

CO SI MYSLÍ ZAMĚSTNAVATELÉ V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI O ČÁSTEČNÝCH ÚVAZCÍCH?

Ivana Němcová

Abstrakt

Cílem příspěvku je na základě vlastního výzkumného šetření identifikovat hlavní názorové proudy zaměstnavatelů a představitelů firem a organizací v Moravskoslezském kraji na zaměstnávání na částečný pracovní úvazek (čpú), z hlediska možnosti využití částečných úvazků ve firmách a z hlediska řízení lidských zdrojů. Tohoto cíle bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření, realizovaného v období měsíců červen – září 2015. Dále byla využita analýza dat a srovnání důvodů, proč částečné pracovní úvazky firmy ne/využívají. Bylo zjištěno, že částečné úvazky využívají více, než dvě třetiny dotazovaných. Nicméně podíl zaměstnanců na částečný pracovní úvazek v Moravskoslezském kraji se pohybuje pouze okolo 6 %. Jako hlavní bariéra možnosti dalšího rozvoje byl identifikován předmět činnosti podniku. Naopak jako nejčastější důvod pro využití částečných pracovních úvazků byly identifikovány provozní důvody.

Klíčová slova: práce na částečný úvazek, Moravskoslezský kraj, Česká republika, flexibilita práce

JEL Code: E24, O15

WHAT THE EMPLOYERS IN MORAVIAN-SILESIA REGION THINK ABOUT PART-TIME WORK?

Abstract

The paper focuses to identification of the main opinion of employers and representatives of companies and organizations in the Moravian-Silesian Region on part-time employment. Especially in terms of the possibility of using part-time jobs in companies and in terms of human resources management. To achieve this aim was made questionnaire survey, method of description, analysis of data and comparison of the reasons of using (not using) part-time work. It was found that part-time work uses more than two thirds of respondents; however, the proportion of part-time work in the Moravian-Silesian region is only around 6%. As the main barrier of further extension of part-time work, was identified character of a company's activity. Conversely, as the most common reason for the use of part-time jobs were identified operational reasons.

Keywords: part-time work, Moravian-Silesian region, Czech Republic, work flexibility

JEL Code: E24, O15

Úvod

V současné době je podle Duškové (2005) jedním ze základních trendů zaměstnávání zkracování pracovní doby. Na druhé straně se však můžeme setkat i s nárůstem počtu odpracovaných hodin ve vybraných zemích, kde narůstá počet osob, které mají extrémně dlouhý pracovní týden. Zaváděním flexibilních pracovních úvazků se snaží firmy nejen vycházet vstříc zaměstnancům, ale především se vyrovnat s neustále se měnícími a turbulentními požadavky okolí, přičemž firmy se zaměřují na dosažení takových cílů, jako je úspora nákladů, přenášení rizika na jiné subjekty, zvýšení konkurenceschopnosti podniku aj.

Goudswaard & de Nanteuil (2002) vytvořili následující matici různých forem flexibility v podniku, kde jasně lze vidět, že základní rozdělení směřují mezi kvalitativní a kvantitativní povahu flexibility a mezi její interní externí povahu.

Tabulka 1: Formy flexibility

Forma flexibility	Kvantitativní	Kvalitativní
Externí	Zaměstnanecký status: – smlouva na dobu neurčitou – smlouva na dobu určitou – dočasně přidělený zaměstnanec od agentury – sezónní práce – práce on-call	Systém výroby: – subdodávky – outsourcing – pracovníci na živnostenský list
	POČETNÍ FLEXIBILITA A(NEBO) SMLUVNÍ FLEXIBILITA – postupy, které vytváří změny zaměstnaneckého statusu	PRODUKČNÍ A(NEBO) GEOGRAFICKÁ FLEXIBILITA – je určena pro decentralizaci výroby a využití subdodávek
Interní	Pracovní doba: – snížení počtu odpracovaných hodin – práce přesčas/práce na částečný úvazek – noční práce nebo práce na směny – práce o víkendy – zkrácený (stlačený) pracovní týden – kolísavá pracovní doba – nepravidelná pracovní doba	Organizace práce: – obohacování práce/pracovní rotace – týmová/autonomní práce – více úkolů, více dovedností – projektové skupiny – zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem či inovacemi, technologiemi
	ČASOVÁ FLEXIBILITA – používá změn v pracovní době, alternativní pracovní úvazky	FUNKČNÍ FLEXIBILITA – využívá postupy, které zaměstnancům přinesou více dovedností

Zdroj: Goudswaard, A. & de Nanteuil, M. (2000)

V rámci časové flexibility jsou v mnoha zemích uplatňovány **částečné pracovní úvazky (dále i čpú)**. Jedná se o jeden z nejvyužívanějších nástrojů časové flexibility práce, jak ve smyslu pozitivním, tak negativním, tzn. z pohledu dobrovolnosti částečných pracovních úvazků. Právě částečné úvazky jsou tak stěžejní částí tohoto příspěvku.

1 Metodologie výzkumu a popis dat

Na základě dostupných dat (ČSÚ, 2015) bylo zjištěno, že v rámci podniků v ČR jsou částečné úvazky uplatňovány velmi zřídka a na „poli“ teoretickém není tomuto tématu z hlediska řízení lidských zdrojů věnována dostatečná pozornost. V podmínkách České republiky neexistuje ucelená publikace, která by se zabývala řízením a vedením zaměstnanců s částečnými úvazky (nebo alternativními pracovními úvazky) a ani v ostatních zemích nejsou takovéto publikace příliš časté. V naší zemi se objevily první náznaky v podobě metodické příručky (Marksová - Tominová et al., 2013), která pojímá problematiku zavádění flexibilních pracovních úvazků více z praktického hlediska, zejména z pohledu personální agendy (úprava pracovních pozic, monitoring a kontrola pracovníků, formální zastřešení alternativních pracovních úvazků).

Ze zahraničních zdrojů, které se věnují jednotlivým oblastem práce jako spokojenost zaměstnanců, kvalita práce, případně přínos zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem na produktivitu firmy lze jmenovat např. Giannikise & Mihaila 2011, Michoňe 2004; Nelen & de Gripe 2011. Blíže k těmto publikacím v následující kapitole.

Tento článek je součástí studentského projektu zaměřující se právě na zaměstnávání a vedení lidí na částečný úvazek v podnicích v Moravskoslezském kraji¹.

Cílem příspěvku je na základě vlastního výzkumného šetření identifikovat hlavní názorové proudy zaměstnavatelů a představitelů firem a organizací v Moravskoslezském kraji na zaměstnávání na částečný úvazek, z hlediska možnosti využití částečných úvazků ve firmách a z hlediska řízení lidských zdrojů.

Pro tyto účely byla využita metoda dotazování (konkrétně technika elektronického dotazníku), analýza dat získaných vlastním výzkumným šetřením. Dále byly porovnávány důvody, pro které ne/jsou částečné pracovní úvazky využívány.

Vzhledem ke zvolenému cíli jsme stanovili tyto výzkumné předpoklady:

H1: Více než polovina zkoumaných subjektů využívá částečné úvazky. Při tvorbě této hypotézy jsme vycházeli z dosavadních poznatků a výzkumů, které tvrdí, že okolo 50 % (případně až dvě třetiny) firem částečné úvazky využívá (viz kapitola Výsledky výzkumu).

¹ Základní soubor tvoří firmy a organizace v Moravskoslezském kraji, kterých je celkem 16681. K dosažení reprezentativnosti výzkumu bylo zapotřebí získat alespoň 376 správně vyplněných dotazníků. Celkem na dotazník odpovědělo 410 respondentů, což zaručuje reprezentativnost výzkumu. Sběr dat probíhal pomocí elektronického dotazníku (nižší finanční náklady a úspora času). Dotazník byl distribuován prostřednictvím portálu survio.com, který umožňuje volbu, aby tentýž respondent nemohl odpovídat dvakrát. Tak byla zajištěna jedinečnost každého vyplněného dotazníku. Elektronická forma dotazníku a jeho nastavení také měla za následek fakt, že všechny dotazníky byly vyplněny kompletně, protože portál nedovoluje zařadit nevyplněný dotazník do databáze s odpověďmi.

H2: Významnějším důvodem, proč firmy nevyužívají částečné pracovní úvazky, je charakter činnosti firmy, než administrativní důvody. Tento předpoklad byl rovněž formulován na základě znalosti výsledků pilotního výzkumu a předešlých výzkumů (Svaz průmyslu a dopravy, 2009).

H3: Snaha o vyhovění žádosti zaměstnancům, je častěji uváděným důvodem pro využití částečných pracovních úvazků, než jiné důvody. Zde vycházíme z dat primárního výzkumu.

2 Částečné pracovní úvazky v České republice

V České republice je částečný úvazek vymezen především § 80 Zákoníku práce a §241 odst. 2². V odborné literatuře můžeme problematiku částečných úvazků vidět z několika hledisek. Legislativní nebo makroekonomické analýzy a jejich dopad na využití částečných pracovních úvazků jsou poměrně časté. (např. Kotíková, Kotrusová & Vychová 2013; Formánková, Dudové & Vohlídalová 2011; Sciarra, Davies & Freeland 2011, Wallace 2003).

Z mikroekonomického hlediska autoři kupř. hodnotí vliv zaměstnanců s částečným úvazkem na produktivitu firmy. Nelen & de Grip (2011) dospěli k závěru, že pracovníci s částečným úvazkem jednoznačně přispívají k vyšší produktivitě firmy.

Jiní autoři se specializují na řízení lidských zdrojů. Macdonald (2009) charakterizuje v části věnované částečným úvazkům jejich výhody a nevýhody, odhaluje odlišnosti práce na částečný úvazek a zabývá se řízením zaměstnanců s částečnými úvazky v oblasti odměňování. Jiná kniha (Sobaih 2011b) je v podstatně průvodce plný pracovních nástrojů, jak je možné zaměstnávat osoby na částečný úvazek. Kniha je směřována především do oblasti cestovního ruchu a pohostinství. Giannikis & Mihail (2011), zjistili, že práce na částečný úvazek je spojena s vyšším rizikem výpovědi a vyšší fluktuací, ale také s nemálo významnou redukcí v nefinančním odměňování. Existuje mnoho důvodů, proč mají zaměstnanci na částečný úvazek nižší možnosti kariérního vzdělávání (zejména kvůli nákladům na přijímání zaměstnanců s částečným úvazkem, jejich zaškolení a návratností těchto investic, pracovnímu zázemí, nízkou mírou entusiasmu objevující se u osob pracujících na částečný úvazek) (Sobaih 2011a).

Kvalitativní přístup k výzkumu zvolili Bardoel, Morgan a Santos (2007). Zjistili, že zaměstnanci s částečným pracovním úvazkem jsou v Austrálii, kde jsou tyto úvazky velmi využívány, často chápány jako „podřadní“ „méněcenní“, příliš „prorodinně-orientovaní“.

² „Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě soustavně pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.“ Co jsou vážné provozní důvody zákoník práce blíže nespecifikuje.

Nesouhlasí se všeobecně přijímanými názory, že např. vedoucí pracovníci nemohou pracovat na částečný pracovní úvazek, nebo že lidé, kteří tuto alternativní formu zaměstnávání využívají, nemají zájem o další rozvoj a vzdělávání. Jejich výzkum tyto „mýty“ vyvrátil.

Toto nepřímo nepotvrzuje výzkum Vinopala (2008), který se zabýval spokojeností zaměstnanců ve vztahu k důležitosti vybraných faktorů ovlivňující kvalitu práce. Dospěl k závěru, že pro zaměstnance je velmi důležitá jistota udržení si pracovního místa, vztahy s kolegy, chování nadřízených, finanční a nefinanční ohodnocení a čas na rodinu. Spokojenost v těchto oblastech se liší podle délky úvazku. Zaměstnanci s částečným úvazkem jsou velmi spokojeni v případě zbývajících času na rodinu. Bez rozdílu je spokojenost u vztahů s kolegy a přístupem nadřízených. Výrazně nespokojenější, než zaměstnanci s celým úvazkem, jsou pracovníci s čp v oblasti finančního a nefinančního odměňování a jistoty pracovního místa.

Tento rozpor demonstruje, jak jsou v jednotlivých zemích odlišné podmínky pro využití čpů. Proto nemůžeme s jistotou tvrdit, že by, vzhledem k rozdílným přístupům (v rámci vládních politik nebo i firemních strategií) a existencí odlišných podmínek (ekonomická situace, situace na trhu práce, daňové zatížení aj.), manažerské a personální přístupy ze zahraničí byly úspěšně aplikovatelné i v prostředí České republiky.

3 Výsledky výzkumu

V jednotlivých krajích České republiky nejsou částečné úvazky rovnoměrně rozloženy. Nejvyšší podíl čpů na celkové zaměstnanosti nalezneme v Praze (9,4 %), Hradci Králové (8,8 %) a v Jihomoravském kraji (8,2 %). Naopak nejmenší podíl nalézáme v Ústeckém kraji (4,3 %), Pardubickém kraji (4,6 %) a Jihočeském kraji (4,7 %). Tato nerovnoměrnost může být způsobena zastoupením velkých měst a průmyslových zón se zastoupením větších firem, kde se mohou zaměstnanci na částečný úvazek uplatnit. V Moravskoslezském kraji je podíl částečnými úvazky na celkové zaměstnanosti 6% (ČSÚ, 2015).

Oproti průměru EU, který činí asi 20 %, patří Česká republika k zemím s velmi podprůměrným využitím čpů. Nicméně z časového hlediska lze poukázat na fakt, že se podíl částečných úvazků v České republice zvyšuje, byť velmi pomalým tempem. Nicméně tento trend pomalého růstu je vhodný, protože vypovídá spíše o dobrovolnosti těchto úvazků (v ČR v současné době 21 %). Naopak v zemích, kde tempo růstu podílu částečných úvazků vysoké, je také míra nedobrovolné zaměstnanosti na částečné úvazky i více než 40 % (např. Španělsko, Lotyšsko, Řecko, Kypr aj.) (Eurostat).

3.1 Zaměstnávání lidí na částečný úvazek v Moravskoslezském kraji

„Hlavními aktéry v oblasti flexibilních forem zaměstnávání jsou zaměstnavatelé. Práci na zkrácený úvazek umožňují až dvě třetiny podniků (Haberlová & Kyzlinková 2009). Náš vlastní výzkum potvrdil, že zaměstnavatelé částečné úvazky alespoň některým svým zaměstnancům poskytují. Z celkového počtu 410 respondentů, **celkem 287 firem částečné úvazky umožňuje (70 %)**. Důležitým sdělením je fakt, že z celkového počtu zaměstnaných v daných firmách, je podle údajů Českého statistického úřadu v průměru jen 6,3 % zaměstnáno na částečný úvazek, tzn., že přestože firmy částečné úvazky nabízejí a poskytují je, počet zaměstnanců, kteří je využívají, vysoký není.

Tato otázka také potvrdila na základě výskytu četnosti stanovenou hypotézu č. 1. *H1. Více než polovina zkoumaných subjektů využívá částečné úvazky.* Výzkum ukázal, že až 70 % dotazovaných firem částečné úvazky využívá. Předpokládáme, že se nám takového čísla dosáhnout i proto, že firmy, které čpů nevyužívají, dotazník nevyplňovaly.

Nicméně je zajímavé dodat, že z celkového počtu 287 firem, které čpů využívají, více než polovina (53%) nesleduje, ani mezi zaměstnanci, ani mezi uchazeči o práci, zda tito lidé mají o částečné úvazky zájem. Proto se můžeme domnívat, že za nízkým využitím částečných pracovních úvazků stojí i neochota vedení podniku a středního managementu zajímat se o alternativní možnosti zaměstnávání lidí.

Z hlediska vlastnictví podniku (domácí, zahraniční) je využití čpů znázorněno v Tabulce 2 níže. V rámci tuzemských firem jsme ještě rozlišovali subjekty soukromé a veřejné instituce (např. příspěvkové organizace zřizované státem).

Tabulka 2. Využití částečných pracovních úvazků podle vlastnictví

	Celkem subjektů		Z toho využívají čpů	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Domácí mateřský podnik s pobočkou v ČR nebo v zahraničí	31	8 %	21	7 %
Domácí podnik bez poboček nebo dceřiných společností	229	56 %	150	52 %
Dceřiná společnost (pobočka) zahraničního subjektu	17	4 %	11	4 %
Dceřiná společnost (pobočka) domácího subjektu	13	3 %	9	3 %
Veřejné instituce zřizované státem, krajem, nebo obcí	120	29 %	96	34 %
Celkem	410	100 %	287	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska vlastnictví podniku (domácí, zahraniční podnik) je využití čpů znázorněno v Tabulce 2. V rámci tuzemských firem jsme ještě rozlišovali subjekty soukromé a veřejné instituce (např. příspěvkové organizace zřizované státem). Z tabulky vyplývá, že 80 %

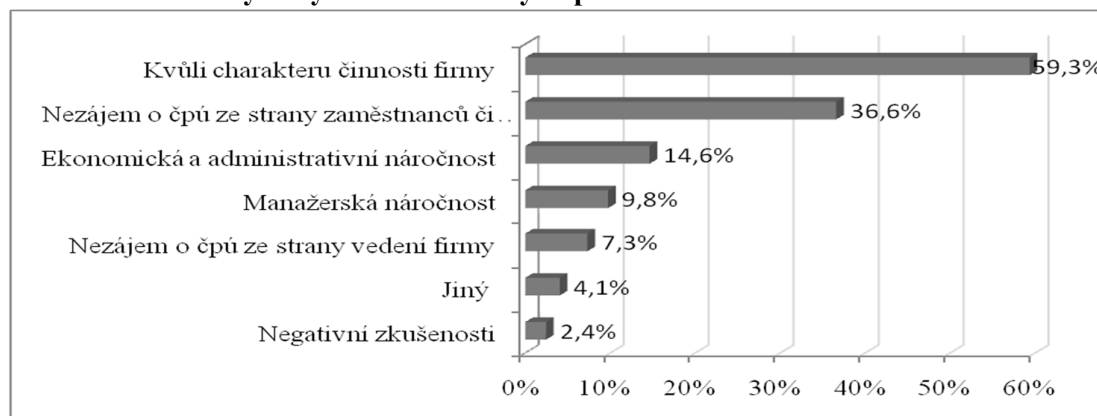
oslovených veřejných institucí částečné úvazky využívá. Na celkovém využití částečných pracovních úvazků se pak veřejné instituce podílí ze 34 %. To je dáno samotnou povahou administrativní práce, která výrazně nebrání uplatňování alternativních forem práce.

Nejméně se pak čpů uplatňují v pobočkách zahraničních podniků (65 % - v rámci zastoupení poboček zahraničních firem). Celkem se na využití částečných pracovních úvazků podílí pobočky zahraničních firem třemi procenty. Rozdíly ve využití částečných úvazků z hlediska vlastnictví podniku tak nejsou příliš významné.

3.2 Důvody nevyužívání úvazků

O názorech zástupců firem, vzhledem k částečným úvazkům, svědčí také odpověď na důvod, proč čpů nevyužívají. Odpovědi jsou znázorněny v obrázku 2. Respondenti měli možnost označit více možností. Tato otázka se týkala pouze těch respondentů, kteří označili v předchozí otázce možnost „částečné úvazky nevyužíváme“. Celkem bylo těchto respondentů 123.

Obrázek 2: Důvody nevyužívání částečných pracovních úvazků



Zdroj: vlastní výzkum

Nejčastějším důvodem proč firmy čpů nevyužívají je charakter činnosti firmy. To se potvrdilo i v kontrolní otázce, která z vybraných bariér nejvíce brání v daném podniku rozvoji čpů. Znovu byl nejčastěji označen charakter činnosti firmy. Ten jako největší překážku pro využití částečných úvazků spatřuje téměř 70 % dotázaných. Hypotézy H2: *Významnějším důvodem, proč firmy nevyužívají částečné pracovní úvazky, je charakter činnosti firmy, než administrativní důvody*, tak byla potvrzena.

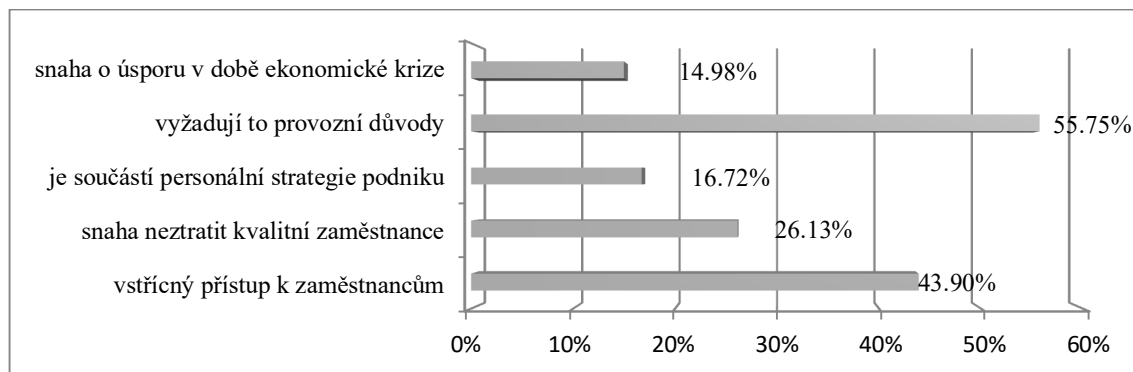
Také proklamovaný nezájem o částečné pracovní úvazky patří k významným důvodům nevyužití částečných úvazků. Zde je ale potřeba zmínit fakt, že tři čtvrtiny respondentů, kteří označili možnost „nezájem o částečné úvazky ze strany zaměstnanců“ nesleduje a nezjišťuje, zda zaměstnanci či uchazeči o tuto formu zaměstnání mají.

Výsledky z vlastního výzkumu korespondují s výsledky dalších institucí. Například z průzkumu Flexibilní formy zaměstnávání anebo jak to vidí zaměstnavatelé, rovněž vyplynulo, že hlavním důvodem nevyužívání této formy flexibilního zaměstnávání je charakter činnosti firmy (přes 60 % dotazovaných) (Svaz průmyslu a dopravy 2009).

Překvapivé jsou výsledky u ekonomické a administrativní náročnosti. Přestože převládá všeobecný názor, že částečné úvazky jsou spojené s vyšší administrativní i ekonomickou náročností, v tomto primárním výzkumu se k tomu přiklonilo 14, 6 % respondentů.

Zjišťovali jsme i důvody, proč podniky čpů poskytují. Přehled těch nejčastějších důvodů ukazuje následující obrázek 3. Respondenti mohli označit více odpovědí.

Obrázek 3. Důvody využití částečných pracovních úvazků



Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce se jich přiklání k názoru, že částečné úvazky poskytují především z provozních důvodů (tzn. ve chvílích, kdy je pro podnik ekonomicky nevýhodné a náročné zaměstnávat osoby na celý úvazek (např. uklízečky, kuchařky, ostraha aj.). Téměř polovina (44 %) dotázaných respondentů zaměstnává na částečný úvazek z důvodu vyhovění žádosti zaměstnance. Hypotéza *H4: Nejčastěji uváděním důvodem pro využití částečných úvazků je vstřícný přístup k zaměstnancům*, tak nebyla potvrzena.

Naopak se nepotvrdilo, že by částečné úvazky zaměstnavatelé chápali jako nástroj, který jim může pomoci snížit náklady v době ekonomické krize (přestože např. od roku 2008, který je spjat s počátkem novodobé hospodářské krize, se podíl částečných pracovních úvazků v ČR pravidelně zvyšoval). Pouze necelých 17 % dotázaných zahrnuje využití částečných úvazků do své personální strategie. To může být způsobeno tím, že vypracování personální strategie je typičtější pro střední a velké podniky, jejichž zastoupení ve výzkumu nebylo příliš vysoké. Naopak malé firmy často nemívají ani personální útvar, případně personalistu nebo HR managera a personální strategie nevytváří. Dalším vysvětlením je to, že personalisté a

vrcholový management nepovažují zaměstnávání na částečný úvazek jako důležitou součást podnikové, či personální strategie.

4 Závěr

Částečné úvazky jako jeden z nástrojů flexibilních (nebo alternativních) pracovních úvazků není v České republice příliš rozšířen. Na částečný úvazek v České republice pracuje asi jen 5,5 % všech zaměstnaných. Důvody jsou takové, že přestože až 70 % podniků podle našeho výzkumu čpů využívá, podle platného zákoníku práce mají možnost využít i jiné formy zaměstnávání pracovníků, které jsou pro ně výhodnější (ekonomičtější).

Nejčastějším důvodem, proč ale částečné úvazky ve firmách využívány nejsou, je charakter činnosti podniku, který podle vlastních slov zástupců firem v dotazníkovém šetření nejvíce znemožňuje práci na částečný úvazek využít.

Naopak důvodem pro využití částečných pracovních úvazků jsou podle samotných respondentů provozní důvody podniku a následně snaha o vstřícnost vůči zaměstnancům a jejich požadavkům.

Tento článek představil základní postoje firem, případně organizací, k částečným pracovním úvazkům. Ve výzkumu se dále hodláme zabývat kvalitativní částí, v jejímž rámci budou s dobrovolnými účastníky výzkumu provedeny hloubkové rozhovory. Jejich cílem bude, na základě zkušeností firem využívajících částečné pracovní úvazky, identifikovat příklady dobré praxe, které by mohly být aplikovatelné i v jiných podnicích.

Poděkování

Tento článek vznikl za podpory projektu SGS/14/2015 (Zaměstnávání a vedení zaměstnanců v podnicích využívajících částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji) Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karvině.

Zdroje

- [1] Bardoel, A., Morgan, E. L. & Santos, C. (2007). Quality' part-time work in Australian organizations: implications for HRD. *Human Resource Development International* 10 (3), 281-299.
- [2] Brožová, D. (2003). *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON.
- [3] ČSÚ. (2015). *Vybrané ukazatele zaměstnanosti podle krajů v 1. čtvrtletí 2015* [online]. Přístupné dne 10. 7. 2015 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtleti-2015>

- [4] Dušková, L. (2005). *Vliv změn globálních podmínek na organizaci pracovní doby*. Acta Oeconomica Pragensia [online] Přístupné dne 17. 06. 2015 z http://www.google.cz/url?url=http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vliv_zmen.doc&ct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0CCEQFjADahUKEwjvz9jl88THAhVEtBQKHwBjBcI&sig2=5xMV1kSxW0Ti_8w6jlGVPw&usg=AFQjCNFbvIZUGL_rV57z74q08CCxaOG3sA
- [5] Formánková, L., Dudová, R. & Vohlídalová, M. (2011). *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
- [6] Giannikis, S. K. & Mihail, D. M. (2011). Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector. *European Management Journal* (29), 129– 143.
- [7] Goudswaard, A. & de Nanteuil, M. (2000). *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*. Luxembourg: Office for Official Publications of European Communities.
- [8] Haberlová, V. & Kyzlinková, R. (2009). *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha: VÚPSV.
- [9] Kotíková, J., Kotrusová, M. & Vychová, H. (2013). *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV
- [10] Macdonald, L. (2009). *Tolley's Managing Fixed-Term & Part-Time Workers*. 2nd ed. London: Routledge.
- [11] Marksová - Tominová, M. et al. (2013). *Flexibilní formy práce*. Čelákovice: Routa
- [12] Nelen, A. & De Grip, A., Fouarge, D. (2011). Is part-time employment beneficial for firm productivity? *Industrial & Labor Relations Review*, 66 (5), 1172-1191.
- [13] Sciarra, S., Davies, P. & Freeland, M. (2004). *Employment Policy and the Regulation of Part-time Work in the European Union: A Comparative Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [14] Sobaih, A. E. E. (2011a). Half Job—Half Training? Management Perceptions of Part-time Employee Training in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (4), 400–420.
- [15] Sobaih, A. E. E. (2011b). *Success Through Part-time Employees*. LAP Lambert Academic Publishing.
- [16] Václavková, L. (2007). Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích. *Vliv změn světa práce na kvalitu života č.MPSV 1J039/05-DPI*. [online] Přístupné dne 17. 06. 2015 z http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_v_malych_a_strednich_podnicich-vaclavkova.pdf
- [17] Vinopal, J. (2008). Nástroj pro empirické zkoumání kvality pracovního života. *Vliv změny světa práce na kvalitu života č.MPSV 1J039/05-DPI*. [online] Přístupné dne 17. 06. 2015 z http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/nastroj_pro_empiricke_zkoumani_kvality_pracovniho_zivota-vinopal.pdf

- [18] Wallace, C. (2003). Work Flexibility in Eight European Countries. *Sociologický časopis*, 39 (6), 773 – 794.
- [19] Zákon č. 262/2006,Sb. (2006). Zákoník práce.[online]. Přístupné dne 21.9.2015 z http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_9

Kontakt

Ing. Ivana Němcová
Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Univerzitní náměstí 1934/3
733 40 Karviná
nemcova@opf.slu.cz