

Vybrané aspekty flexibility

Selected Aspects of Flexibility

Miroslav Lorenc – Hana Lorencová***

ABSTRAKT

Změny jsou v současnosti často skloňovaným fenoménem, změny v technice a technologii, politické změny, populační změny, globalizace, klimatické změny a mnoho dalších. Změny se tedy dotýkají společnosti, z ekonomického pohledu všech organizací a v neposlední řadě jednotlivce. Následující příspěvek se věnuje právě těmto třem aspektům – společnosti, organizaci a jednotlivci, dává je do souvislostí s flexibilitou – reakcí na změny a posouvá se dál k tzv. flexikuritě, relativně novému přístup nutnosti změn vyvážené potřebou určité jistoty. Pozornost je věnována společenským změnám, změnám v organizacích, typům organizační flexibility a znalostnímu managementu. Z pohledu jednotlivce je zmíněna mimo jiné mobilita, komunikace nebo work-life balance.

Klíčová slova: Změny; Flexibilita; Flexikurita; Společnost; Organizace.

ABSTRACT

Changes are currently often discussed phenomenon, changes in technology and technology policy changes, demographic changes, globalization, climate change and many others. The changes are affecting society, from an economic point of view all organizations and not least the individual. This article focused these three aspects - companies, organizations and individuals, related them to the flexibility - reaction to changes, flexicurity, a relatively new approach balanced the need to change with some security. Attention is paid to the societal changes, changes in organizations, types of organizational flexibility and knowledge management. From the perspective of an individual is mentioned mobility, communication and work-life balance.

Key words: Changes; Flexibility; Flexicurity; Society; Organization.

JEL classification: M100, L160

Úvod

Současná ekonomika je označována různými přívlastky – znalostní, nová apod. Definice a názory na tato označení se v mnohém různí. Přesto se snad všichni – vědci, praktici i odborná veřejnost shodují na tom, že je pro současnou dobu charakteristická vysoká míra globalizace, neustálé změny a nutnost na ně pružně reagovat – být flexibilní. V následujícím textu bude věnována pozornost některým vlivům významně působící na **společnost** jako celek, **organizace** i na **jednotlivce**.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů projektu Rozhodující aspekty vývoje konkurenceschopnosti podniků a národních ekonomik v globálním hospodářském systému – TAČR a IG310072 na VŠE v Praze.

* Ing. Miroslav Lorenc, katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, VŠE.

** Ing. Hana Lorencová, Ph.D, katedra psychologie a sociologie řízení, Fakulta podnikohospodářská, VŠE.

Společnost

Společnost, a to jistě ne pouze česká, je v posledních letech stále intenzivněji ovlivňována nejrůznějšími tlaky. Globalizace se v tomto ohledu prolíná snad do všech oblastí našeho života. Smazává se význam hranic, dochází k silnému prolínání kultur (ať již s pozitivními či negativními dopady). Nejinak je tomu i v ekonomické oblasti, kde jsou trhy propojovány prostřednictvím volného pohybu zboží a služeb, v důsledku fúzí a akvizic nadnárodních společností.

Rovněž stálý růst populace, problematika klimatických změn nebo radikálního islamismu, jsou otázkami, na jejichž řešení neexistují jednoznačné názory. Neustále jsou skloňovány problémy jako rostoucí přistěhovalectví, které má nesporný vliv na trh práce a vyžaduje kulturní toleranci apod.

Zejména v rozvinutých zemích je aktuální výrazná změna demografické struktury obyvatelstva, její stárnutí a tím i nutnost změny v důchodových systémech i širšího rozvinutí alternativních forem zaměstnávání v důsledku různorodosti a změn na trhu práce. Většinu těchto faktorů přímo či nepřímo ovlivňuje politická nestabilita.

Specifickou roli v rámci globalizace hraje internet a informační a komunikační technologie. Možnost bezprostředního přístupu k informacím nepochybně vytvořila z globální sítě – internetu – významný společenský, kulturní, politický i sociální fenomén.

Rychlost růstu a změn v oblasti informačních a komunikačních technologií (dále jen IT nebo ICT) je vhodným příkladem toho, jak změny působí na společnost, organizace a v neposlední řadě i jednotlivce. Každý z nás je neustále atakován množstvím různých informací, musíme stále více informací přijímat a zpracovávat, ale i nutně filtrovat a část z nich dokonce přehlížet.

Neméně důležitým atributem je v této souvislosti i otázka času, jeho relativního „zkracování“ a klipovitost dnešní doby¹. Prostředí, ve kterém žijeme, se rychle mění a bere se jako samozřejmost, že všechny subjekty budou na tyto změny i pružně reagovat.

Drucker si již na přelomu milénia kladl provokativní otázku, která je podle našeho názoru, stále aktuální, a to zda "Existují vůbec nějaké jistoty?" Dá se skutečně najít pět jevů, které lze považovat za jistoty? Tyto jistoty se, podle Druckera, liší od všeho, s čím počítají současné strategie. Především nemají v zásadě ekonomický charakter. Mají charakter převážně sociální a politický. Těmito jistotami jsou (Drucker, 2000):

- klesající porodnost ve vyspělém světě,
- přesuny v rozdělování disponibilních příjmů,
- definování výkonnosti,
- globální konkurenceschopnost,

¹Zrychlování komunikace, resp. přijímání a odesílání informací vede k tzv. klipovitosti (útržkovitosti). Trvá-li něco příliš dlouho, unavuje nás to, a to i přes to, že nás dané téma zajímá. Projevem je např. přepínáním programů televize. Na internetu lze klipovitost pozorovat ještě zřetelněji. Není tomu tak dávno, co se publikování na internetu zpřístupnilo i běžným uživatelům – neinformatikům. Napsat článek na blogu zvládne i ten, kdo kromě samotného psaní nedisponuje žádnými dalšími speciálními technickými znalostmi. Na počátku doby internetových deníčků (blogů) zažíval internetový obsah v tomto směru opravdový boom. Dnes je však trend jiný – dlouhé články nikdo číst nechce. Mnohem populárnější je sdílení názorů mezi uživateli pomocí sociálních sítí. Základní pravidlo jedné z nejpůvodnějších služeb – Twitteru – zní v tomto směru více než výmluvně: zpráva může mít maximálně 140 znaků.

- rostoucí nesoulad mezi ekonomickou globalizací a politickou roztržštěností.

Flexikurita

Společným jmenovatelem současnosti je tedy nejen globalizace, ale i všudypřítomné změny, nutnost flexibility na všech frontách, tj. flexibility **společnosti, organizace i jednotlivce**.

Flexibilita jako pojem zdomácněla v odborných i firemních kruzích – zejména jako schopnost určité pružnosti, schopností se daným změnám adekvátně přizpůsobit a reagovat na ně.

Samozřejmě, že flexibilita má své limity – bariéry. Mezi takové bariéry můžeme zařadit například:

- legislativní rámec dané země (např. Zákoník práce v otázce uvolňování zaměstnanců),
- fungování silných odborových organizací,
- strukturální bariéry na straně organizace,
- limity na straně člověka – pracovníka (mobilita, ztráta jistot – viz dále).

Jedním z důvodů vzniku poměrně nového přístupu – tzv. flexikurity, je snaha o vytvoření platformy pro vyrovnání se s tlakem na flexibilitu na straně zaměstnanců. Právě pro člověka často tlak na vysoký stupeň flexibility znamená výrazné omezení jeho základních jistot. V některých případech se setkáváme i s názory, že flexibilita je nástrojem podřízení člověka ekonomickým zájmům s destruktivními důsledky pro integritu jedince a sociální soudržnost společnosti (např. (Večerník, 2001)).

Flexikuritu lze tedy popsat jako snahu o propojení nutné flexibility s určitou mírou jistoty (security). Toto téma je aktuální i v orgánech Evropské unie, a to přibližně od roku 2006. „Evropská komise za účelem prosazení debaty o flexikuritě vydala v červnu 2007 sdělení, ve kterém definovala čtyři hlavní výzvy, jimž evropský pracovní trh čelí – demografické změny (především stárnutí populace), růst ekonomiky služeb založené na znalostech, rostoucí segmentace pracovních trhů v celé Unii a globalizace.“ (EurActiv, 2007).

V rámci Evropské unie byly navrženy a na zasedání ministrů práce a sociální věci v roce 2007 přijaty následující obecné principy flexikurity, které by měly být v členských zemích postupně zaváděny:

1. “Flexikurita je prostředek k posílení implementace Lisabonské strategie, vytvářet více a lepších pracovních míst, modernizovat pracovní trhy, podporovat dobrou práci prostřednictvím nových forem flexibility a zabezpečení ke zvýšení adaptability, zaměstnanosti a sociální soudržnosti.
2. Flexikurita zahrnuje promyšlenou kombinaci flexibilních a spolehlivých smluvních dohod, komplexní strategie celoživotního vzdělávání, efektivní aktivní politiky pracovního trhu, moderní, adekvátní a udržitelné systémy sociální ochrany.
3. Flexikurita (...) by měla být ušita na míru specifickým podmínkám v jednotlivých členských zemích (...). Měla by být založena na společných principech, ale každý členský stát by měl rozvíjet vlastní uspořádání flexikurity...
4. Flexikurita by měla podporovat otevřenější, odpovědnější a inklusivní pracovní trhy překonávající segmentaci. Týká se to těch, kteří pracují, i těch, kteří jsou bez práce (...).
5. Vnitřní (uvnitř podniku) i vnější flexikurita je stejně důležitá a obě formy by měly být podporovány. Dostatečná smluvní flexibilita musí být spojena bezpečným přechodem

z jednoho zaměstnání do druhého. Mobilita směrem vzhůru musí být usnadněna, stejně jako mezi nezaměstnaností nebo neaktivitou a prací...

6. Flexikurita by měla podporovat rovnost mezi muži a ženami.
7. Flexikurita vyžaduje prostředí důvěry a široký dialog mezi zainteresovanými osobami (...). Zatímco veřejné orgány mají celkovou odpovědnost, zahrnutí sociálních partnerů do přípravy a implementace politik flexikurity prostřednictvím sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání má rozhodující roli.
8. Flexikurita vyžaduje efektivní alokaci zdrojů a měla by zůstat plně kompatibilní s finančně udržitelnými veřejnými rozpočty. Měla by se také zaměřit na spravedlivou distribuci nákladů a výnosů, zejména mezi podnikatele, veřejné orgány a jednotlivce, se zvláštní pozorností na specifickou situaci malých a středních podniků.”(EurActiv, 2007), (Council EU, 2007)

Flexikurita by tedy měla vytvářet rovnováhu na trhu práce, v rámci organizací i na straně jednotlivce, tj. neměla by „stranit” ani jednomu ze zúčastněných subjektů. Lze shrnout, že tento koncept by měl zajistit nutnou flexibilitu na trhu práce, umožnit konkurenceschopné fungování organizací (např. z pohledu možností rozvázání pracovního poměru) a vytvořit určitou míru jistot zaměstnancům společně s vyhovujícími pracovními podmínkami, přístupem ke vzdělávání i např. podporu vyváženosti pracovního a rodinného života. V této oblasti lze již sledovat tzv. best practices, např. v pojetí Dánska².

Organizace

Tlak na podnik a jeho flexibilitu směrem navenek i vzhledem k vnitřním organizačním procesům způsobuje, že organizace reaguje na neustálé změny. Prakticky nelze dosáhnout stavu, kdy by bylo „vše hotovo“. Změny na sebe přímo navazují, reagují, často se časově i obsahově prolínají. Drucker (2000) uvádí, že změny jsou nevyhnutelné, každodenní a zejména, že je není možné řídit. Možností, jak se se změnami vyrovnat, je udržovat si před nimi náskok.

V organizaci sledujeme intenzivní posun k pružným, decentralizovaným, často týmově orientovaným organizačním strukturám, které se jsou schopny svou podstatou přizpůsobovat interním i externím požadavkům na změny. Flexibilita je tedy z pohledu organizace stále prioritní nutností. Jde jak o **flexibilitu početní**³, kdy podnik vyvažuje počty svých pracovníků vzhledem k jejich aktuální, krátkodobé potřebě, **flexibilitu finanční**, která reaguje na stav nabídky a poptávky na trhu, ale umožňuje rovněž flexibilní odměňování pracovníků v závislosti na definovaných kritériích.

Důraz na **funkční flexibilitu** umožňuje flexibilní převádění pracovníků na pozice a činnosti, které jsou vyžadovány.⁴ Můžeme hovořit i o **flexibilitě geografické**, jejíž podpora zajišťuje možnosti místního rozdělení kapacit.

²Více informací lze získat např. na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí na [MPSV, 2009].

³ Je možné se setkat i s termínem flexibilita numerická.

⁴ Ve zprávách OECD "Flexibility in the Labour Market: The Current Debate" [1986] a "Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises" [1989] je flexibilita členěna na interní (internal), externí (external), numerickou (numerical) a funkční (functional) [Bernard, 2000]. Atkinson [1984] dělí flexibilitu na funkční, numerickou a finanční. Naopak Benkhoff [2002] doplňuje numerickou a funkční flexibilitu o flexibilitu geografickou.

Koncept **flexikurity** a tlak na její uplatňování v jednotlivých členských zemích EU (samozřejmě v závislosti na jejich specifikách) přináší organizacím mimo jiné potenciál na nové možnosti ve smluvních ujednáních se zaměstnanci, které by měly jednoznačně přispět k flexibilitě. Na druhé straně znamená pro organizace i jisté povinnosti, např. v oblasti vzdělávání, udržování pracovních míst, pracovních podmínek apod.

Podniky budou pravděpodobně v tomto ohledu stále častěji přistupovat ke konceptu vytváření jádra klíčových zaměstnanců, do kterých budou investovat významné finanční prostředky a podporovat jejich funkční flexibilitu. Tito zaměstnanci budou obstarávat pro organizaci klíčové činnosti. Okolo tohoto jádra budou vznikat různé široké a vrstvené skupiny pracovníků, které budou pružně reagovat na aktuální situaci podniku, její potřeby a potřeby a výzvy trhu. Pokud bude organizace úspěšná a vnější podmínky vhodné, bude tato periferní vrstva pracovníků růst a naopak. Takové strukturování pracovníků je zcela odlišné od tradičního pojetí personálního plánování.⁵

Tento trend přináší do oblasti **personálního řízení**, ale i **manažerské psychologie a sociologie** mnoho zajímavých otázek a podnětů. Jedná se zejména o možnosti utváření organizační kultury, otázky výběru a adaptace pracovníků, jejich vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků ve všech složkách, práci s novými typy kariér i uvolňováním pracovníků. Mezi tyto, do značné míry, neznámé můžeme zařadit i problematiku loajality k firmě, které byla ještě nedávno důležitou součástí vztahu organizace a pracovníka. Při současných změnách a míře fluktuace pracovníků je pravděpodobné, že tato otázka bude aktuální pouze u určité vybrané skupiny zaměstnanců.

Znalostní management

V návaznosti na vytváření teoretických konceptů konkurenceschopnosti se stále více uplatňuje znalostní management, pro který je v organizacích charakteristická nutnost praktické aplikovatelnosti a využitelnosti. Znalosti a efektivní práci s nimi můžeme v posledních letech zařadit mezi významné faktory určující konkurenceschopnost organizaci či bázi nutnou pro efektivní fungování organizace. Lze říci, že znalosti mají na flexibilitu velmi úzkou vazbu.

Drucker (in Truneček, 2004) mluví o znalostech, jako o zdrojích, které budou pro budoucnost naprosto zásadní. Vymezení znalostního managementu je stále utvářeno, např. Truneček ho definuje jako „proces systematického a aktivního řízení a formování znalostí organizace, který se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav je prezentován odborností lidí, pohyb představuje způsoby, jakým se znalosti sdílejí“ (Truneček, 2004) nebo např. „systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace.“ (Truneček, 2004).

Další autoři definují znalostní management (in Truneček, 2004) např. jako:

- Systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, které zlepšuje porozumění pracovníka oblasti zájmů (Thomas Davenport).
- Proces „chytání“ kolektivní podnikové odbornosti (Justin Hibbard).
- Formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce (Owen Wilson).

V literatuře se setkáváme s různým přístupem – pojetím znalostního managementu:

⁵Např. [Kocianová, 2010].

- Tvrdý přístup – důraz na využití informační a znalostní technologie s aplikací umělé inteligence (např. data mining apod.).
- Měkký přístup – využívání tacitních znalostí, řízení znalostních pracovníků, procesy učení, učící se organizaci⁶ apod.

Dále se můžeme setkat např. s technologickým (kognitivistickým) a sociálním (komunikačním) pojetím či japonským a západoevropským chápáním managementu znalostí (Truneček, 2004).

I tak akademici a manažeři v tomto případě oscilují mezi extrémy: zásadní změna paradigmatu vs. aktuální moderní přístup, jehož význam postupem času odezní.

Zajímavé jsou diskuse na téma uplatňování znalostí jako základu změn a inovací v technologiích. U mnohých výrobků totiž můžeme hovořit o stádiu vývoje, kdy je již není v některých směrech třeba pro většinu běžných uživatelů dále vylepšovat.⁷ Proto jsou často inovace v této oblasti podporovány potřebou lidí pořizovat si nové věci bez ohledu na funkčnost těch dosavadních.

Tento trend je jednou ze strategií konkurenceschopnosti firem a inovace v IT se rychle prosazují do ostatních oborů lidské činnosti. Rychlost změn v IT lze sledovat nejen na úrovni celé společnosti a jednotlivce, ale rovněž v rovině organizací.

Jednotlivec

Globalizace a rychlost změn ve všech oblastech, vč. zmiňované flexibility, se v neposlední řadě nevyhýbá ani jednotlivcům. Většina jednotlivců přistupuje ke změnám s nedůvěrou, někdy až odporem.⁸ Změny mnohdy ohrožují pro člověka významnou potřebu jistoty, mají vliv na sociální okolí člověka.

I tak jsou jednotlivci častěji pod tlakem vnějších i organizačních podmínek nuceni měnit zaměstnavatele či své pracovní zařazení. Není neobvyklé, že podnik během několika let i vícekrát změní svého vlastníka. Vše toto klade nároky na pracovníka jeho pracovní i sociální adaptabilitu a flexibilitu.

Stále více jednotlivců pracuje v nových flexibilních formách zaměstnávání (např. jako agenturní zaměstnanci⁹). Tyto formy zaměstnávání již nejsou charakteristické pouze pro nekvalifikované práce, větší uplatnění nacházejí i v činnostech vysoce kvalifikovaných.

⁶Definice těchto přístupů je dostupná např. v Scarborough a Carter in [Armstrong, 2007, s. 469].

⁷Například výkon notebooků již dnes postačuje i náročnějším uživatelům – výkon procesoru a velikost operační paměti převyšuje požadavky nejnovějších aplikací. To na druhou stranu nahrává takzvaným zlomovým inovacím [Christensen, 2003]. V takovém případě nemusí jít vždy o produkt „lepší“, ale musí být v něčem „nový“ či „jiný“. V oblasti informačních technologií tento jev můžeme pozorovat například u chytrých telefonů, tabletů, webových aplikací a dalších. Novinky někdy přinášejí pouze část funkcí z již ověřených technologií, ale současně něco zcela nového. Inovace lze chápat nejen jako reakci na potřebu člověka, ale i s ohledem na to, že některé věci stárnou mnohem rychleji morálně, než fyzicky.

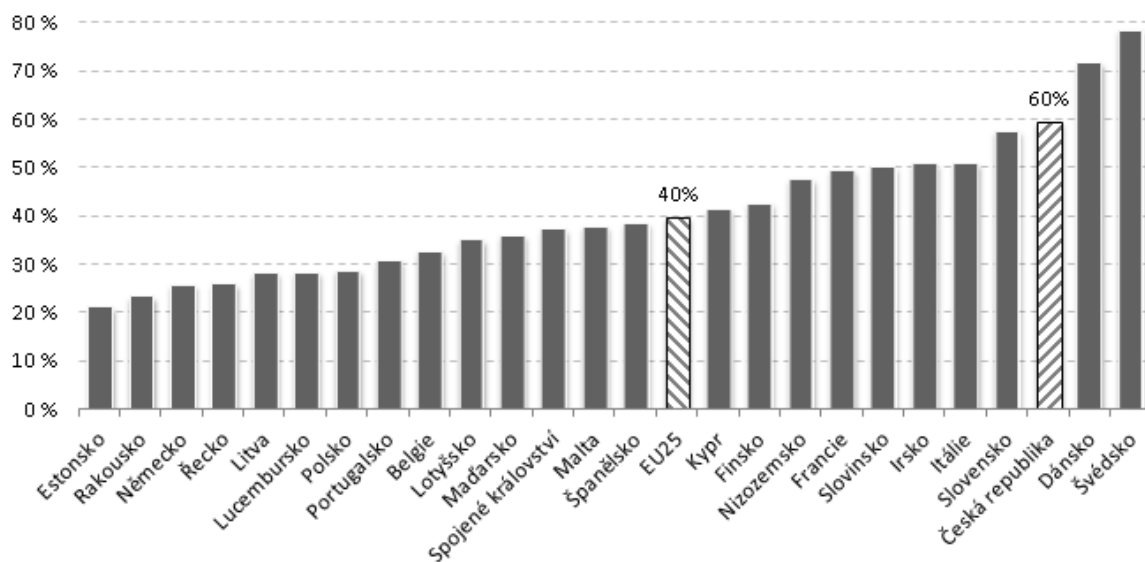
⁸Viz např. výsledky výzkumu provedeného CVVM (2005) s názvem Kvalita pracovního života 2005, kde ekonomicky aktivní respondenti starší 15 let (N = 1063) uvedli jako nejdůležitější aspekt pracovního života jistotu zaměstnání.

⁹Agenturní zaměstnání je jedna z forem dočasného přidělení pracovníka. Agentura práce dočasně přiděluje pracovníka na pracovní místo u firmy. Firma nepřijímá pracovníka do pracovního poměru, pouze si ho pronajímá od specializované agentury práce. Od roku 2012 mohou opět přidělení pracovníků realizovat i firmy,

Zajímavou informací jsou v této souvislosti výsledky šetření, kdy se Česká republika umístila na třetím místě v četnosti pozitivních odpovědí na otázku, zda si respondenti myslí, že je změna zaměstnání jednou za několik let prospěšná. Protikladem je srovnání s obecným hodnocením, kdy právě mobilita českých pracovníků nepatří v rámci EU k těm nejčetnějším.

Procentní podíl na celkovém počtu obyvatel, kteří si myslí, že je změna zaměstnání jednou za několik let pozitivním jevem je znázorněn v následujícím grafu¹⁰.

Obr. 1: Změna zaměstnání je pozitivní jev



Zdroj: Vlastní zpracování, data převzata a upravena dle (Meri, 2007).

V důsledku změn je pracovník vystaven během svého produktivního života významné potřebě dalšího vzdělávání. Již nestačí znalosti, které člověk získal během vzdělávacího procesu, je nutné, aby reagoval na rychle se měnící požadavky trhu práce a konkrétní organizace – vzdělával se celoživotně. Odpovědnost za vzdělávání je přesouvána ze strany organizace na individuální sebevzdělávací aktivity člověka podmíněné sebemotivací.

Dalším významným faktorem, který vyžaduje flexibilitu, jsou nové formy komunikace – místo dopisů, tištěných novin, pevné telefonní linky a faxu se ke slovu dostává k e-mail a internet jako hlavní nástroje komunikace a informací. Kdo v této době neovládá e-mailovou komunikaci a internet, je prakticky mimo aktuální dění. Není to již doménou mladší generace, s těmito prostředky se seznamují a pracují stále starší lidé. Tyto formy komunikace s sebou přinášejí zásadní změny zejména v rychlosti reakce, ale i ve formách vyjadřování.

nikoli pouze agentury práce. [Viz ust. § 43a zákoníku práce, ve znění od 1. 1. 2012]. Další informace o agenturním zaměstnávání viz např. (Lorencová, 2007).

¹⁰Průzkum Eurobarometru o geografické mobilitě na trhu práce ukazuje, že výhody pracovní mobility jsou v různých členských státech EU vnímány odlišně. Výsledky celkového počtu obyvatel (nejen Human Resources in Science and Technology, ve věku 25-64 let), ukazují, že v Evropě téměř v 40 % věří, že změna zaměstnání jednou za několik let má pozitivní vliv na lidi. Není překvapením, že bylo zjištěno, že v Dánsku, kde úroveň mobility je vysoká, respondenti pevně věří ve výhody pracovní mobility (72 %), zatímco Řekové jsou mnohem skeptičtější (26 %). Naproti tomu je pozoruhodné, že po Švédech a Dánech jsou to Češi, kteří vnímají změnu zaměstnání jednou za několik let velmi pozitivně. To je překvapující, neboť pouze 3,8 % Čechů změnila své zaměstnání (dle statistik a propočtů z roku 2005).

Mezi nejnovější fenomény současnosti patří komunitní weby (profesní i zájmové diskuzní skupiny), sociální sítě (Facebook, Twiter, LinkedIn,...), čímž dochází i k odosobnění komunikace. Komunikujeme stále více s lidmi, se kterými jsme se nikdy nesetkali a ani to neplánujeme – není to třeba, nepředpokládá se to. Zde můžeme pozorovat posun k formalizaci komunikace a ke stále větší strukturovanosti informací a zároveň tedy nutné flexibilitě.

Situaci jednotlivců v současném pracovním světě ovlivňují následující aspekty (Ponzellini, 2002):

- Destandardizace – dříve byla pracovní doba standardní pro všechny, a tak i sociální život byl v tomto ohledu jednodušší.
- Možnost volby – pracovníci mají větší vliv na formování a ovlivňování pracovní doby, což lze to vnímat pozitivně jako novou příležitost.
- Nižší předvídatelnost – tato dimenze flexibility práce je naopak vnímána jako negativní. Zaměstnanec předem neví, kdy a jak dlouho bude muset pracovat, což omezuje možnosti plánovat si svůj osobní program.
- Zintenzivnění práce – zvyšují se nároky na pracovní rytmus, a tím dochází k nárůstu stresu na pracovišti.

Work-life balance

Změny a flexibilita kladou zvýšené nároky na člověka, jak v pracovní, tak osobní rovině. Tím získává na významu koncept vyváženosti pracovního a osobního života (work-life balance), a to nejen na úrovních vrcholových manažerů, ale i běžných řadových pracovníků organizace či podnikatele.¹¹ Zaměstnavatelé často očekávají, že pracovníci budou v práci trávit mnohem více času než je jejich pracovní doba, budou stále dostupní a budou stavět práci na první místo ve svém hodnotovém žebříčku. Přijímání tohoto konceptu je často ovlivněno věkem, úrovní vzdělanosti, rodinným stavem apod.

Výběrové šetření pracovníků *Sladění pracovního, soukromého a rodinného života v Evropské unii* (Broughton, 2011) zahrnovalo dotazy týkající se spokojenosti zaměstnanců s jejich work-life balance, a to včetně toho, zda chtějí pracovat, případně pracovat více a snížit čas na pečovatelské povinnosti nebo zda chtějí pracovat méně a zvýšit podíl péče.

Celkově byla zjištěna celková spokojenost se současnými typy pracovních režimů u mužů i žen s pečovatelskými povinnostmi. Celkově pouze 2,3 % osob uvedlo, že chtějí pracovat nebo začít pracovat, zatímco 5,9 % uvedlo, že chce pracovat méně a mít více času na pečovatelské povinnosti.

Existují zde však poměrně znatelné rozdíly mezi členskými státy EU. V zemích, jako je Kypr, Dánsko, Finsko, Řecko, Itálie, Lotyšsko a Slovinsko, výrazně vyšší podíl zaměstnanců (než je průměr EU), odpověděl, že chtějí pracovat méně, aby měli více času na péči. V případě Francie a Nizozemska je situace odlišná – vyšší než průměr EU (7,7% a 5,2 %).

Ženy uvedly, že jsou méně spokojené se svou pracovní dobou než muži. 2,9 % žen v EU-27 uvedlo, že by chtěly pracovat nebo začít pracovat ve srovnání s 1,8 % mužů (3,6 % v EU-15 ve srovnání s 2,2 %), zatímco 7 % žen v EU-27 uvedla, že by chtěli pracovat méně ve srovnání s 5 % mužů (7,5 % v EU-15 ve srovnání s 5,7 %).

¹¹ Problematikou work-life balance se zabývá např. výzkum provedený London School of Economics (Department of Management) z května 2011 [LSE, 2011].

Změny rovnováhy mezi pracovním životem a zodpovědností za péči v jednotlivých zemích jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 1: Lidé s pečovatelskými povinnostmi, jako podíl ze všech zaměstnaných osob ve věkové skupině 25–49 let, dle pohlaví.

	Chtěli by pracovat nebo i více pracovat (snížení času na péči)			Rádi by pracovali méně, aby měli více času na péči		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
Belgie	0,6	1,4	1,0	3,3	6,3	4,7
Bulharsko	n/a	n/a	0,5	2,7	6,7	4,7
Česká republika	0,4	1,5	0,9	5,7	11,4	8,2
Dánsko	n/a	0,9	0,6	11,2	16,7	13,8
Estonsko	n/a	n/a	n/a	4,4	8,3	6,3
Finsko	n/a	n/a	n/a	12,3	15,6	13,9
Francie	8,6	6,7	7,7	0,7	2,4	1,5
Irsko	0,5	2,2	1,3	4,4	9,4	6,6
Itálie	1,5	3,2	2,2	14,3	15,3	14,7
Kypr	n/a	n/a	n/a	11,0	24,8	17,3
Litva	n/a	n/a	n/a	n/a	3,5	2,2
Lotyšsko	n/a	4,3	3,3	16,5	26,5	22,1
Maďarsko	0,5	1,1	0,8	3,7	8,8	6,0
Německo	n/a	2,8	1,5	1,3	2,1	1,7
Nizozemsko	2,3	8,6	5,2	2,4	3,4	2,8
Norsko	n/a	1,5	0,8	4,0	5,3	4,6
Polsko	0,2	n/a	0,2	0,6	1,5	1,0
Portugalsko	0,9	1,9	1,4	4,5	10,9	7,5
Rakousko	0,9	3,2	1,9	4,3	4,3	4,3
Rumunsko	n/a	n/a	0,2	1,3	3,6	2,3
Řecko	0,6	1,6	1,0	6,9	17,1	11,0
Slovensko	0,7	0,8	0,7	0,6	5,2	3,3
Slovinsko	0,3	n/a	0,6	10,1	15,2	12,5
Spojené království	0,8	2,1	1,4	4,8	7,8	6,2
Španělsko	1,1	3,1	1,9	7,0	8,9	7,8
Švédsko	0,7	2,5	1,5	5,4	5,6	5,5
EU15	2,2	3,6	2,8	5,7	7,5	6,5
EU27	1,8	2,9	2,3	5,0	7,0	5,9

Zdroj: Upraveno dle (Broughton, 2011)¹²

¹²Pozn: n/a – data nejsou k dispozici nebo byl statistický vzorek příliš malý.

Závěr

Globalizace, flexibilita a změny se bezprostředně dotýkají každého z nás, mění společnost, organizace. Ve všech těchto rovinách ale významnou roli hrají lidé, to, jak tyto změny, tlaky a nástroje z toho vyplývající využijí, aplikují, odmítnou či se jim přizpůsobí. Na druhé straně můžeme sledovat určité nástroje, které se snaží více méně formálně nebo jen jako doporučení tyto trendy "brzdit" nebo jejich vliv zvládat bez větších negativních vlivů.

Je zřejmé, že se tyto trendy budou výrazně uplatňovat i v budoucnosti, budou nacházeny a precizovány nové nástroje a přístupy, které budou napomáhat ke zvládnutí aktuální výzev ve společnosti, ekonomice i osobním a pracovním životě jednotlivců.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. (2007): *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ATKINSON, John. Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management* 8/1984, Londýn. ISSN 0031-5761.
- [3] BENKHOFF, Birgit. *Akzeptanz – Prognosen für Flexibilisierungsmaßnahmen*. Výzkumná zpráva. Drážďany, 2002.
- [4] BERNARD, Heike. *Unternehmensflexibilität – Analyse und Bewertung in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: Gabler, 2000. ISBN 3-409-11657-5.
- [5] BROUGHTON, Andrea. *Reconciliation of work, private and family life in the European Union* [online]. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 9. 5. 2011. [cit.: 2012-04-26] Dostupné z http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/EU1101011D/EU1101011D_8.htm
- [6] Council of the European Union. *Press Release 2837th Council meeting* [online]. Council of the European Union. 6. 12. 2007. [cit.: 2012-04-26] Dostupné z: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/lsa/97445.pdf
- [7] ČSÚ. 2011. *Využívání IT v podnicích - výsledky za leden 2010* [online]. ČSÚ. 7. 3. 2011. [Cit.: 2011-5-15] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyuzivani_it_v_podnicich_vysledky_za_leden_2010
- [8] DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management press, 2000. 188 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [9] EurActiv.cz. 2007. *Rovné příležitosti | Sociální politika | Evropská unie - portál o EU*. EurActiv.cz. [Online] 30. 11. 2007. [cit.: 2012-04-26] Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/socialni-politika/link-dossier/rovne-prilezitosti>
- [10] CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma : The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business* (Collins Business Essentials). New York: Harper Business, 2003. 286 s. ISBN 978-0060521998.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 207 s. Edice: Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] London School of Economics. 2011. *Managers should be assessed on work-life balance*. *Atomium Culture*. [Online] 19. 5. 2011. [cit.: 2012-04-26] Dostupné z: <http://atomiumculture.eu/content/managers-should-be-assessed-work-life-balance>.
- [13] LORENCOVÁ, Hana. *Sociálně ekonomické souvislosti flexibility práce*. Disertační práce, 2007, Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

- [14] MERI, Tomas. *How mobile are highly qualified human resources in science and technology?* [online] Statistics in focus Science and Technology 75/2007. [cit.: 2012-04-26] Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-007-075/EN/KS-SF-007-075-EN.PDF>. ISSN 1977-0316
- [15] MPSV. 2009. *V Dánsku se osvědčil systém flexicurity*. MPSV ČR. [Online] 22. 7. 2009. [cit.:2012-04-26] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7460>
- [16] PONZELLINI, Anna. *Příčiny a důvody flexibility* [online]. In: Flexibilita práce v Evropě. Perspektivy a výzvy v měnící se společnosti (mezinárodní konference). Itálie, 2002. [cit.:2012-04-26] Dostupné z: http://www.rodiny.cz/ncpr/rod_stat/cizi/prace/clanky.htm
- [17] TRUNEČEK, Jan. 2002. *Místo a úloha informačních technologií v systému řízení znalostního podniku*. [online]. Přednáška, Univerzita Karlova, Ústav informačních studií a knihovnictví. Inforum, 22. 5. 2002. [cit.: 2011-5-20] Dostupné z: <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2002/prednaska50.htm>
- [18] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. 131 s. Edice: C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.
- [19] VEČERNÍK, Jiří. Ukaž, jak jsi flexibilní. Respekt. 2001, 28. ISSN 1801-1446.
- [20] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.