


## Flexibilita práce v malých a středních podnicích

 31.03.2009

### Flexible working arrangements in small and medium-sized enterprises

Lucie Václavková<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Katedra personalistiky, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze,*  
[lucie.vaclavkova@vse.cz](mailto:lucie.vaclavkova@vse.cz)

flexibilita

flexibilní formy práce

rovnováha mezi rodinným a pracovním životem

malé podniky

střední podniky

#### Abstrakt

Malé a střední podniky (MSP) zastávají významné postavení v ekonomice i ve společnosti, kde plní funkcí zaměstnavatelskou, inovační, růstovou, konkurenční, dále podporují demokracii a regionální rozvoj. Často se lze setkat s tvrzením, že jsou ve srovnání s velkými podniky schopny pružněji reagovat na změny a přizpůsobovat se přání zákazníků. Otázkou je, do jaké míry k tomu využívají nejrůznějších forem flexibility práce. Právě ty pro ně mohou být nástrojem ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti i k získání a udržení kvalitních pracovníků, jimž určité formy flexibility mohou napomoci nalézt rovnováhu mezi prací a rodinou. Podniky přitom mohou uplatnit flexibilitu smluvní, produkční, časovou či funkční, přičemž při volbě konkrétních forem flexibility jsou ovlivňovány řadou interních a externích faktorů (př. legislativa, charakteristiky pracovní síly, obor činnosti podniku, aj.).

**Klíčová slova:** flexibilita; flexibilní formy práce; malé a střední podniky; rovnováha mezi rodinným a pracovním životem

#### Abstract

Small and medium-sized enterprises (SME) have an important economical and social status, when they play the role of the employers, innovators, growth generators, competitors, and also support the democracy and the regional development. It is often claimed that they compare more flexible and adaptable with larger enterprises. Then, the flexible working arrangements represent for them both the instrument to improve their competitiveness and the way how to attract and preserve the quality employees, whom some arrangements can help to achieve work-life balance. The enterprises can use contract, productive, temporal or functional flexibility, when their choice is influenced by both internal and external factors (e.g. legislation, work force characteristics, branch of activity).

**Keywords:** flexibility; flexible working arrangements; small and middle-sized enterprises; work-life balance

## Úvod

Malé a střední podniky<sup>[1]</sup> hrají klíčovou úlohu v ekonomikách většiny zemí světa. Představují naprostou většinu všech podniků, podílejí se rozhodujícím způsobem na zaměstnanosti, vytváření nových pracovních míst, tvorbě domácího produktu, výkonech a přidané hodnotě. V ekonomice a společnosti tedy plní řadu funkcí, kdy bývá zdůrazňována zejména jejich funkce zaměstnavatelská, nabídková, strukturální, růstová a inovační (Muglar, 2001, Brhel, 1995, Konečná, 1993, aj.). Nelze opomenout ani společenskou úlohu těchto podniků. Někdy se o nich hovoří dokonce jako o garantech svobody a demokracie a bývá zdůrazňována jejich úloha v oblasti regionálního rozvoje (Vojík, 2004). Za jednu z hlavních předností malých a středních podniků bývá považována jejich schopnost pružně reagovat na změny a přizpůsobovat se přáním zákazníků. Cílem tohoto článku je objasnit, do jaké míry se přitom opírají o flexibilitu práce, resp. její jednotlivé formy, k čemuž budou využity jak sekundární zdroje, tak výsledky vlastního empirického výzkumu.

## 1. Flexibilita práce

V současné době se lze setkat s řadou pojetí a definic flexibility práce, což lze mimo jiné vysvětlit odlišnými zvyklostmi a právní úpravou v jednotlivých zemích, z nichž po té čerpají různí autoři a výzkumní pracovníci. Následující vymezení vychází z vymezení *Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek*, jež je velmi často citováno v literatuře i výzkumných zprávách pojednávajících o problematice flexibility práce.

**Flexibilitou** se obecně rozumí schopnost přizpůsobit se měnícímu se prostředí, ve spojení s prací pak je chápána například jako možnost přizpůsobit kvantitu a kvalitu pracovní síly změnám v poptávce (Martinez-Lucio, Blyton, 1994). **Flexibilita práce** může nabývat řady podob a konkrétních forem (viz tab. 1). V případě flexibilního využívání vlastních zaměstnanců se hovoří o **vnitřní flexibilitě**, pokud podnik provádí outsourcing úkolů prostřednictvím agentur či subdodavatelů, jedná se o **flexibilitu vnější**.

Forma flexibility	Kvantitativní	Kvalitativní
Vnější	<b>Zaměstnanecký status:</b> smlouva na dobu neurčitou/určitou, agenturní zaměstnání, sezónní práce, práce na zavolání	<b>Systém výroby:</b> subdodávky, outsourcing, pracovníci na živnostenský list
	<b>Početní/smluvní flexibilita</b>	<b>Produkční/geografická flexibilita</b>
Vnitřní	<b>Pracovní doba:</b> snížení počtu odpracovaných hodin, práce přesčas/na částečný úvazek, noční práce, práce na směny/o víkendy, kolísavá/nepřavidelná pracovní doba	<b>Organizace práce:</b> obohacování práce/pracovní rotace, týmová/autonomní práce, více úkolů, více dovedností, zodpovědnost pracovníků za plánování, rozpočet, atd.
	<b>Časová flexibilita</b>	<b>Funkční/organizační flexibilita</b>

Tab. 1. Různé formy flexibility<sup>[2]</sup>

Dále lze rozlišit **kvantitativní flexibilitu**, jež se týká změn v kvantitě pracovní síly prostřednictvím různého uspořádání pracovní doby či zaměstnání dočasných pracovníků, a **kvalitativní flexibilitu**, která zahrnuje outsourcing, subdodávky ale i autonomní práci nebo pracovní rotaci, aj. (Goudswaard, de Nanteuil, 2000, De Haan, a kol., 1995). Následně lze vymežit:

- **početní (smluvní) flexibilitu** týkající se postupů vytvořených k přizpůsobení zaměstnaneckého statusu v rámci podniku,
- **produkční (geografickou) flexibilitu** vztahující se k opatřením pro decentralizaci výroby a využití subdodávek,
- **časovou flexibilitu** využívající změn v pracovní době, atypické pracovní doby či nepravidelné pracovní doby,
- **organizační (funkční) flexibilitu** využívající postupů vytvořených k tomu, aby si zaměstnanci osvojili více dovedností a byli schopni vykonávat více úkolů.

Někteří autoři (Atkinson, 1984, aj.) ještě zmiňují **finanční flexibilitu** založenou na uplatňování flexibilních systémů odměňování. Smluvní flexibilita je pak někdy také uváděna jako **flexibilita ve způsobech zaměstnání** a časová flexibilita jako **flexibilita v délce a organizaci pracovní doby** (př. VÚPSV, 2004).

Různé formy flexibility představují pro podniky nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti i k získání a udržení kvalitních pracovníků, jimž určité formy flexibility mohou napomoci nalézt rovnováhu mezi prací a rodinou. Při volbě konkrétních forem flexibility jsou podniky ovlivňovány řadou interních a externích faktorů (př. legislativa, charakteristiky pracovní síly, obor činnosti a velikost podniku, aj.).

## 2. Charakteristiky pracovní síly v malých a středních podnicích

Kvantitativní i kvalitativní charakteristiky pracovní síly podniku do značné míry ovlivňují možnosti využití jednotlivých forem flexibility práce. Čím se vyznačují pracovníci malých a středních podniků? V této souvislosti se lze setkat s tvrzením, že **menší podniky jsou ochotnější zaměstnávat osoby znevýhodněné na trhu práce**, jako mladší i starší pracovníky, ženy či pracovníky na částečný úvazek (TUC, 1998, 2003, SBA, 1999). To však platí **pouze do určité míry**. Jak ukázaly výzkumy, hlavní rozdíly lze zaznamenat zejména mezi kategoriemi mikropodnik (příp. malý podnik) a kategorií střední a velký podnik, řadu odlišností lze přičíst také rozdílům v odvětví působení podniku (Forth a kol., 2006, Eurostat, 2003).

**Ženy** jsou nejvíce zastoupeny v mikropodnicích (v zemích EU převažují v této velikostní kategorii nad muži), v malých a středních podnicích (rovněž velkých) je pak jejich podíl již nižší (Eurostat, 2003, SBA, 1999). Vztah mezi mírou zastoupení žen a velikostí podniku však není jednoznačný, protože se zde silně projevuje odvětví působení podniku (Forth a kol., 2006).

Co se týče věku, mikro- a malé podniky pak v mírně vyšší míře zaměstnávají **mladší pracovníky** (do 29 let, resp. 25 let v USA), a MSP pak mají oproti velkým podnikům vyšší podíl **starších pracovníků nad 50 let**, a to zejména mikropodniky (Eurostat, 2003, SBA, 1999, Forth a kol., 2006).

V zemích EU i v USA nejvíce pracovníků na **částečný úvazek** zaměstnávají právě mikro- a malé podniky (SBA, 1999, Eurostat, 2003).

Mezi jednotlivými velikostními kategoriemi podniků nebyly zaznamenány zásadní rozdíly ve **struktuře pracovníků podle nejvyššího stupně dosaženého vzdělání**. Nicméně střední a velké podniky disponují pracovní silou s vyšším stupněm dosaženého vzdělání než mikro- a malé podniky, které také zaměstnávají více pracovníků s nižším než středoškolským vzděláním (Eurostat, 2003, SBA, 1999).

Srovnávat **profesně-kvalifikační strukturu** MSP a velkých podniků lze obtížně, protože pro MSP (zejména pro mikro- a malé podniky) je typické vykonávání více rolí, a to jak pracovníky, tak samotnými podnikateli. Nicméně výzkumy prováděné v USA a Velké Británii zmiňují nižší podíl pracovníků prodeje a služeb pro zákazníky (SBA, 1999, s. 133, Forth a kol., 2006) a vyšší podíl kvalifikovaných manuálních pracovníků oproti velkým podnikům (Kitson, Wilkinson, 1998, s. 5).

### 3. Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích

#### 3.1 Situace v zemích EU

O rozšíření flexibilních forem práce vypovídá řada výzkumů prováděných na národní i mezinárodní úrovni Eurostatem, Evropskou nadací pro zlepšení životních a pracovních podmínek a řadou dalších institucí. K dispozici jsou přitom údaje jak od jednotlivců<sup>[3]</sup> (zaměstnanců), tak od organizací<sup>[4]</sup> (manažerů, personalistů), což dává možnost vytvořit si ucelený obrázek o situaci v této oblasti. Výsledky těchto výzkumů ukazují, že **menší podniky neuplatňují flexibilní formy práce v takovém rozsahu jako větší podniky**. Konkrétně pak bylo zjištěno, že (Riedmann a kol., 2006, Forth a kol., 2006):

- možnost využívat **různé rozvržení pracovní doby** roste s velikostí podniku (od cca 47 % v malých podnicích do 62 % v podnicích s více než 500 zaměstnanci), přičemž ve větších podnicích jsou rovněž častější rozvinutější flexibilní formy (př. možnost vzít si několik dní či dokonce týdnů volno za nahromaděné odpracované hodiny),
- možnost pracovat na **částečný úvazek** roste s velikostí podniku (od cca 2/3 v malých podnicích do 90 % v kategorii podniků s více než 500 zaměstnanci), větší podniky také ve větší míře nabízejí přechod mezi úvazky (plný/částečný), na druhou stranu malé podniky zaměstnávají větší podíl pracovníků na částečný úvazek (až 87 % podniků s převládajícím počtem part-time pracovníků jsou malé podniky, zatímco pouze 12 % podniky střední),
- **práce o víkendech, práce na směny a různé formy nepravidelné pracovní doby** se vyskytují v malých a středních podnicích v menší míře než v podnicích velkých, avšak naproti tomu je zde častější nízká informovanost pracovníků o plánované pracovní době,
- různé **formy funkční flexibility** jsou v malých a středních podnicích využívány častěji než ve větších podnicích, avšak pracovníci nejsou v této oblasti školeni,
- v malých a středních podnicích je častější **zaměstnávání na dobu určitou, spolupráce s pracovníky na živnostenský list**, na druhou stranu se zde v menší míře **využívají subdodávky a agenturní pracovníci**.

Manažeři a personalisté malých a středních podniků vidí hlavní příčiny omezeného využívání různých forem flexibility práce zejména v dodatečné administrativní zátěži, možné ztrátě klientů, snížení produktivity zaměstnanců a vyšší náročnosti řízení (Dex, Scheibl, 2002).

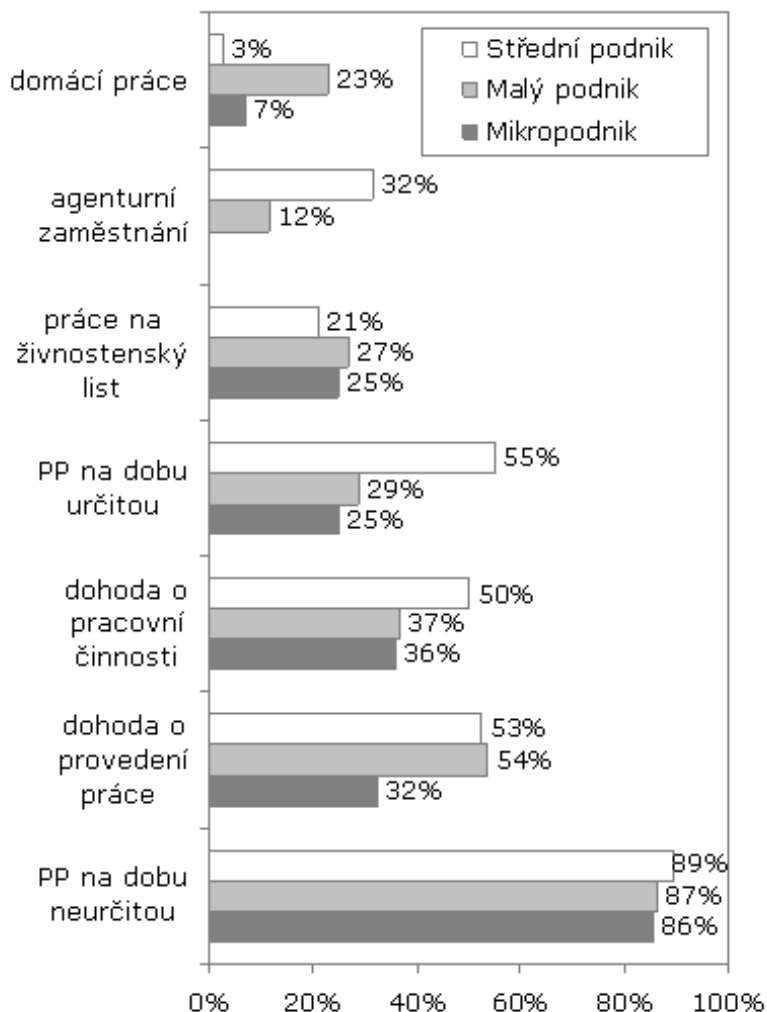
#### 3.2 Situace v České republice

Rozšíření různých forem flexibility práce v malých a středních podnicích bylo jednou z oblastí zkoumaných v rámci empirického výzkumu, jež byl součástí disertační práce autorky s názvem Personální práce v malých a středních podnicích. Výzkum probíhal ve třech kolech (v letech 2006 až 2008) za použití kombinace kvantitativních a kvalitativních metod (písemné dotazování, polostrukturovaný rozhovor, pozorování, analýza dokumentů/obsahová

analýza)<sup>[5]</sup>. Respondenti tvořili heterogenní skupinu z hlediska velikosti, sídla podniku, podílu zahraničního kapitálu i oboru činnosti.

Výzkum do značné míry potvrdil původní očekávání, avšak přinesl rovněž řadu nových poznatků. Dále byla potvrzena statistická hypotéza o **závislosti rozsahu uplatňovaných pracovních režimů na velikosti podniku**, kdy míra využívání různých flexibilních forem práce rostla s velikostí podniku. V dotazovaných podnicích byly identifikovány všechny výše zmíněné formy flexibility, tj. časová, smluvní, produkční i funkční.

Zatímco ve využívání nejčastějšího **smluvního vztahu** (pracovní poměr na dobu neurčitou) nebyly zaznamenány podstatné rozdíly mezi jednotlivými velikostními kategoriemi, v ostatních formách zaměstnání (s výjimkou práce na živnostenský list) již byla situace jiná (viz obr. 1.).

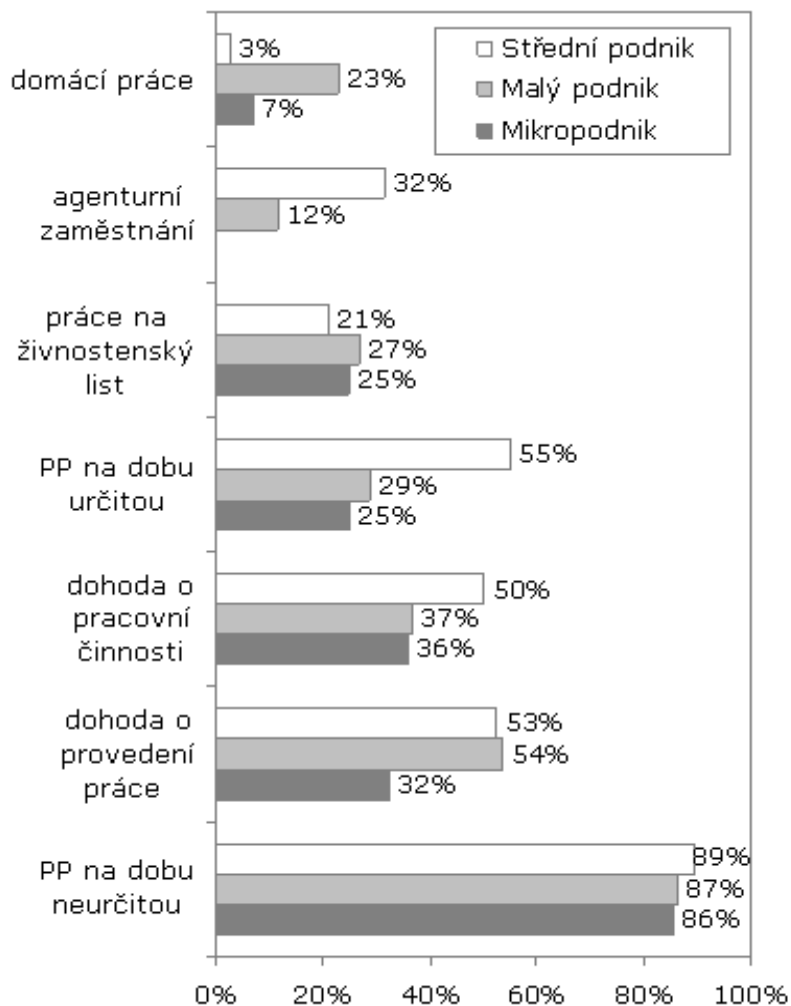


**Obr 1. Podíl podniků jednotlivých velikostních kategorií podle využívaných forem zaměstnání**

V mikropodnicích a malých podnicích byly v menší míře využívány různé dočasné formy zaměstnání, ať již formou dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, pracovního poměru na dobu určitou či agenturního zaměstnání (v mikropodnicích se nevyskytovalo). Na druhou stranu menší podniky mnohem častěji využívaly domácí práci. Lze tedy říci, že malé a střední podniky (zejména mikro- a malé podniky) poskytovaly svým zaměstnancům poměrně velkou jistotu pracovního místa, protože časově omezené zaměstnání nabízely v mnohem menší míře než pracovní poměry na dobu neurčitou.

Přibližně čtvrtina malých a středních podniků spolupracovala **s pracovníky na živnostenský list**, přičemž střední podniky tak činily méně často než mikro- a malé podniky.

Nejčastější formou **časové flexibility** v malých a středních podnicích byla práce přesčas, avšak ne ve všech velikostních kategoriích MSP. Velmi rozšířená byla i práce o víkendu, na druhou stranu práce na směny a noční práce se vyskytovala v mnohem menší míře, a to zejména v mikro- a malých podnicích. Zkrácené pracovní úvazky a pružnou pracovní dobu, jež by umožňovaly pracovníkům MSP lépe sladit rodinný a pracovní život, nabízela téměř polovina MSP, nicméně mikropodniky v menší míře než malé a střední podniky (viz obr. 2).



**Obr. 2 Podíl podniků jednotlivých velikostních kategorií podle využívaných forem organizace pracovní doby**

Jednotlivé formy **časové, produkční a smluvní flexibility** byly malými a středními podniky využívány v rozdílné míře pro různé kategorie pracovníků. Nejvíce forem bylo uplatňováno u manuálních pracovníků, dále u techniků a specialistů, mnohem méně pak u administrativních pracovníků či manažerů. Nutno zdůraznit, že právě u manuálních pracovníků se nejčastěji vyskytovaly formy flexibility, jež ovlivňují negativně kvalitu pracovního života, protože znamenají nižší jistotu pracovního místa (pracovní poměr na dobu určitou, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, agenturní zaměstnání) a rovněž obtížnější sladění rodinného a pracovního života (noční práce, směnová práce a práce o víkendu).

Co se týče **funkční flexibility**, v oslovených podnicích se běžně vyskytovala rotace práce, a to zejména na horizontální úrovni, ve vazbě na obor působení podniku a kategorie pracovníků pak rovněž různé formy skupinové práce.

## Závěr

Uplatňování flexibilních forem práce představuje pro malé a střední podniky nástroj ke zvýšení vlastní flexibility, adaptability a konkurenceschopnosti a zároveň cestu k získání i udržení kvalitních pracovníků. Výsledky výzkumů však ukazují, že malé a střední podniky nevyužívají flexibilní formy práce v takovém rozsahu, jako podniky velké, přičemž rozdíly jsou patrné zejména v oblasti flexibility produkční a smluvní. Nicméně bylo ve srovnání s velkými podniky zaznamenáno větší rozšíření funkční flexibility, což naznačuje, že se adaptabilita malých a středních podniků opírá právě o tento typ flexibility[6].

Článek pohlížel na problematiku flexibility práce především z pohledu podniku, nicméně zde byly uvedeny i některé aspekty týkající se pracovníků. Malé a střední podniky zaměstnávají většinu pracovní síly a pracovní uplatnění v nich nachází řada osob znevýhodněných na trhu práce, jako ženy, mladí i starší pracovníci. Co se týče možnosti skloubení rodinného a pracovního života a dalších sfér kvality pracovního života, zde nelze učinit jednoznačné závěry. Na jednu stranu byl zjištěn například nižší výskyt práce v noci a na směny, na druhou stranu menší možnost práce na částečný úvazek, hojný výskyt práce přesčas a o víkendech, rovněž častější využívání časově omezeného zaměstnání[7].

Stanoveného cíle se podařilo dosáhnout, avšak zároveň vyvstala řada otázek, jež by se mohly stát předmětem dalšího výzkumu. Na straně podniku jde zejména o hlubší prozkoumání vlivu flexibility práce na celkovou flexibilitu (nejen) malých a středních podniků, na straně pracovníků pak o zkoumání vlivu uplatňovaných forem flexibility práce v malých a středních podnicích na pracovní spokojenost.

## Použitá literatura

ATKINSON, J. Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, August 1984. s. 28-31.

BRHEL, J. *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava : Fitr, 1995.

DE HAAN, E.; VOS, P.; JONG, P. de. *Flexibilisation of labour*. Serie Wetenschappelijke Publikaties Nationaal Vakbondsmuseum, 1995.

DEX, S.; SHEIBL, F. *SMEs and flexible working arrangements*. Bristol : Policy Press, 2002.

Doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC) o definici mikropodniků, malých a středních podniků

EUROSTAT. *SMEs in Europe Candidate countries*. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2003. ISBN 92-894-4965-9.

FORTH, J.; BEWLEY, H.; BRYSON, A. *Small an Medium-sized Enterprises : findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey* [online]. Dostupné na [www: <http://www.routledge.com/textbooks/0415378133/firstfindings/small-med.asp>](http://www.routledge.com/textbooks/0415378133/firstfindings/small-med.asp).

GOUDSWAARD, A.; DE NANTEUIL, M. *Flexibility and Working Conditions : a Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*. Luxemburg : Office for Official Publications of European Communities, 2000.

KITSON, M.; WILKINSON, F. Employment Structure, REcruitment, Labour Turnover, Training and Labour Force Flexibility. In COSH, A., HUGHES, A. (ed.): *Enterprise Britain. Growth, Innovation and Public Policy in the Small and Medium Sized Enterprise Sector 1994 - 1997. Executive Summary of Key Findings*. September 1998.

KONEČNÁ, M. a kol. *Drobné podnikání*. Praha : VŠE, 1993. ISBN 80-7079-471-2.

MARTINEZ-LUCIO, M.; BLYTON, P. *Trade union identity and the politics of flexibility : a comparison of Britain and Spain*. Cardif : University of Cardif, International Sociological Association paper, 1994.

RIEDMANN, A.; BIELENSKI, H.; SZCUROWSKA, T.; WAGNER, A. *Working time and work-life balance in European companies : establishment Survey on Working Time 2004-2005*. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities. 2006. ISBN 92-897-0929-4.

SBA. *The state of small business : a report of the president*. Washington : U. S. Government Printing Office, 1999. ISBN 0-16-050423-6.

TUC. *Fairness at Work : an Initial Analysis*. London : Trades Union Congress. 1998.

VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Praha : VŠE, 2004. ISBN 80-245-0781.

[1] Pro účely tohoto článku byl jako rozhodující kritérium pro rozlišení malých a středních podniků využíván pouze počet zaměstnanců, tj.: mikropodnik – do 10 zaměstnanců, malý podnik – do 50 zaměstnanců, střední podnik – do 250 zaměstnanců. Definice malých a středních podniků pro účely podpory viz např. doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC) o definici mikropodniků, malých a středních podniků.

[2] Zdroj: GOUDSWAARD, A., DE NANTEUIL, M.: *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*. Luxembourg, Office for Official Publications of European Communities, 2000, s. 20

[3] Labour Force Survey (Eurostat), Working Conditions Survey (Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovncích podmínek)

[4] Working time and work-life balance in European companies

[5] V rámci dotazníkového šetření bylo získáno 118 vyplněných dotazníků od respondentů z řad MSP a na základě údajů získaných za použití dalších metod výzkumu bylo vypracováno 5 případových studií malých a středních podniků.

[6] Samozřejmě kromě dalších specifických vlastností MSP, jako kratší informační kanály, jednoduchá a neformální organizační struktura, aj.



[7] Zde se lišily závěry zahraničních výzkumů a vlastního empirického šetření.

---

Autor článku:

Ing. Lucie Václavková