna, vlastní zpracování autorky

Jak z uvedené tabulky vyplývá, jednotlivé úseky z pohledu počtu zaměstnanců, kteří v nich v rámci organizační struktury pracují, jsou srovnatelné. Vyjimku tvoří pouze skupina Ostatní, nicméně z pohledu návrhu úprav flexibility, se jedná o skupinu, zahrnující 6% zaměstnanců, což není zanedbatelné množství.

⁵ Ostatní: Úsek rozvoje služeb klientům a podpůrných funkcí a tým stížností

3.1.5 Současný stav využívání flexibilních pracovních režimů

Následující část práce je věnována popisu současného stavu. Pro získání potřebných informací byla zvolena metoda dotazníkového šetření, jehož první část směřovala ke znalosti/neznalosti a využívání jednotlivých flexibilních forem práce. Druhá část pak mapovala postoje manažerů k jednotlivým formám a výstupy z ní získané jsou uvedeny v subkapitole 4.1.6. Celý dotazník je pak přílohou č. 1 této práce.

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni linioví manažeři, kteří tvoří největší část manažerské populace zkoumaného útvaru. Počet přímo řízených zaměstnanců (rozpětí řízení) se, dle povahy konkrétních vykonávaných činností v týmu, pohybuje mezi pěti až dvaceti zaměstnanci. Menší týmy se vyskytují především při zajišťování více specializovaných činností. Čím jsou činnosti jednotlivých členů shodnější a méně složité, tím je velikost týmu větší.

Celkově bylo osloveno 105 manažerů, což představuje 92% celkové liniové manažerské populace v útvaru. Responzi dotazníkového šetření shrnuje následující tabulka.

Tabulka 4 Responze dotazníkového šetření

Úsek / aktivita	Oslovení mng. - počet	Vyplněné dotazníky - ks	Responze v %
Komunikační centrum	27	13	48%
Likvidace podnikatelského pojištění	24	12	50%
Likvidace Retail	21	9	43%
Ostatní	10	9	90%
Správa pojištění a plateb	23	16	70%
Celkem	105	59	56%

Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Responze byla poměrně různorodá. Důvody mohou být jak na straně pracovní vytíženosti oslovených manažerů, tak i ve vnímání důležitosti dané problematiky jednotlivými úseky. Svoji roli může hrát i skutečnost, že v úsecích s vyšší responzí

(SPP⁶, podpůrné služby) byla tato problematika v předchozím období s autorkou DP konzultována a tato oblast personální práce manažerů je vnímána jako důležitá. Důvodem může, samozřejmě, být i skutečnost, že manažeři si neumějí představit zvýšení flexibility v řízeném týmu z podstaty povahy práce, která je podřízenými vykonávána, a proto je tato oblast pro ně nezajímavá.

Celková responze má v důsledku vliv na vypovídací schopnost získaných dat. Z pohledu znalosti autorky práce, o rozsahu různorodosti činností uvnitř jednotlivých úseků, lze na druhou stranu konstatovat, že i nižší responze z Komunikačního centra a Likvidace Retailového pojištění, může zajistit dostatečně vyvážený pohled na stav využívání flexibilních pracovních forem v těchto úsecích. Diskutabilní se jeví spíše vypovídací schopnost u Likvidace podnikatelského pojištění, kde je různorodost činností poměrně vysoká a responze činí 50%.

3.1.5.1 Znalost a využití flexibilních pracovních režimů

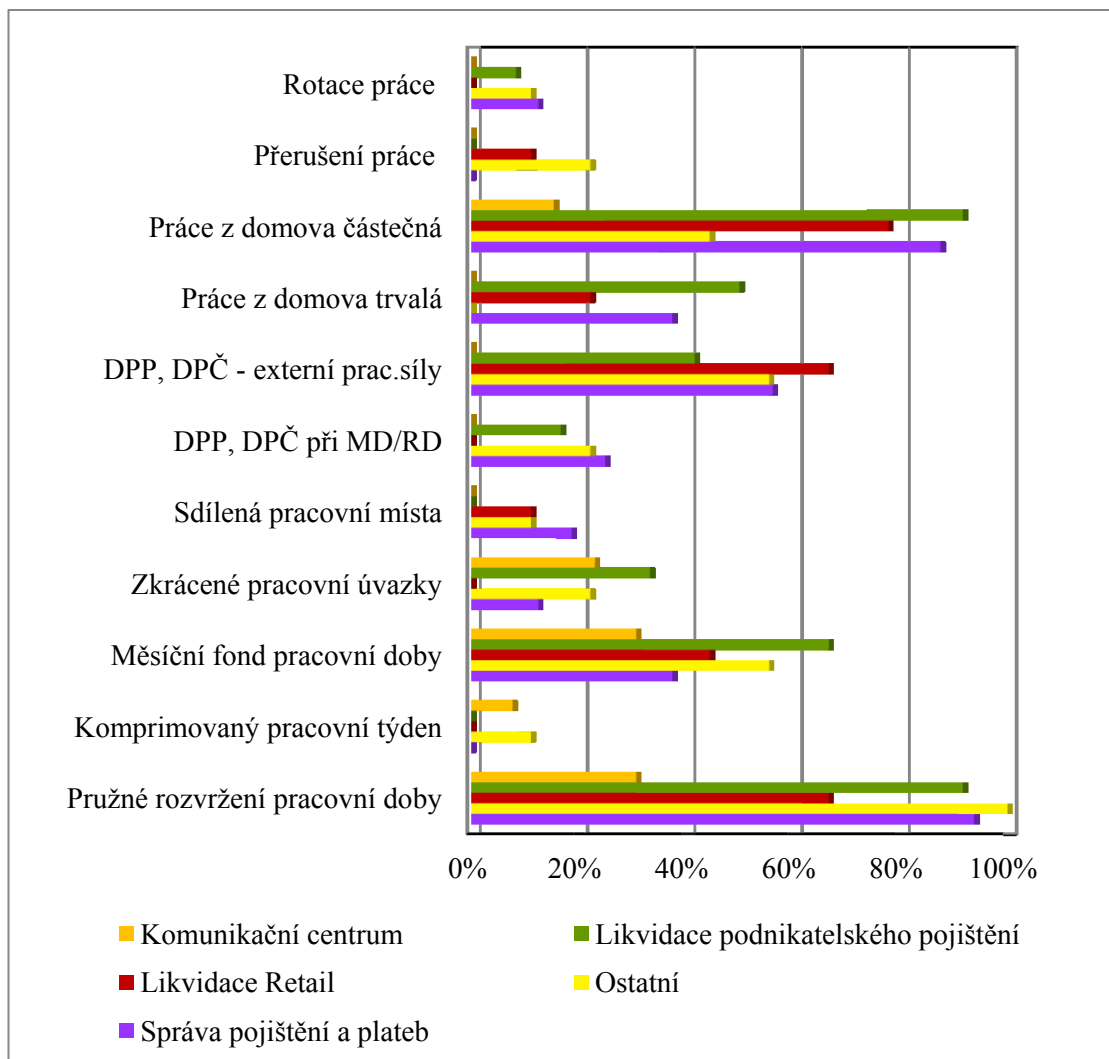
Jak již bylo uvedeno, dotazníkové šetření se zaměřilo na dvě oblasti, z nichž první směřovala k získání dat o rozsahu znalosti jednotlivých flexibilních forem práce a v případě, že je forma pro manažera známá, nakolik je též v rámci řízení týmu využívána.

Vzhledem k rozdílné povaze a náplni práce jednotlivých sledovaných úseků, byly výsledky zpracovány za každý úsek zvlášť tak, aby agregací dat v této fázi dotazování nedošlo ke zkreslení, které by se mohlo následně negativně projevit v návrhu a vyhodnocení potřebných kroků, vedoucích ke zvýšení rozsahu využívání flexibilních forem práce konkrétního úseku.

První sledovaná data se týkají flexibilních forem práce, které jsou manažerům **známy a současně jsou i využívány**. Detailní data jsou uvedena v příloze č. 3 této práce, souhrn pak zobrazuje následující graf.

⁶ Správa pojištění a plateb

Graf 2 Rozsah využívání známých forem flexibility



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

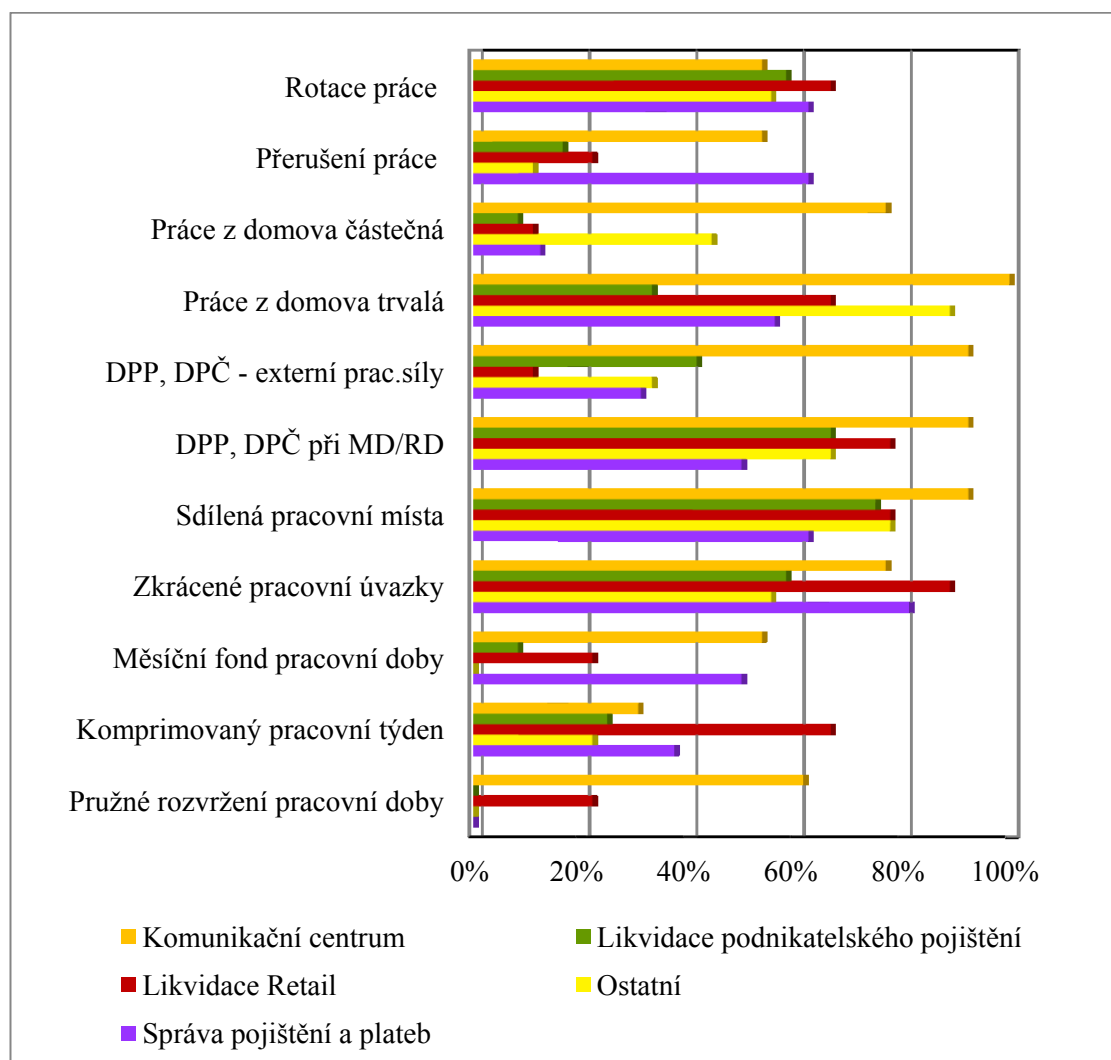
Z uvedeného grafu je patrné, že největší znalost a využívání flexibilních pracovních režimů lze nalézt u pružného rozvržení pracovní doby, částečné práci z domova, průměrné využití je u DPP/DPČ ve formě brigád a ve využívání měsíčního fondu pracovní doby. Ve zcela minimálním zastoupení se pak, napříč všemi úseky, vyskytuje nabídka komprimovaného pracovního týdne (v souhrnu 3%), rotace a přerušování práce (v souhrnu 7, resp. 5%). Při detailnějším pohledu na jednotlivé úseky je patrné, že nejméně je flexibilita využívána v úseku Komunikačního centra. Na druhém pólu využívání se pak objevuje úsek Likvidace podnikatelského pojištění a Správy pojištění a plateb.

Další zjišťovaná data se týkala rozsahu flexibilních forem práce, které jsou manažerům **známy, nejsou však využívány**. Jedná se o oblast, která by mohla být z pohledu návrhu úprav (rozšíření) flexibility, velmi zajímavou.

Důvodem nevyužívání může být jak skutečná nemožnost z pohledu provozu a povahy vykonávaných činností, tak ale i nejistota manažerů v dané oblasti. Detail důvodů nevyužívání známých forem jsou uvedeny v samostatné subkapitole 4.1.7 této práce.

Kompletní pohled na získaná data je k dispozici v příloze č. 4 této práce, souhrn pak ukazuje následující graf.

Graf 3 Rozsah známých, nevyužívaných forem flexibility



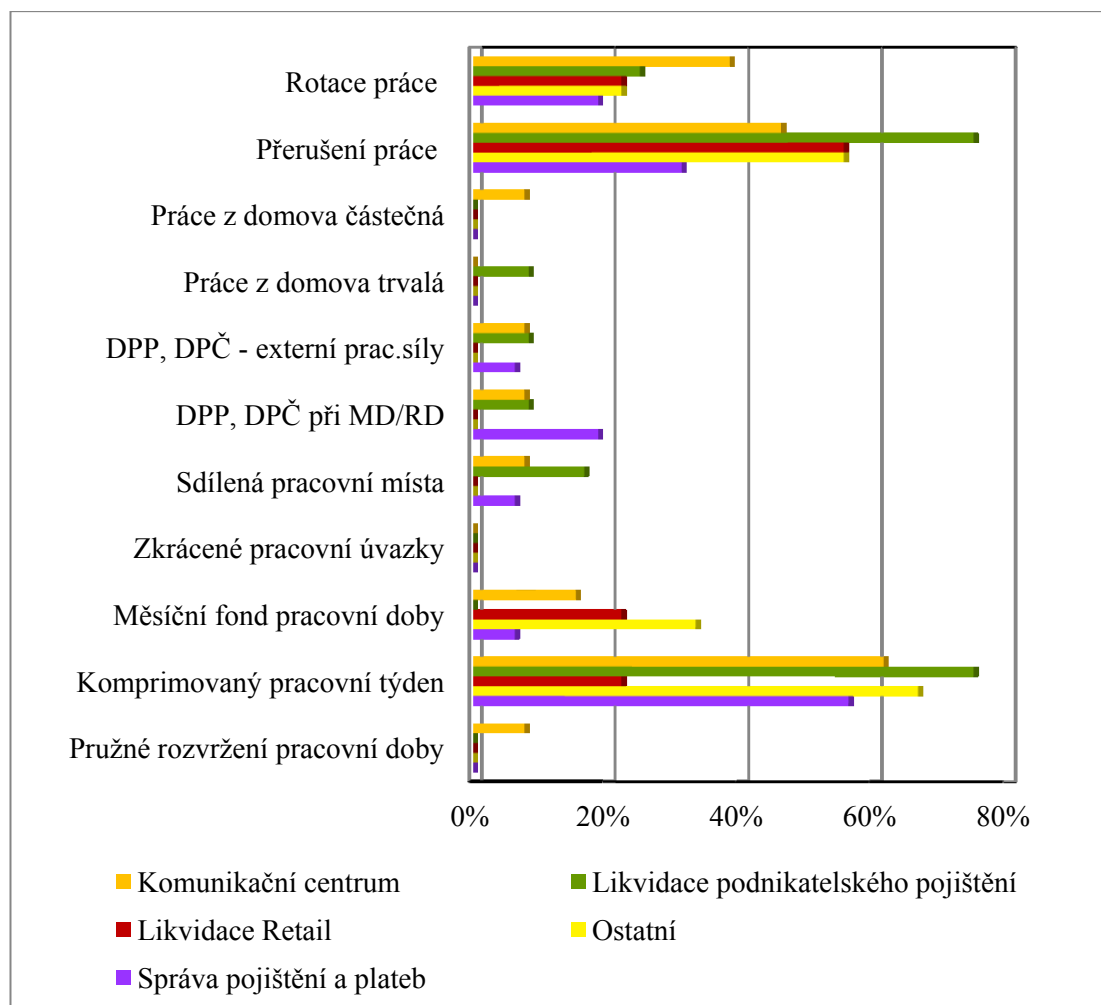
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Graf naznačuje, že celková znalost flexibilních pracovních forem, a jejich současné nevyužívání, je napříč všemi sledovanými úseky poměrně vysoké.

Z pohledu jednotlivých úseků je zajímavý výstup z Komunikačního centra, které nevyužívá některé z forem v call centrech běžně používaných. Jedná se o různé formy brigád a zkrácené úvazky. Podobná situace je i u Retailové likvidace, kde jsou využívány ve větší míře pouze externí pracovní síly – 67% (viz. graf 2). Zajímavá je i, napříč všemi úseky poměrně známá (54 – 67%), a přesto nevyužívaná, forma flexibility v podobě rotace práce.

Poslední sledovaná oblast, v rámci této části šetření, se týkala flexibilních forem práce, které **nejsou** manažerům **známy**. Přehled je uveden v následujícím grafu.

Graf 4 Rozsah neznámých forem flexibility



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina uváděných režimů je manažerům známa. Zajímavým zjištěním je, že nejmenší znalost lze vysledovat u komprimovaného pracovního týdne (v souhrnu 58%). Vyšší neznalost přerušeni práce (v souhrnu 51%), byla očekávána. Zajímavý je i poznatek, že zkrácené pracovní úvazky jsou známy 100% všech dotazovaných manažerů, nicméně jejich využití je velmi nízké.

V souhrnu manažeři ve velké míře znají jednotlivé režimy, současně je málo využívají. Z celého nabízeného spektra uvádějí nejčastěji pružné rozložení pracovní doby. Tato forma je nastavena napříč celou společností a proto ji nelze považovat za osobní přínos (práci) manažerů ke zvýšení flexibilních forem práce v rámci řízených týmů.

Podstatnou část forem flexibility manažeři znají, ale nevyžívají, což může být jak jejich malou snahu se této oblasti věnovat, tak i nedostatečnou osvětou a podporou ze strany HR. Brzdou v používání může být i nedostatečná podpora rozšíření flexibilních režimů vedením společnosti a malá priorita v rámci ostatních řešených úkolů.

Souhrn využívání flexibilních pracovních režimů poskytuje následující tabulka.

Tabulka 5 Souhrn stavu využívání flexibilních pracovních forem v útvaru ⁷

Typ flexibility / využití	známé a využívané	známé a nevyužívané	neznámé
Pružné rozvržení pracovní doby	76%	17%	2%
Komprimovaný pracovní týden	3%	36%	58%
Měsíční fond pracovní doby	46%	31%	14%
Zkrácené pracovní úvazky	19%	73%	0%
Sdílená pracovní místa	8%	76%	7%
DPP, DPČ při MD/RD	14%	69%	8%
DPP, DPČ - externí prac.síly	42%	44%	5%
Práce z domova trvalá	24%	68%	2%
Práce z domova částečná	64%	31%	2%
Přerušeni práce	5%	37%	51%
Rotace práce	7%	59%	25%

Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

⁷ Celkový součet procentního vyjádření způsobu použití u jednotlivých forem flexibility není vždy celých 100%, důvodem je skutečnost, že někteří manažeři v dotazníku nevyznačili u všech nabízených forem jejich způsob využití, dalším faktorem je zaokrouhlení % na celá čísla, kdy dochází ke drobnému zkreslení.

Tabulka přehledně ukazuje na typy flexibility, kde je znalost napříč manažerskou populací velmi vysoká. Zajímavá je skutečnost, že 2% respondentů uvádějí neznalost pružného rozvržení pracovní doby, přesto že sami v této formě flexibility pracují a, jak bylo uvedeno v předchozím textu, jedná se o standardní nastavení ve společnosti⁸.

Autorku práce nejvíce překvapila nízká znalost komprimovaného pracovního týdne, kdy někteří respondenti sdělovali, že si o tomto typu flexibility vyhledávali informace na Internetu, v rámci vyplňování uvedeného dotazníku. Bez jejich zájmu lze tedy předpokládat, že neznalost této flexibilní pracovní formy by byla ještě vyšší.

3.1.6 Postoje manažerů k využívání flexibilních pracovních režimů

V rámci dotazníkového šetření byla jeho druhá část věnována zmapování postojů jednotlivých respondentů k otázkám týkajícím se flexibilních pracovních forem. Otázek (tvrzení) bylo položeno celkově šestnáct⁹, odpovědi manažerů pak byly sledovány na škále 1- 5, s těmito možnostmi výběru odpovědí:

- 1 zcela souhlasím;
- 2 spíše souhlasím;
- 3 spíše nesouhlasím;
- 4 zcela nesouhlasím;
- 5 nemohu zhodnotit.

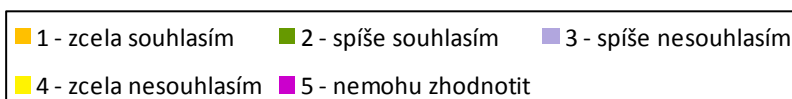
Jednotlivé otázky (tvrzení) byly položeny ke zmapování postojů a názorů ve 4 oblastech.

- přínos v základních ukazatelích (výkon, náklady, fluktuace);
- práce s flexibilitou z pohledu řízení týmu a jeho členů manažerem;
- vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců;
- administrativní zátěž, informovanost, nabídka flexibilních forem.

⁸ Pružná pracovní doba, jako standardní režim, je zakotvena v Pracovním řádu společnosti, povinnost evidence pracovní doby je na zaměstnanci, odpovědnost mají jednotliví linioví manažeři.

⁹ Celkový přehled otázek (tvrzení) je k dispozici v příloze č. 1 této práce – Dotazník strana 2.

Detailní pohled na uvedené oblasti je představen v následujících subkapitolách 4.1.6.1 – 4.1.6.4, pro všechny související obrázky (grafy) je použita shodná legenda:

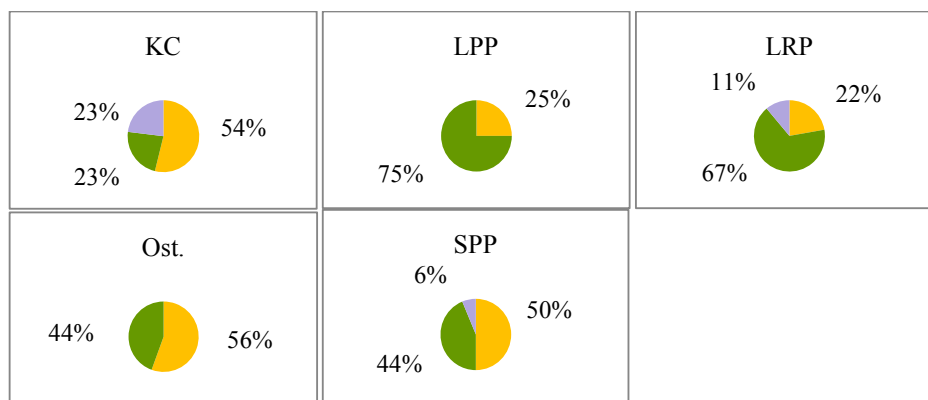


3.1.6.1 Postoje k přínosu v základních ukazatelích

Pro posouzení možných přínosů flexibilních pracovních forem byly dotazy směřovány k oblastem vlivu na **pracovní výkon zaměstnanců, náklady na pracovní sílu a fluktuaci**.¹⁰

První ze sledovaných oblastí, v rámci základních ukazatelů, byla oblast vlivu flexibility na zvýšení pracovního výkonu. Tedy zda manažeři vnímají flexibilitu jako možný prvek řízení, který má pozitivní vliv na pracovní výkon. Výsledek shrnuje následující obrázek.

Obrázek 4 Vnímání vlivu flexibility na pracovní výkon zaměstnance



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

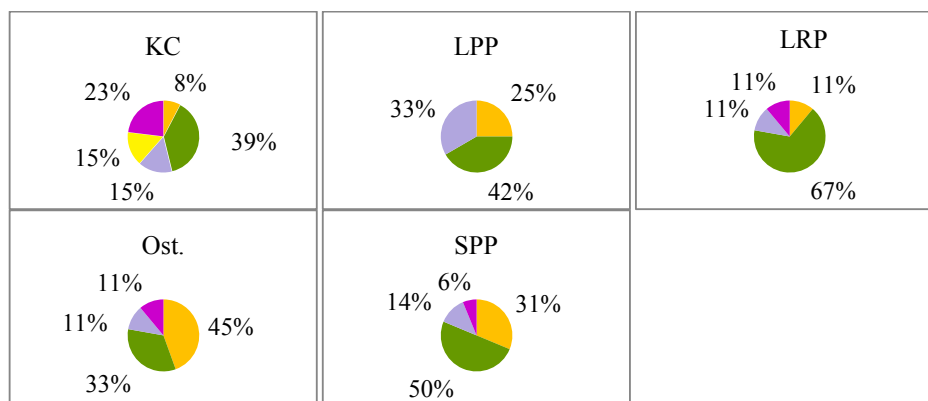
¹⁰ Detailní data tvoří přílohu 6 této práce.

Z obrázku je patrné, že manažeři jednotlivých úseků vnímají vliv flexibility na pracovní výkon, jako vzájemně provázané veličiny. Téměř ve všech úsecích většina s tvrzením souhlasí. Výrazná odchylka je v úseku KC, kdy téměř čtvrtina respondentů spíše nesouhlasí. Důvody mohou být především ve stylu řízení většiny zaměstnanců úseku, kdy se jedná spíše o direktivní formu¹¹, jako druhý důvod autorka práce vidí nezkušenost některých liniových manažerů flexibilními režimy, díky čemuž nedovedou přínosy ohodnotit, současně i obavu o ztrátu „kontroly“ nad zaměstnanci.

V celkovém součtu odpovědí všech respondentů, se **kladně o pozitivním vlivu flexibility na pracovní výkon, vyjádřilo 92% z nich**

Druhá sledovaná oblast se zaměřila na vnímání příležitosti snižovat, zaváděním flexibilních forem práce, náklady na pracovní sílu. Postoj je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 5 Vnímání vlivu flexibility na snížení nákladů na pracovní sílu



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

¹¹ Důvodem převládajícího direktivního řízení je skladba zaměstnanců Komunikačního centra, kdy celková doba pracovního poměru na pozici základního operátora činí v průměru 2 roky, pokud následně nepokračují v kariérním postupu na specializovanější pozici operátora, či specialisty podpory KC, dochází ve většině případů k opuštění KC. Zaměstnanci jsou tedy ve většině ve fázi, kdy chtějí, ale neumějí a proto je třeba volit spíše formu příkazování úkolů. Dalším je pak zaměření celého úseku čistě výkonově, kdy za základní parametry hodnocení jsou brány produktivita, kvalita a plnění plánu prodeje, přičemž tyto 3 parametry mají nastavenou jednotnou metodiku sledování na denní bázi. Všechny jsou zároveň převáděny na „tvrdá data“, tedy procentní, příp. finanční vyčíslení.

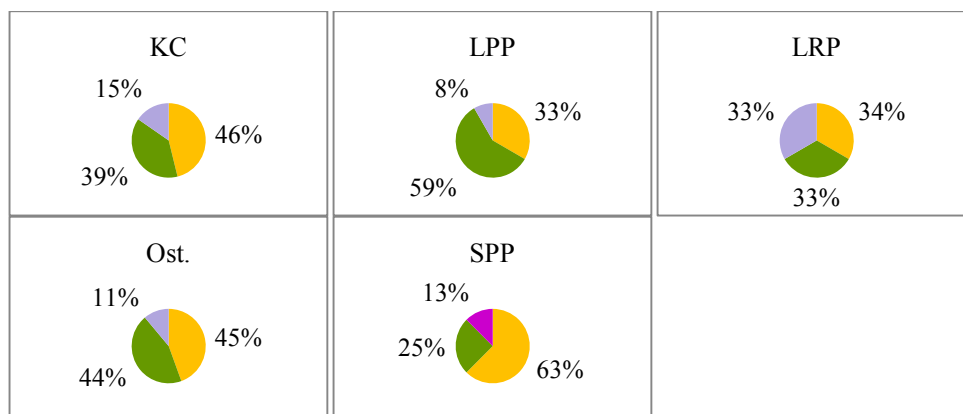
V této otázce jsou již manažeři jednotlivých úseků hodně rozdílní v hodnocení. Zatímco v KC kladně odpovídá pouze 47% respondentů, v ostatních úsecích se jedná o 60 – 80%.

Nesouhlasné stanovisko zaujímá výrazná část respondentů KC a LPP (v obou případech okolo 30%). Důvodem může být i skutečnost, že si někteří respondenti pod uvedeným pojmem představují pouze mzdové a ostatní osobní náklady, nepočítají s provozními náklady, které se k pracovní síle též váží. Poměrně velké % manažerů Komunikačního centra není schopno tuto problematiku zhodnotit.

V celkovém součtu odpovědí všech respondentů, se **kladně o pozitivním vlivu flexibility na snížení nákladů na pracovní sílu, vyjádřilo 70% dotazovaných manažerů, záporně pak 20%**. Zbytek není schopen posoudit.

Poslední sledovanou oblastí základních ukazatelů byla **provázanost zvyšování flexibilních pracovních forem se snižováním fluktuace**. Tato otázka se týká jak snižování nákladů, vznikajících nadměrnou fluktuací, tak i oblasti spokojenosti zaměstnanců. Pohled manažerů je zachycen na následujícím obrázku.

Obrázek 6 Vnímání vlivu flexibility na snížení fluktuace



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Vnímání pozitivního vlivu na snížení fluktuace zaměstnanců je potvrzen souhlasným stanoviskem většiny manažerů všech úseků, s výjimkou LRP. **V souhrnu kladně**

vnímá vliv 85% respondentů s tím, že zcela souhlasí 46% z nich (zbytek spíše souhlasí). 13% respondentů úseku Správy pojištění a plateb není schopno zhodnotit.

V úseku LRP třetina dotázaných s tvrzením nesouhlasí. Tato odchylka může být způsobena zkreslením dat nižší responsí v úseku, autorka DP se spíše přiklání k malé informovanosti o možnostech využití tohoto nástroje v rámci manažerské práce. Tento stav se následně může projevit i v nezájmu o další rozšiřování nabídky.

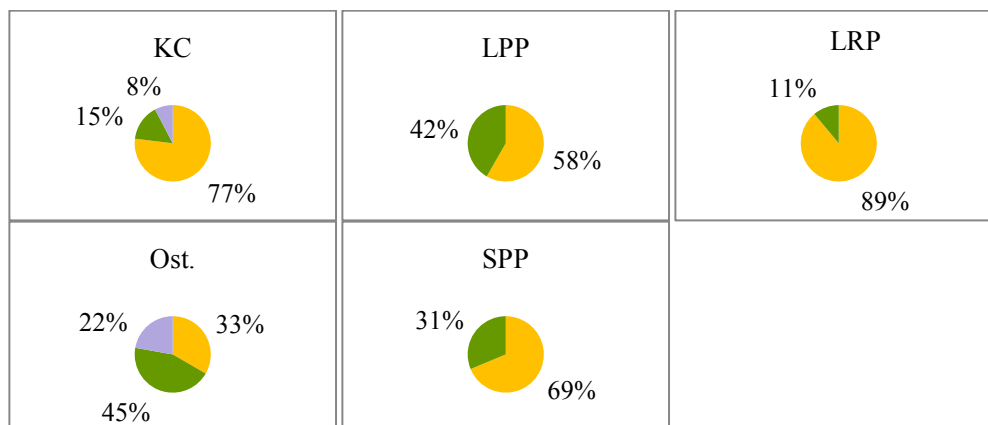
V souhrnu se za oblast základních ukazatelů u respondentů projevilo kladné hodnocení: **flexibilní pracovní režimy mají pozitivní vliv na zvýšení pracovního výkonu, snížení nákladů na pracovní sílu a snížení fluktuace.**

3.1.6.2 Postoje z pohledu řízení týmu a jeho členů

Uvedené postoje byly mapovány z pohledu **nároků na řízení týmu, působení flexibility na týmovou práci, možnosti diferencovaného využití flexibility u jednotlivých členů týmu a vhodnosti kombinace více forem flexibility najednou.**¹²

První oblast se zaměřila na vnímání zvýšení nároků na manažery v rámci řízení týmu při využívání flexibilních forem práce. Celkový pohled vykresluje následující obrázek.

Obrázek 7 Vnímání zvýšení nároků na řízení týmu při využití flexibility



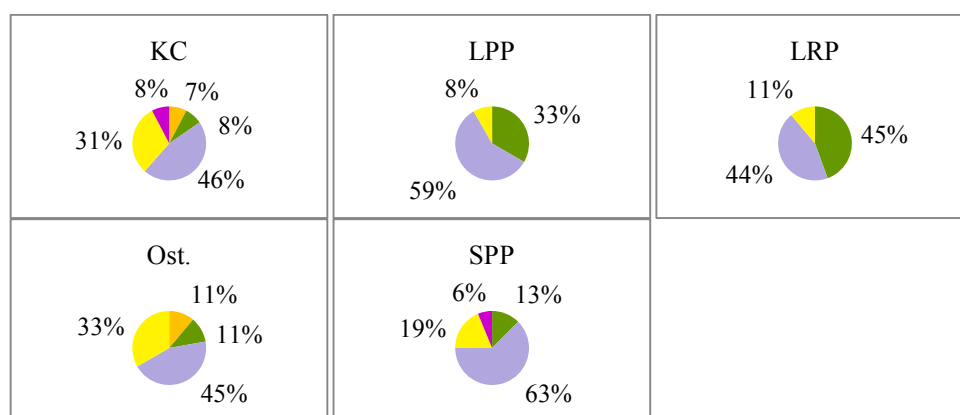
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

¹² Detailní data jsou uvedena v příloze 7 této práce.

Jak z uvedeného obrázku vyplývá, většina respondentů vnímá **flexibilní pracovní formy** jako prvek, **zvyšující nároky na řízení týmu**. Větší výkyv (spíše nesouhlasím) je znatelný pouze u skupiny Ostatní, kdy na celkové hodnocení může mít vliv zkušenost některých oslovených manažerů. Jedná se o úsek s vyšším počtem manažerů s dlouholetými zkušenostmi, kteří flexibilitu ve větším rozsahu znají, případně i využívají (viz. graf 2 a 3).

Dalším sledovaným ukazatelem byl pohled na negativní/pozitivní vliv využívání flexibility pro týmovou práci. Otázka byla položena v negativní verzi, tedy: Flexibilita negativně působí na týmovou práci. Souhrn odpovědí je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 8 Vnímání negativního působení flexibility na týmovou práci



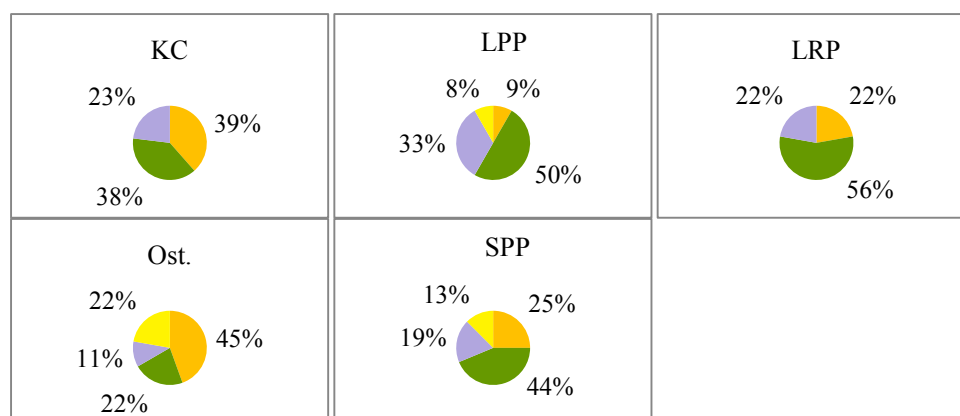
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

V této oblasti jsou názory manažerů napříč útvary velmi rozdílné, kdy především v obou úsecích likvidace se vyskytuje výrazně vyšší procento souhlasných odpovědí (spíše souhlasím). Ve vazbě na zjištění, že všichni respondenti uvedli v první části dotazníku alespoň u jedné formy flexibility, že jí využívají, je zajímavá skutečnost, že na otázku působení na týmovou práci uvádějí „nemohu zhodnotit“.

V celkovém souhrnu za všechny respondenty je **negativní působení flexibility na tým vnímáno u 23%, pozitivní pak u 73%** manažerů, kteří na dotaz odpověděli.

Třetí sledovaný postoj v této skupině se zaměřil na vnímání možností využití některé z flexibilních pracovních forem u všech členů týmu. Dotaz směřoval ke zjištění, jak manažeři nad případnou realizovatelnou možností užití flexibility uvažují – tedy zda si umějí představit, že budou moci flexibilitu nabídnout všem členům týmu. Tato otázka se může v realizační fázi projevit jako velmi podstatná. Zjištěné výstupy jsou zaznamenány na obrázku 9.

Obrázek 9 Vnímání možnosti využití různých podob flexibility u všech členů týmu

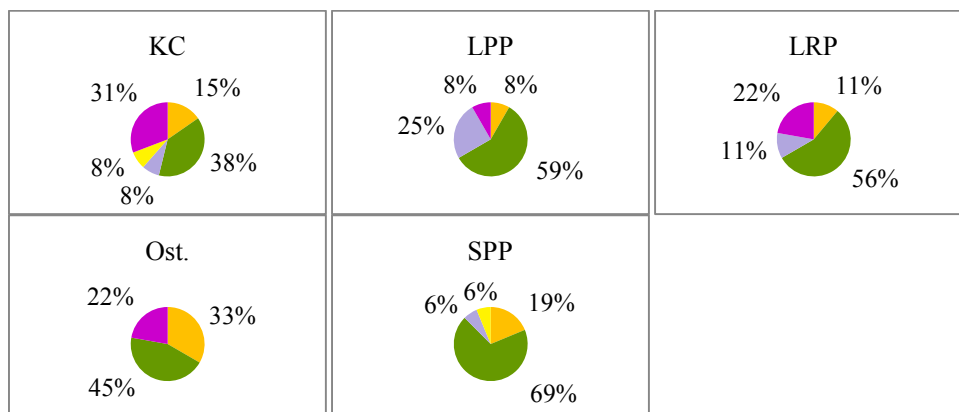


Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Ve všech sledovaných úsecích procentně převládá souhlasné hodnocení (zcela, příp. spíše souhlasím), nicméně jednoznačně kladné hodnocení u této otázky není. V souhrnu **70% respondentů souhlasí, 30% nesouhlasí s možností využití některých forem flexibility u všech členů týmu**. Nesouhlas může být způsoben jak neznalostí možných variant využití nabízených flexibilních forem, tak i zkresleným pohledem na členy svého týmu, kdy manažer má potřebu mít neustálou kontrolu nad částí zaměstnanců, kteří nesplňují jeho představy v oblasti výkonu, dodržování provozních zásad apod.

Poslední dotaz této skupiny sledovaných postojů se týkal vhodnosti kombinace více flexibilních forem, zjištění jsou zaznamenána na následujícím obrázku.

Obrázek 10 Vnímání vhodnosti využívání více flexibilních forem najednou



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že na tvrzení: „V rámci flexibility je ideální využívání více forem najednou“ **není schopno odpovědět** (nemohu zhodnotit) poměrně vysoké procento respondentů. V souhrnu se jedná o **15%**. Respondenti, kteří se byli schopni vyjádřit, souhlasili celkově v **71%** s tím, že v **úseku Správy pojištění a plateb souhlasné stanovisko zastává celých 88% respondentů, nejmenší souhlas se vyskytuje u manažerů Komunikačního centra, kde se kladně vyjádřilo pouze 53%.**

Celkově za tuto skupinu postojů lze konstatovat, že většina manažerů vnímá vyšší flexibilitu jako prvek, **zvyšující nároky na jejich řízení týmu** (v souhrnu 95%), negativní působení na týmovou práci vnímá v součtu pouze 23% respondentů, ovšem s vyšší hodnotou u úseků likvidace. U všech členů svého týmu **připouští možnost využití flexibilních režimů práce 70% manažerů.** O otázce využívání více forem najednou není schopno odpovědět 15% respondentů a největší rozdíl v odpovědích lze najít mezi úsekem Správy pojištění a plateb a úsekem Komunikačního centra.

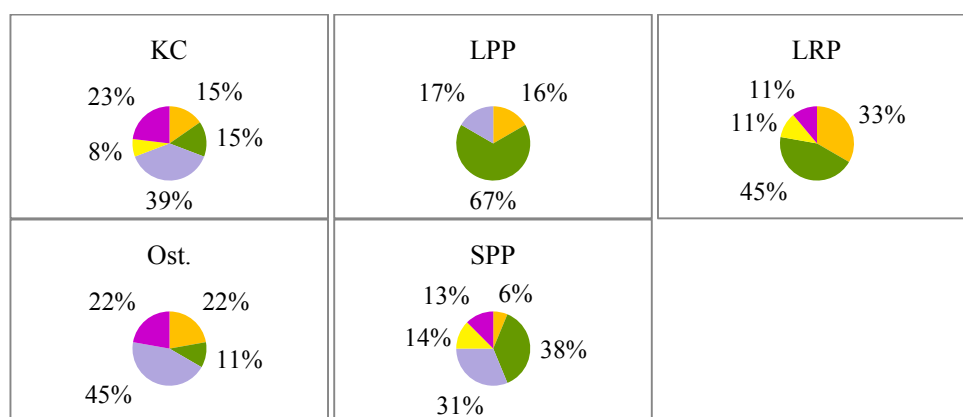
3.1.6.3 Postoje k flexibilitě jako stimulačnímu nástroji

Třetí, ze čtyř sledovaných, oblastí byla zaměřena na postoj (vnímání) manažerů k flexibilním formám práce, jako k možnému stimulačnímu nástroji. Vzhledem ke skutečnosti, že manažeři používají výraz „motivace“ pro stimulaci, byl v dotazníku pro motivaci i stimulaci využit shodný výraz motivace¹³.

Dotazy byly zaměřeny na 3 dílčí oblasti: **způsob využití jako nástroj motivace, vlastní vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců a vliv na jejich osobní život.**¹⁴

Praktickou zkušenost respondentů - využití flexibility jako motivačního nástroje - diferencovaně dle výkonu apod. (tedy ideálně dle znalosti motivačního profilu jednotlivých členů týmu), přináší následující obrázek.

Obrázek 11 Využití flexibility jako motivačního nástroje



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Informace, zjištěné dotazníkovým šetřením ukazují, že **poměrně vysoké procento respondentů není schopno posoudit** tuto oblast, jedná se především o manažery KC a skupiny Ostatní. Na celkovém počtu odpovědí se, v souhrnu za útvar, odpověď „nemohu zhodnotit“ podílí 14-ti %. Mírně nadpoloviční většina (54%) souhlasí, zbylá

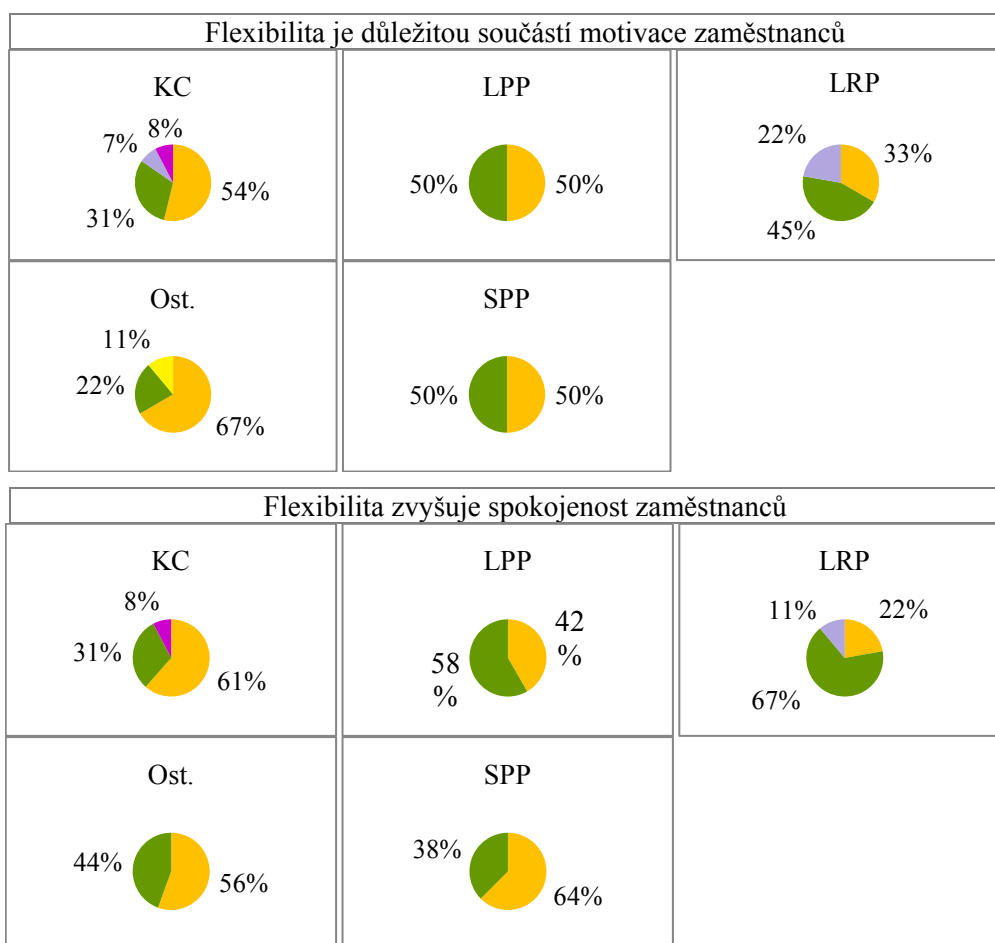
¹³ Stimulace z pohledu psychologie (H.Lorencová 2009) je definována jako vnější působení na psychiku člověka, díky kterému dochází ke změně v jeho motivaci – tedy změně jeho vnitřních hybných sil - výsledkem je motivovaná činnost.

¹⁴ Detailní data jsou uvedena v příloze 8 této práce.

část se vyjadřuje nesouhlasně. Praktické využití flexibility, jako motivačního nástroje, uvádí ve vyšším procentu manažeři obou útvarů likvidace.

Druhá dílčí oblast směřovala ke zjištění, nakolik manažeři **vnímají pozitivní vliv využití flexibilních pracovních forem pro zvýšení motivace a spokojenosti jejich podřízených**. Souhrnný pohled na oba uvedené prvky nabízí následující obrázek.

Obrázek 12 Postoj k flexibilitě jako součásti motivace a spokojenosti zaměstnanců



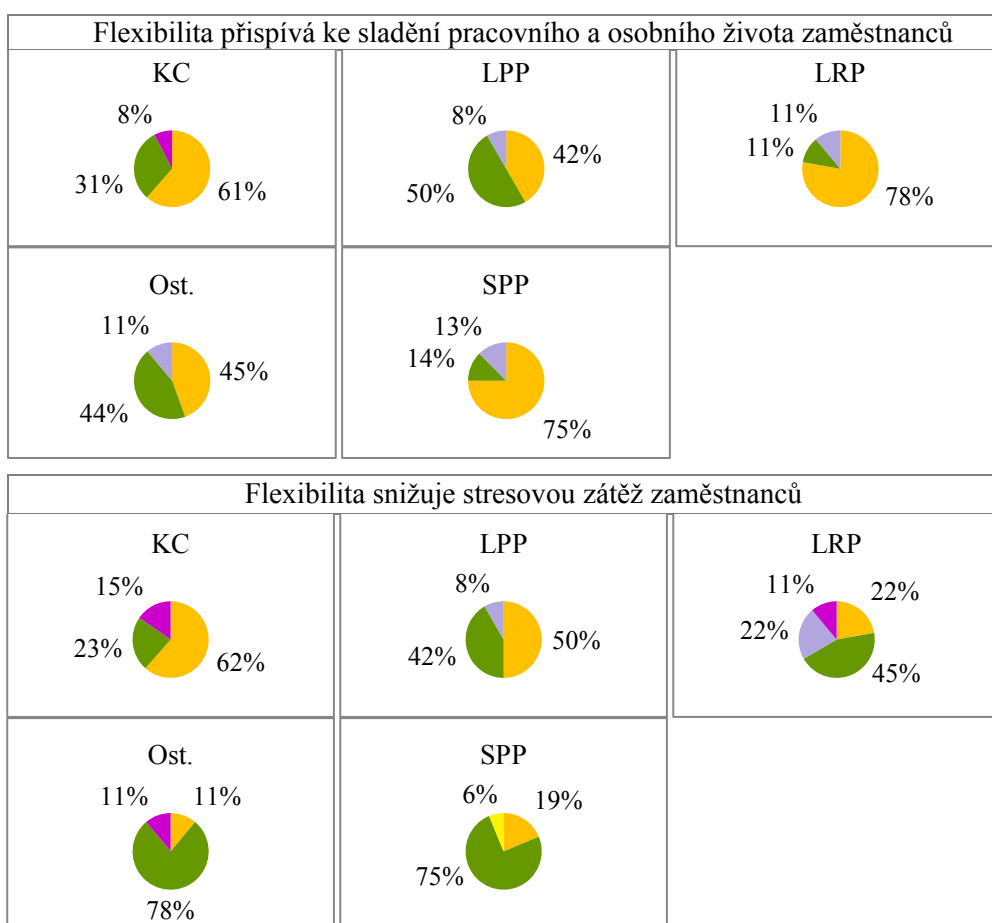
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

V obou sledovaných sférách respondenti vyjadřují převážně souhlas s pozitivním působením flexibility jak na motivaci zaměstnanců (v souhrnu 92% kladných odpovědí), tak na jejich spokojenost (96% kladných odpovědí), 8% manažerů KC není

schopno vliv na tyto prvky zhodnotit. Záporná odpověď ve slabší formě (spíše nesouhlasím) se objevuje pouze u LRP, kde nesouhlasí s flexibilitou, jako prvkem motivace 22% manažerů, 11% pak nevnímá pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců.

Poslední dílčí oblast směřovala k oblasti vlivu flexibility na sladění osobního a pracovního života zaměstnanců a na snížení stresové zátěže. Postoje uvádí obrázek 13.

Obrázek 13 Postoj k flexibilitě jako nástroji work-life balance a snižování stresu



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

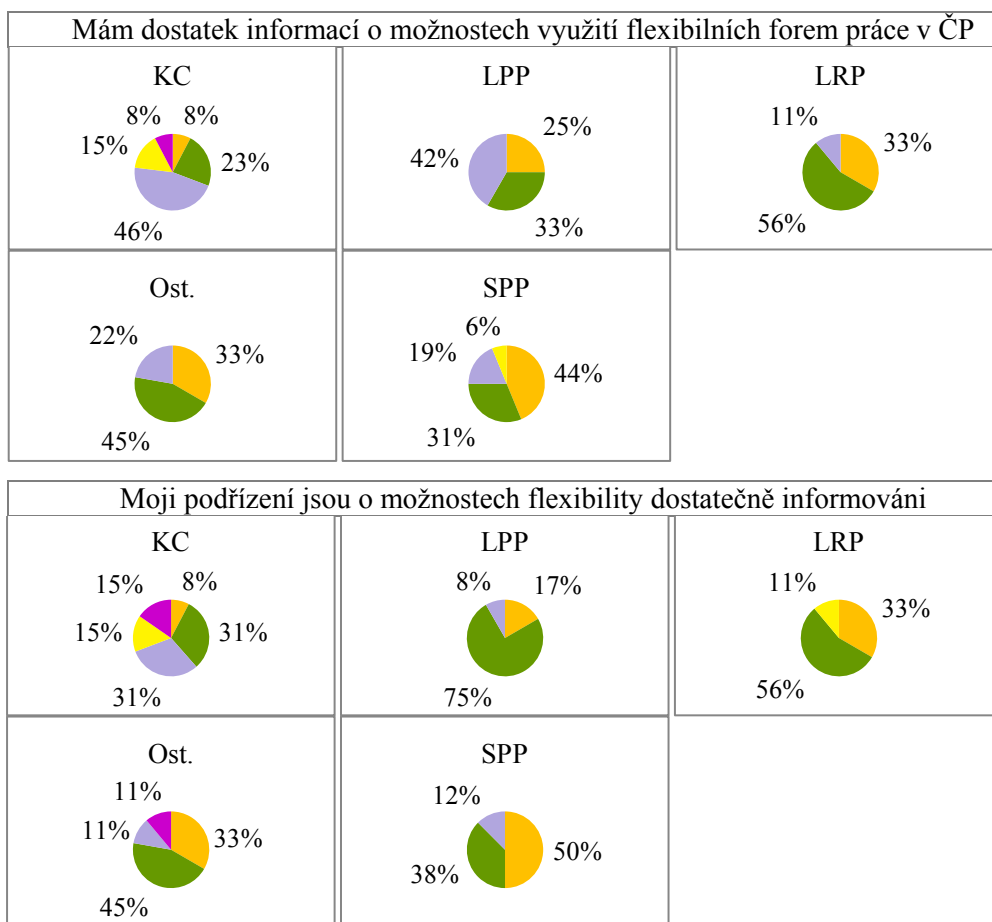
Kladný vliv na sladění pracovního a osobního života zaměstnanců vnímá většina respondentů. Odpověď „zcela souhlasím“ se vyskytuje v 61% odpovědi, celkově pak kladně odpovědělo 90% respondentů. V části věnované pozitivnímu vlivu na stresovou zátěž zaměstnanců se kladně vyjádřilo 86% dotazovaných.

V souhrnu za sledovanou oblast flexibilitu, jako stimulační nástroj, který v praxi diferencovaně využívá, vnímá pouze okolo poloviny respondentů. Pozitivní vliv na motivaci, spokojenost, provázání osobního a pracovního života a snižování stresu je vnímána v mnohem větším rozsahu, což poukazuje na vhodnost dalšího rozšiřování.

3.1.6.4 Postoje k rozšíření, administrativě, informovanosti

Poslední část dotazníkového šetření směřuje do oblasti vlastního praktického zajištění, případných vnímaných organizačních a informačních překážek. První část sleduje, zda jsou respondenti přesvědčeni, že mají dostatek informací o dané problematice a to jak z pohledu jich samých (jako manažerů), tak i z pohledu jejich podřízených. Souhrn je k dispozici na následujícím obrázku.

Obrázek 14 Informovanost mng. a zaměstnanců o flexibilních pracovních režimech



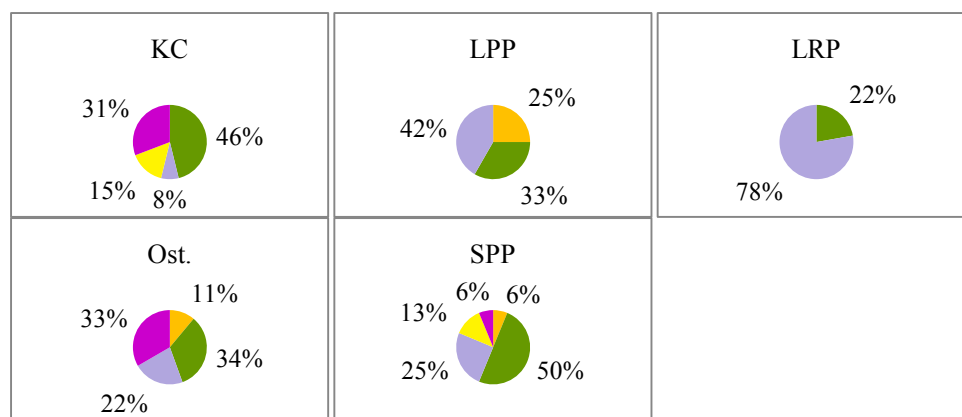
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Z obrázku je patrná roztržitost názorů jednotlivých respondentů na tuto problematiku, v souhrnu vnímá 65% respondentů, že jejich informovanost je dostatečná, zajímavý je fakt, že dostatečnou informovanost u svých podřízených uvádí celkem 76%. Nejvýrazněji je tato skutečnost vysledovatelná u manažerů Likvidace podnikatelského pojištění, kdy 42% uvádí, že není dostatečně informováno, přesto že jejich podřízení nejsou informováni pouze v 8%. Zde se lze domnívat, že manažeři nemají problém se znalostmi možností, které ČP v rámci flexibility nabízí, ale **chybí jim informace pro jejich praktickou aplikaci.**

Autorka práce tuto část dotazů vložila do šetření záměrně, aby získala i ZV na vlastní fungování HR – jak vnímají linioví manažeři podporu a informovanost pracovníky HR v této oblasti. Odezvy by měly pomoci v posouzení, zda důvodem nevyužívání některých flexibilních režimů práce není i malá podpora a osvěta ze strany HR.¹⁵

Odpověď na nastíněnou domněnku, ohledně chybějících informací, podává následující obrázek, který mapuje názory manažerů na proces zavádění flexibilních pracovních režimů v jejich úsecích z pohledu složitosti. Tvrzení bylo položeno ve formě: „Zavedení flexibilních forem práce je snadné a administrativně mne nezatěžuje.“

Obrázek 15 Zavedení flexibility z pohledu složitosti a administrativní zátěže



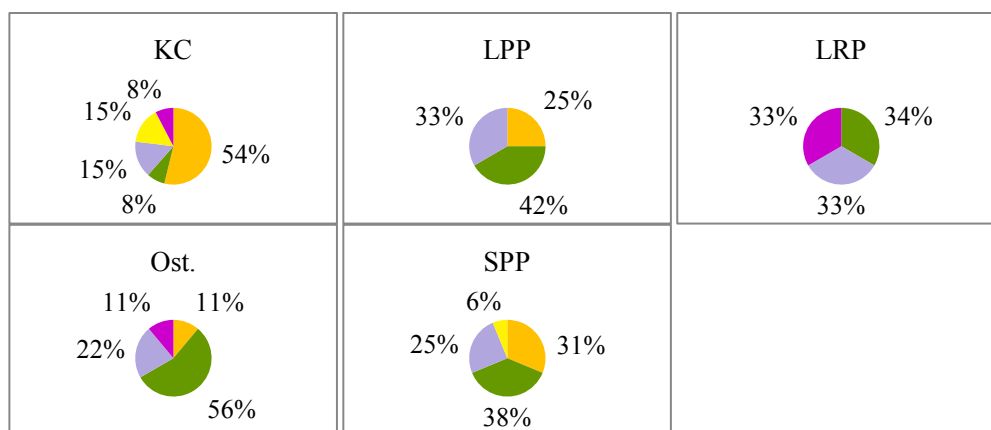
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

¹⁵ Detailní data jsou uvedena v příloze 9 této práce

Zcela souhlasí s uvedeným tvrzením v souhrnu pouze 8% respondentů, z obrázku je patrný vysoký podíl nesouhlasných odpovědí především v úsecích likvidace, kdy LRP představuje v 78% nesouhlas, zde tedy je proces zavádění flexibility vnímán nejméně pozitivně. Poměrně vysoké je i procento manažerů v KC a v sekci Ostatní, kteří nemohou tvrzení zhodnotit, lze tedy usuzovat, že nemají s aktivitou žádné zkušenosti.

Zcela poslední část dotazníkového šetření byla směřována ke zjištění postojů (zájmu) k možnostem rozšiřování nabídky flexibilních pracovních režimů ve společnosti. Výsledek je k dispozici na obrázku 16.

Obrázek 16 Zájem o rozšíření možností flexibilních pracovních režimů



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky, vlastní zpracování

Největší zájem o rozšíření flexibility uvádějí manažeři KC, části Ostatní a SPP. U těchto úseků se ve všech případech jedná o více, než 60% respondentů. V souhrnu za celý útvar činí kladné odpovědi 61%.

Zajímavý je náhled manažerů LPP, kteří ve třetině případů nemají o rozšíření zájem – tento nezájem by mohl být způsoben vnímáním složitosti případného zavedení, jak bylo vyznačeno na obrázku 15. Obdobná situace je v úseku LRP, kde pouze třetina respondentů má o rozšíření zájem, třetina nikoli a třetina není schopna zhodnotit. Opět se lze domnívat, že tento stav souvisí s předchozím sledovaným postojem.

Poznatky z dotazníkového šetření, v části věnované postojům k flexibilním pracovním režimům, lze shrnout do těchto základních bodů:

- pozitivní vliv na zvýšení pracovního výkonu vyjádřilo 92% respondentů, 70% respondentů vnímá kladný vliv na snížení nákladů na pracovní sílu;
- v souhrnu 85% respondentů vnímá přínos ve formě snížené fluktuace, výrazná odchylka je v úseku LRP, kdy třetina respondentů nesouhlasí;
- zvýšení nároků na řízení týmu při rozšíření flexibility vnímá 95% respondentů, její pozitivní působení na tým pak 73% z nich;
- s využitím více forem naráz souhlasí nejvíce manažeři SPP, nejméně úseku KC, 15% respondentů není schopno zaujmout postoj;
- flexibilitu, jako stimulační nástroj v praxi využívá 53% respondentů, kladný přínos pro motivaci a spokojenost zaměstnanců vnímá okolo 90% dotazovaných, výraznější odchylka je v úseku Retailové likvidace, kde 22% respondentů nevnímá flexibilitu jako prvek motivace;
- respondenti nepocítují dostatečnou praktickou informovanost o flexibilních pracovních režimech, vnímají složitost a administrativní zátěž, v úseku KC a Ostatní pak 30% není schopno odpovědět;
- zájem o rozšiřování nabídky flexibility je v celku u 61% respondentů, nejvyšší zájem projeví manažeři KC, Ostatní a SPP, úseky likvidace mají výrazně rezervovanější postoj.

3.1.7 Důvody nevyužívání flexibilních pracovních režimů

Další metodou, použitou pro zmapování současného stavu využívání jednotlivých flexibilních pracovních režimů a získání podkladů pro návrh případných úprav, bylo vedení strukturovaného pohovoru s částí respondentů¹⁶. Pohovor se zaměřil na dvě oblasti. První z nich se týkala důvodů, proč manažeři jim známé flexibilní pracovní formy nevyužívají, druhá byla zaměřena na posouzení zájmu o formy, které respondenti uváděli jako pro ně neznámé a v rámci pohovoru jim byly představeny.

¹⁶ Vzor záznamového listu strukturovaného pohovoru je přílohou 2 této práce.

Pohovor byl veden s vybranými respondenty, kdy se autorka práce soustředila na ty respondenty, kteří uváděli větší množství forem, které neznají a současně i těch, které znají, ale z nějakých důvodů nevyužívají. Přehled uvádí následující tabulka.

Tabulka 6 Přehled pohovorů a čísel vybraných respondentů ¹⁷

Úsek	Počet pohovorů	Číslo respondentů
Komunikační centrum	4	4, 10, 12, 19
Likvidace podnikatelského pojištění	4	9, 11, 29, 52
Likvidace Retail	3	25, 40, 58
Ostatní	3	3, 20, 33
Správa pojištění a plateb	4	17, 41, 47, 53

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Volba počtu respondentů byla v jednotlivých úsecích provedena s ohledem na celkový počet získaných odpovědí v rámci dotazníkového šetření tak, aby byly všechny úseky přiměřeně zastoupeny v obou částech mapovacího procesu.

Výstupem z pohovorů jsou následující zjištění.

Komunikační centrum – hlavní zmiňované důvody nevyužívání bylo složité řízení týmu, potřeba společného předávání informací všem členům týmu a sdílení znalostí v týmu v reálném čase, možnost trvale fyzicky kontrolovat svoje podřízené, neochota dispečinku¹⁸ přistoupit na odchylky v pracovní době, složitá administrativa a řízení brigádníků. U nabídky neznámých forem pak především pocit, že by nové poznatky zaměstnanci zbytečně zahltily (rotace práce), snížila by se jejich odbornost (přerušování práce) a povaha práce nedovoluje komprimovat pracovní týden (dispečink by to nezajistil).

¹⁷ Celkový přehled všech respondentů a jejich detailní vyznačení znalostí jednotlivých forem flexibility je přílohou 10 této práce .

¹⁸ Provoz KC je řízen dispečinkem, který ručí za dodržení SLA úseku – kapacitní řízení, plánuje nástupy na pracoviště, přestávky, termíny na školení, nástupy nových zaměstnanců, eviduje fluktaci, nemocnost atd.

Obecně lze říci, že manažeři v rámci pohovorů vyjadřovali pochopení a rádi by svým zaměstnancům flexibilitu poskytli, na druhou stranu se však nechtějí vzdát dohledu nad nimi, neumějí si představit jiné formy řízení a cítí se zcela omezeni dispečinkem.

Likvidace podnikatelského pojištění – u známých forem byly zmiňovány především důvody nezájmu zaměstnanců (kratší úvazky), neznalost praktického využití u manažerů (DPČ, DPP, sdílená místa) a nemožnost si předávat rozpracované spisy v rámci sdílení míst. U neznámých forem se nejčastěji objevovala obava, kdo by vysoce specializovanou práci dělal, když by zaměstnanec byl na rotaci, či přerušil práci. Komprimovaný týden je zajímavý, ale denní potřeby klientů s tím nejsou v souladu. U všech neznámých forem si manažeři umějí v ojedinělých případech představit, že by konkrétnímu zaměstnanci vyšli vstříc, napříč útvarem aktivně nabízet nechtějí.

Likvidace retailového pojištění – u nevyužívaných forem jsou hlavními uváděnými důvody složitost řízení a koordinace týmu, potřeba využití pracovního místa naplno, u DPP/DPČ pak náročnost zaučení, v oblasti home-office problémy s vybavením zaměstnanců, potřeba sdílet informace a mít možnost trvalé kontroly. V rámci nabídky neznámých forem jsou vnímány překážky ve zvýšení chybovosti při delší pracovní době (komprimovaný týden), nemožnost rotace pak dána vysokou specializací a nemožností věnovat se někomu jinému (časové důvody), při přerušení práce potřeba zajistit za pracovníka náhradu, v ojedinělých případech si manažeři umějí poskytnutí představit.

Ostatní – v rámci dotazů na nevyužívané známé formy byla zmiňována povaha a náplň práce, která zkrácený úvazek nedovoluje (velký rozsah úkolů na jednotlivce), nedůvěra v dobrou následnou koordinaci, u home-office pak provozní povaha práce, kdy pracovníci musejí být přítomni na pracovištích, nemožnost sdílení informací a zkušeností. Komprimovaný týden není možný, pracovníci musejí být k dispozici denně, rotace a přerušení práce si – opět vzhledem ke specializaci – neumějí mng. představit. Potřeba zaučení, či vyhledání zástupu je pro ně velkou překážkou.

Správa pojištění a plateb – u známých forem je uváděna překážka pouze v potřebě koordinace a kontroly práce, jinak se z pohledu manažerů jedná o problém, že po dalších formách flexibility (DPP, DPČ) není poptávka, maminkám ale vycházejí vstříc. U neznámých forem by využili komprimovaný týden, spíše částečně (cca o ½ dne),

maximální kompresi si s ohledem na povahu práce nedovedou představit – vidí zde vysoké riziko nárůstu chybovosti při delší pracovní době. Při přerušení práce vnímají velký nápor aktivit, pro které by museli najít na uvedenou dobu zástup, výjimečně by však umožnili. Rotaci si umějí představit pouze v rámci vlastního úseku, jinak opět z pohledu specializace vnímají jako velmi složitou.

V souhrnu za celý sledovaný útvar lze konstatovat, že manažeři vnímají **hlavní překážky rozšíření flexibility** v těchto skutečnostech:

- obava o ztrátu trvalé kontroly nad výkonem zaměstnanců;
- potřeba sdílení informací a zkušeností se všemi členy týmu naráz;
- vysoká specializace jednotlivých zaměstnanců v úsecích;
- ohrožení zajištění požadovaných provozních výkonů;
- omezení povahou práce – potřeba trvalé přítomnosti pro klienty;
- nevhodné (neexistující) vybavení zaměstnanců pro práci mimo pracoviště;
- administrativní náročnost a obavy z praktické realizace – neznalost potřebných úkonů pro zajištění.

3.2 Možnosti rozšíření flexibilních pracovních režimů

Pro následující návrhy konkrétních možností plošného rozšíření flexibilních pracovních režimů v útvaru budou využity informace o specifikách práce jednotlivých úseků (viz. subkapitola 4.1.4), dále pak data získaná z dotazníkového šetření a strukturovaných pohovorů. V neposlední řadě pak znalost autorky práce o povaze pracovních aktivit.

3.2.1 Rizika při plošném rozšíření

Některé důvody, uváděné manažery v rámci zjišťování příčin nevyužívání flexibilních pracovních režimů, jsou ovlivněny spíše osobností manažera, případně jeho znalostí dané problematiky a lze je zařadit do oblasti problémů, které mají relativně jednoduché řešení.

Některé z důvodů jsou však odstranitelné pouze v delším časovém období, jejich odstranění je mnohdy spjato s nárůstem nákladů, či s dalšími riziky. Celkové posouzení vlivu jednotlivých pracovních forem na vznik možných rizik je uveden v následující tabulce. Velikost vnímaného rizika je označena stupnicí 1 – 4.

Tabulka 7 Velikost možných rizik ve vazbě na konkrétní flexibilní režim ¹⁹

Typ flexibility / možná rizika	Negativní vliv na klienta (dosazitelnost služby)	Dodatečné náklady na vybavení pracoviště	Vyšší pracovní zátěž, zvýšení chybovosti	Náklady na nutné nové formy komunikace	Omezení vysokou specializací bez rychlé možnosti náhrady
Pružné rozvržení pracovní doby	1 - 4	1	1	1	1
Komprimovaný pracovní týden	1 - 4	1	3 - 4	1	1
Měsíční fond pracovní doby	1	1	1 - 2	1	1
Zkrácené pracovní úvazky	1	1	1	1	1
Sdílená pracovní místa	1	1	1	2	1
DPP, DPČ při MD/RD	1	1 - 2	1	1	1
DPP, DPČ - externí prac.síly	1	1 - 2	2 - 3	2	1
Práce z domova trvalá	1 - 4	3	1	3	1
Práce z domova částečná	1 - 4	1 - 3	1	2	1
Přerušení práce	1	1	1	1	3 - 4
Rotace práce	1	1	1	1	3 - 4

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Velikost možných rizik má přímou vazbu na konkrétní aktivity vykonávané jednotlivými úseky. Například negativní vliv na klienta je nulový tam, kde není mezi pracovníkem a klientem osobní (telefonický) kontakt ve vymezených provozních

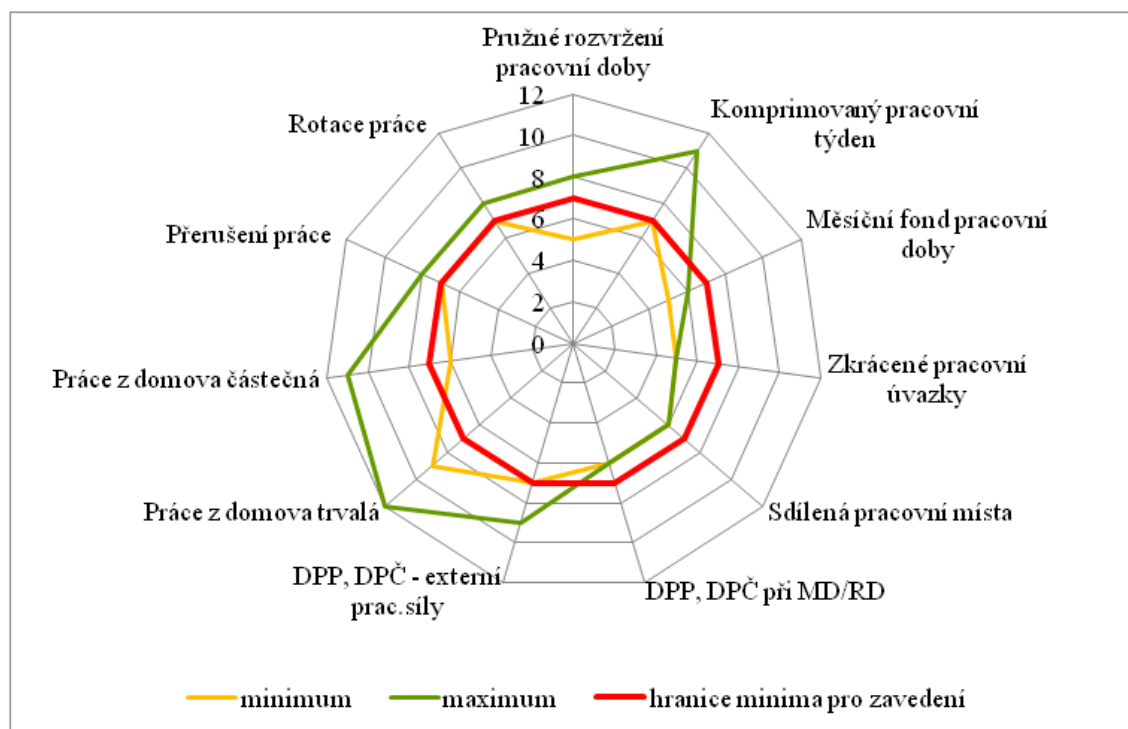
¹⁹ Velikost vnímaného rizika je označena stupnicí 1 – 4. 1 = žádné riziko, 2 = nízké riziko, 3 = střední riziko, 4 = vysoké riziko .

dobách, či se nejedná o aktivity, kdy má klient akutní potřebu pomoci. Zároveň je vyznačen tam, kde zavedení konkrétního uváděného pracovního režimu nemá přímou souvislost se zajištěním dosažitelnosti služby. V rámci uvedené tabulky se tak, jako nejméně rizikové, jeví plošné zavedení (rozšíření) zeleně vyznačených forem.

3.2.2 Návrh možných rozšíření flexibility

Informace o nejméně rizikových formách flexibility, z pohledu vlivu na nárůst přímých i nepřímých (skrytých) nákladů, byly uvedeny v předchozí tabulce. Pro posouzení celkového možného rizika zavedení byl vytvořen následující graf, který mapuje hraniční hodnoty vnímaného rizika. Hodnoty minima a maxima vznikly součtem minimálních, případně maximálních hodnot u jednotlivých typů flexibilních pracovních forem.

Graf 5 Rozsah možných rizik zavedení



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Zcela bezriziková varianta představuje na grafu hodnotu 5 (5 x 1), kdy hodnota 1 u uvedené formy značí žádné riziko – viz pozn. 47. Pro posouzení možnosti zavedení, bez významného nárůstu negativního vlivu, byla maximální hranice minima stanovena na hodnotě 6 (tedy max. 1 výskyt nízkého rizika). Z uvedeného grafu je patrné, že **mimo trvalé práce z domova, u všech ostatních variant lze uvažovat o jejich zavedení a to diferenciovaně s přihlédnutím ke specifickým práce jednotlivých úseků. Nejvyšší maximální hodnoty negativního vlivu představuje zavedení trvalé a částečné práce z domova a komprimovaný pracovní týden.** Na tyto možnosti bude tedy soustředěna, v rámci návrhů pro konkrétní úsek, vyšší pozornost.

Za důležitý prvek, v rámci návrhu rozšíření flexibilních pracovních forem, lze považovat i informaci o počtu zaměstnanců v tzv. mimoevidenčním stavu, tj. těch, kteří čerpají v současné době MD či RD. V součtu za útvar se jedná, dle interních dat ČP a.s. (HR reporting ke dni 30.9.2012) o 199 zaměstnanců, rozložení v rámci sledovaných úseků přináší následující tabulka.

Tabulka 8 Počet zaměstnanců v režimu MD/RD v úsecích

Úsek	Komunikační centrum	Likvidace podnikatel. pojištění	Likvidace Retail	Ostatní	Správa pojištění a plateb
Počet MD/RD	78	26	42	4	49

Zdroj: Interní data ČP - HR reporting, vlastní zpracování autorky

Z uvedeného přehledu vyplývá, že nejvyšší počet zaměstnanců v mimoevidenčním stavu má v současnosti KC, následované SPP. Příčiny jsou jednak ve věkovém průměru obou úseků, kdy část zajišťovaných činností je vhodná pro obsazení juniorními zaměstnanci, dále pak k uvedenému stavu přispívá skutečnost, že v těchto úsecích početně převažují ženy. Podobná situace je i v úseku LRP. Úsek LPP se vyznačuje vyšší specializací, zaměstnanci vyššího věku a opačným poměrem počtu mužů a žen.

V dále uvedených návrzích pro rozšíření pracovních flexibilních forem není uvedeno pružné rozvržení pracovní doby a to z důvodu, že se jedná o standardní nastavení v rámci celé společnosti, které zaměstnanci běžně využívají.

3.2.2.1 Komunikační centrum

V rámci úseku KC, s ohledem na specifickou provozu, je vhodné věnovat pozornost především **nabídce zkrácených pracovních úvazků, nabídce práce pro zaměstnankyně na MD/RD a sdíleným pracovním místům. Pro specifické aktivity pak využít nabídku DPP/DPČ pro externí pracovní síly (brigády).**

Výhody zavedení těchto forem lze spatřovat především:

- možnost pružné reakce na výkyvy v potřebách klientů (kalamity);
- potřebné množství „záložních“ pracovních sil pro jednorázové kampaně;
- usnadnění návratu zaměstnankyň po RD (uchování potřebných znalostí, umožnění sladění práce a péče o dítě);
- získání nového poolu uchazečů o zaměstnání.

Pro zavedení hovoří i skutečnost, že cca 80% zaměstnanců KC tvoří ženy, pro které může být nabídka určité časové flexibility důležitým faktorem při hledání zaměstnání. Obě KC navíc sídlí v lokalitách s vysokým počtem mladých lidí (studenti VŠ, SŠ), kteří hledají možnost přivýdělku.

V další fázi by se manažeři měli zaměřit i na umožnění rotace práce a přerušování práce. Věkový průměr zaměstnanců činí 28 let, jedná se tedy o pracovníky, kteří jsou mnohdy na počátku své pracovní kariéry a je třeba podpořit jejich další osobní a kariéerní růst.

3.2.2.2 Likvidace podnikatelského pojištění

Dle zjištění v rámci dotazníkového šetření se tento úsek řadí mezi ty, kde je flexibilita již nyní více využívána – viz graf 2. V tomto úseku lze doporučit především **rozšíření nabídky práce pro zaměstnankyně na MD/RD**. Vzhledem k povaze vykonávaných činností, návaznost na klienty a vysokou specializaci členů jednotlivých týmů, nedoporučit i rozšíření **současného stavu částečné práce z domova**, kdy se neprojeví

náklady na technické dovybavení – zaměstnanci jsou pro práci mimo trvalé pracoviště již nyní vybaveni. Výjimku tvoří pouze část zaměstnanců, kteří zajišťují administrativní podporu. U této skupiny lze zvážit **nabídku komprimovaného pracovního týdne**, formou zkrácení o ½ pracovní doby (4 hodiny) ve vybraný pracovní den.

Výhody zavedení (rozšíření) těchto forem lze spatřovat především:

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců;
- možnost pružné reakce na nenadálé situace (kalamity)
- usnadnění návratu zaměstnankyň po RD (uchování potřebných vysoce specializovaných znalostí);
- snížení nákladů na pevná pracovní místa – menší počet (možnost koordinace přítomnosti pracovníků na pracovišti zaměstnavatele);
- snížení nákladů na cestovné (v případě bydliště zaměstnance v obstarávané lokalitě).

Manažeři tohoto úseku vnímají jako velmi problematické zavedení rotace práce a to z důvodu vysoké specializace, nicméně lze doporučit se této oblasti zcela nevzdávat a hledat možnosti, kde by byla tato forma rozvoje zaměstnanců realizovatelná.

3.2.2.3 Likvidace retailového pojištění

V tomto úseku byla problematika flexibilních pracovních forem, jejich využívání a rozšiřování vnímána nejméně pozitivně. Manažeři nevnímají výrazně možnost kladného vlivu rozšíření flexibility na snížení fluktuace, možnost stimulace zaměstnanců a nemají potřebu dalšího rozšiřování.

Z pohledu vykonávaných činností lze doporučit zaměření pozornosti na zaměstnance, kteří pracují trvale z kanceláře. U těchto lze opět doporučit především **rozšíření nabídky sdílených pracovních míst, zkrácených úvazků a práce pro zaměstnankyně na MD/RD**. Současně i využití kontraktů formou DPP/DPČ pro externí pracovní síly. Některé z vykonávaných aktivit mají menší náročnost na zaškolení a tyto by mohly být, při nárazovém zvýšení požadavků klientů, vykonávány brigádníky. Ke spokojenosti zaměstnanců by přispěla i nabídka **komprimovaného**

pracovního týdne ve formě (rozsahu), která by neohrožovala kvalitu dodávané práce. Do budoucna je vhodná i **úvaha o částečné, případě i trvalé práci z domova**. V tuto chvíli jsou hlavní překážkou potřebné náklady na technické vybavení zaměstnanců (většina dnes pracuje s pevným PC a telefonní linkou) a malé (či žádné) praktické znalosti a zkušenosti manažerů s řízením týmů na dálku.

3.2.2.4 Ostatní

Pracovníci, zařazení do skupiny Ostatní, jsou z pohledu návrhu zvýšení flexibility velmi specifickou skupinou. Lze zde vysledovat podskupinu těch, kteří vykonávají činnosti po 100% pracovního času z pevného místa. Povaha práce je administrativní, případně technicko-analytická. U těchto profesí lze doporučit aplikaci nabídky **komprimovaného pracovního týdne, měsíčního fondu pracovní doby a částečné práce z domova**. Skupina je vhodná i k **rotaci práce** v rámci společnosti – napříč útvary (např. IT, finanční řízení, produktové oddělení apod.)

Druhá podskupina představuje pracovníky, kteří jsou navázáni na jednotlivé spravované objekty v regionech, případně zajišťují školící aktivity. U těchto zaměstnanců bude vhodné zvážení nabídky **částečné práce z domova** – pro činnosti, které nevyžadují fyzickou přítomnost na pracovištích zaměstnavatele. Specifika vykonávaných činností nabízejí rotaci s kolegy na shodné pracovní pozici v jiném útvaru, nebo regionu, zde by bylo nutno zvážit skutečný přínos vs. náklady s rotací spojené.

S ohledem na počet zaměstnanců v mimoevidenčním stavu není třeba věnovat zvýšenou pozornost rozšíření nabídky zkrácených pracovních úvazků, či sdílených míst. Tato forma flexibility je individuálně využívána podle aktuálních potřeb v úseku.

3.2.2.5 Správa pojištění a plateb

Jedná se o úsek, který v rámci dotazníkového šetření, uvedl nejvyšší využití flexibilních pracovních forem. S přihlédnutím na počet zaměstnanců v mimoevidenčním stavu, je třeba začít věnovat pozornost především **zmapování vhodných míst pro nabídku zkrácených úvazků, případně sdílených pracovních míst**.

V úseku je – z povahy práce – prostor pro nabídku **trvalé, či alespoň částečné práce z domova**. Překážkou jsou zde náklady na technické vybavení zaměstnanců. Manažeři by se také měli věnovat možnosti **komprimovaného pracovního týdne** a to v rozsahu, který neohrozí kvalitu vykonávané práce. Pro vyrovnání nárazových požadavků interních i externích klientů lze doporučit **rozšíření nabídky práce pro zaměstnance na MD/RD**.

3.2.3 Potřebné kroky pro realizaci rozšíření

Pro skutečnou realizaci rozšíření flexibilních pracovních režimů je třeba odstranit zásadní překážky, jež byly identifikovány v předcházejících částech textu. Překážky lze rozdělit na dvě skupiny:

- související se vznikem dodatečných nákladů;
- související s aktivitami manažerů.

3.2.3.1 Překážky související s náklady

Návrhy, které souvisejí s první uvedenou skupinou překážek lze realizovat s postupným rozvojem dostupnosti nových technologií (snížení nákladů na technické vybavení zaměstnanců, nové formy komunikace), případně zvýšením automatizace činností (příspěvek ke snížení možné chybovosti). Překážky jsou zmiňovány především u komprimovaného pracovního týdne (chybovost, pracovní zatížení) a u práce z domova (náklady na techniku).

Přímé náklady a úspory při využití práce z domova, pro jedno takto realizované pracovní místo vykresluje následující tabulka. V tabulce je uvedena, v současnosti zvažovaná, výše případné kompenzace za využití vlastních prostor zaměstnance pro výkon pracovní činnosti.

Tabulka 9 Přehled přímých nákladů a úspor na 1 pracovní místo²⁰

Náklad / výnos	četnost	jednotka	jednotková hodnota min.	jednotková hodnota max.	počet jednotek / zaměstnanec / rok	částka min. / rok	částka max./ rok
Náklady na vybavení PC (notebook)	jednorázové	Kč	24000	35000	1	24 000 Kč	35 000 Kč
Náklady na pořízení MT	jednorázové	Kč	1	1500	1	1 Kč	1 500 Kč
Náklady na provoz MT	měsíční	Kč/měsíc	200	500	12	2 400 Kč	6 000 Kč
Náklady na kompenzaci využití vlastních prostor	měsíční	Kč/měsíc	600	600	12	7 200 Kč	7 200 Kč
Úspory pronájmu prostor	roční	Kč/m ² /rok	-6050	-6050	9	-54 450 Kč	-54 450 Kč
Úspory provozní služby	roční	Kč/m ² /rok	-1700	-1700	9	-15 300 Kč	-15 300 Kč
Celkem změna nákladů						-36 149 Kč	-20 050 Kč

Zdroj: Interní data ČP, vlastní zpracování autorky

Z uvedené tabulky je patrné, že při úspoře 1 pracovního místa na centrálním objektu v Praze (kde je největší prostor pro realizaci práce z domova), lze - podle konkrétní pozice - snížit přímo vyčíslitelné náklady o částku 20 – 36 tis. Kč v prvním roce využívání. V následujících letech by pak snížení představovalo částku 55 – 60 tis. Kč ročně. Jedná se o základní jednoduchý propočet. Je třeba upozornit na skutečnost, že tyto náklady nelze lineárně snižovat vždy za každé uvolněné místo (majiteli nelze vrátit plochu jednoho pracovního místa v prostoru open-space, přestat využívat společné prostory atd.).

V případě plošné realizace by bylo třeba vzít v úvahu i další okolnosti a potřebné činnosti, které by na celkový finanční výsledek měly vliv. Například náklady IT na správu techniky, smluvní podmínky současných nájemních vztahů na objektech atd. **Z tohoto pohledu je třeba vnímat nabídku práce z domova za současné situace jako prvek přispívající k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Pouze v případě hromadného využití bude možno očekávat i přínosy ve formě skutečného snížení provozních nákladů.**

²⁰ Pořizovací náklady na MT jsou dány pozicí zaměstnance, ke které náleží stanovený typ MT, náklady na provoz pak opět souvisí s nastavenou politikou a s podmínkami smlouvy s poskytovatelem služby.

3.2.3.2 Překážky související s aktivitami manažerů

Odstranění překážek, souvisejících s aktivitami manažerů²¹, lze začít realizovat okamžitě a tím přispět k rozšiřování nabídky flexibilních pracovních režimů. Mezi základní kroky, které může HR svými aktivitami podpořit lze uvést tyto činnosti:

- zvýšení informovanosti manažerů o možných formách flexibility;
- snížení administrativní zátěže manažerů při realizaci;
- metodická podpora manažerů v oblasti nabídky jednotlivých flexibilních pracovních forem a zjednodušení procesu využívání;
- podpůrné informační materiály pro zaměstnance (interní komunikace);
- rozvoj manažerských dovedností při řízení týmu a jeho členů;
- podpora manažerů při nastavení koordinace pracovních aktivit;
- přizpůsobení nabídky flexibility potřebám jednotlivých úseků;
- poradenství pro dispečink KC při hledání nových forem řízení provozu.

Jednotlivé uvedené aktivity spolu vzájemně souvisí. Z pohledu vlastní realizace autorka práce vidí jako nejsložitější spolupráci s dispečinkem KC při hledání možností rozšíření flexibility v tomto úseku tak, aby se zvýšila její nabídka pro zaměstnance a současně nedošlo k omezení obslužnosti klientů.

3.2.3.3 Realizované aktivity

Některé ze zmiňovaných aktivit jsou již autorkou práce realizovány. Realizace je koordinována s právním oddělením HR, aby byl zajištěn naprostý soulad s právní úpravou pracovně-právních vztahů, příslušných interních předpisů a kolektivní smlouvou. Současně autorka spolupracuje s vedením Centra personálních služeb, aby navrhované změny bylo možno zakomponovat do používaných aplikací (SAP, interní aplikace) a byla zde návaznost i na případné potřebné pracovně-právní dokumenty.

Konkrétně byly vytvořeny metodiky „kuchařky“ pro práci se zaměstnankyněmi, které odcházejí na MD/RD, dále pro možnost jejich zapojení i v době trvání rodičovské

²¹ Subkapitola 4.1.7

dovolené a postupy pro plynulou možnost návratu. Tedy možnosti zkrácených pracovních úvazků, sdílených míst apod. V návaznosti na tuto problematiku vytvořila autorka práce i dotazník, který využívají všechny útvary společnosti při odchodu zaměstnankyně na MD. Dotazník (příloha 13) mapuje všechny podstatné informace pro odchod, případnou spolupráci v době MD/RD a návrat.

Další aktivita směřovala k umožnění částečné práce z domova pro zaměstnance, kteří o to požádají (forma benefitu) a současné provozně-pracovní podmínky úseku to umožňují. Zde autorka práce iniciovala vznik interní směrnice (realizováno právním oddělením), zajištění potřebných vzorů změn pracovních smluv (realizace CPS) a návrh úpravy aplikace pro evidenci docházky. Celkový přehled možných variant práce z domova pak autorka shrnula pro manažery i zaměstnance do informačního dokumentu, který je přílohou 14 této práce. Všechny zmiňované dokumenty jsou zaměstnancům a manažerům k dispozici na stránkách HR Intranetu.

3.2.3.4 Návrh dalších kroků

Pro další rozvoj a využití flexibilních pracovních režimů lze doporučit především **aktivní podporu rozšiřování znalostí a zkušeností liniových manažerů s touto oblastí řízení zaměstnanců**. V případě, že nebudou přínosy flexibility pro manažery čitelné, nebudou mít zájem o její větší aplikaci ve svém týmu. To předpokládá i **detaillnější zmapování důvodů nesouhlasů** u jednotlivých tvrzení v rámci dotazníkového šetření.

Nemalou roli hraje i skutečnost, že ne každý je ochoten přiznat neznalost praktické aplikace a proto raději aktivitu odmítne. Pro odstranění těchto (mnohdy skrytých) příčin je možno **využít například WS na dané téma – ukázky a hledání možností a sdílení zkušeností napříč útvarem**.

Dále pokračování práce HR na **tvorbě jednoduchých návodů a školení pro využití jednotlivých flexibilních režimů**, v neposlední řadě pak aktivní podpora, pomoc a poradenství manažerům v provozu ze strany HR specialistů.

4 Závěr

Tato diplomová práce se věnovala problematice zavádění a využívání flexibilních pracovních režimů v prostředí společností, zaměstnávajících nad 500 zaměstnanců, působících v oblasti poskytování služeb bankovníctví, pojišťovnictví a telekomunikací. Shrnula základní východiska pro zavádění flexibilních pracovních režimů, poukázala na možné přínosy, či omezení a to jak z pohledu zaměstnavatelů, tak i z pohledu zaměstnanců.

Některá pozitiva, která využití těchto pracovních forem přináší, jsou vnímána jak na straně zaměstnavatele, tak i zaměstnance a těmto by měly společnosti v budoucnu věnovat maximální pozornost, i když z pohledu sledování „tvrdých“ dat, může být v krátkém období pozitivní vliv velmi těžko vyčíslen. Pokud společnosti dlouhodobě dbají na využívání flexibilních pracovních režimů v souladu s potřebami provozu, ale i zaměstnanců, projeví se tato skutečnost jako pozitivní faktor při působení firmy v konkurenčním prostředí.

Práce přinesla pohled na současné praktické využívání různých forem flexibility u vybraných společností a lze říci, že každá z uvedených firem využívá některý flexibilní režim jako dominantní, ostatní pak spíše doplňkově, či vůbec.

Pro zpracování návrhu na rozšíření flexibility ve společnosti Česká pojišťovna a.s. autorka práce vycházela jak z informací získaných od ostatních srovnatelných zaměstnavatelů, tak i z dat o konkrétním využívání různých forem flexibility v útvaru Služeb klientům, který se řadí v počtu zaměstnanců na první místo ve společnosti, a autorka práce zde působí na pozici HR partnera.

Pro získání primárních dat byla využita metoda dotazníkového šetření a strukturovaných pohovorů, aktivita byla doplněna sledováním konkrétních pracovních aktivit. Další – sekundární data pak byla získána z internetových stránek společnosti a z interních reportů.

Získaná data byla následně zpracována pro získání popisu reálného stavu znalosti a využívání jednotlivých flexibilních režimů v útvaru. Pro návrh konkrétních možností rozšíření, byla data vyhodnocována nejen souhrmně, ale i za jednotlivé útvary, jejichž povaha pracovních činností se od sebe výrazně liší.

Původní pracovní domněnka, že hlavní překážkou v zavádění vyšší flexibility je především neznalost možností aplikace jednotlivých forem a obavy ze zvýšení složitosti řízení pracovních týmů se částečně potvrdila. Bylo však zjištěno, že důležitým prvkem je i obava o ztrátu trvalé kontroly nad výkonem všech zaměstnanců v jednom čase, potřeba společného sdílení zkušeností při společné týmové práci a obavy o udržení standardní kvality (nízké chybovosti) práce.

Druhým předpokladem bylo, že lze různé formy flexibilních pracovních režimů využít ve větší, či menší míře ve všech úsecích společnosti (útvary Služeb klientům). Tato domněnka se potvrdila opět částečně. Dotazováním bylo zjištěno, že překážkou může být jak potřeba pokrytí provozní doby pro klienty, tak i vysoká specializace jednotlivých útvarů, která neumožňuje např. flexibilitu ve firmě přerušit práci. Z pohledu autorky práce se jedná o současný pohled manažerů, nicméně je to oblast, na které lze zapracovat a v budoucnu ji začít ve větší četnosti využívat.

Hlavní cíl, stanovený na počátku práce, byl splněn. V práci jsou uvedeny návrhy pro možné rozšíření flexibilních pracovních forem, kde především zkrácené pracovní úvazky, sdílená pracovní místa a práce pro zaměstnance na MD/RD jsou oblastí, která je nejméně finančně i organizačně náročná a ve všech sledovaných úsecích ji lze určitým způsobem realizovat.

Práce navrhuje možnosti odstranění jednotlivých, manažery zmiňovaných, překážek a popisuje konkrétní kroky v rozšíření flexibility, které již byly autorkou práce realizovány. Na samotný závěr je pak uveden návrh dalších aktivit, které rozvoj využití flexibilních pracovních režimů ve společnosti mohou podpořit a napomoci plošnému rozšíření i mimo útvar Služeb klientům. V současné době se autorka práce podílí na zavedení využívání externích pracovních sil formou DPP a DPČ (brigádníků) pro vybrané aktivity zajišťované Komunikačním centrem.

Literatura

Primární zdroje

Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce 2012*; ÚZ, Sagit Ostrava, ISBN 978-80-7208-886-7

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 800 str., ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009. 798 str., ISBN 978-80-7261-169-0.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2007. 181 str., ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd., Praha: C.H.Beck, 2007. 485 str., ISBN 978-80-7179-893-4.

GOJIŠOVÁ, K., Flexibilní formy práce jako nástroj inovace v HR. *HR Fórum*, 2011, č. 10, ISSN 1212-690X.

HROUZKOVÁ, V. *Pracovní právo*. 1. vyd., Praha, VŠEM 2008. 233 str., ISBN 978-80-86730-41-7.

HYRŠLOVÁ, J., KLEČKA, J. *Ekonomika podniku*. 2. vyd., Praha: VŠEM, 2010. 346 str., ISBN 978-80-86730-54-7.

KATCHER, B. L., SNYDER, A. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2009. 205 str., ISBN 978-80-251-1922-8.

KEMROVÁ, M., Kratší úvazky: šance pro absolventy. *HRM*, 2010, roč. IV., č. 2., ISSN 1801-4690.

LORENCOVÁ, H., ROHLÍKOVÁ, P. *Základy psychologie pro ekonomy*. 1.vyd., Praha: VŠEM, 2008. 200 str., ISBN 978-80-86730-39-4.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Personální management*, 1. vyd., Praha: VŠEM, 2008. 369 str., ISBN 978-80-86730-31-8.

NOVÁKOVÁ, K., Mobilita jako prostředek motivace zaměstnanců. *HR forum*, 2010, č. 2, ISSN 1212-690X.

PLECHATOVÁ, M., Byznys za zdmi obýváku. *T-Mobile Professional*, 2011, č. 2, MK ČR 13664.

RECHBERGER, T., Švarcsystém: Jakému jednání se určitě vyhnout. *HR fórum*, 2012, číslo 7/2012, ISSN 1212-690X.

RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B. *Jak sladit práci a rodinu ... a nezapomenout na sebe*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2011. 152 str., ISBN 978-80-247-3578-8.

SVOBODOVÁ, H. *Produkční a operační management*. 1.vyd., Praha: VŠEM, 2008. 195 str., ISBN 978-80-86730-35-6.

SYNEK M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4.vyd., Praha: C.H.Beck, 2006. 475 str., ISBN 80-7179-892-4.

Internetové zdroje

BEROUŠEK, P. Soudobé trendy v evropské politice zaměstnanosti - flexibilní formy práce a pracovní doby, *Euroactiv.sk*, [Online] 2004, [cit. 2012-08-08]. Dostupné z WWW:

<http://www.euractiv.sk/verzia-pre-tlac/analyza/soudobe-trendy-v-evropske-politice-zamstnanosti---flexibilni>.

BOHUTÍNSKÁ, J. Career Break: Neplacené volno dorazilo do Česka, *Podnikatel CZ*, [online], 2008, [cit. 2012-08-08]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/career-break-neplacene-volno-dorazilo-do-ceska/>.

ČESKÁ POJIŠTOVNA, *Poslání České pojišťovny* [online] 2012, [cit. 2012-09-15]. Dostupné z WWW <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>.

GILAROVÁ, R. *Metodika využití flexibilních forem práce*. [online]. Praha: Equal ČR, 2004, [cit. 2012-08-06], str. 2. Dostupné z WWW:

http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf.

KARVÁNKOVÁ, L. Flexibilní formy práce v Telefónica Czech Republic, *Flexibilní trh práce* [online] 2012, [cit. 2012-08-27]. Dostupné z WWW: <http://flexibilni.lmc.eu/liga-flexibilnich-firem/flexiliga/telefonica-czech-republic/>.

KB a.s. *Společenská odpovědnost - zaměstnanci*. [online] 2012, [cit. 2012-09-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>.

KRÁTKÁ, P. Flexibilní formy práce v KB. *Flexibilní trh práce* [online] 2012, [cit. 2012-09-15]. Dostupné z WWW: <http://flexibilni.lmc.eu/liga-flexibilnich-firem/flexiliga/komercni-banka-as/>.

LMC s.r.o. Průzkum využívání alternativních forem práce ve firmách působících na českém trhu práce (2011), *Flexibilní trh práce* [online] 2012, [cit. 2012-08-18]. Dostupné z WWW: <http://flexibilni.lmc.eu/aktuality/zprava/34/>.

PERSONALISTA.COM, Teleworking jako šance pro zaměstnání sociálně ohrožených, *HR news*, [online], 2006, [cit. 2012-08-25]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/teleworking-jako-sance-pro-zamestnani-socialne-ohrozenych-sk-id-377453#content>.

SKALKOVÁ, J. Flexibilní formy práce na konkrétních příkladech ČSOB. *Plenky v práci*. [online] 2012, [cit. 2012-08-23]. Dostupné z WWW: <http://www.plenkyvpraci.cz/wp-content/uploads/Maminky-v-%C4%8CSOB.pdf>.

SVOBODOVÁ, Lenka. „Flexibilita: její výhody i problémy“, *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce kvalita života v globalizované ekonomice*, [online] Praha: VŠE, 2007, [cit. 2012-09-15]. Dostupné z WWW: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilita_jeji_vyhody_i_problemy-svobodova.pdf

THE WALL STREET JOURNAL, Program rozvoje budoucích vůdců, *HR news*, [online], 2009, [cit. 2012-10-25]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/program-rozvoje-budoucich-vudcu-id-805125>

T-MOBILE Czech Republic a.s., *Zaměstnanecké výhody* [online] 2012, [cit. 2012-09-15]. Dostupné z WWW <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/o-t-mobile/kariera-v-t-mobile/zamestnanecke-vyhody/flexibilni-uvazky>.

WAVLE, M. Flexibilní zaměstnávání v GE Money Bank. *Flexibilní trh práce* [online] 2012, [cit. 2012-09-15]. Dostupné z WWW: <http://flexibilni.lmc.eu/liga-flexibilnich-firem/flexiliga/ge-money-bank-as/>.

WORKFORCE.COM, Udržet mladé talenty nebude snadné. *HR news* [online], 2007 [cit. 2012-08-25]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/udrzet-mlade-talenty-nebude-snadne-id-533356>.

Ostatní zdroje

Česká pojišťovna – Intranet	http://intranet.cpas.cz
Portál Flexibilní trh práce	http://flexibilni.lmc.eu/
Portál MPSV	http://portal.mpsv.cz/
Společnost Aperio	http://www.aperio.cz/
Práce na dálku	http://www.pracnadalku.cz/

Poznatky autorky z účasti na akci společnosti Motiv P: Business Brunch® - Řízení týmů na dálku, prosinec 2011, Praha. WWW.motiv8.cz

Poznatky autorky z účasti na diskusním semináři pořádaném Commerzbank AG a pme service: Co brání firmám zavádět a výhodně využívat flexibilní formy práce? 17. 5. 2012, Praha.

Poznatky autorky z účasti na konferenci pořádané Centrem andragogiky, s.r.o.: Výhody a nevýhody zaměstnávání rodičů. 30. 8. 2011, Hradec Králové.

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník pro šetření využití a postojů mng. k flexibilním pracovním režimům

<u>Dotazník - flexibilní formy pracovních režimů</u>			
<p>Dobrý den, v rámci zpracování mé diplomové práce, která se věnuje problematice současné praxe využívání forem flexibilních pracovních režimů, si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Získaná data budou v anonymní podobě využita v rámci uvedené práce. Současně bych je ráda využila i následně při návrhu možného rozvoje využití flexibilních forem práce v jednotlivých úsecích ČP. Vyplněný dotazník je možno předat svému HRM, odeslat elektronicky, či využít autopoštu.</p> <p>Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci. Jana Svobodová, HR specialista senior</p>			
Ve kterém úseku jste zařazeni?			
Komunikační centrum	<input type="checkbox"/>		
Likvidace podnikatelského pojištění	<input type="checkbox"/>		
Likvidace retailového pojištění	<input type="checkbox"/>		
Rozvoj služeb a podpůrné funkce	<input type="checkbox"/>		
Správa pojištění a plateb	<input type="checkbox"/>		
Stížnosti	<input type="checkbox"/>		
Prosím vyznačte využívání forem flexibilních pracovních režimů ve Vámi řízeném oddělení			
	znám, využíváme	znám, nevyužíváme	neznám
pružné rozvržení pracovní doby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komprimovaný pracovní týden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
měsíční fond pracovní doby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zkrácené pracovní úvazky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sdílená pracovní místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPP, DPČ při mateřské a rodičovské dov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPP, DPČ - externí pracovní síly (brigády)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
práce z domova (home office) trvalá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
práce z domova (home office) částečná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
přerušování práce (career breaks)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rotace práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jiné - prosím doplňte	1.	<input type="text"/>	
	2.	<input type="text"/>	
	3.	<input type="text"/>	
Pokud žádnou ze zmíněných forem nevyužíváte, prosím o uvedení hlavních důvodů:			
1.	<input type="text"/>		
2.	<input type="text"/>		
3.	<input type="text"/>		

Prosím o vyjádření, do jaké míry souhlasíte (dle Vaší zkušenosti) s následujícími tvrzeními:

využijte škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - spíše nesouhlasím,
4 - zcela nesouhlasím, 5 - nemohu zhodnotit

flexibilita přispívá ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců	<input type="text"/>
flexibilita umožňuje snižovat náklady na pracovní sílu	<input type="text"/>
flexibilita přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců	<input type="text"/>
flexibilita klade vyšší nároky na řízení týmu (koordinace, informovanost, rozvoj ...)	<input type="text"/>
flexibilita negativně působí na týmovou práci	<input type="text"/>
flexibilita je důležitou součástí motivace zaměstnanců	<input type="text"/>
flexibilitu v různých podobách lze využít u všech členů týmu	<input type="text"/>
flexibilitu využívám jako motivační nástroj - diferencovaně dle výkonu apod.	<input type="text"/>
flexibilita přispívá ke sladění pracovního a osobního života zaměstnanců	<input type="text"/>
flexibilita snižuje stresovou zátěž zaměstnanců	<input type="text"/>
flexibilita zvyšuje spokojenost zaměstnanců	<input type="text"/>
v rámci flexibility je ideální využívání více forem najednou	<input type="text"/>
mám dostatek informací o možnostech využití flexibilních forem práce v ČP	<input type="text"/>
v rámci firmy bych uvítal/a rozšíření možností flexibilních forem práce	<input type="text"/>
zavedení flexibilních forem práce je snadné a administrativně mne nezatěžuje	<input type="text"/>
moji podřízení jsou o možnostech flexibility dostatečně informováni	<input type="text"/>

Prostor pro Vaše případné další postřehy a návrhy:

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Jana Svobodová
jana.svobodova@ceskapojistovna.cz
+ 420 739 548 844

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Příloha č. 2 – Záznamový arch pro strukturovaný rozhovor

<u>Záznamový list strukturovaného pohovoru- flexibilní formy pracovních režimů</u>	
Organizační složka:	Pozice manažera:
Počet přímo řízených zaměstnanců:	Lokalita umístění týmu:
Prosím o uvedení důvodu, proč nevyužíváte jednotlivé flexibilní formy pracovních režimů, které jste označil /a v dotazníku, že Vám jsou známy, ale nejsou využívány:	
Nyní Vám představím jednotlivé formy možné flexibility, kterou jste označil / a, že ji neznáte. Prosím o uvedení, které z představených forem Vás zaujaly a rád / a byste je využila.	
Jakou pomoc od svého HR manažera byste uvítal / a pro možnost většího rozsahu využití uvedených forem?	

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Příloha č. 3 – Flexibilní formy práce manažerům známé a využívané (data ke grafu 2)

Typ flexibility / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
	13	12	9	9	9	9	9	16	16	59	59	
Počet odpovědí celkem	4	11	6	6	9	9	9	15	15	45	45	
Pružné rozvržení pracovní doby	31%	92%	67%	67%	67%	67%	100%	94%	94%	76%	76%	
Komprimovaný pracovní týden	8%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	3%	3%	
Měsíční fond pracovní doby	31%	67%	44%	44%	44%	44%	56%	38%	38%	46%	46%	
Zkrácené pracovní úvazky	23%	33%	0%	0%	0%	0%	22%	13%	13%	19%	19%	
Sdílená pracovní místa	0%	0%	11%	11%	11%	11%	11%	19%	19%	8%	8%	
DPP, DPČ při MD/RD	0%	17%	0%	0%	0%	0%	22%	25%	25%	14%	14%	
DPP, DPČ - externí pracovní síly	0%	42%	67%	67%	67%	67%	56%	56%	56%	42%	42%	
Práce z domova (home office) trvalá	0%	50%	22%	22%	22%	22%	0%	38%	38%	24%	24%	
Práce z domova (home office) částečná	15%	92%	78%	78%	78%	78%	44%	88%	88%	64%	64%	
Přerušení práce (career breaks)	0%	0%	11%	11%	11%	11%	22%	0%	0%	5%	5%	
Rotace práce	0%	8%	0%	0%	0%	0%	11%	13%	13%	7%	7%	

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky

Příloha č 4 – Flexibilní formy práce manažerům známé a nevyužívané (data ke grafu 3)

Typ flexibility / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
	13	12	9	9	9	9	9	16	59			
Počet odpovědí celkem	8	0	2	2	0	0	0	0	10	17%		
Pružné rozvržení pracovní doby	4	3	6	6	22%	2	22%	0	0%	10	17%	
Komprimovaný pracovní týden	7	1	2	2	67%	0	0%	8	38%	21	36%	
Měsíční fond pracovní doby	10	7	8	8	22%	5	0%	13	50%	18	31%	
Zkrácené pracovní úvazky	12	9	7	7	89%	7	56%	10	81%	43	73%	
Sdílená pracovní místa	12	8	7	7	78%	6	78%	8	63%	45	76%	
DPP, DPČ při MD/RD	12	5	1	1	78%	3	67%	5	50%	41	69%	
DPP, DPČ - externí pracovní síly	13	4	6	6	11%	8	33%	9	31%	26	44%	
Práce z domova (home office) trvalá					67%	4	89%		56%	40	68%	
Práce z domova (home office) částečná	10	1	1	1		4	44%	2		18	31%	
Přerušování práce (career breaks)	7	2	2	2	11%	1	11%	10	13%	22	37%	
Rotace práce	7	7	6	6	22%	5	56%	10	63%	35	59%	

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky

Příloha č 5 – Flexibilní formy práce manažerům neznámé (data ke grafu 4)

Typ flexibility / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
	13	12	9	9	9	16	59					
Počet odpovědí celkem	13	12	9	9	9	16	59					
Pružné rozvržení pracovní doby	1	0	0	0	0	0	1	2%				
Komprimovaný pracovní týden	8	9	2	2	6	9	34	58%				
Měsíční fond pracovní doby	2	0	2	2	3	1	8	14%				
Zkrácené pracovní úvazky	0	0	0	0	0	0	0	0%				
Sdílená pracovní místa	1	2	0	0	0	1	4	7%				
DPP, DPČ při MD/RD	1	1	0	0	0	3	5	8%				
DPP, DPČ - externí pracovní síly	1	1	0	0	0	1	3	5%				
Práce z domova (home office) trvalá	0	1	0	0	0	0	1	2%				
Práce z domova (home office) částečná	1	0	0	0	0	0	1	2%				
Přerušení práce (career breaks)	6	9	5	5	5	5	30	51%				
Rotace práce	5	3	2	2	2	3	15	25%				

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky

Příloha č 6 – Postoje k přínosu flex. prac. režimů v základních ukazatelích

Otázka: **Flexibilita přispívá ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	7	54%	3	25%	2	22%	5	56%	8	50%	25	42%
2 - spíše souhlasím	3	23%	9	75%	6	67%	4	44%	7	44%	29	49%
3 - spíše nesouhlasím	3	23%	0	0%	1	11%	0	0%	1	6%	5	8%

Otázka: **Flexibilita umožňuje snižovat náklady na pracovní sílu**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	1	8%	3	25%	1	11%	4	44%	5	31%	14	24%
2 - spíše souhlasím	5	38%	5	42%	6	67%	3	33%	8	50%	27	46%
3 - spíše nesouhlasím	2	15%	4	33%	1	11%	1	11%	2	13%	10	17%
4 - zcela nesouhlasím	2	15%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%
5 - nemohu zhodnotit	3	23%	0	0%	1	11%	1	11%	1	6%	6	10%

Otázka: **Flexibilita přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	6	46%	4	33%	3	33%	4	44%	10	63%	27	46%
2 - spíše souhlasím	5	38%	7	58%	3	33%	4	44%	4	25%	23	39%
3 - spíše nesouhlasím	2	15%	1	8%	3	33%	1	11%	0	0%	7	12%
4 - zcela nesouhlasím	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5 - nemohu zhodnotit	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	2	3%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky

Příloha č 7 – Postoje k flex. prac. režimům z pohledu řízení týmu a jednotlivých členů

Otázka: **Flexibilita klade vyšší nároky na řízení týmu (koordinace, informovanost, rozvoj ...)**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	10	77%	7	58%	8	89%	3	33%	11	69%	39	66%
2 - spíše souhlasím	2	15%	5	42%	1	11%	4	44%	5	31%	17	29%
3 - spíše nesouhlasím	1	8%	0	0%	0	0%	2	22%	0	0%	3	5%

Otázka: **Flexibilita negativně působí na týmovou práci**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	1	8%	0	0%	0	0%	1	11%	0	0%	2	3%
2 - spíše souhlasím	1	8%	4	33%	4	44%	1	11%	2	13%	12	20%
3 - spíše nesouhlasím	6	46%	7	58%	4	44%	4	44%	10	63%	31	53%
4 - zcela nesouhlasím	4	31%	1	8%	1	11%	3	33%	3	19%	12	20%
5 - nemohu zhodnotit	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%	2	3%

Otázka: **Flexibilitu v různých podobách lze využít u všech členů týmu**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	5	38%	1	8%	2	22%	4	44%	4	25%	16	27%
2 - spíše souhlasím	5	38%	6	50%	5	56%	2	22%	7	44%	25	42%
3 - spíše nesouhlasím	3	23%	4	33%	2	22%	1	11%	3	19%	13	22%
4 - zcela nesouhlasím	0	0%	1	8%	0	0%	2	22%	2	13%	5	8%

Otázka: **V rámci flexibility je ideální využívání více forem najednou**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	2	15%	1	8%	1	11%	3	33%	3	19%	10	17%
2 - spíše souhlasím	5	38%	7	58%	5	56%	4	44%	11	69%	32	54%
3 - spíše nesouhlasím	1	8%	3	25%	1	11%	0	0%	1	6%	6	10%
4 - zcela nesouhlasím	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%	2	3%
5 - nemohu zhodnotit	4	31%	1	8%	2	22%	2	22%	0	0%	9	15%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky

Příloha č 8 – Postoje k flex. prac. režimům z pohledu vlivu na motivaci a spokojenost

Otázka: **Flexibilita je důležitou součástí motivace zaměstnanců**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	7	54%	6	50%	3	33%	6	67%	8	50%	30	51%
2 - spíše souhlasím	4	31%	6	50%	4	44%	2	22%	8	50%	24	41%
3 - spíše nesouhlasím	1	8%	0	0%	2	22%	0	0%	0	0%	3	5%
4 - zcela nesouhlasím	0	0%	0	0%	0	0%	1	11%	0	0%	1	2%
5 - nemohu zhodnotit	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%

Otázka: **Flexibilitu využívám jako motivační nástroj - diferencovaně dle výkonu apod.**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	2	15%	2	17%	3	33%	2	22%	1	6%	10	17%
2 - spíše souhlasím	2	15%	8	67%	4	44%	1	11%	6	38%	21	36%
3 - spíše nesouhlasím	5	38%	2	17%	0	0%	4	44%	5	31%	16	27%
4 - zcela nesouhlasím	1	8%	0	0%	1	11%	0	0%	2	13%	4	7%
5 - nemohu zhodnotit	3	23%	0	0%	1	11%	2	22%	2	13%	8	14%

Otázka: **Flexibilita přispívá ke sladění pracovního a osobního života zaměstnanců**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	8	62%	5	42%	7	78%	4	44%	12	75%	36	61%
2 - spíše souhlasím	4	31%	6	50%	1	11%	4	44%	2	13%	17	29%
3 - spíše nesouhlasím	0	0%	1	8%	1	11%	1	11%	2	13%	5	8%
4 - zcela nesouhlasím	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5 - nemohu zhodnotit	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%

Otázka: **Flexibilita snižuje stresovou zátěž zaměstnanců**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	8	62%	6	50%	2	22%	1	11%	3	19%	20	34%
2 - spíše souhlasím	3	23%	5	42%	4	44%	7	78%	12	75%	31	53%
3 - spíše nesouhlasím	0	0%	1	8%	2	22%	0	0%	0	0%	3	5%
4 - zcela nesouhlasím	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%	1	2%
5 - nemohu zhodnotit	2	15%	0	0%	1	11%	1	11%	0	0%	4	7%

Otázka: **Flexibilita zvyšuje spokojenost zaměstnanců**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	8	62%	5	42%	2	22%	5	56%	10	63%	30	51%
2 - spíše souhlasím	4	31%	7	58%	6	67%	4	44%	6	38%	27	46%
3 - spíše nesouhlasím	0	0%	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	1	2%
4 - zcela nesouhlasím	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5 - nemohu zhodnotit	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky

Příloha č 9 – Postoje k flex. prac. režimům z pohledu administrativy, složitosti a nabídky

Otázka: **Mám dostatek informací o možnostech využití flexibilních forem práce v ČR**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	1	8%	3	25%	3	33%	3	33%	7	44%	17	29%
2 - spíše souhlasím	3	23%	4	33%	5	56%	4	44%	5	31%	21	36%
3 - spíše nesouhlasím	6	46%	5	42%	1	11%	2	22%	3	19%	17	29%
4 - zcela nesouhlasím	2	15%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%	3	5%
5 - nemohu zhodnotit	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%

Otázka: **V rámci firmy bych uvítal/a rozšíření možností flexibilních forem práce**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	7	54%	3	25%	0	0%	1	11%	5	31%	16	27%
2 - spíše souhlasím	1	8%	5	42%	3	33%	5	56%	6	38%	20	34%
3 - spíše nesouhlasím	2	15%	4	33%	3	33%	2	22%	4	25%	15	25%
4 - zcela nesouhlasím	2	15%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%	3	5%
5 - nemohu zhodnotit	1	8%	0	0%	3	33%	1	11%	0	0%	5	8%

Otázka: **Zavedení flexibilních forem práce je snadné a administrativně mne nezatěžuje**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	0	0%	3	25%	0	0%	1	11%	1	6%	5	8%
2 - spíše souhlasím	6	46%	4	33%	2	22%	3	33%	8	50%	23	39%
3 - spíše nesouhlasím	1	8%	5	42%	7	78%	2	22%	4	25%	19	32%
4 - zcela nesouhlasím	2	15%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	4	7%
5 - nemohu zhodnotit	4	31%	0	0%	0	0%	3	33%	1	6%	8	14%

Otázka: **Moji podřízení jsou o možnostech flexibility dostatečně informováni**

Odpověď / úsek	Komunikační centrum		Likvidace podnikatelského pojištění		Likvidace Retail		Ostatní		Správa pojištění a plateb		Celkový součet	
Σ respondentů	13		12		9		9		16		59	
1 - zcela souhlasím	1	8%	2	17%	3	33%	3	33%	8	50%	17	29%
2 - spíše souhlasím	4	31%	9	75%	5	56%	4	44%	6	38%	28	47%
3 - spíše nesouhlasím	4	31%	1	8%	0	0%	1	11%	2	13%	8	14%
4 - zcela nesouhlasím	2	15%	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	3	5%
5 - nemohu zhodnotit	2	15%	0	0%	0	0%	1	11%	0	0%	3	5%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky

Příloha 10 – Souhrn odpovědí „známe a používáme“ uvedenou formu flexibility

č.	úsek	pružné rozvržení pracovní doby	komp. pracovní týden	měsíční fond prac. doby	zkrácené pracovní úvazky	sdílená pracovní místa	DPP, DPČ při MD/RD	DPP, DPČ - externí pracovní síly	práce z domova (home office) trvalá	práce z domova (home office) částečná	přerušování práce (career breaks)	rotace práce
1	SPP							1	1	1		
2	KC	1										
3	Ost.	1								1		
4	KC	1										
5	KC											
6	KC			1	1					1		
7	KC											
8	LPP	1		1	1				1	1		1
9	LPP	1							1	1		
10	KC											
11	LPP	1		1	1		1	1	1	1		
12	KC				1							
13	SPP	1						1		1		
14	LPP	1		1				1		1		
15	SPP	1			1		1			1		
16	LPP	1		1			1	1	1	1		
17	SPP	1			1		1	1		1		
18	KC				1					1		
19	KC											
20	Ost.	1										
21	Ost.	1	1									
22	Ost.	1		1	1			1		1		
23	KC			1								
24	Ost.	1		1			1	1		1		
25	LRP	1		1				1		1		
26	LRP	1						1				
27	LRP	1		1		1		1		1		
28	LRP			1					1	1	1	
29	LPP	1		1						1		
30	LPP	1						1	1			
31	LPP	1		1	1					1		
32	SPP	1		1								1
33	Ost.	1						1				
34	Ost.	1		1	1	1	1	1			1	1
35	SPP	1				1			1			
36	SPP	1				1		1	1	1		
37	Ost.	1		1						1		
38	LPP	1		1	1			1		1		
39	KC			1								
40	LRP									1		
41	SPP	1		1				1	1	1		
42	KC	1	1									
43	SPP	1		1				1	1	1		1
44	Ost.	1		1				1			1	
45	LPP	1		1						1		
46	SPP	1								1		
47	SPP	1					1			1		
48	SPP	1		1				1		1		
49	SPP	1				1		1		1		
50	KC	1		1								
51	LRP			1								
52	LPP	1							1	1		
53	SPP	1		1						1		
54	SPP	1					1			1		
55	LPP									1		
56	SPP	1		1				1	1	1		
57	LRP	1						1		1		
58	LRP	1						1	1	1		
59	LRP	1						1		1		

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky (uvedená forma vyznačena hodnotou 1)

Příloha 11 – Souhrn odpovědí „známe a nepoužíváme“ uvedenou formu flexibility

č.	úsek	pružné rozvržení pracovní doby	komp. pracovní týden	měsíční fond prac. doby	zkrácené pracovní úvazky	sdílená pracovní místa	DPP, DPČ při MD/RD	DPP, DPČ - externí pracovní síly	práce z domova (home office) trvalá	práce z domova (home office) částečná	přerušeni práce (career breaks)	rotace práce
1	SPP											
2	KC				1	1	1	1	1	1	1	1
3	Ost.				1	1	1	1	1			
4	KC			1	1	1	1	1	1			
5	KC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	KC	1				1	1	1	1			
7	KC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	LPP					1	1	1				
9	LPP		1		1	1	1	1				
10	KC	1		1	1	1	1	1	1	1		
11	LPP					1						
12	KC					1			1	1		1
13	SPP		1	1	1	1	1		1		1	1
14	LPP				1	1	1		1			1
15	SPP		1	1		1		1	1		1	1
16	LPP				1	1						1
17	SPP			1		1						1
18	KC	1		1			1	1	1		1	
19	KC	1		1	1	1	1	1	1	1		
20	Ost.				1	1	1	1	1	1		1
21	Ost.											
22	Ost.		1			1	1		1			
23	KC	1			1	1	1	1	1	1	1	1
24	Ost.				1	1			1			1
25	LRP		1		1	1	1		1			
26	LRP		1	1	1	1	1		1	1		1
27	LRP		1		1	1	1		1		1	1
28	LRP	1	1		1	1	1	1				1
29	LPP		1		1							
30	LPP		1		1	1	1			1		1
31	LPP					1	1	1	1		1	1
32	SPP				1	1	1	1	1	1	1	
33	Ost.				1	1	1		1	1	1	1
34	Ost.								1	1		
35	SPP		1	1	1			1		1	1	1
36	SPP		1	1	1		1				1	1
37	Ost.		1			1	1	1	1			1
38	LPP					1	1		1		1	1
39	KC	1	1		1	1	1	1	1	1		
40	LRP	1			1	1			1			
41	SPP				1							
42	KC			1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	SPP				1	1	1				1	
44	Ost.				1	1	1		1	1		1
45	LPP				1	1	1	1	1			1
46	SPP				1	1	1	1	1		1	1
47	SPP			1	1	1	1		1			
48	SPP				1	1	1		1		1	1
49	SPP			1	1	1	1		1		1	1
50	KC		1		1	1	1	1	1	1	1	1
51	LRP											
52	LPP			1	1		1	1				1
53	SPP				1	1			1			
54	SPP		1	1	1			1	1			1
55	LPP											
56	SPP		1		1	1	1				1	1
57	LRP		1		1	1	1		1			1
58	LRP			1	1	1	1				1	1
59	LRP		1		1	1	1		1			1

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky (uvedená forma vyznačena hodnotou 1)

Příloha 12 – Souhrn odpovědí „neznáme“ uvedenou formu flexibility

č.	úsek	pružné rozvržení pracovní doby	komp. pracovní týden	měsíční fond prac. doby	zkrácené pracovní úvazky	sdílená pracovní místa	DPP, DPČ při MD/RD	DPP, DPČ - externí pracovní síly	práce z domova (home office) trvalá	práce z domova (home office) částečná	přerušeni práce (career breaks)	rotace práce
1	SPP											
2	KC		1	1								
3	Ost.		1	1							1	1
4	KC		1						1		1	
5	KC											
6	KC		1								1	1
7	KC											
8	LPP		1								1	
9	LPP		1								1	1
10	KC		1								1	1
11	LPP		1								1	1
12	KC	1	1	1			1	1			1	
13	SPP											
14	LPP		1								1	
15	SPP											
16	LPP		1								1	
17	SPP		1								1	
18	KC		1			1						1
19	KC		1								1	1
20	Ost.		1	1							1	
21	Ost.											
22	Ost.										1	1
23	KC		1									
24	Ost.		1								1	
25	LRP										1	1
26	LRP										1	
27	LRP											
28	LRP											
29	LPP					1	1	1	1		1	1
30	LPP										1	
31	LPP		1									
32	SPP		1									
33	Ost.		1	1								
34	Ost.		1									
35	SPP						1					
36	SPP											
37	Ost.										1	
38	LPP		1									
39	KC										1	1
40	LRP		1								1	1
41	SPP		1			1	1				1	1
42	KC											
43	SPP		1									
44	Ost.		1									
45	LPP		1								1	
46	SPP		1	1								
47	SPP		1								1	1
48	SPP		1									
49	SPP		1									
50	KC											
51	LRP											
52	LPP		1			1					1	
53	SPP		1				1	1			1	1
54	SPP										1	
55	LPP											
56	SPP											
57	LRP			1							1	
58	LRP		1									
59	LRP			1							1	

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování autorky (uvedená forma vyznačena hodnotou 1)

Dotazník - odchod na MD / RD			
vyplňuje LM	vyplňuje CPS	vyplněný dotazník odešlete na cps@ceskapojistovna.cz	
Jméno, Příjmení	<input type="text"/>	osobní číslo	<input type="text"/>
datum nástupu do ČP:	<input type="text"/>	pracovní poměr	- doba určitá do: <input type="text"/> - doba neurčitá <input type="text"/>
organizační přiřazení:	<input type="text"/>		
pozice:	<input type="text"/>	délka úvazku:	<input type="text"/> hod.
pracoviště:	<input type="text"/>	směny	<input type="text"/>
datum odchodu na MD:	<input type="text"/>	RD od:	<input type="text"/>
stutečný odchod na MD:	<input type="text"/>	jméno dítěte:	<input type="text"/>
datum narození dítěte:	<input type="text"/>		
Kontaktní údaje po dobu MD/RD			
poštovní adresa:	<input type="text"/>		
e-mail:	<input type="text"/>		
telefon:	<input type="text"/>		
Předpokládaný návrat	v <input type="text"/>	letech dítěte	
Zájem o nabídku dřívějšího návratu	<input type="text"/>		
Zájem o případnou práci v době RD	<input type="text"/>		
		Forma spolupráce	
		zkrácený úvazek	<input type="text"/>
		dlouhodobá spolupráce (DPČ, DPP)	<input type="text"/>
		krátkodobé výpomoci	<input type="text"/>
Liniový manažer			
V době MD/RD zachovat:			
Mobilní telefon	<input type="text"/>	Notebook	<input type="text"/>
Kredit na MT	<input type="text"/>	Přístupy do systémů ve stávajícím rozsahu	<input type="text"/>
Výše měsíčního kreditu:	<input type="text"/>	Pozn:	<input type="text"/>
Další vybavení:	<input type="text"/>		
	Zachovat pracovní e-mailový účet	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hodnocení za poslední období (komentář k výkonu a potenciálu):			
<input type="text"/>			
HR			

vyplněný dotazník odešlete na cps@ceskapojistovna.cz

v případě požadavku na zachování výpočetní techniky, či mobilního telefonu vyplňte i následující list

Žádost o zachování vybavení v době MD/RD zaměstnance

vyplňuje LM

vyplňuje CPS

vyplněný dotazník odešlete na cps@ceskapojistovna.cz

Jméno, Příjmení

osobní číslo

Jméno, Příjmení LM

osobní číslo

NS

Specifikace vybavení, které požadují pro zaměstnance zachovat:

notebook

0

ev.číslo (čárový kód)

mobilní telefon

0

identifikační číslo

kredit na MT

0

telefonní číslo

výše kreditu

0,00 Kč

Další vybavení:

Prohlášení:

Beru na vědomí, že nadlimitní množství výpočetní techniky, bude zpoplatněno částkou 500,-Kč / měsíc /ks. Částka bude přeúčtována na NS 8PR4370-04.

Datum:

Podpis:

.....

0

Souhlasím:

* s převodem evidence výše specifikovaného majetku z karty zaměstnance na NS liniového manažera

* s účtováním nákladů, vzniklých využíváním uvedeného mobilního telefonu na NS liniového

Datum:

Jméno, Příjmení, funkce:

.....

Podpis:

pozn.: při požadavku na zachování výpočetní techniky je třeba odeslat společně s tímto dotazníkem i souhlas VŘ s vyúčtováním případných vzniklých škod na majetku k tíži NS liniového manažera (stačí potvrzení e-mailem ze schránky VŘ).

vyplněný dotazník odešlete na cps@ceskapojistovna.cz

Zdroj: Interní podklady – pro ČP zpracováno autorkou

Zaměstnanci úseku SK využívající distanční formu práce („práce z domova“)

Tento dokument je určen manažerům a zaměstnancům úseku SK pro základní orientaci v uvedené problematice. V případě jakýchkoli nejasností či potřeby pomoci kontaktujte vždy svého HR business partnera.

Obsah

1. Základní informace	2
2. Podmínky distanční práce	2
2.1 Co je třeba definovat	2
2.2 Neomezená práce z domova – smluvní (a)	3
2.3 Příležitostná práce z domova – smluvní (b)	3
2.4 Práce z domova z podnětu zaměstnance – smluvní (c)	3
2.4 Příležitostná práce z domova – mimosmluvní (d)	3
3. Problematika BOZP	3
4. Praktická realizace	4
5. Manažerské okénko	5
6. Přílohy č.1, č.2, č.3	5

1. Základní informace

V souvislosti se snahou o zkvalitnění pracovních podmínek zaměstnanců a zefektivnění jejich práce, se zavádí v úseku SK možnost rozšíření distanční práce pro další skupiny zaměstnanců, kteří doposud tuto formu práce nevyužívali, případně využití nebylo upraveno v rámci pracovních právních dokumentace.

Formy distanční (HO - homeoffice) práce lze obecně rozdělit do několika typů:

- neomezená práce z domova – smluvní (a)
Zaměstnanec vykonává svoji práci v časovém rozsahu odpovídajícím pracovní době sjednané v pracovní smlouvě jinde než v místě zaměstnání
- příležitostná práce z domova – smluvní (b)
Kombinace práce v kanceláři a práce z domova – zaměstnanec vykonává práci z domova v rozsahu menším než je pracovní doba sjednaná v pracovní smlouvě
- práce z domova z podnětu zaměstnance – smluvní (c)
Pravidla pro práci zaměstnance mimo pracoviště zaměstnavatele z podnětu zaměstnance upravuje nově VPN – PS 2116 (vydáno oběžníkem K-235/2012) – příloha č.3
- příležitostná práce z domova – mimosmluvní (d)
Standardně zaměstnanec pracuje v kanceláři. Práce z domova je realizována zcela nepravidelně a výjimečně, manažer umožňuje touto formu práce po vlastním zvážení a s přihlédnutím ke konkrétní činnosti, kterou bude zaměstnanec v uvedené dny zpracovávat.

2. Podmínky distanční práce

Rozhodnutí o zavedení této formy práce v konkrétním úseku je v kompetenci VŘ, který vychází při schválení z návrhu ŘO. Vhodnost distanční práce je třeba posuzovat podle **povahy vykonávaných činností**, potřebě **technického vybavení** v místě výkonu práce a s přihlédnutím k možnosti kvalitního **řízení výkonu** zaměstnanců.

2.1. Co je třeba definovat před úpravou formy práce

V případě, že bude zaměstnancům umožněna některá z forem smluvní distanční práce, je třeba si předem vyjasnit tyto informace:

- Jaká adresa bude místem výkonu práce?
- Bude pracováno v pružném režimu pracovní doby, nebo bude pracovní doba pevně stanovena?
- Které dny v týdnu bude distanční práce vykonávána?
- Na jaké období bude distanční práce sjednána?

2.2. Neomezená práce z domova – smluvní (a)

Práce z domova musí být jasně specifikována v pracovní smlouvě (změně pracovní smlouvy).

Nejčastějším místem výkonu práce je adresa bydliště, lze se však domluvit na jiném místě.

Zaměstnanec si po dohodě s manažerem pracovní dobu rozvrhuje sám, pokud není stanoveno jinak (práce v systémech ČP v pevně určených časových intervalech). Současně si zaměstnanec sjednaným způsobem vede evidenci odpracované doby. Formu evidence stanoví jednotně pro všechny zaměstnance odboru příslušný ŘO. Doporučujeme využít standardní vzor **evidence docházky – příloha č.1**.

Zaměstnanci, který pracuje z domova neomezeně, nepřísluší náhrada mzdy, mzda nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy nebo příplatek za práci ve svátek.

2.3. Příležitostná práce z domova – smluvní (b)

Pro tuto formu platí shodná pravidla, jako u varianty neomezené práce z domova. Navíc jsou ve smlouvě **vyjmenovány dny**, kterých se tento režim týká. V případě potřeby může zaměstnanec i v uvedené dny konat práci na pracovišti zaměstnavatele.

2.4. Práce z domova z podnětu zaměstnance – smluvní (c)

V této formě se lze setkat se dvěma způsoby realizace:

- stanovení konkrétních dní v týdnu, kdy bude zaměstnanec pravidelně vykonávat práci mimo pracoviště (za podmínek PS2116)
- nastavení režimu nepravidelné práce z domova, kdy se bude zaměstnanec na konkrétních dnech domlouvat s vedoucím zaměstnancem (schválení návrhu v aplikaci „Docházka“)

Pro obě uvedené varianty platí zásada, že zaměstnanci byla provedena změna pracovní smlouvy dle PS2116. Místo výkonu práce je změnou smlouvy sjednáno v rozsahu celé ČR, pravidelné pracoviště (pro cestovní náhrady) v obci, kde bylo doposud sjednáno místo výkonu práce.

2.5. Příležitostná práce z domova – mimosmluvní (d)

Tato forma je využívána po vzájemné dohodě zaměstnance a zaměstnavatele. Jedná se o **nestandardní režim, který není upraven smluvním vztahem**. Ostatní pravidla pro něj platí přiměřeně. Mimosmluvní formu doporučujeme využívat pouze ve zcela ojedinělých případech (např. náhlé onemocnění krátkodobého charakteru).

3. Problematika BOZP

V rámci distanční práce (**ve smluvní formě** – var. a-c) je zaměstnavatel povinen pro zaměstnance zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále jen „BOZP“).

Zaměstnanec má právo a povinnost se podílet na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména dodržováním zaměstnavatelem přijatých opatření a i svou aktivní účastí na řešení otázek BOZP. Zaměstnanec je zejména povinen účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem zaměřených na BOZP, podrobit se preventivním prohlídkám, dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu, nepožívat alkoholické nápoje v pracovní době.

Zaměstnanec je povinen umožnit zaměstnavateli kontrolu a revizi domácího pracoviště zejména z důvodu zabezpečení ochrany obchodního tajemství a dále z důvodu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Při případném pracovním úrazu musí zaměstnanec prokázat (např. svědecky), že k úrazu došlo v přímé souvislosti s výkonem práce. Zaměstnavatel si vyhrazuje právo, pokud zaměstnanec tuto souvislost neprokáže a druh úrazu nebude zjevně odpovídat povaze vykonávané práce, neuznat úraz zaměstnance jako pracovní.

4. Praktická realizace

Pro **smluvní formy distanční práce (var. a-b)** zajistí HR (CPS) Změnu pracovní smlouvy (vzor – **příloha č.2**). Změna je provedena na základě HR WF – návrh na změnu.

V návrhu vyznačí LM:

- datum, od kterého změna nastává
- datum, do kdy je změna platná – pokud datum neuvede, bude **změna smlouvy automaticky nastavena na 1 rok**
- ostatní podmínky práce zůstávají beze změny (mzda, týdenní pracovní doba atd.)

Do kolonky „ostatní ujednání“ je třeba vyznačit:

- adresa výkonu práce
- dny ve kterých bude distanční práce vykonávána
- případná další ujednání

Pozor:

V případě, že se zaměstnavatel domluví na distanční formě práce se zaměstnancem, který bude využívat vlastní techniku, je třeba s ním předem projednat souhlas s prací domova a deklaraci, že mu touto úpravou nevznikají žádné další náklady.

V tomto případě vždy LM kontaktuje svého HRM.

Pro **smluvní formy distanční práce** z podnětu zaměstnanec (var. c) zajistí HR (CPS) Změnu pracovní smlouvy. Změna je provedena na základě HR WF – „Návrh na změnu“ – Sjednání práce mimo pracoviště zaměstnavatele. Změna je vždy platná na období 1 roku.

V návrhu LM vyznačí:

- datum, od kterého změna nastává
- do ostatních ujednání uvede, zda jsou sjednány konkrétní dny, či nikoli
- do komentáře vyznačí „Sjednání práce mimo pracoviště - požadavek na podnět zaměstnanec“

Vlastní **evidence distanční práce** v případě, kdy nejsou sjednány konkrétní dny, je zajištěna aplikací Evidence docházky. Aplikace je doplněna volbou **„HO - Homeoffice“**. Požadavek zadává zaměstnanec, v kolonce Důvod uvádí obec, či konkrétní adresu, na které bude HO probíhat. Dále se tento požadavek chová shodně jako požadavek na dovolenou – podléhá schválení nadřízeného a v evidenci je možno využívání této formy distanční práce sledovat.

Z pohledu uzávěrky docházky pro výpočet mzdy bude tato nepřítomnost započtena do standardní pracovní doby. **Před zahájením využívání této formy distanční práce je třeba vždy mít provedenu změnu pracovní smlouvy dle podmínek PS2116. Za tuto skutečnost odpovídá vedoucí zaměstnanec.**

5. Manažerské okénko

Chci umožnit zaměstnanci práci z domova

- zvolím formu práce (trvalá, v pevně stanovených dnech, příležitostná) – kap.1
- projednám se zaměstnancem
- zažádám aplikací WF o změnu v pracovní smlouvě zaměstnanec (vyznačím potřebné údaje) – kap.4
- zajistím podpis změny smlouvy
- dle typu sjednané formy schvaluji v aplikaci „Docházka“ žádost zaměstnanec, či zajišťuji evidenci docházky – kap.4., příp. kap.2.

6. Přílohy

Příloha č.1. – vzor možné evidence docházky

Příloha č. 2. – vzor změny pracovní smlouvy

Příloha č. 3. – PS 2116

Zdroj: Interní podklady – pro ČP zpracováno autorkou práce²²

²² Vlastní přílohy - dle bodu 6 uvedené metodiky - nejsou z důvodu uchování firemních informací v této práci zveřejněny.