

# Flexibilita – její výhody i problémy<sup>#</sup>

*Lenka Svobodová\**

## Úvod

Flexibilita trhu práce se postupně stále více prosazuje. Vzdůstá různorodost trhu práce, rozmanitost forem zaměstnání, zejména na časově omezené období (sezónnost, časově omezené projekty apod.). Fundamentální změny v organizaci práce znamenají přechod od tradičních, relativně uzavřených, pevných pracovních systémů s rigidními, hierarchickými organizačními strukturami k otevřenějším, pružnějším, decentralizovanějším, síťově orientovaným systémům s inovačními a otevřenějšími procesy.

Klasická forma celoživotního a celodenního zaměstnání (pracovní poměr na plný úvazek, garance pracovního místa) se stává čím dál více v nejvyspělejších ekonomikách historií. Do popředí se dostávají atypické formy zaměstnání – zkrácený pracovní úvazek, dočasný pracovní poměr, práce na dobu určitou, dohody a smlouvy o provedení určité, časově omezené práce, zapůjčování pracovníků specializovanými agenturami apod.

Průměrná doba zaměstnání u konkrétního zaměstnavatele se zkracuje, dochází k častějšímu střídání zaměstnání i profesí. Snižuje se tradiční kariérový postup ve firmách. Mění se postoje k fluktuaci. Firmy využívají řízenou fluktuaci k dosažení optimálního složení zaměstnanců. Dochází k odklonu od vyžadování a uplatňování úzce specializovaných znalostí k širším, obecnějším a univerzálnějším znalostem. Vedle neustálé snahy o minimalizaci nákladů na pracovní místo sílí také tlak na zaměstnance ke společnému sdílení rizik podnikání. Zvyšuje se individualizace pracovních vztahů (viz obr. 1). Úspěšné firmy stále častěji sahají k přizpůsobování pracovní doby (délky i její organizace) novým tržním podmínkám. Nastolování flexibilních časových podmínek práce je motivováno úsilím o maximální využití drahých technologických zařízení, snahou o lepší uspokojování potřeb zákazníků (právě v daném potřebném okamžiku). Dochází k rušení závislosti jednotlivé pracovní doby (pracovní doby konkrétního pracovníka) na provozních časech podniku (výroby) či otevíracích dobách obchodů a zařízení poskytujících služby (tj. rozdílná délka provozní a pracovní doby).

Tradiční zaměstnanecké vztahy se oslabují. Firmy odcházejí od pevných vnitřních uspořádání a klasických metod organizace k pružnějším formám. Dle současné situace v EU je velmi pravděpodobné, že v nejbližším období se tyto změny a procesy odrazí i ve vývoji pracovního práva a pracovních vztahů. Z podoby povinných rigidních systémů zákonných předpisů vývoj směřuje do forem otevřenějších a pružnějších právních rámců. Všechny potenciální úpravy by však neměly mít negativní účinky na zaměstnanost, na pracovní podmínky, na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, neměly by zvyšovat pracovní zátěž, nezhoršovat možnosti využití volného času a nesnižovat výdělek. V současné praxi používají

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Vliv změn světa práce na kvalitu života“ programu MPSV „Moderní společnost a její proměny“ pod evidenčním číslem IJ039/04-DP 1.

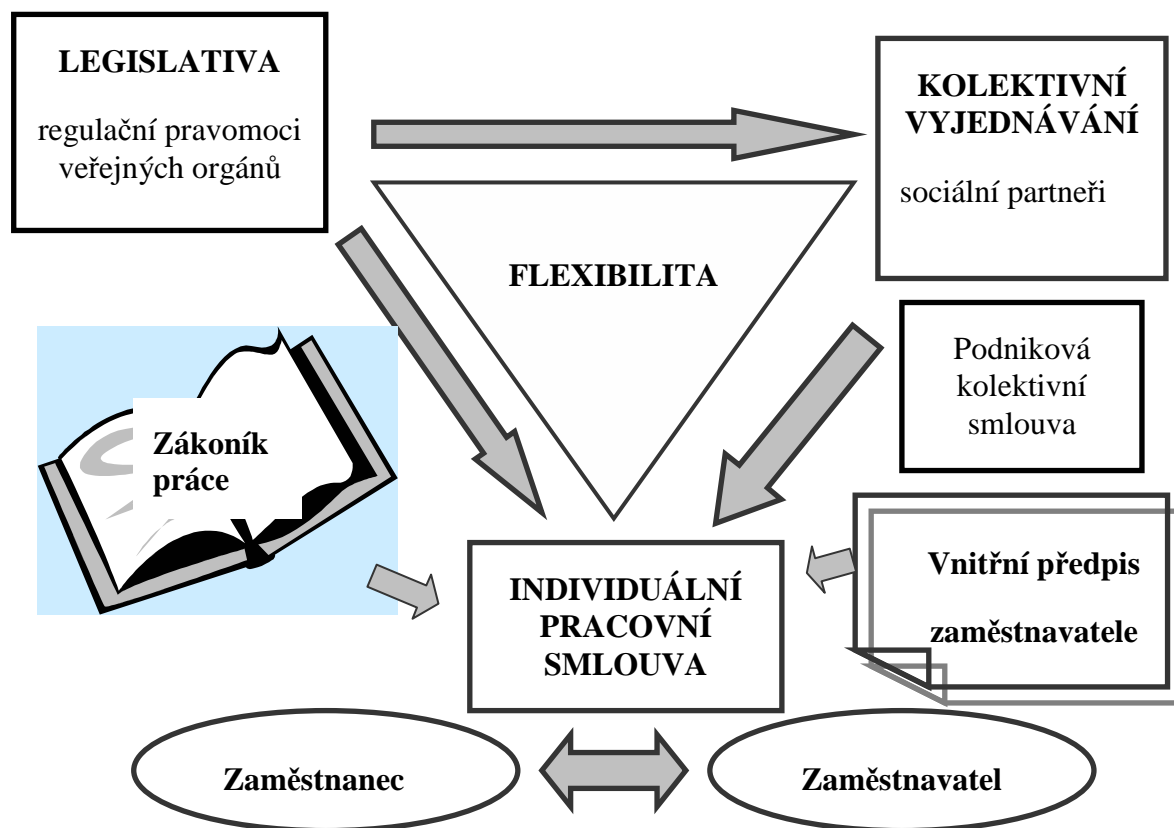
\* Ing. Lenka Svobodová - výzkumná pracovnice; Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., Jeruzalémská 9, 116 52 Praha 2; e-mail: svobodovaL@vubp-praha.cz.

pracovníci na plný úvazek a dobu neurčitou větší sociálně právní ochranu než dočasní pracovníci. Zvýhodnění jsou také pracovníci velkých podniků (např. v případě jejich ochrany před hromadným propouštěním), kde je i vyšší odborová organizovanost a lepší vyjednávací pozice odborů. V kategorii malých a středních podniků (typické pro sektor služeb, stavebnictví) se naopak můžeme setkat s nežádoucí „vynucenou“ flexibilitou (s nekalými praktikami, zneužívání atypických pracovních smluv, pracovních režimů, práce načerno, bez smluv, bez základní sociálně právní ochrany apod.). Odborová organizovanost je zde nižší, nižší je i vyjednávací pozice odborů. Pro zaměstnance flexibilita na jedné straně znamená zvyšování nejistot, stresu, obav ze ztráty zaměstnání, na druhé straně umožňuje vyšší seberealizaci, skloubení pracovního a osobního života, vyšší svobodu a možnost spolurozhodování o délce, rozložení pracovní doby i o prostorovém umístění výkonu práce (v prostorách zaměstnavatele, doma, na cestách atd.).

Dobrovolně flexibilitu trhu práce využívají zejména lidé s vysokou mírou zaměstnatelnosti. Mají nejvyšší vzdělání, soustavně se vzdělávají, doplňují si a rozšiřují si znalosti a dovednosti. Ovládají cizí jazyky a jsou počítačově gramotní. Jsou také více prostorově mobilní – mají větší ochotu stěhovat se za prací. Na druhé straně však také narůstá relativně nedobrovolné využívání flexibility. Nekvalifikovaní lidé nebo osoby s nízkou či zastaralou kvalifikací (pokud nejsou v dlouhodobé nezaměstnanosti) pracují na nejistých místech, zejména v sezónních výpomocích, na místech s dočasnými pracovními úvazky.

Vzhledem k rozšiřování moderních informačních a telekomunikačních technologií zaměstnanec již nemusí být fyzicky přítomen na pracovišti zaměstnavatele, ale může pro něj pracovat pohodlně z domova, vykonávat práci na dálku (teleworking).

**Obr. 1: Schéma procesu individualizace vztahu zaměstnanec –zaměstnavatel**



## Teleworking

Práce vykonávaná na dálku (doma, na cestách, u zákazníků, v různých k tomu zřízených centrech) – teleworking - je nová forma práce, která slibuje vyšší produktivitu práce a dosažení většího uspokojení pracovníků. Teleworking je logickým vyústěním technologických inovací posledního desetiletí. Směřuje k odpoutání činností člověka od určitého fyzického místa, umožňuje práci a komunikaci odkudkoli a kdykoli. O teleworking se bude jednat v případě, že pracovní místo bude jiné než tradičně vykonávané u zaměstnavatele a využívání informační a komunikační technologie bude charakteristickým a nezbytným rysem tohoto způsobu práce. Přestože teleworking je čím dál více populárnější, má stále ještě daleko k běžným pracovním podmínkám.

Důležité charakteristiky a předpoklady práce na dálku - teleworkingu (dále jen „TW“):

- je v souladu s politikou a strategií firmy, vyhovuje fungování firmy,
- práce je přenosná (vše potřebné k dané práci lze vzít domů nebo může být snadno dostupné komunikačními prostředky) a proveditelná i z jiného místa než tradiční pracoviště mateřské firmy; v případě výpadku této práce (např. nedodržení termínu odevzdání práce) není zásadně narušena činnost firmy nebo dokonce ohrožen její chod,
- práce na dálku je dobrovolná a zaměstnavatel nemůže zaměstnance k této práci nutit, zaměstnanec by měl právo vrátit se zpět do provozních prostor firmy,
- je proveden uvážlivý výběr vhodných pracovních pozic a pracovníků pro TW,
- jsou stanovena přesná pravidla pro výkon této práce i její řízení,
- je stanovena vhodná pracovní náplň,
- je zajištěna kontrolovatelnost a dobrá měřitelnost vykonané práce, která slouží jak zaměstnavateli pro hodnocení finanční i celkové výhodnosti práce na dálku, tak samotnému pracovníkovi pro případné upravení návyků,
- jsou jednoznačně definované a jasné pracovní činnosti, výstupy a požadované výsledky (zprávy, studie, články, překlady, analýzy, projekty, účetní závěrky, počty kontaktovaných klientů, uzavřených smluv apod.),
- je zajištěn přístup těchto pracovníků k firemním informacím, poradám, včetně zajištění participace a angažovanosti na firemních záležitostech,
- je zajištěna vyšší vzájemná zastupitelnost podpořená širší kvalifikací (protože zaměstnanec nemusí být v daný okamžik k dispozici, ostatní ho musí být schopni v případě nutnosti a naléhavosti zastoupit),
- jsou zajištěny odpovídající technické prostředky (hardware, software, síť ...) a přizpůsobena informační infrastruktura firmy vzhledem k nárokům vzdálených pracovníků (pro její vykonávání a komunikaci se zaměstnavatelem, spolupracovníky a zákazníky musí být zaměstnancům k dispozici vhodné pracovní a komunikační nástroje); k oboustranné spokojenosti zaměstnavatele i zaměstnance musí být řešena i oblast financování zařízení a nákladů provozu technických a telekomunikačních prostředků,
- je zajištěn stejný přístup k odborné přípravě i rozvoji dovedností,
- je zajištěna rovnost zacházení, zaměstnavatel nesmí tyto pracovníky diskriminovat,

- jsou jasně vymezené pracovní podmínky a zajištěna BOZP.

Výhodnější je zavádění TW, kdy výkon práce nevyžaduje příliš mnoho přímých osobních kontaktů s ostatními spolupracovníky. Optimální variantou, vzhledem k současným zahraničním poznatkům, se jeví způsob práce na dálku (doma) vykonávaný zaměstnancem pouze několik dní v týdnu.

V ČR firmy jen váhavě přecházejí na TW a zaměstnanci se rovněž jen váhavě vzdávají tradičních pracovních struktur. Sociální normy chování u TW ještě nejsou zažité. Navozují se nové otázky o pravidlech jednání, etice práce a práva na soukromí v pracovním procesu apod. Přesto jak vyplývá z ankety ČTK, kterou provedla mezi zástupci personálních agentur působících na českém trhu V ČR roste zájem o práci z domova. „Možnost pracovat z domova několik dní v měsíci je poptávána zejména ze strany zaměstnanců, či uchazečů o zaměstnání. Obecně se dá říci, že zaměstnavatelé jsou s nabízením "home office" spíše zdrženlivější. Přesto však je v porovnání s předchozími lety nabízen stále častěji jako jedna ze zaměstnaneckých výhod," řekl manažer společnosti Robert Half International Aleš Křížek. (Kariéra, ČTK, 2007)

Přínosy teleworkingu mohou být značné, zejména se může zvýšit produktivita práce, pracovníci mohou být se svou prací spokojenější, mohou si lépe sladit soukromý a pracovní život. Práce doma a práce na dálku je vyzvedávána jako možnost nově a efektivně si zorganizovat pracovní život (vhodná zvláště pro ženy). Člověk nedochází za prací, ale práce přichází k němu. Lidská pracovní síla je příliš cenná, než aby se jí neproduktivně plýtvalo v dopravních špičkách a nekonečných dopravních zácpách. Pracovní místo fyzicky vyčleněné z podniku a přenesené do soukromé domácnosti s online připojením se dnes všemožně vychvaluje a nabízí jako šance zejména pro ženy, které si tak mohou skloubit péči o rodinu a domácnost s pracovními povinnostmi, rozhodovat či spolurozhodovat o časovém rozvrhu a organizaci své práce. Přehled a postižení výhod, nevýhod i celkových přínosů jak pro společnost, tak i pro zaměstnavatele a zaměstnance uvádí Svobodová (2003).

Z pohledu přínosů TW pro celou společnost lze zejména uvést:

- zvýšení pružnosti trhu práce,
- snížení strukturální nezaměstnanosti zejména v oblastech s nejvyšší mírou nezaměstnanosti,
- zachování kvalifikované pracovní síly v místech s jinak vysokou nezaměstnaností.
- vytvoření vhodných podmínek pro vysoce kvalifikované tzv. knowledge workers a zabránění tak jejich odlivu především do zahraničí,
- poskytnutí možností zaměstnání handicapovaným skupinám pracovních sil (věk, zdravotní stav, péče o děti, péče o starší, nemocné a nemohoucí členy rodiny apod.).
- zvýšení dostupnosti zaměstnání pro občany z odlehlých míst, venkova, z oblastí s nízkou dopravní obslužností (nevyklidňují se neatraktivní oblasti),
- dopravní odlehčení, zlepšení dopravní situace zejména ve velkých městech a jejich spádových oblastech (méně lidí cestuje do práce, příp. ne tak často).
- pozitivní ekologické aspekty a možnost zlepšovat životní prostředí (např. snížení emisí vznikajících při dopravě),
- snížení možnosti šíření nález při virových epidemiích.

Pozitivní význam využívání práce na dálku narůstá vzhledem ke vzrůstajícímu ohrožení z titulu terorizmu, válečných konfliktů, přírodních katastrof, meteorologických abnormalit.

## **Výhody i problémy na straně zaměstnavatelů**

K výhodám a přínosům realizace práce na dálku na straně zaměstnavatelů patří:

- Redukce nákladů až o několik desítek procent, snížení nákladů za pronájem kancelářských prostor (nemusí dimenzovat kancelářské budovy na plný počet svých pracovníků) a dalších režijních nákladů (osvětlení, otop, klimatizace, úklid..), nákladů na vybavení kanceláří, kopírky, na příspěvky na dopravu zaměstnanců, na opravy a udržování firemních vozů a celkových nákladů na vozový park, na parkovací místa apod.
- Snížení nákladů na pracovní místo a na zaměstnance s ohledem na jeho vyšší produktivitu práce, urychlení vývoje produktů, zpracování projektů, zvýšení prodeje apod.
- Zvýšení výkonnosti pracovníků, produktivity práce a celkové prosperity firmy.
- Snížení absencí pro nemoc, při lehčím onemocnění nejsou zaměstnanci v pracovní neschopnosti, ale upraví si pracovní režim vzhledem k momentálnímu zdravotnímu stavu. Důležitý je i pozitivní přínos ze zdravotního hlediska, neboť lidé nepřecházejí onemocnění (věnují dostatečnou dobu na rekonvalescenci) a také v období chřipkových epidemií dále virózy nešíří.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců i jejich motivace
- Výsledky práce jsou konkrétnější a jasně viditelné. Odměna za práci může více odpovídat odvedené práci.
- Stabilizace kvalitních pracovníků, snížení nežádoucí fluktuace, např. udržení kvalifikovaných pracovníků, kteří získají vhodné vzdálenější bydlení nebo by jinak následovali životního partnera v jeho profesní kariéře apod.
- Větší a pružnější trh práce – bohatší zdroje pracovních sil. Vhodné pracovníky lze hledat na daleko větším území (při vhodném jazykovém vybavení i v zahraničí). Možnost zaměstnávat různě handicapované uchazeče o práci (invalidé, ženy s malými dětmi). Mohou zaměstnávat pracovníky, kteří jsou ochotni pracovat za nižší mzdy (např. z regionů, kde je vysoká míra nezaměstnanosti a malá nabídka volných pracovních míst). Teleworking je také vhodný jako krátkodobá pracovní příležitost pro studenty (využití jejich jazykových a počítačových znalostí).
- Zajištění vyšší pracovní flexibility, protože lidé pracující doma, jsou přístupnější k sezónním výkyvům práce, tedy pokud je málo zakázek, pracují lidé pouze několik hodin denně a naopak. Dále práce na dálku umožňuje zaměstnavatelům využívat širší škálu forem pracovního poměru (hlavní, vedlejší pracovní poměr, dohody o pracovní činnosti a provedení práce apod.
- Zvýšení možnosti flexibilnější nabídky zákazníkům, možnost zastoupení firmy bez prostorového omezení, po celém světě bez velkých finančních nákladů.

Možné problémy, nevýhody a určitá rizika mohou pro zaměstnavatele představovat následující oblasti:

- V obecné poloze je to nedostatek zkušeností s tímto stylem práce a malá důvěra některých manažerů k tomuto stylu práce, zažitá stereotypy a v ČR značný konzervatismus. Mohou se vyskytovat oprávněné obavy z nutnosti změnit systém řízení, styl vedení. Zvládnutí teleworkingu může být pro řadu vedoucích pracovníků značně organizačně problematické, neboť se snižuje možnost operativního řízení a operativních zásahů a naopak vzrůstá potřeba kvalitního a kvalifikovaného plánování i zadávání práce a úkolů.
- Menší možnosti kontroly práce jednotlivých pracovníků - ztráta přímé fyzické kontroly nad pracovním procesem i samotným pracovníkem. Pochybnosti vedení o pracovní disciplíně zaměstnanců.
- Možnost řešení stejného problému několika na sebe nezávislými pracovníky.
- Nepřítomnost pracovníka (zejména specialisty) v době, kdy ho firma akutně (nenadále) fyzicky potřebuje.
- Zvýšení nároků na komunikaci. Problémy mohou nastat ve vnitropodnikové komunikaci, v omezení komunikačního propojení na sobě závislých útvarů a jednotlivých pracovníků. Částečná ztráta osobní a neformální komunikace mezi vedením a zaměstnanci i mezi zaměstnanci navzájem.
- Realizace nutných změn ve vybavení firmy (hardware, software, komunikace), nákladnější investice do pokrokových informačních a komunikačních technologií (včetně rychlejšího internetového připojování).
- Vyšší nároky na zabezpečení. Vzrůstá nebezpečí napadení firemní sítě prostřednictvím vzdáleně připojovaných zaměstnanců.
- Možnost nejasností ohledně odpovědnosti za BOZP. Problematické plnění povinností v oblasti BOZP ze strany zaměstnavatele. Obtížné hodnocení rizik a jejich následné monitorování (v této souvislosti vyvstávají např. otázky spojené s ochranou a respektováním soukromí zaměstnance). Mohou vznikat nová rizika, neboť byty nejsou projektovány a přizpůsobeny aby fungovaly jako pracoviště.

## **Výhody i problémy na straně zaměstnanců**

Dobře zorganizovaná práce na dálku může zaměstnancům přinést řadu výhod:

- Práce přichází do oblastí neatraktivních pro zaměstnavatele. Sníží se nutnost každodenního dojíždění do práce. Lidé se nebudou muset stěhovat za prací (v ČR je obecně vysoká neochota ke změně teritoria – např. jak ji známe ze situace po povodních).
- Za splnění určitých podmínek (počítačová gramotnost) mohou práci získat lidé handicapovaní, kteří by jinak zůstali mimo pracovní proces. Jedná se zejména o zdravotně a tělesně postižené, ženy na mateřské dovolené nebo pečující o své blízké.
- Zvýšení pracovní pohody, kvality pracovního a osobního života. Nárůst fondu volného času (snížení časových ztrát z dojíždění). Lidé jsou více se svými blízkými, ve své komunitě. Více času na rodinu, koníčky a zájmy, na studium apod. Práce v domácím, klidném, příjemném prostředí bez rušivých vlivů ostatních zaměstnanců, telefonů a návštěv. Lidé se mohou cítit svobodnější, samostatnější a spokojenější.

- Optimalizace individuálně vykonávané práce z hlediska času a místa. Možnost rozložení práce na větší časové celky, možnost plně se soustředit na práci, uzpůsobení režimu práce svému přirozenému biorytmu.
- Možnost vytvořit si vlastní ideální pracovní prostředí (pracoviště).
- Zvýšení individuální výkonnosti a produktivity práce.
- Odpadá stres z pozdních příchodů, z přeplněné hromadné dopravy, z dopravní zácpy.
- Snížení doby pracovní neschopnosti (zvýšení příjmů).
- Úspora nákladů za dopravu, výdajů za formální oblečení, hlídání dětí apod.

Nové flexibilní formy organizace práce mohou mít také pro samotné zaměstnance řadu negativních stránek:

- Riziko ztráty sociálních kontaktů (izolace, osamění, odcizení). Chybějící neformální pracovní kontakty, diskuse, debaty (přímá osobní komunikace v potřebném reálném časovém okamžiku), oslabení bezprostřední vazby vůči nadřízeným a kolegům, nebezpečí ztráty sdílení pracovních poznatků a jedinečných firemních znalostí, omezování pocitu sounáležitosti (neformální vylučování z kmenového pracovního kolektivu), ohrožení kariérového postupu (pracovník není „stále na očích“), omezení přístupu k firemnímu vzdělávání a školení včetně BOZP apod.
- Větší nároky na zodpovědnost, samostatné rozhodování a organizaci práce samotných zaměstnanců. Flexibilní pracovní čas, relativně volná pracovní doba, pouze důležitost výsledků práce – může znamenat pro řadu zaměstnanců také nevýhodu, neboť někteří lidé se slabší motivací a disciplínou mohou mít právě v takovém případě nemalé problémy s výkonem samostatné a přímo „nedozorované“ práce.
- Nedostatečné nebo zastaralé vlastní technické vybavení (PC, připojení), opotřebenosti vlastního zařízení (bytového zařízení, techniky), vyšší spotřeba energie, vyšší telekomunikační poplatky včetně drahého internetového připojování apod. bez podílové úhrady od zaměstnavatele.
- Nevhodné a nekontrolované pracovní podmínky a prostředí (pracuje se „kde se dá“ – v kuchyni, v ložnici, v obývacích prostorách., nedodržování zásad BOZP, ergonomických standardů zejména pro práci s VT).
- V domácím prostředí nemusí také být potřebný klid na práci, může růst napětí mezi rodinnými a pracovními povinnostmi, neschopnost oddělit jednotlivé sféry (práce, rodina, volný čas) a dodržovat určitý režim práce. Může také docházet k nevhodnému narušování soukromého života (ze strany zaměstnavatele, spolupracovníků, klientů).
- Paradoxně se může prodlužovat pracovní doba, i když si ji pracovníci stanovují sami. Často pracují déle (kladou si na sebe příliš velké nároky) v obavě, aby nezklamali důvěru zaměstnavatele. Minimální odpočinek, nedostatečný spánek, špatné pracovní návyky, stres z termínovaných úkolů se z dlouhodobého hlediska mohou negativně odrazit v psychickém a fyzickém zdraví pracovníka.

## Jak hodnotí ekonomicky aktivní populace ČR aspekty práce vztahující se k flexibilitě

V rámci reprezentativního šetření „Kvalita pracovního života 2005“ (provedeného Centrem pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i.) na populaci (ekonomicky aktivní ve věku 15+; n= 1 063) byli respondenti dotazováni na důležitost spokojenost s jednotlivými aspekty práce. Z celkového počtu 66 aspektů bylo sedmáct, které se vztahují k flexibilitě. V následující tabulce 1 je v prvním sloupci legendy uvedeno konkrétní pořadí sledovaného aspektu v rámci celkového pořadí všech 66 aspektů práce, a to podle důležitosti (procento odpovědí rozhodně důležité a spíše důležité na pětistupňové škále). Zároveň je uvedena spokojenost s uvedeným aspektem (procento odpovědí velmi spokojen a spíše spokojen).

**Tab. 1: Důležitost a spokojenost s aspekty flexibility práce (v % odpovědí)**

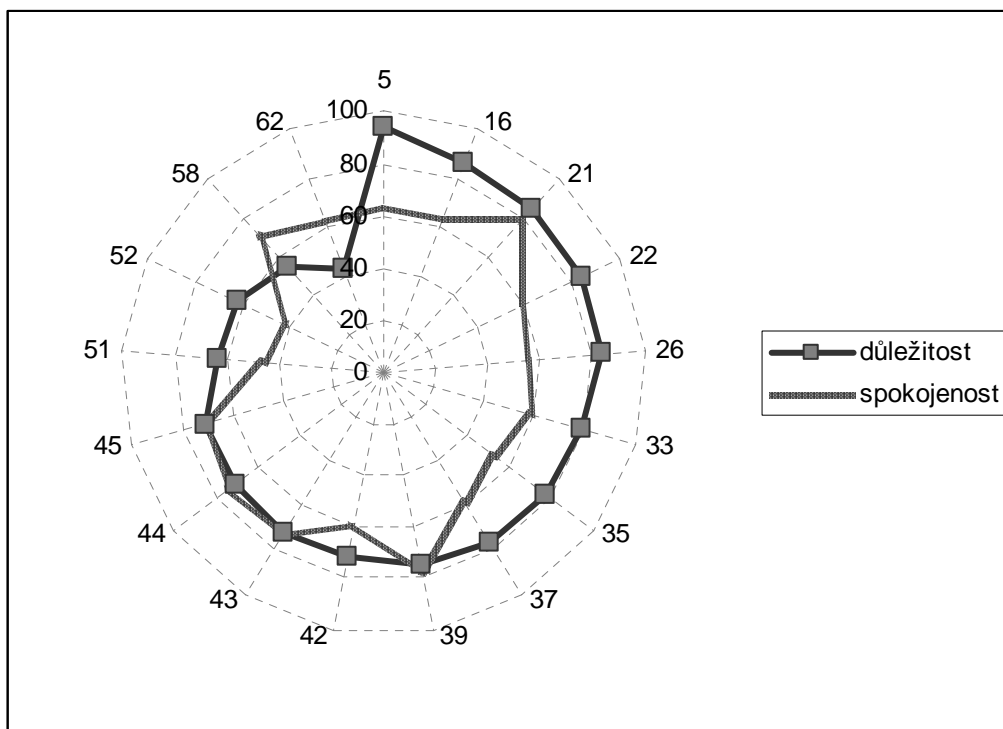
Pořadí	Aspekt	Důležitost	Spokojenost
5	Jistota zaměstnání	94	63
16	Vyváženost pracovního a soukromého života	86	63
21	Charakter pracovního poměru	84	79
22	Mít dostatek prostoru a času na rodinu	84	59
26	Způsob organizace a řízení práce ve firmě	83	55
33	Možnost stanovit si tempo práce,	79	59
35	Mít mimo práci dostatek prostoru a času na zájmy, koníčky, relaxaci	77	53
37	Pružnost (flexibilita) pracovní doby	76	59
39	Samostatnost práce	75	78
42	Míra volnosti při rozhodování o práci	72	59
43	Vzdálenost místa výkonu práce od bydliště	72	73
44	Možnost během práce hovořit s kolegy	71	74
45	Organizace pracovní doby (směňování)	71	72
51	Možnost ovlivnit množství přesčasová práce	63	46
52	Možnost stanovit si délku pracovní doby	62	42
58	Práce s výpočetní technikou	54	70
62	Použití internetu pro práci	43	62

Zdroj: Výsledky šetření KPŽ 2005, CVVM

Vztah současné ekonomicky aktivní populace ČR k flexibilitě práce není nikterak pozitivní. Respondenti jako nejdůležitější hodnotí spíše aspekty spojené s tradiční formou zaměstnání. Nejvyšší důležitost má stále jistota zaměstnání, která v sestaveném žebříčku důležitosti obsadila páté místo (první místa tradičně zaujímají mzdové a platové aspekty).



**Obr. 2: Důležitost a spokojenost s aspekty flexibility práce (v % odpovědí)**



Zdroj: Výsledky šetření KPŽ 2005, CVVM

Na obrázku 2 jsou pro lepší názornost graficky zachycené údaje z předchozí tabulky 1. Ukazují rozdíl mezi důležitostmi vybraných aspektů a zároveň mírou spokojenosti respondentů s nimi.

## Závěr

Dynamické rozšiřování flexibilních forem zaměstnání a organizace práce nepochybně má a bude mít stále větší vliv na úroveň kvality pracovního života včetně pracovních podmínek a celkové bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Větší diverzifikace pracovních vztahů, jejich tendence k posouvání směrem k individualizaci se bude zrcadlit v růstu výkonu práce za jiných nestandardních podmínek. Jádrem řešení problému bude spočívat v hledání optimálně vyváženého vztahu mezi požadovanou flexibilitou (zaměstnavatelé) a mírou sociálně právní ochrany (zaměstnanci). Cílem by mělo být na jedné straně odstraňování přepážek a složitostí pro zavádění a rozšiřování flexibility, na druhé straně však by měly být vytvořeny racionální mantinely proti zneužívání této formy práce vůči zaměstnancům.

## Literatura:

- [1] Kariéra, ČTK (2007): *V Česku roste zájem o práci z domova*. Novinky [on-line], Praha, 9.7.2007 [cit.: 10. 7. 2007], < [http://www.novinky.cz/kariera\\_clanky/v-cesku-roste-zajem-o-praci-z-domova\\_118499\\_rnl2p.html](http://www.novinky.cz/kariera_clanky/v-cesku-roste-zajem-o-praci-z-domova_118499_rnl2p.html)>.
- [2] Svobodová, L. (2003): *Vliv nových způsobů organizace práce na pracovní podmínky a pracovní pohodu*. Úvodní studie. Praha, VÚBP, 2003.

## **Flexibilita – její výhody i problémy**

*Lenka Svobodová*

### **ABSTRAKT**

S růstem globalizace, dynamiky změn, flexibility ekonomiky a ekonomického prostředí poroste i flexibilita trhu práce. Rozšiřuje se uplatňování flexibilních forem organizace práce. Prosazuje se rozmanitost a individualizace pracovních vztahů. Příspěvek přináší rámcový přehled výhod i nevýhod flexibility práce. Také obsahuje vybrané výsledky – aspekty flexibility - z reprezentativního šetření kvality pracovního života. Hlavním problémem k řešení v současnosti je nalezení optimální rovnováhy mezi požadovanou flexibilitou (zaměstnavatelé) a mírou sociálně právní ochrany – pracovních jistot zaměstnanců.

**Klíčová slova:** Flexibilita; Práce na dálku; Výhody a problémy flexibility; Aspekty práce.

## **Flexibility – Its Advantages And Disadvantages**

### **ABSTRACT**

Growing globalization, dynamics of change, economy and economic environment flexibility triggers off increasing labour market flexibility. More flexible ways of work organization are being applied; while diversity and individualising employment relationships are being asserted. The paper offers a general survey of advantages and disadvantages of flexibility at work. Also, it includes selected findings – flexibility aspects – derived from representative research in quality of work life. The pivotal problem which needs to be solved nowadays is to find the optimal balance between required flexibility (employers) and measure of socio-legal protection – work confidence or positiveness for staff.

**Key words:** Flexibility; Telework; Flexibility advantages and disadvantages; Work aspects.

## RECENZE

Autorka příspěvku Lenka Svobodová jej věnuje tématu flexibilní formy práce. Vzhledem k pracovnímu zařazení si autorka vybírá především rovinu efektů, které flexibilita práce přináší. Přestože se jedná o téma relativně nové v pracích personalistů, je prakticky relativně dlouhou dobu uplatňované. Zatímco dříve byla flexibilita v těch projevech, které se nyní studují spíše odmítána, je nyní vnímána jako značný pokrok. Jaký je proto její smysl? Autorka toto téma systematizuje a začleňuje do širších souvislostí (ale jinak než Lucie Václavková, která se tématem rovněž zabývá). Zaměřuje se na vymezení forem flexibilní práce a na výhody (či nevýhody) pro zaměstnavatelské organizace nebo pro zaměstnance. Využívá se zde empirického šetření, které přineslo informace o názorech českých občanů na danou problematiku.

Doporučuji přijetí příspěvku na konferenci „Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice“ a jeho zařazení do sborníku.

PhDr. Alois Surynek