

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Flexibilní formy zaměstnávání
ve společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o.

Katrin Bialasová

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Katrin Bialasová**
Osobní číslo: **D13498**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Flexibilní formy zaměstnávání ve společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Flexibilní formy zaměstnávání pracovníků
2. Analýza současného stavu ve společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o.
3. Návrhy na rozšíření využití flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o. a jejich zhodnocení

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **29. listopadu 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. května 2014**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 5. 2014

Katrin Bialasová

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Rovněž děkuji společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o. za poskytnutí interních dat potřebných k vypracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Práce je zaměřena na flexibilní formy zaměstnávání. V první části je charakterizována většina flexibilních forem zaměstnávání, jsou porovnány jejich výhody a nevýhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Práce se též zabývá flexibilními formami zaměstnávání v EU a jejich srovnáním s ČR. V druhé části jsou analyzovány všechny flexibilní formy zaměstnávání vyskytující se ve společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o. Třetí část je věnována sdílení pracovního místa a rotaci práce, které by mohly být ve společnosti zavedeny jako další varianty flexibilních úvazků.

KLÍČOVÁ SLOVA

flexibilní formy zaměstnávání, pracovní doba, zkrácená pracovní doba, flexibilita, Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o., agenturní zaměstnávání

TITLE

Flexible forms of employment in the company Faurecia Interiors Systems Bohemia s.r.o.

ANNOTATION

The work focuses on flexible forms of the employment. The first part describes the most of all flexible forms of employment and their advantages and disadvantages for both employees and employers are compared. The work also deals with flexible forms of the employment in the EU and their comparison to the Czech Republic. In the second part all flexible forms of employment occurring at Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o. are analyzed. The third part is dedicated to job sharing and job rotation, which could be another implemented variant of flexible jobs in the company.

KEYWORDS

flexible forms of employment, working hours, shorter working hours, flexibility, Faurecia Interior Systems Bohemia, agency employment

OBSAH

ÚVOD	9
1 FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	10
1.1 <i>Charakteristiky některých flexibilních forem zaměstnávání.....</i>	10
1.1.1 Pružná pracovní doba	10
1.1.2 Distanční výkon práce – práce z domova (homeworking).....	11
1.1.3 Distanční výkon práce – práce na dálku (teleworking).....	13
1.1.4 Pracovní poměr na dobu určitou	14
1.1.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	14
1.1.6 Konto pracovní doby.....	15
1.1.7 Dočasné zaměstnání prostřednictvím agentury.....	15
1.1.8 Sdílení pracovního místa více zaměstnanci (job sharing)	15
1.1.9 Stlačený pracovní týden	16
1.1.10 Flexibilní začátek pracovního dne.....	16
1.1.11 Práce přesčas	16
1.1.12 Částečný úvazek	17
1.2 <i>Flexibilní formy zaměstnávání v zahraničí</i>	17
1.2.1 Práce přesčas	18
1.2.2 Částečný úvazek	18
1.2.3 Pružná pracovní doba	21
1.2.4 Pracovní poměr na dobu určitou	21
1.2.5 Distanční výkon práce.....	22
1.2.6 Dočasné zaměstnání prostřednictvím agentury.....	22
1.3 <i>Praktické uplatňování flexibilních forem zaměstnání v ČR ve srovnání se zeměmi EU</i>	23
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI FAURECIA INTERIOR SYSTEMS BOHEMIA S.R.O.	25
2.1 <i>Představení společnosti.....</i>	25
2.2 <i>Historie společnosti.....</i>	25
2.3 <i>Faurecia Interiors Systems Bohemia s.r.o.</i>	26
2.4 <i>Organizační struktura společnosti.....</i>	26
2.5 <i>Pracovní řád.....</i>	27
2.6 <i>Vývoj počtu zaměstnanců</i>	28
2.7 <i>Flexibilní formy zaměstnání ve společnosti Faurecia</i>	28
2.7.1 Pružná pracovní doba	28
2.7.2 Distanční výkon práce – práce z domova	30
2.7.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	30

2.7.4	Dočasné zaměstnání prostřednictvím agentury	31
2.7.5	Stlačený pracovní týden	32
2.7.6	Práce přesčas	33
2.7.7	Kratší pracovní doba – zkrácený úvazek	34
3	NÁVRHY NA ROZŠÍŘENÍ VYUŽITÍ FLEXIBILNÍCH FOREM ZAMĚSTNÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI FAURECIA INTERIOR SYSTEMS BOHEMIA S.R.O.....	36
3.1	<i>Sdílení pracovního místa</i>	36
3.2	<i>Rotace práce</i>	37
3.2.1	Celorepublikový trainee program	37
3.2.2	Struktura trainee programu.....	38
3.2.3	SWOT analýza trainee programu	40
3.2.4	Trainee program v závodě	41
	ZÁVĚR	43
	POUŽITÁ LITERATURA.....	44
	SEZNAM TABULEK	46
	SEZNAM OBRÁZKŮ	47
	SEZNAM ZKRATEK.....	48

ÚVOD

Pracovní trh směřuje ke stále větší flexibilitě. Flexibilní formy organizace pracovní doby a zaměstnávání nabízejí možnost lépe sladit pracovní a rodinný život, popř. pracovní povinnosti a vzdělávání. Pro specifické skupiny osob (matky pečující o malé děti, handicapovaní, starší občané) jsou flexibilní formy zaměstnání mnohdy možností jak zůstat aktivním na trhu práce. Rostoucímu významu flexibilních forem organizace práce napomáhá i rostoucí globalizace a mezinárodní konkurence, která zvyšuje požadavky kladené jak na zaměstnavatele, tak zaměstnance. Zaměstnavatelé, aby obstáli v tvrdém konkurenčním boji, hledají nejrůznější kombinace flexibilních forem zaměstnání.

Téma mé bakalářské práce jsem si vybrala proto, že ho v dnešní době považuji za velmi aktuální a v České republice ne zcela využívané. Tento stav souvisí s faktem, že otázka flexibilních forem zaměstnání je u nás poměrně mladá a také s tím, že jednotlivé flexibilní formy zaměstnání jsou prozatím v ČR obtížně realizovatelné, zejména legislativní zakotvení, které by dávalo předpoklad pro bezproblémovou realizaci podmínek jednotlivých typů flexibilních forem organizace práce a zaměstnání, je nedostatečné. Manažeři a personalisté také nejsou mnohdy schopni využít veškeré možnosti, které se jim v této oblasti nabízejí nebo stále setrvávají v zažitých stereotypch a brzdí tak potenciální růst podniku.

Cílem této práce je analyzovat současný stav týkající se flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti Faurecia Interior Systems s.r.o. a navrhnout rozšíření využití stávajících nebo ve společnosti nevyskytujících se flexibilních forem zaměstnání.

1 FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚŠTNÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Z důvodu vysoké míry nezaměstnanosti a nízké efektivity práce je nutné hledat různá řešení těchto problémů. Proto přicházejí na trh tzv. flexibilní formy zaměstnávání.

Při sladování soukromého a pracovního života hrají flexibilní pracovní úvazky důležitou roli. V podstatě jde o přizpůsobení pracovní doby tak, aby vyhovovala jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Existují různé metody flexibilní práce, přičemž jejich využití v praxi závisí na druhu vykonávané práce. V ČR nejsou zatím flexibilní formy práce příliš časté.

Podle zákoníku práce přichází v úvahu sjednání:

- kratší a změněné pracovní doby,
- pružné pracovní doby,
- distanční výkony práce – práce z domova částečně nebo úplně,
– práce na dálku,
- pracovní poměry na dobu určitou,
- dohody o práci konané mimo pracovní poměr – dohoda o provedení práce,
– dohoda o pracovní činnosti,
- konta pracovní doby,
- dočasná zaměstnání prostřednictvím agentury práce.

Za flexibilní formy práce lze dále považovat např.

- sdílení pracovního místa více zaměstnanci,
- víkendovou práci,
- volnou pracovní dobu,
- stlačený pracovní týden,
- flexibilní začátky pracovních dnů a další. [1]

1.1 Charakteristiky některých flexibilních forem zaměstnávání

1.1.1 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je takový režim pracovních směn, při němž si zaměstnanec sám volí začátek, popřípadě i konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem („volitelná pracovní doba“). Mezi úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti („základní pracovní doba“). Pružná pracovní doba může být uplatněna jako pružný pracovní den, pružný pracovní týden

nebo pružné čtyřtýdenní pracovní období (dle délky období, za které se požadovaná pracovní doba musí odpracovat). [2]

Pružná pracovní doba má v ČR poměrně dlouhou historii. Využívání pružné pracovní doby je v ČR časté zejména u administrativních profesí. Nejčastější formou pružné pracovní doby je možnost volit si začátek pracovní doby v určitém rozmezí každý den. Tuto formu organizace práce využívá více než třetina organizací, nejoblíbenější formou přitom je pracovní doba pružná dle potřeb zaměstnance ke splnění pracovních úkolů. [3]

Čeští zaměstnavatelé vidí přednost této formy organizace práce v možnosti flexibilního uspořádání pracovní doby tak, aby odpovídala jak jejich potřebám, tak i potřebám zaměstnance. Spatřují v ní však i nevýhody, zejména obtížnější kontrola, evidence a sledování skutečného využívání pracovní doby. Také nemožnost se vždy spolehnout na přítomnost zaměstnance, když ho potřebují, představuje další nedostatek této formy organizace pracovní doby. Zatímco mezi zaměstnanci je pružná pracovní doba velmi vítaná a nenacházejí na ní žádné nedostatky. Podle agentury STEM by přivítali její častější využívání. Podle zaměstnanců však o ni zaměstnavatelé neprojeví zájem, který je dán stereotypy v organizaci práce a obavami ze zneužívání pružné pracovní doby zaměstnanci. Častou a o to významnější překážkou je, že charakter práce tento režim v některých případech vůbec neumožňuje. [3]

1.1.2 Distanční výkon práce – práce z domova (homeworking)

Jedná se o práci mimo pracoviště zaměstnavatele. Jak název sám napovídá, tento typ práce umožňuje zaměstnancům pracovat část týdne nebo celou pracovní dobu z domova. Zaměstnanec si sám rozvrhuje pracovní dobu a zákoník práce se u tohoto typu opatření uplatní s některými výjimkami. [1]

U práce z domova mohou být problémem pracovní úrazy, zejména řešení otázky, zda se tyto úrazy staly v pracovní době a v souvislosti s výkonem práce, či nikoliv. Zaměstnavatel nese plnou odpovědnost za splnění všech povinností v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, neboť v tomto směru nestanoví zákon pro práci na dálku žádné úlevy či výjimky. Utrpí-li tudíž zaměstnanec pracující na dálku při výkonu práce pracovní úraz, ponese za něj zaměstnavatel plnou odpovědnost navzdory faktu, že nemohl pracovní prostředí zaměstnance blíže ovlivnit a zajistit tudíž bezpečný výkon práce. Také ochrana osobních údajů a obchodního tajemství zaměstnavatele a jejich zabezpečení před zneužitím můžou být při práci z domova ztíženy. [4]

V souvislosti s prací z domova se používá též pojem home-office (domácí kancelář), který však vystihuje spíše situaci, kdy zaměstnanec pracuje běžně na pracovišti

zaměstnavatele s tím, že v případě potřeby může čas od času plnit některé úkoly i z domova (většinou zde však nejde o trvalý výkon práce z domova jako je tomu u homeworkingu). [4]

Práce doma jako forma zaměstnání má v ČR svou tradici, jen její rozsah se v průběhu let změnil. Dlouhou dobu se tento druh výkonu zaměstnání týkal spíše velmi specifické skupiny osob, kterou tvořily převážně ženy staršího předdůchodového věku nebo matky na mateřské dovolené. Do náplně práce spadaly např. činnosti: výroba bižuterie, umělecká výroba, korespondenční služby atd.

Rozvoj výpočetní techniky změnil a obohatil možnosti vykonávané práce. K již uvedeným pracovním činnostem přibýlo využívání internetu a práce s ním, účetnictví, internetová korespondence aj. I když práce doma nabývá na atraktivitě, jen velmi malý podíl pracovníků pracuje pouze doma, většina z nich mnohem častěji vykonává mimo objekt zaměstnavatele jen část povinností.

V souladu s moderními trendy se při výkonu práce doma vytrácí prvek přímé nadřízenosti a podřízenosti, pokud jde o řízení jednotlivých pracovních postupů a jejich kontrolu. Domácí práce není přímo závislá na pracovních podmínkách zaměstnavatele ani na stanovené provozní a pracovní době. Zaměstnanci se při výkonu práce doma řídí ustanoveními zákoníku práce, s výjimkou několika odchylek – na tyto zaměstnance se nevztahuje ustanovení o rozvržení stanovené týdenní pracovní doby a o prostojích; při důležitých pracovních překážkách jim nenáleží od zaměstnavatele náhrada mzdy; nenáleží jim příplatek za práci přesčas ani příplatek za práci ve svátek, popřípadě ani další složky mzdy stanovené mzdovým předpisem. [3]

Z pohledu zaměstnavatelů není domácí práce tolik přínosná jako jiné pracovní modely. Jedinou výhodou spatřují v úsporách na režijních nákladech, na výdajích na provoz, energii, nájem kanceláří a jiných prostor, lze ušetřit i na nákladech za zajištění stravování pro zaměstnance pracující z domova. Další výhodou je možnost získat do svého pracovního kolektivu i zaměstnance ze vzdálených lokalit, kteří by jinak nebyli ochotni pro firmu pracovat. Tímto způsobem může zaměstnavatel získat levnější pracovní sílu (např. ze vzdálené lokality s vysokou nezaměstnaností). Zavedení možnosti distančního výkonu práce ve firmě přispívá také k celkové stabilitě pracovního kolektivu, neboť zaměstnanec může pokračovat ve výkonu své práce i po založení rodiny, změně místa bydliště apod.

Problémy však pro zaměstnavatele představuje obtížná kontrola kvality provedené práce a dodržování pracovní doby. Komplikovanější je také komunikace se zaměstnancem, řízení a distribuování práce.

Zaměstnanci práci doma vítají. Mohou si sami organizovat pracovní dobu, uspořít náklady na dopravu a čas potřebný k dopravení se do místa práce. Zaměstnanec může flexibilně přizpůsobit výkon práce péči o rodinu a domácnost (což ocení především zaměstnankyně či zaměstnanci pečující o malé děti, zaměstnanci pečující o jiného člena domácnosti vyžadující trvalou či dlouhodobou péči, zaměstnanci se zdravotním postižením apod.). Na druhou stranu mají omezeny sociální kontakty s ostatními zaměstnanci a lidmi vůbec, který může vést k pocitu sociální izolace. Nedostatkem je také mnohdy dlouhá pracovní doba. Ačkoliv si ji pracovníci určují sami, vykazuje tato skupina zaměstnanců vůbec nejdelší pracovní dobu. Dalším problémem je, že ne každý jedinec je schopen pracovat plnohodnotně z pohodlí domova, pokud navíc není vázán pevnou pracovní dobou a není pod neustálou kontrolou nadřízeného zaměstnance. Kromě toho je velmi těžké soustředit se na výkon práce tehdy, když k tomu objektivně nejsou dány potřebné podmínky, což platí zejména pro zaměstnance či zaměstnankyně pečující o malé děti. V takových případech je pak často potřeba odsunout práci do pozdních večerních či nočních hodin, což se děje velmi často na úkor kvality vykonané práce. [3]

Je třeba si rovněž uvědomit, že práce z domova není zdaleka využitelná u všech typů profesí, tento model zaměstnávání je vhodný zejména u administrativních profesí (účetní, fakturantky) či u profesí blízcích se svou povahou tzv. svobodným povoláním (např. projektanti, architekti, překladatelé, daňoví poradci, právníci, umělci), dále pak u technických profesí (programátoři, počítačové grafici) či některých dalších povolání (učitelé, lektoři). Naopak u většiny dělnických povolání je jeho využití nemyslitelné. [4]

1.1.3 Distanční výkon práce – práce na dálku (teleworking)

Jedná se též o práci mimo pracoviště zaměstnavatele, kdy výměna pokynů zaměstnavatele i výsledků práce zaměstnance probíhá prostřednictvím telekomunikačního kontaktu, ačkoli zaměstnanec nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale v terénu (zpravidla u zákazníka zaměstnavatele). Výkon práce však může být se zaměstnancem dohodnut i kombinovaně (tj. na pracovišti a na jiném místě). U práce na dálku je dobré podmínky této práce upravit přímo v pracovní smlouvě nebo v interní směrnici, dohodnout se se zaměstnavatelem mj. na problematice pořízení a užívání zařízení potřebných pro distanční výkon práce a případné úhradě nákladů s tím spojených. Je nutné se dohodnout na evidenci pracovní doby, bezpečnosti práce atd. [1, 5]

1.1.4 Pracovní poměr na dobu určitou

Pracovní poměr na dobu určitou (doba, na kterou se pracovní smlouva uzavírá) musí být výslovně sjednán a uveden pracovní smlouvě. Pokud tak není učiněno, jedná se o pracovní poměr na dobu neurčitou. Pracovní smlouva na dobu určitou může být sjednána nejdéle na tři roky. Takový postup lze opakovat nejvýše dvakrát, přičemž za opakování se považuje i prodloužení. K předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou, který skončil před více než třemi lety, se nepřihlíží. Maximální délka po sobě jdoucích pracovních poměrů na dobu určitou je tedy devět let, může však být i kratší. [2]

Obliba pracovních poměrů na dobu určitou u zaměstnavatelů roste. Prostřednictvím pracovních poměrů na dobu určitou se zaměstnavatelé snaží uplatňovat potřebu flexibilních pracovních poměrů, které jim umožňují rychle reagovat na změny trhu (zejména přechodné období zvýšené výroby např. při sezónních pracích) a zároveň se vyhnout drahému propouštění zaměstnanců v trvalém pracovním poměru. Určitá pozitiva může mít pracovní poměr na dobu určitou i pro zaměstnance (např. když zaměstnanec danou práci považuje za přechodnou). Zákoník práce nicméně respektuje, že zaměstnanec hledá v pracovním poměru zejména jistotu a proto favorizuje pracovní poměr na dobu neurčitou. [6]

Z hlediska kvalifikačně – profesního jsou v ČR zaměstnanci na dobu určitou nejčastěji osoby bez vzdělání a absolventi základních a středních odborných škol, kteří pracují jako pomocní nekvalifikovaní dělníci.

Necelá polovina zaměstnanců na dobu určitou přijímá tento pracovní kontrakt pouze a především z důvodu nemožnosti najít práci na dobu neurčitou. Vyhovuje naopak zhruba 19 % zaměstnancům, zejména osobám starším 60 let. Nejméně ochotni pracovat na dobu určitou jsou v ČR svobodní zaměstnanci.

Z pohledu odvětvové struktury se zaměstnání na dobu určitou v ČR používá prakticky ve všech oborech, rozdíly mezi jednotlivými odvětvími jsou však poměrně výrazné. Tradičně se termínované pracovní poměry více využívají v zemědělství a stavebnictví (jedná se zejména o sezónní práce). [3]

1.1.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou specifickým českým pracovním právem a jsou uzavírány v případě prací malého rozsahu nebo prací dočasného či ojedinělého charakteru. V souladu se zákoníkem práce se na tyto dohody vztahuje až na stanovené výjimky (např. pracovní doba, skončení pracovního poměru) úprava výkonu práce v pracovním poměru. Na odměnu z dohod se pak vztahuje úprava minimální mzdy.

Dohodou o pracovní činnosti může zaměstnavatel uzavřít se zaměstnancem pouze na práci v rozsahu nepřekračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, tj. obvykle 20 hodin týdně. Rozsah práce, na kterou lze uzavřít dohodu o provedení práce, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. [2]

Zaměstnavatel může pracovní dobu flexibilně organizovat.

1.1.6 Konto pracovní doby

Konto pracovní doby zase představuje systém, který reaguje na sezonní výkyvy v objemu práce a počet odpracovaných hodin se v návaznosti mění. Díky kontu pracovní doby mohou zaměstnanci přidělit práci v takovém rozsahu, v jakém firma potřebuje. Mzdu lze pracovníkovi snížit maximálně o 20 procent, musí mu být tedy vyplaceno nejméně 80 % průměrného výdělku. Průměrnou týdenní pracovní dobu (40 hodin) není možné přesáhnout za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích nebo 52 týdnů v případě kolektivní smlouvy. Tento způsob zaměstnávání lze využívat např. v zemědělství nebo v cestovním ruchu. [1, 7]

1.1.7 Dočasné zaměstnání prostřednictvím agentury

Od účinnosti zákona o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb.) mají agentury práce možnost zaměstnávat uchazeče o zaměstnání za účelem jejich dočasného přidělení k výkonu práce k jiné fyzické nebo právnické osobě (uživateli). Tento způsob zprostředkování zaměstnání je striktně regulován jak zákonem o zaměstnanosti, tak zákoníkem práce s cílem zajistit přiděleným zaměstnancům u uživatele optimální pracovní podmínky. Uživatel se nestává zaměstnavatelem přidělených zaměstnanců, avšak přiděluje jim práci, kterou organizuje a kontroluje. [5, 8]

V současné době je tento způsob zaměstnávání často využíván zaměstnavateli z důvodů relativně snadného získání potřebného pracovníka, který se však nestává kmenovým zaměstnancem a jehož působení u zaměstnavatele je časově omezeno na sjednanou dobu, případně je možné dočasné přidělení ukončit i před uplynutím sjednané doby. [5]

Najímání pracovníků prostřednictvím zprostředkovatelských agentur využívají u nás zejména firmy se zahraničním vlastníkem, zprostředkovatelské agentury se ve značné míře orientují na nižší segmenty trhu práce a téměř nikdy nemají trvalé zaměstnance, které by následně zapůjčovaly dalším zaměstnavatelům. [3]

1.1.8 Sdílení pracovního místa více zaměstnanci (job sharing)

Sdílení pracovního místa více zaměstnanci patří mezi moderní flexibilní formy organizace práce a spočívá v působení více pracovníků na jednom pracovním místě. V praxi to znamená, že se např. dva zaměstnanci, kteří pracují na částečný pracovní úvazek, domluví

na pravidelném střídání v průběhu pracovního týdne tak, aby pokryli celou pracovní dobu. Záleží na jejich vzájemné dohodě, zda bude každý pracovat 2,5 dne týdně, nebo zda budou pracovat každý den polovinu pracovní doby. Tito dva zaměstnanci sdílejí jedno pracovní místo, přičemž dochází k maximálnímu využití pracovní doby. Zaměstnavatel s tím musí souhlasit a vytvořit k tomu odpovídající podmínky. Zde je nutné upozornit, že absence právní úpravy (zákoník práce tuto formu pracovního úvazku výslovně neupravuje) způsobuje výkladové problémy. [1]

1.1.9 Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden představuje variantu, kdy je týdenní pracovní doba odpracována za méně než pět dní. Pracovní dny jsou delší, ale pracovní týden kratší. Zaměstnanec např. pracuje čtyři dny v týdnu po 10 hodinách, čímž získá jeden volný den v týdnu navíc. Délka jedné směny nesmí podle novely zákoníku práce (zákon 365/2011 Sb.) přesáhnout 12 hodin. Stlačený pracovní týden popisuje § 85 zákoníku práce – nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. [1, 2]

1.1.10 Flexibilní začátek pracovního dne

Flexibilní začátek pracovního dne je opatřením, které se podobá pružné pracovní době. Zaměstnavatel umožní zaměstnancům, aby si stanovili začátek pracovní doby podle vlastních potřeb a této možnosti pak mohli využít např. pro vyřízení svých osobních záležitostí a rodičovských povinností. [1]

1.1.11 Práce přesčas

Zaměstnavatel může práci přesčas nařídit, i když s tím pracovník nesouhlasí, zákoník práce mu to umožňuje. Ovšem nařízené přesčasy nesmějí překročit osm hodin týdně a 150 hodin za kalendářní rok. I v případě, že zaměstnanec s přesčasem souhlasí, nesmí práce překročit výše uvedený limit. Za práci přesčas musí pracovník dostat mzdu a příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného výdělku či náhradní volno. [2]

Přesčasy představují klasický typ flexibility, který v případě, že není dán předem charakterem výroby či převažující technologií, umožňuje okamžitě reagovat na výkyvy v poptávce. Z tohoto hlediska je pro zaměstnavatele využívání přesčasové práce poměrně nenahraditelné a jejich úplné zrušení, resp. přílišné omezení by mohlo být kontraproduktivní. Atraktivita přesčasů pro zaměstnavatele je obvykle snižována jejich cenou, resp. zaváděním maximálních limitů. Atraktivita přesčasů pro zaměstnance může být snižována tím, že odměny za ně nebudou vypláceny ve formě mzdy, ale formou náhradního volna. [1, 6]

V podmínkách ČR se přesčasová práce považuje za přirozenou součást pracovní doby. Většinou vyhovuje jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům. Zaměstnavatelé se mohou vyhnout hledání, najímání a zaučování nových pracovníků, jejichž potřeba může být navíc pouze dočasná. Pro zaměstnance jsou odměny za práci přesčas důležitou složkou jejich mzdy a často odmítají jejich omezování (např. zdravotnictví). [3]

Závažným problémem spojeným s prací přesčas, který se v podmínkách ČR objevuje, je neplacení odměn za přesčasy, případně jejich nedostatečná evidence. [3]

1.1.12 Částečný úvazek

Podle zákoníku práce je možné sjednat se zaměstnancem částečný pracovní úvazek. Mzda pak odpovídá kratší pracovní době. Rozvržení práce závisí na rozhodnutí zaměstnavatele nebo na dohodě se zaměstnancem. Zaměstnanec také nesmí dostat nařízenou práci přesčas, protože za tu se považuje až činnost nad stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin. Tento typ práce je výhodný pro ženy, které se vrací z mateřské nebo rodičovské dovolené, studenty a důchodce. [2, 9]

Čeští zaměstnavatelé nacházejí výhody částečných úvazků ve finančních úsporách na mzdových nákladech. K nevýhodám pak z jejich strany patří nemožnost nařídit přesčasy a vyšší administrativní zátěž.

K základním nedostatkům částečných úvazků pro zaměstnance patří nízký plat, mnohdy neodpovídající odvedené práci, málo sociálních jistot, problematičtější dojíždění apod. Částečný úvazek pro zaměstnance je výhodný zejména pro osoby, kterým záleží na získání dostatečného množství volného času, popř. si tímto přivydělávají nebo kumulují více úvazků. [3]

1.2 Flexibilní formy zaměstnávání v zahraničí

Zatímco v západních zemích je flexibilní zaměstnávání běžnou součástí trhu práce, v ČR se teprve rozbíhá a stále chybí potřebná legislativa.

Pouze čtyři procenta zaměstnanců pracují v ČR na částečný úvazek. Tímto podílem se řadíme k zemím s nejnižším rozšířením částečných úvazků v rámci Evropské unie. Nejde pouze jen o tuto flexibilní formu práce, ale i řadu dalších, které jsou nedostatečně využívány. Oproti mnohým zemím je tak český pracovní trh stále ještě konzervativní, a to jak díky zaměstnancům, tak v řadě případů i zaměstnavatelům. [10]

Jednotlivé evropské země se z hlediska rozsahu využívání flexibilních forem zaměstnávání a pracovní doby významně liší. Například ve srovnání s průměrem EU pracuje největší podíl pracovní síly na částečný úvazek v Nizozemsku, na dobu určitou ve Španělsku.

Tyto rozdíly jsou ve významné míře ovlivněné pracovněprávní legislativou těchto zemí, ale také faktory jiné povahy, kupříkladu tradičním dělením genderových rolí, postavením ženy na trhu práce, převládajícím hodnotovým klimatem, historickým přístupem apod.

V Německu představují nejrozšířenější formu flexibilního zaměstnávání částečné úvazky na dobu neurčitou následované dočasnými formami zaměstnání, tzv. mini (do 50 dnů v roce a s měsíčním příjmem do 400 eur, přičemž zaměstnanec neplatí žádné odvody) a midi (měsíční příjem mezi 400 a 800 eury) pracovními místy.

Na konci evropského žebříčku je z hlediska rozsahu využívání flexibilních forem zaměstnávání Slovensko. Flexibilita zde má nejčastěji podobu pracovních poměrů na dobu určitou, včetně úvazků zprostředkovaných pracovními agenturami. Takové smlouvy má přibližně 6 až 7 % pracující populace, což je podobný výsledek jako v Německu (6 až 9 %). [11]

1.2.1 Práce přesčas

I v EU jsou přesčasy poměrně rozšířenou formou flexibility. Ve vývoji této flexibilní formy organizace pracovní doby nelze v Evropě najít jeden společný trend. Některé země uvolňují legislativní omezení pro využívání přesčasů s tím, že umožňují, aby za ně zaměstnavatelé „platili“ dny volna. Jiné volí opačný přístup, omezují rozsah přesčasů a naopak uvolňují pravidla pro využívání různých forem pružné pracovní doby včetně celkového zkracování délky pracovní doby. Problémem, podobně jako v ČR, v posledních letech se ukazuje být růst přesčasů, které nejsou zaplacené. To se týká především řídicích pracovníků. Doporučené postupné snižování přesčasové práce a jejich kompenzace volnými dny se v příštích letech v zemích EU projeví snížením celkového objemu přesčasových hodin a jejich nahrazováním jinými flexibilními formami organizace pracovní doby. [3]

1.2.2 Částečný úvazek

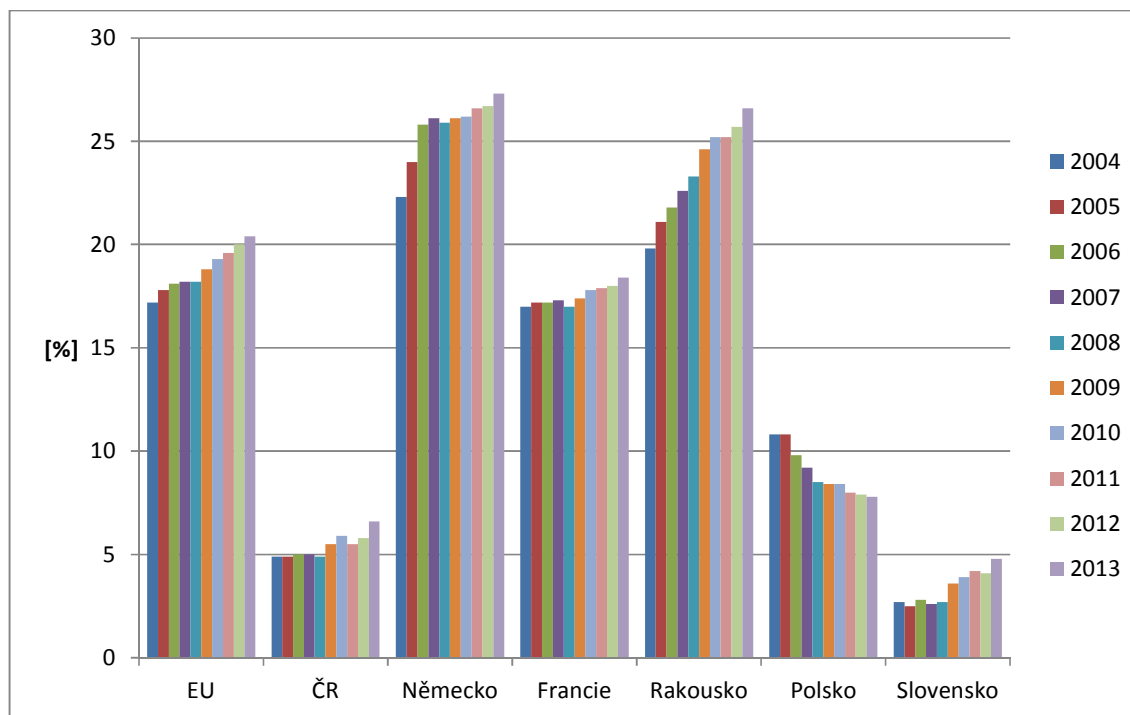
V zemích EU pracuje na částečný úvazek více než 20 % všech zaměstnaných osob. Nejběžnější formou částečné zaměstnanosti je práce na 20 hodin týdně, tj. poloviční pracovní úvazek. Situace v jednotlivých členských státech se však velmi různí. Výzkumy potvrzují, že organizace pracovní doby jsou silně závislé na rozvrhu hodin ve školách a na přístupu k dalším kolektivním službám péče o děti. Úroveň zaměstnanosti na částečný úvazek je v jednotlivých evropských zemích ovlivněna zejména následujícími faktory:

- situaci na trhu práce (především mírou zaměstnanosti žen) – v zemích s vysokým podílem zaměstnaných žen je podíl zaměstnaných na částečný úvazek větší;

- odvětvovou strukturou – částečné pracovní úvazky jsou využívanější v oblasti služeb než v průmyslu;
- sociálními službami – dostupností kolektivních zařízení péče o děti a jejich provozní dobou;
- programy politiky zaměstnanosti;
- postoji vlády, zaměstnavatelů i zaměstnanců k částečným pracovním úvazkům;
- sociálním a daňovým systémem. [3]

Jak je vidět na Obrázku č. 1, počet osob zaměstnaných na částečný úvazek ve většině evropských zemí roste, v průměru každý pátý zaměstnanec v Evropské unii pracuje na částečný úvazek. Opačný trend vývoje lze zaznamenat v Polsku, kde se poměr počtu pracovních míst na částečný úvazek k celkovému počtu pracovních úvazků snižuje (za posledních 11 let pokles o 3%). Česká republika s hodnotou 6,6 % osob zaměstnaných na částečný úvazek zaostává za evropským průměrem téměř o 14 %.

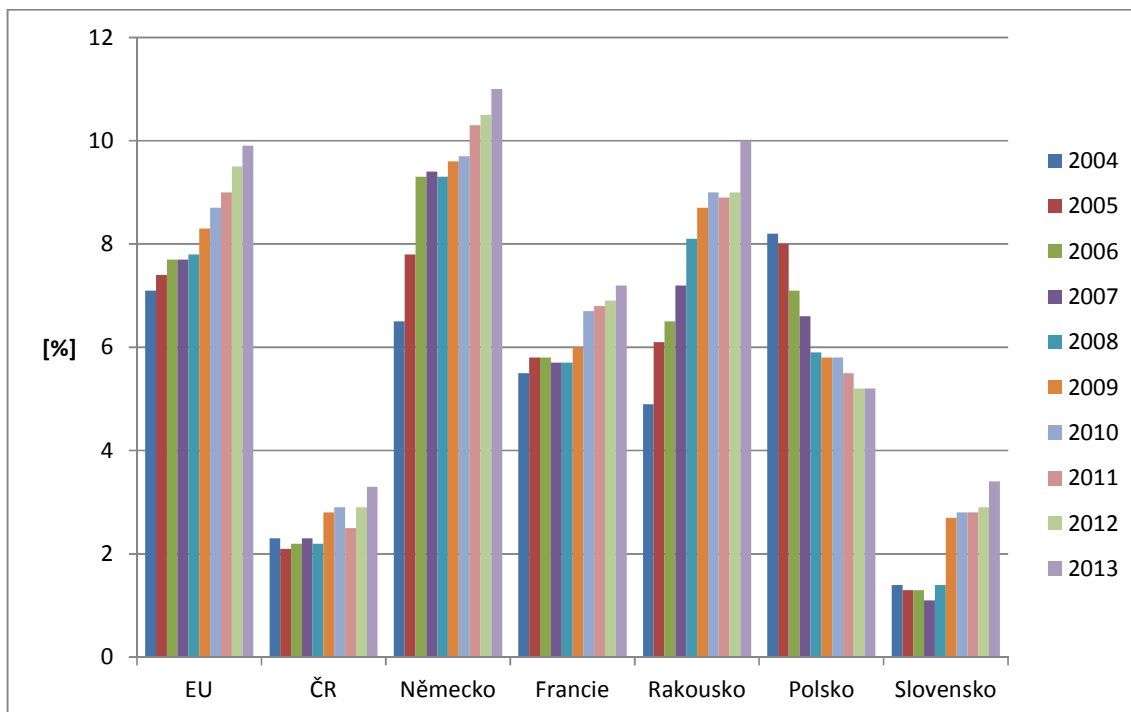
Obrázek č. 1: Procentuální vyjádření počtu osob zaměstnaných na částečný úvazek v EU a vybraných evropských zemí (2004 – 2013)



Zdroj: ČSÚ

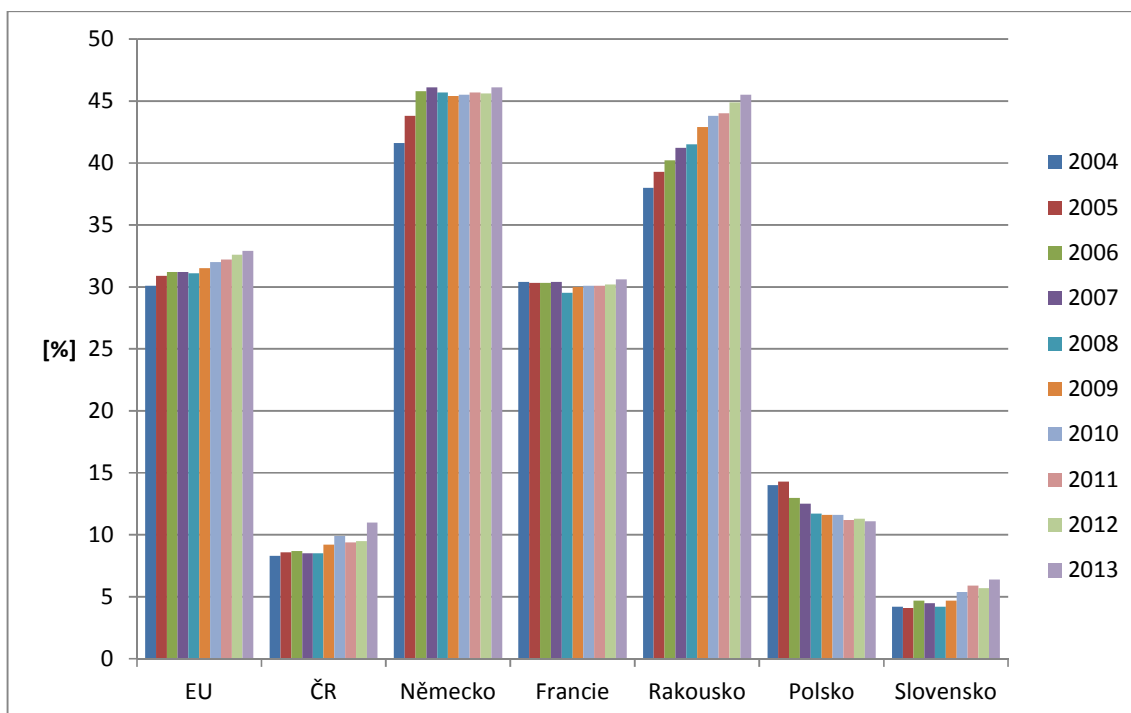
Porovnáním Obrázků č. 2 a č. 3 lze dojít k závěru, že ženy jsou zaměstnány na částečný úvazek mnohem častěji než muži. To platí pro všechny vybrané evropské země.

Obrázek č. 2: Procentuální vyjádření počtu mužů zaměstnaných na částečný úvazek v EU a vybraných evropských zemí (2004 – 2013)



Zdroj: ČSÚ

Obrázek č. 3: Procentuální vyjádření počtu žen zaměstnaných na částečný úvazek v EU a vybraných evropských zemí (2004 – 2013)



Zdroj: ČSÚ

1.2.3 Pružná pracovní doba

Využívání flexibility v délce a uspořádání pracovní doby je ve vyspělých evropských zemích na vzestupu. Vedle forem, které se běžně uplatňují i u nás, se v zemích EU rozvíjejí i jiné flexibilní formy délky a organizace pracovní doby:

- různé rozvržení pracovní doby,
- zhuštěný pracovní týden,
- klouzavá pracovní doba,
- práce v pracovních skupinách,
- pracovní doba přizpůsobená školnímu roku,
- vědecké volno,
- pracovní přestávky,
- dovolená za účelem vzdělávání,
- fázovaný nebo částečný odchod do důchodu a další.

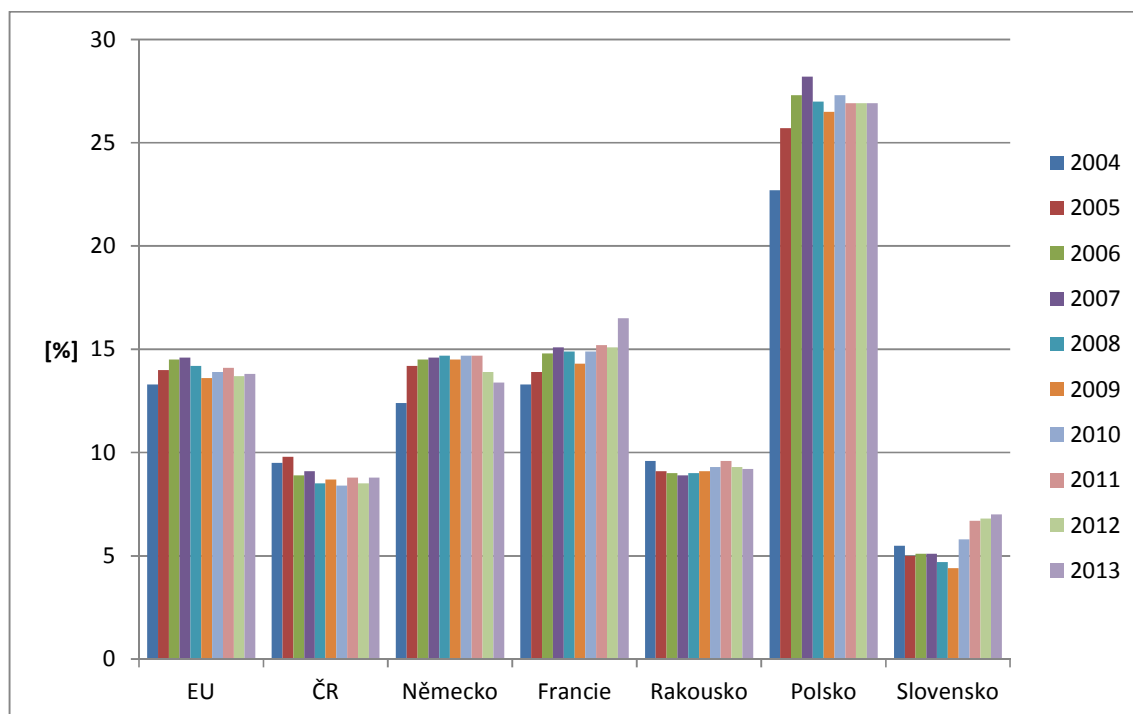
Většina zahraničních firem (zejména těch větších) se snaží vytvořit vhodné podmínky pro to, aby jejich zaměstnanci mohli lépe sladit pracovní a rodinný život. Protože většina z uvedených uspořádání pracovní doby má za určitých podmínek pozitivní vliv na narůstající problémy trhu práce, využívají je vlády evropských zemí ve svých programech pro zvyšování zaměstnanosti, resp. snižování nezaměstnanosti. [3]

1.2.4 Pracovní poměr na dobu určitou

Zaměstnání na dobu určitou v posledních letech výrazným způsobem přispělo k růstu celkové zaměstnanosti v Evropě a ilustruje snahu firem vyhnout se najímání nových pracovníků na dobu neurčitou v době ekonomických potíží, stejně tak jako snahu vyhnout se drahému a komplikovanému propouštění.

Z hlediska odvětvové struktury je podíl smluv na dobu určitou nejvyšší v sektoru hotelů a restaurací, následován je sociálním sektorem a sektorem nemovitostí. Většina zaměstnaneckých poměrů na dobu určitou představuje zaměstnání pro mladé lidi s nižším vzděláním, jedná se především o dělnické profese v průmyslu, zemědělství a také ve službách. Vysoký podíl mladých lidí zaměstnaných na dobu určitou souvisí i s vysokou mírou nezaměstnanosti u této skupiny osob (např. Španělsko, Irsko). V poslední době se mezi lidmi zaměstnanými na dobu určitou objevuje nová skupina pracovní síly – profesionálové s vysokoškolským vzděláním. [3]

Obrázek č. 4: Procentuální vyjádření počtu osob zaměstnaných na dobu určitou v EU a vybraných evropských zemích (2004 – 2013)



Zdroj: ČSÚ

Jak je vidět na Obrázku č. 4, v Evropské unii bylo v loňském roce zaměstnáno na dobu určitou 13,8 % osob z celkového počtu zaměstnanců, v ČR 8,8 %. Ze sousedních států se dlouhodobě nad evropským průměrem pohybuje Polsko (v roce 2013 hodnota 26,9 %).

1.2.5 Distanční výkon práce

Celkový počet zaměstnanců pracujících doma v zemích EU je obtížně zjistitelný. Práci doma jako zaměstnaneckou formu uplatňují především velké firmy, často se jedná o kombinaci práce doma a v místě zaměstnání.

Další způsob distančního výkonu práce – teleworking – je typický pro vysoce vzdělané pracovníky, kteří představují klíčovou pracovní sílu (manažeři, techničtí pracovníci aj.). Uplatňuje se především v soukromém sektoru. Většinu zaměstnanců takto pracujících tvoří muži, pokud ženy pracují v této flexibilní formě zaměstnání, jedná se převážně o administrativní či sekretářské práce. [3]

1.2.6 Dočasná zaměstnání prostřednictvím agentury

Ačkoliv rané formy agentur zprostředkovávajících práci existovaly v Evropě již v 19. století, jejich moderní podoba se prosazovala od přibližně 50. let 20. století. Jednalo se zejména o Francii, Velkou Británii a Nizozemí.

V současnosti se jedná o nejrychleji rostoucí model flexibilního zaměstnávání v Evropské unii. Zvyšující se zájem o tuto formu zaměstnávání v 80. letech lze vysvětlit větší potřebou flexibility ze strany zaměstnavatelů. V 90. letech začaly firmy využívat zprostředkovatelské agentury i k najímání nových pracovníků. Z hlediska vývoje dočasného zaměstnávání prostřednictvím zprostředkovatelských agentur v zemích EU byly identifikovány dva odlišné scénáře:

- dočasné zaměstnávání prostřednictvím zprostředkovatelských agentur v průmyslu – jedná se především o fyzicky pracující muže.
- dočasné zaměstnávání prostřednictvím zprostředkovatelských agentur ve službách – jedná se především o ženskou pracovní sílu.

Pravděpodobný počet pracovníků zaměstnaných u agentur zprostředkovávajících práci se v zemích EU pohybuje okolo dvou miliónů, nejvíce jich pracuje ve Francii.

Jednotlivé evropské země se výrazně liší ve způsobu, jak je fungování zprostředkovatelských agentur legislativně upraveno. Ve většině západoevropských zemí byla přijata legislativa, která upravuje některé aspekty jejich fungování. [3]

1.3 Praktické uplatňování flexibilních forem zaměstnání v ČR ve srovnání se zeměmi EU

Zásadní změny související se ekonomickou i společenskou transformací uskutečňovanou u nás po roce 1989 přinesly nové výzvy jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnavatelé byli nuceni podřídit se pravidlům fungování volného trhu a v zájmu svého přežití se naučit být konkurenceschopnými. V mnoha podnicích se změnila pracovní podmínky, zavedly se nové technologie a výrazně se zvýšily požadavky kladené na pracovní sílu, zejména její vzdělání, pracovní zkušenosti a schopnost se přizpůsobit.

Státy EU, respektive vlády těchto zemí, se v posledních letech významně angažují v oblasti rozvoje flexibility pracovní doby a zavádějí různá opatření pro podporu flexibilních forem zaměstnání, včetně redukce pracovní doby. Tento postoj je mimo jiné formulován ve Směrnících pro politiku zaměstnanosti, které jsou pro členské státy směrodatným dokumentem v oblasti zaměstnanosti. Obsahují dvě směrnice, které se přímo dotýkají flexibility délky a uspořádání pracovní doby.

Zatímco země EU věnují problematice flexibility spojené s pracovním trhem, konkrétně flexibilní pracovní době a formám zaměstnání, zvýšenou pozornost a považují ji za jeden z klíčů k řešení současných problémů na poli zaměstnanosti (nízká zaměstnanost a vysoká nezaměstnanost), u nás je toto téma opomíjeno. Ve vládních strategických

dokumentech v oblasti zaměstnanosti se sice pojem flexibilita (flexibilní pracovní doba a formy zaměstnání) objevuje, ale pozornost, která se jí věnuje, není dostatečná.

Strategický dokument v oblasti zaměstnanosti, Sektorový operační program rozvoje lidských zdrojů, konstatuje, že podíl flexibilních forem zaměstnávání na celkové zaměstnanosti je v ČR nízký. Dokument se však již nezabývá tím, zda je podpora flexibilní pracovní doby a forem zaměstnávání u nás žádoucí nebo jakým způsobem (speciální programy) lze ekonomické subjekty motivovat k jejímu většímu využívání. [3]

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI FAURECIA INTERIOR SYSTEMS BOHEMIA S.R.O.

2.1 Představení společnosti

Společnost Faurecia je šestým největším světovým výrobcem automobilových dílů na světě. V roce 2013 byla „jedničkou“ v oblasti interiérů vozidel a technologií pro regulaci emisí. Jeden ze čtyř vyrobených automobilů obsahuje komponent vyrobený ve společnosti Faurecia. Společnost ve svých třech desítkách vývojových center navrhuje a následně ve více než třech stovkách výrobních závodů po celém světě vyrábí sedadla, výfukové systémy, interiérové systémy (řídící panely, středové konzole, dveřní panely, akustické moduly a další), vnější moduly (přední konce, vnější systémy, systémy tlumení nárazů) a dekorativní části vozidel. Zákazníci společnosti patří do skupiny Volkswagen, PSA Peugeot Citroën, Ford, General Motors, BMW, Daimler, Toyota a další. Sídlo společnosti se nachází ve francouzském Nanterre (západní část metropolitní oblasti Paříže).

2.2 Historie společnosti

V roce 1914 Francouz Bertrand Faure otevřel svou první dílnu, která se specializovala na výrobu sedaček pro vozy pařížského metra. V roce 1929 získala společnost Bertrand Faure Group (BFG) patentovou licenci pro výrobu pružinových matrací a sedadel pro automobilový a tramvajový průmysl. Po druhé světové válce se poptávka po těchto položkách výrazně rozšířila a tak společnost BFG dále rozšiřovala své produktové řady, které zahrnovaly sedadla, výfukové systémy a další.

V roce 1987 francouzský výrobce Peugeot sloučil své dceřiné společnosti a vytvořil novou společnost s názvem ECIA. V roce 1988 získal Peugeot účelovým odkupem akcií kontrolní podíl ve společnosti BFG a následně BFG získala významný podíl akcií společnosti ECIA.

Zrození společnosti Faurecia Group je datováno k 11. 12. 1997, konečné oficiální sloučení skupin BFG a ECIA se konalo o dva roky později. Logo společnosti je na Obrázku č. 5. Společnost od té doby neustále rozšiřuje zejména akvizicemi své podnikatelské aktivity a získává tak významnější podíly na trzích nejen v Evropě.

Obrázek č. 5: Logo společnosti Faurecia



Zdroj: www.faurecia.com

2.3 Faurecia Interiors Systems Bohemia s.r.o.

Faurecia Interiors Systems Bohemia s.r.o. (dále jen „Faurecia“) se nachází v průmyslové části Mladé Boleslavi na adrese Plazy 100, 293 01 Mladá Boleslav. Letecký pohled na závod v Mladé Boleslavi je na Obrázku č. 6. Závod, jak vyplývá z názvu, se zaměřuje na výrobu interiérů automobilů. V současnosti vyrábí dveřní panely, schránky na straně spolujezdce (gloveboxy), ale především palubní desky pro celou řadu významných výrobců automobilů. Mezi zákazníky společnosti patří koncern Volkswagen (Audi, Škoda), Daimler (Mercedes-Benz), General Motors (Opel), PSA Peugeot Citroën (Citroën) a Ford. Společnost disponuje mnoha výrobními technologiemi: vstřikování plastů, lakování plastů, flokování, výroba slushových fólií, pěnování, zeslabování fólií v oblasti airbagu, kašírování, svařování apod. Výrobní technologie společně s montáží tvoří výrobní linku.

Obrázek č. 6: Letecký pohled na závod v Mladé Boleslavi



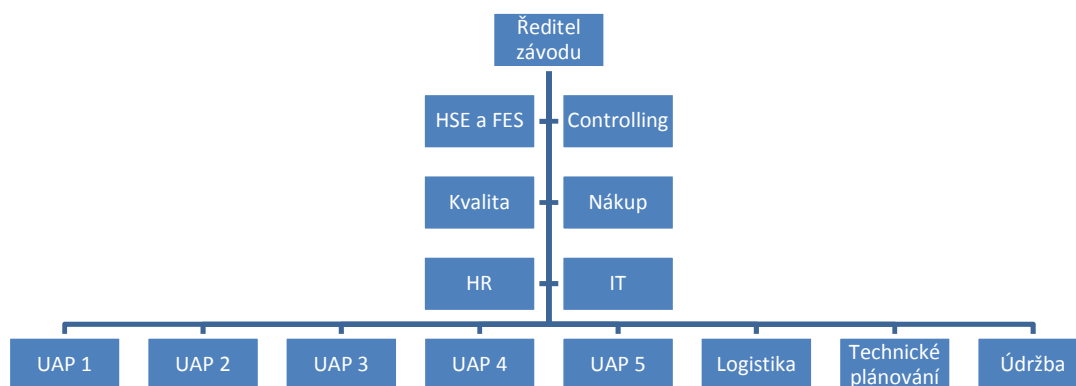
Zdroj: Interní dokumentace Faurecia

2.4 Organizační struktura společnosti

Společnost se skládá z pěti na sobě relativně nezávislých výrobních jednotek označovaných jako UAP. Tato UAP mají okolo 120 až 150 pracovníků. V každém UAP jsou autonomní výrobní týmy, tzv. GAPy, které čítají 5 – 8 operátorů včetně GAP leadera (vedoucího týmu). Prvním stupněm v managementu je supervizor (mistr výroby), který vede cca 25 pracovníků, což odpovídá cca pěti GAPům, vedoucím supervizora je UAP manažer. Nadřízeným UAP manažerů je Plant manažer (ředitel závodu). Kromě výše uvedených pěti

výrobních jednotek jsou ve společnosti začleněna další oddělení, jejichž primární funkcí je podpora a bezproblémový chod výroby. I tato podpůrná oddělení mají své manažery. Všechna oddělení jsou podřízena Plant manažerovi. Organizační struktura společnosti je znázorněna graficky na Obrázku č. 7.

Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Autorka

2.5 Pracovní řád

Na základě § 306 zákoníku práce společnost vydala pracovní řád, který stanoví zásady vnitřního pořádku, správné organizace práce a dodržování pracovní kázně. Tento pracovní řád stanovuje postupy při zabezpečování ustanovení zákoníku práce a navazujících obecných předpisů v podmínkách společnosti, aby zaměstnancům poskytly orientaci pro jejich chování.

Pracovní řád je závazný pro zaměstnavatele i všechny zaměstnance společnosti a jeho dodržování je povinností každého. Na zaměstnance činné na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se pracovní řád vztahuje jen tehdy, pokud to vyplývá z jeho dalších ustanovení nebo z uzavřené dohody.

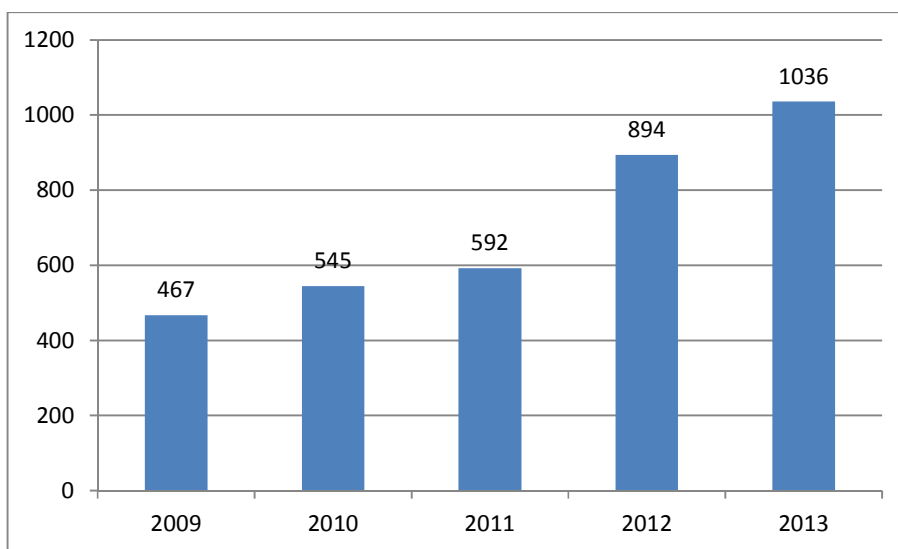
Každý zaměstnanec je při uzavírání pracovního poměru povinen se seznámit s pracovním řádem. Zaměstnanci jsou pracovním řádem seznamováni v rámci nástupního školení, dále je pracovní řád k dispozici každému zaměstnanci u manažerů a supervizorů. Některé jeho zásady jsou vyvěšeny na pracovištích.

Ostatní právní předpisy jsou zaměstnancům k dispozici k nahlédnutí na oddělení HR, některé z dokumentů jsou zveřejněny na intranetu.

2.6 Vývoj počtu zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců ve společnosti neustále roste (viz Obrázek č. 8). Tento fakt souvisí s náběhem nových projektů a rozšiřující se výrobou. Příčinou razantního zvýšení v roce 2012 je zahájení sériové výroby u dvou velmi významných projektů (denní produkce okolo 1 000 ks palubních desek). Zvýšení počtu pracovníků v roce 2013 souvisí se zvýšenou poptávkou zákazníků a zvýšením produkce (od 2. čtvrtletí). Od roku 2009 došlo k více než dvojnásobnému zvýšení počtu zaměstnanců, společnost se se svými 1 036 zaměstnanci (údaj k 30. 11. 2013) řadí k velkým podnikům.

Obrázek č. 8: Vývoj celkového počtu zaměstnanců ve společnosti (2009 – 2013)



Zdroj: Autorka dle dat společnosti Faurecia

2.7 Flexibilní formy zaměstnání ve společnosti Faurecia

2.7.1 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba se řídí pravidly uvedenými v pracovním řádu.

U zaměstnanců v jednosměnném režimu s trvalou ranní směnou si zaměstnanec volí sám začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci následujících časových úseků volitelné pracovní doby – od 6:00 do 8:30 a od 15:00 do 17:00.

Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti (základní pracovní doba). Základní pracovní doba je stanovena od 8:30 do 15:00.

Základní pracovní doba spolu s úseky volitelné pracovní doby tvoří denní pracovní dobu. Pružná pracovní má formu pružného čtyřtýdenního pracovního období, v rámci kterého

je zaměstnanec povinen odpracovat pracovní dobu připadající podle rozvržení týdenní pracovní doby na toto období.

S ohledem na provozní a pracovní podmínky a ekonomické zájmy společnosti lze na základě rozhodnutí příslušného manažera po dohodě s HR manažerem pružnou pracovní dobu zastavit nebo dočasně přerušit.

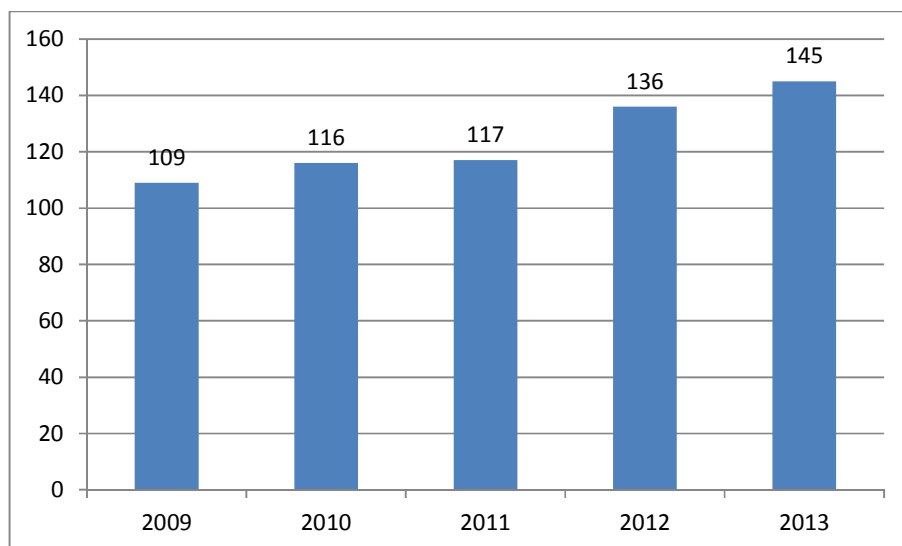
Pružná pracovní doba se neuplatní při vyslání zaměstnance na pracovní cestu (příslušný manažer zaměstnance určí na dobu pracovní cesty pevnou pracovní dobu).

Práce přesčas se posuzuje speciálním způsobem, tj. prací přesčas je práce konaná nad stanovenou pracovní dobu připadající na čtyřtýdenní období na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem.

Překážky na straně zaměstnance se posuzují jako výkon práce pouze v rozsahu, ve které nezbytně zasáhly do základní pracovní doby. V rozsahu, ve kterém zasáhly do volitelné pracovní doby, se posuzují jako omluvené, nikoliv však jako výkon práce, a neposkytuje se za ně náhrada mzdy. V tomto případě je zaměstnanec povinen v určitém termínu neodpracovanou část pracovní doby napracovat, přičemž toto napracování není prací přesčas.

Pružnou pracovní dobu mají automaticky všichni technicko-hospodářští pracovníci, vývoj počtu zaměstnanců s touto flexibilní formou zaměstnání tedy souvisí s počtem výše zmíněných zaměstnanců (Obrázek č. 9).

Obrázek č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců s pružnou pracovní dobou ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)



Zdroj: Autorka dle dat společnosti Faurecia

2.7.2 Distanční výkon práce – práce z domova

Všichni zaměstnanci, kteří mají k dispozici firemní notebook, mohou svou práci vykonávat z domova. Pokud ovšem nemají zřízen tzv. externí přístup pomocí vzdáleného připojení, je jejich práce ztížena tím, že se z domova nedostanou k e-mailovému klientovi a všem ostatním aplikacím a databázím umístěných na firemních serverech. Nikdo ze zaměstnanců nepracuje pouze doma, všichni kombinují práci doma a v místě zaměstnání.

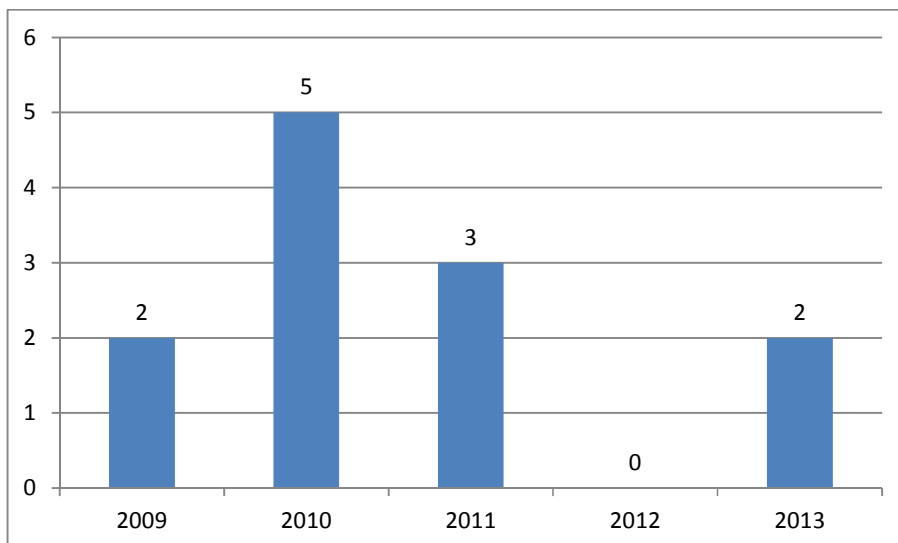
Ve firmě bylo k 30. 11. 2013 celkem 90 zaměstnanců (tj. 62 % z celkového počtu technicko-hospodářských pracovníků) využívající služební notebook, avšak bylo zřízeno pouze 73 externích přístupů pomocí vzdáleného připojení. Externí přístup zřizuje oddělení IT na základě žádosti manažera příslušného oddělení.

2.7.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti jsou ve společnosti Faurecia rovněž využívané flexibilní formy zaměstnání, nicméně ve srovnání s celkovým počtem zaměstnanců je podíl zaměstnanců s touto formou zaměstnání velmi nízký (Obrázek č. 10).

Takto jsou nejčastěji zaměstnání experti nebo specialisté, kteří se podílejí na náběhu nových projektů do sériové výroby nebo poradci ze sektoru informačních technologií, kteří spravují výrobní a controllingové databáze. Tito pracovníci byli často v minulosti zaměstnanci společnosti, v současné době již hlavní pracovní poměr mají u jiného zaměstnavatele, ale společnost Faurecia využívá jejich znalostí a zkušeností. Naopak v některých jiných případech se zaměstnanec s dohodou o pracovní činnosti nebo s dohodou o provedení práce po určité době stává zaměstnancem v klasickém pracovním poměru.

Obrázek č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců s DPP nebo s DPČ ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)



Zdroj: Autorka dle dat společnosti Faurecia

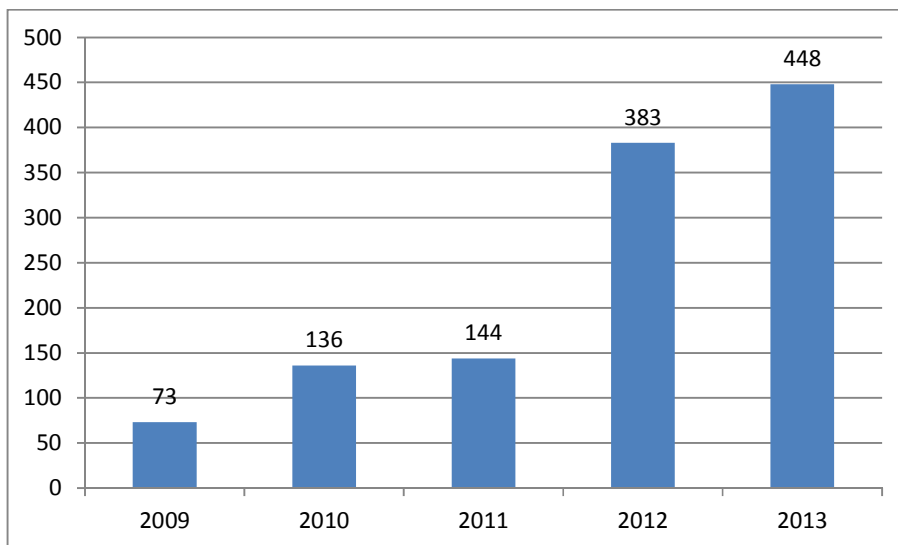
2.7.4 Dočasné zaměstnání prostřednictvím agentury

Společnost Faurecia spolupracuje se třemi agenturami:

- PAVMART PSV, s.r.o.;
- HV Agency s.r.o.;
- A.V.I. s.r.o.

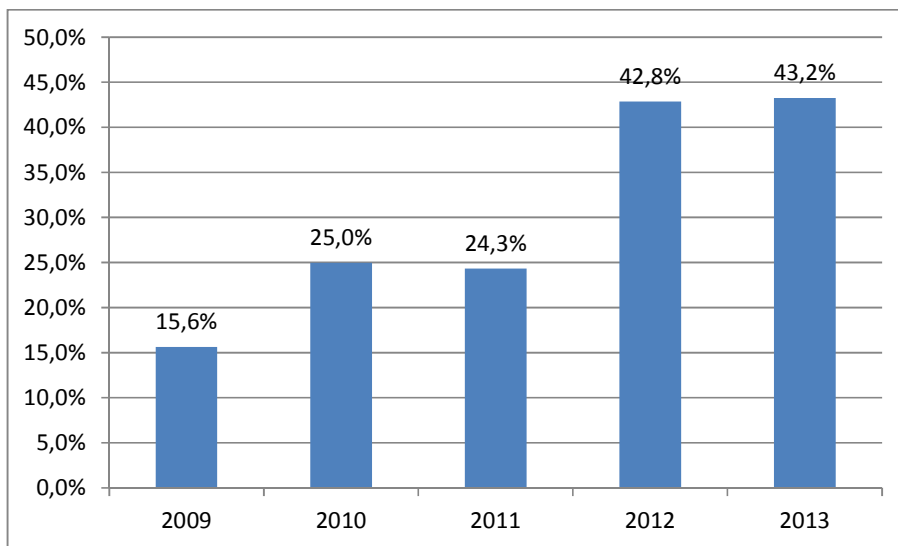
Jak je znázorněno na Obrázku č. 11, vývoj počtu agenturních zaměstnanců ve společnosti Faurecia neustále roste. V roce 2013 dokonce vzrostl tento počet více než šestinásobně oproti roku 2009. K datu 31. 11. 2013 bylo ve společnosti zaměstnáno 448 agenturních zaměstnanců, což odpovídá více než 43 % celkového počtu zaměstnanců (Obrázek č. 11). Jak je vidět na Obrázku č. 12, podíl agenturních zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců roste v dvouletých intervalech, mezi lety 2009 a 2010 o téměř 10 %, mezi léty 2011 a 2012 o 18,5 %.

Obrázek č. 11: Vývoj počtu agenturních zaměstnanců ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)



Zdroj: Autorka dle dat společnosti Faurecia

Obrázek č. 12: Podíl agenturních zaměstnanců ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)



Zdroj: Autorka dle dat společnosti Faurecia

2.7.5 Stlačený pracovní týden

Tato flexibilní forma zaměstnání byla v historii společnosti Faurecia zavedena vnitřní směrníci v roce 2009 jako reakce managementu na celosvětovou ekonomickou a hospodářskou krizi, která tehdy automobilový průmysl postihla. Toto plošné, ale přechodné opatření zavedené pro operátory ve výrobě od 1. 2. do 31. 5. 2009 a pro THP od 1. 2. až

do 31. 8. 2009 společnosti ušetřilo nemalé finanční prostředky vynaložené na režijní náklady, výdaje na provoz a energie jak kanceláří, tak výrobních prostor.

2.7.6 Práce přesčas

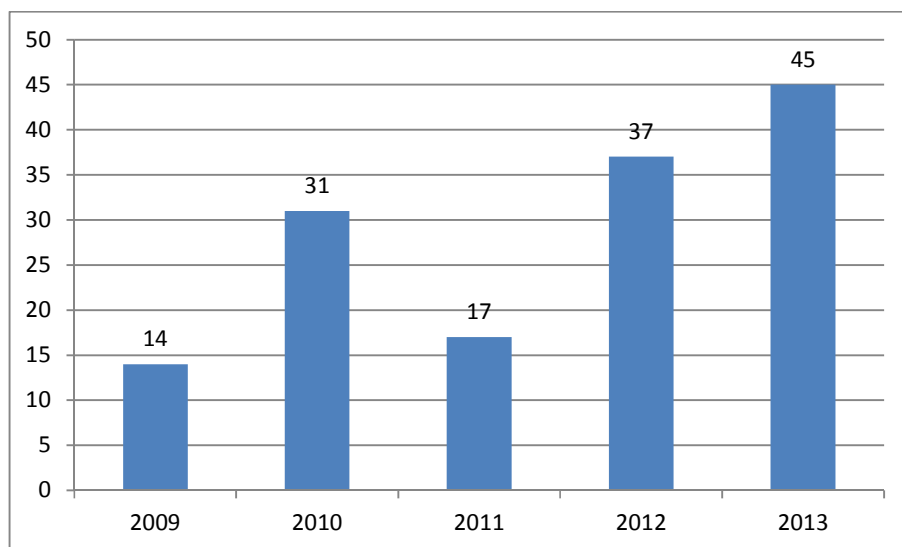
Práce přesčas je dalším typem flexibilní formy zaměstnání vyskytujícím se ve společnosti Faurecia. Tento typ práce může mít negativní vliv na jedince, může se projevit zhoršením zdravotního stavu a může rovněž přinést řadu sociálních dopadů, nicméně ji nelze z důvodu charakteru výroby a požadavků zákazníků zcela vyloučit.

V Obrázku č. 13 je znázorněn vývoj jednoho z klíčových ukazatelů – tzv. Headcount equivalent, který se vypočítá podle následující vzorce:

$$\text{HCE} = \frac{\text{počet přesčasových hodin}}{\text{průměrný měsíční fond (150 h)}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik je potřeba pracovníků navíc tak, aby stávající pracovníci nemuseli pracovat přesčas, v roce 2013 by tedy nemusel žádný ze zaměstnanců konat přesčasovou práci, kdyby bylo v závodě zaměstnáno o 45 pracovníků více.

Obrázek č. 13: HCE ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)



Zdroj: Autorka dle dat společnosti Faurecia

Od roku 2011 tento ukazatel roste, ačkoli se společnost snaží počet přesčasových hodin snižovat. Fakt zvýšeného počtu přesčasových hodin souvisí s problémy během náběhu nových projektů a zvýšenou zmetkovitostí.

Celkový rozsah přesčasové práce se zaměstnanci ukládá do tzv. „banky přesčasů“. Odpracované hodiny uložené za příslušný měsíc v této bance může zaměstnanec vyčerpat během následujících šesti měsíců formou náhradního volna. Pokud tak neučiní, přesčasového

hodiny jsou mu následně automaticky proplaceny. Příplatek 30 % průměrného výdělku obdrží zaměstnanec ve mzdě za příslušný měsíc.

Jak je uvedeno v Tabulce č. 1, společnosti Faurecia poskytuje příplatek za práci přesčas ve výši 30 % průměrného výdělku, tedy vyšší než jí ukládá zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka č. 1: Porovnání zákonného a firemního rámce příplatků

	zákonný příplatek	příplatek ve Faurecii
odpolední směna	není právní úprava	10 % průměrného výdělku
noční směna	10 % průměrného výdělku	15 % průměrného výdělku
víkend (sobota a neděle)	10 % průměrného výdělku	10 % průměrného výdělku
svátek	100 % průměrného výdělku	100 % průměrného výdělku
přesčas	25 % průměrného výdělku	30 % průměrného výdělku

Zdroj: Autorka dle informací ze zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů a dat společnosti Faurecia

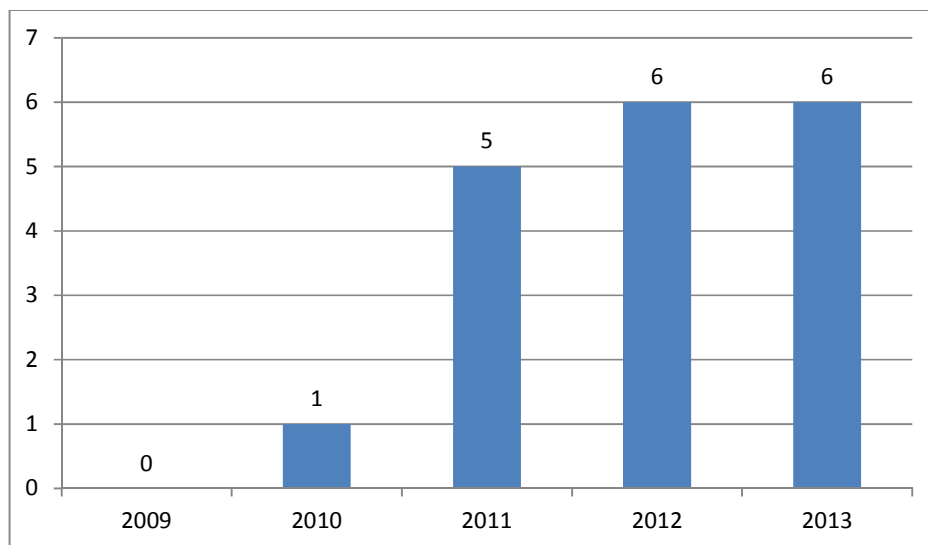
Zaměstnanci rovněž náleží příplatek za práci v noci (22:00 – 6:00), příplatek za práci o víkendu, příplatek za práci ve státem uznané svátky a také nad rámec zákona příplatek za odpolední směnu (14:00 – 22:00). Příplatek za noční směnu a za přesčasovou práci je o 5 % průměrného výdělku vyšší než ukládá zákona.

2.7.7 Kratší pracovní doba – zkrácený úvazek

Pro podání žádosti o práci na zkrácený úvazek platí zákonné předpisy a předpisy společnosti. Kratší pracovní dobu povoluje s předchozím souhlasem přímého nadřízeného HR manažer na základě písemné žádosti zaměstnance. Kratší pracovní doba se sjednává v pracovní smlouvě a povoluje se pouze na určitou dobu, nejdéle však na jeden rok. Trvají-li i po uplynutí této doby důvody pro kratší pracovní dobu, zaměstnanec musí podat novou žádost.

Počet zkrácených pracovních úvazků, jak je uvedeno na Obrázku č. 14, od roku 2009 roste, v roce 2103 stagnoval. Na druhou stranu počet zaměstnanců se zkráceným pracovním úvazkem v loňském roce tvořil pouze 1 % z celkového počtu kmenových zaměstnanců. V listopadu roku 2013 bylo ve společnosti Faurecia zaměstnáno se zkráceným pracovním úvazkem celkem 6 pracovníků, z toho 4 ženy vracející se z rodičovské dovolené a pečující o malé dítě a 2 muži, kteří jsou studenty vysoké školy. Všechny výše uvedené pracovní úvazky jsou poloviční, jen u jedné zaměstnankyně se jedná o sedmihodinový úvazek. Společnost tak vychází zaměstnankyni vstříc, aby mohla dopravovat a vyzvedávat své děti ze školy.

Obrázek č. 14: Počet zkrácených pracovních úvazků ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)



Zdroj: Autorka dle dat společnosti Faurecia

3 NÁVRHY NA ROZŠÍŘENÍ VYUŽITÍ FLEXIBILNÍCH FOREM ZAMĚSTNÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI FAURECIA INTERIOR SYSTEMS BOHEMIA S.R.O.

I když společnost Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o. je ke svým zaměstnancům velice vstřícná, flexibilní úvazky ve formě sdílení pracovního místa (job sharing) a tzv. rotace práce (job rotation) se ve společnosti nevyskytují, popř. vyskytují v redukované či upravené formě.

3.1 Sdílení pracovního místa

Forma sdíleného pracovního místa (tzv. job sharing) je jeden z postupně se rozvíjejících flexibilních úvazků. Jak už bylo uvedeno v kapitole 1.1.8, princip spočívá ve sdílení jednoho pracovního místa dvěma zaměstnanci.

I tato forma flexibilního pracovního úvazku by mohla být ve společnosti Faurecia zavedena. Možností nastavení podmínek by bylo několik:

- jeden zaměstnanec pracuje dopoledne, druhý odpoledne;
- zaměstnanci pracují způsobem „krátký a dlouhý týden“;
- u některých pracovních pozic by byla možnost rozdělit si úkoly a do termínu je splnit.

Práci by bylo možné sdílet i v případě, že zaměstnanec se chystá k odchodu do důchodu nebo ve společnosti bude končit pracovní poměr. Uvedenému zaměstnanci by byl úvazek snížen a byl by doplněn např. úvazkem absolventa, nezaměstnané osoby apod. V době zácvičku by byli samozřejmě na pracovišti oba. Tím by oba zúčastnění zaměstnanci profitovali – zaměstnanec začínající na dané pozici získává zkušenosti dlouhodobého pracovníka, mentor zase získává osobní uspokojení a satisfakci.

I v případě sdílení práce u dvou pracovníků se stejnou kvalifikací a zkušenostmi, je velkým přínosem možnost vzájemně se obohatit o pracovní postupy.

Pro efektivní fungování tohoto systému musí mít oba zaměstnanci sdílející jednu pracovní pozici schopnost kdykoliv se dohodnout (rozdělení úkolů, organizace pracovní doby apod.). Oddělení HR by tuto schopnost muselo při výběru kandidátů důkladně posoudit.

Sdílení pracovního místa by bylo možné u všech technicko-hospodářských pracovníků vyjma vyšších manažerských pozic. Jelikož zákoník práce sdílení pracovního místa přímo neupravuje (vychází z toho, že se jedná o částečný pracovní úvazek), konkrétní pravidla by bylo nutné nastavit do interních předpisů společnosti (pracovní řád).

Sdílení práce by bylo vhodným řešením při zavádění programů rotace práce (job rotation).

3.2 Rotace práce

Rotace práce je další z rozvíjejících se flexibilních pracovních úvazků ve společnosti Faurecia ne zcela využívaným. Základní model rotace práce je následující - zaměstnanec je na určitou dobu uvolněn z práce (např. za účelem dalšího vzdělávání) a po tuto dobu vykonává jeho práci vyškolený zástupce (interní nebo externí). Toto základní schéma může být samozřejmě upraveno podle potřeb konkrétního zaměstnavatele.

Jelikož zaškolení ve společnosti Faurecia je z důvodu složitých technologií a procesů časově velmi náročné, rotace práce by mohla probíhat podle následujícího scénáře - zástupce by nenahrazoval konkrétního zaměstnance a jím vykonávanou činnost, ale vykonával by sdružené jednodušší činnosti jiných zaměstnanců. Tím by zaměstnanci měli uvolněnou kapacitu pro složitější úkoly vykonávané za absentujícího zaměstnance.

Jednou z velmi efektivních forem rotace práce je trainee program, kdy zaměstnanec vystřídá v rámci společnosti několik pracovišť. Ve společnosti Faurecia zatím proběhla dvě kola celorepublikového trainee programu, který je popsán v následující kapitole.

Přizpůsobením potřebám závodu v Mladé Boleslavi by mohla vzniknout varianta interního trainee programu.

3.2.1 Celorepublikový trainee program

Trainee program je osmnáctiměsíční rozvojový program určený absolventům vysokých škol. Cílem tohoto programu je získat nové kolegy, kteří svými nápady a proaktivním přístupem přispějí k dalšímu rozvoji společnosti.

Absolvent VŠ může mít praxi maximálně v rozsahu dvou let a musí mít dobrou znalost anglického jazyka (znalost německého a francouzského jazyka je velkou výhodou).

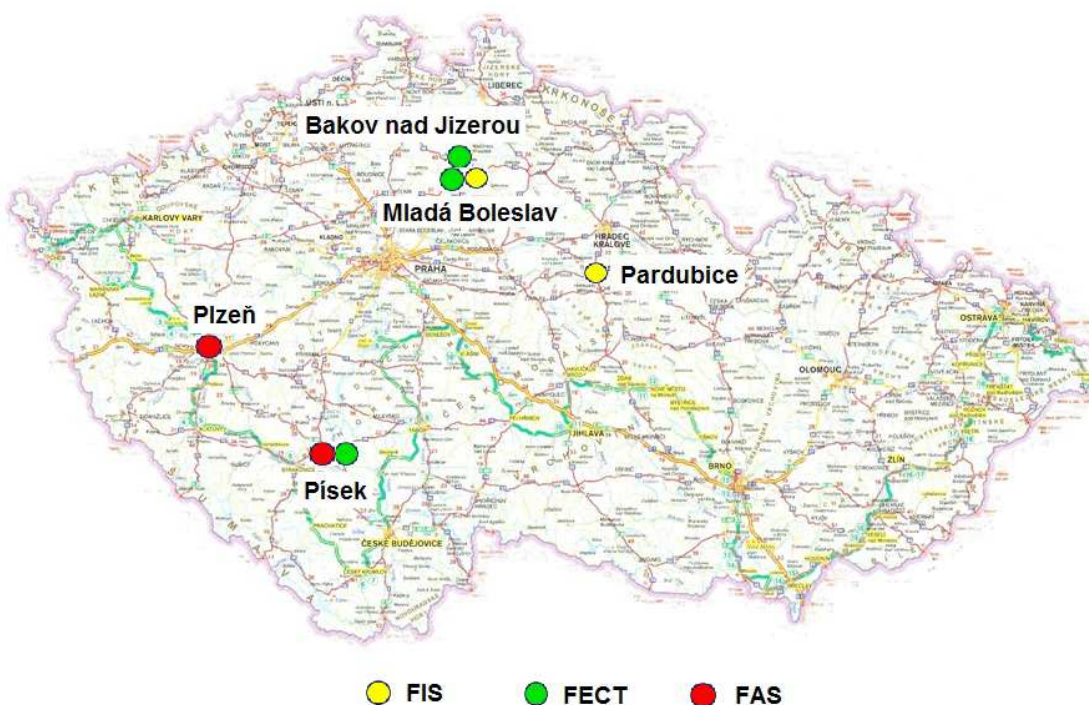
Trainee byli vybíráni na základě tříkolového výběrového řízení, postup je znázorněn na Obrázku č. 15. Po selekci životopisů a motivačních dopisů, telefonických pohovorech a následných pohovorech s HR manažerem a ředitelem závodu proběhlo náročné jednodenní Assessment centrum zaměřené zejména na modelové situace testující schopnost práce v týmu a komunikaci. Na základě výsledků z tohoto skupinového výběrového řízení bylo z celkového počtu 56 žádostí vybráno v prvním běhu 8 nových trainee pro všechny závody v ČR (celkem 7 závodů tří BG rozmístěných ve třech krajích ČR – Obrázek č. 16). V druhém běhu byli vybráni celkem 3 noví trainee.

Obrázek č. 15: Postup během výběru uchazeče na pozici trainee



Zdroj: Autorka

Obrázek č. 16: Rozmístění závodů společnosti Faurecia v rámci ČR



Zdroj: Autorka z podkladu společnosti

3.2.2 Struktura trainee programu

Trainee program probíhal v šesti blocích trvajících vždy 3 měsíce:

- První blok – „Zasvěcení“ - základní školení (HSE, FES, ...), detailní seznámení se s jednotlivými výrobními procesy a všemi odděleními v závodě.
- Druhý blok – Rotace na cílovém oddělení v domovském závodě.

- Třetí blok – Rotace na oddělení nejvíce spolupracujícím s cílovým oddělením v domovském závodě.
- Čtvrtý blok – Rotace na vybraném UAP v domovském závodě.
- Pátý blok – Rotace na cílovém oddělení v jiném závodě v jiné BG v rámci ČR.
- Šestý blok – Cílová pozice na cílovém oddělení v domovském závodě.

Během všech šesti modulů trainee absolvoval školení z různých oblastí zaměřené na všechny čtyři obchodní skupiny společnosti:

- Automotive Seating – výroba sedaček;
- Emission Control Technologies – výroba výfukových systémů, systémů na kontrolu emisí a katalyzátorů;
- Interior Systems – výroba přístrojových desek, kastlíků, dveřních panelů a středových konzolí;
- Automotive Exteriors – výroba nárazníků, blatníků, spoilerů, front-endů, systémů chlazení motorů, podlah, střešních konstrukcí a tažných zařízení.

Každý modul byl zakončen prezentací na téma určené HR manažerkou pro ČR a související s tématem workshopu, na kterém trainee své prezentace představovali a prohlubovali si tak zejména své soft skills:

- prezentační dovednosti;
- komunikace, vyjednávání a vedení meetingů;
- týmová práce a základy vedení týmu lidí;
- Project management a Time management;
- Management Control a Finance pro „nefinančníky“.

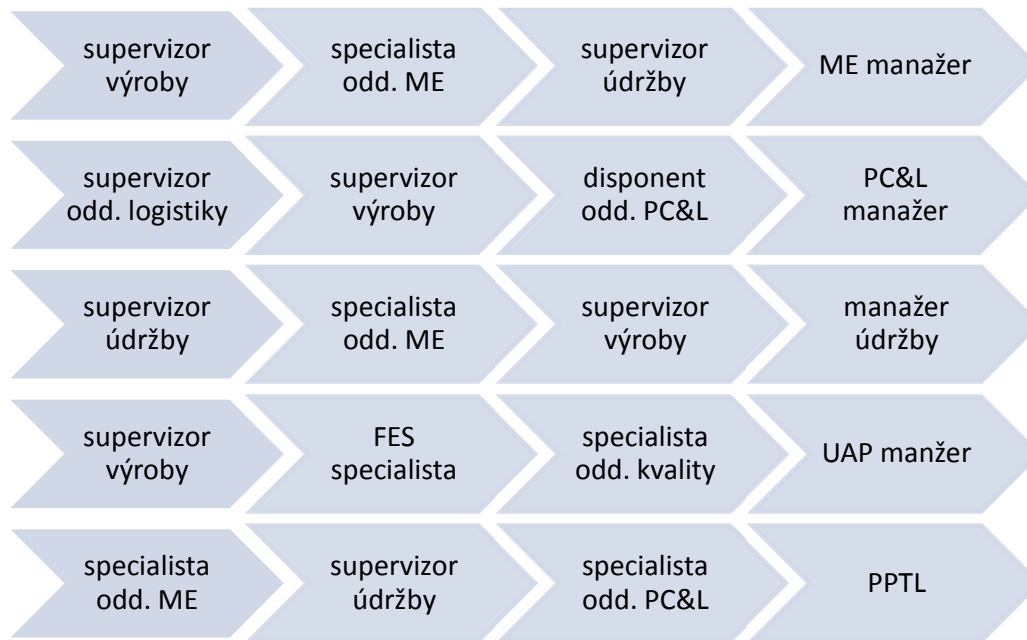
Během workshopu trainee rovněž prezentovali své nejlepší realizované zlepšovací návrhy za dané období a výsledky své práce ve formě ucelených projektů. Všechny projekty musely být prokonzultovány s HR manažerem, manažerem oddělení a ředitelem závodu.

Po celou dobu trainee programu byl nadřízeným traineeho HR manažer v domovském závodě. Během rotace trainee plnil úkoly a splnění těchto úkolů reportoval manažerovi příslušného oddělení, který zároveň zajišťoval coaching. Na měsíční bázi probíhaly schůzky s ředitelem závodu a zároveň na týdenní bázi probíhaly telefonické konference za účasti všech trainee, HR manažerů a HR manažerky pro ČR.

Absolvováním trainee programu trainee získal globální pohled na společnost, seznámil se nejen s výrobními procesy ve svém domovském závodě, ale i v závodech svých kolegů trainee.

Po ukončení trainee programu mohl absolvent nastoupit na jednu z pozic uvedenou v Obrázku č. 17 a během svého dalšího působení ve společnosti dále růst a měnit své pracovní zařazení.

Obrázek č. 17: Možnost další rotace a rozvoje ve společnosti



Zdroj: Autorka z podkladu společnosti

3.2.3 SWOT analýza trainee programu

Pro potřeby vzniku interního trainee programu v závodě Mladá Boleslav byla vytvořena SWOT analýza celorepublikové varianty trainee programu, která měla shrnout silné a slabé stránky a odhalit příležitost a hrozby spojené s výše uvedeným projektem.

Silné stránky

- trainee program funguje jako nábor nových pracovníků
- je tréninkovým program, tzn. podporuje další vzdělávání a rozvíjení se
- kombinuje teoretické znalosti a praktické dovednosti
- motivuje k dalšímu vzdělávání
- umožňuje další kariérní postup
- zlepšuje image podniku
- může vytvořit kvalifikovanou pracovní sílu
- umožňuje rozvíjet schopnosti a znalosti svých zaměstnanců
- podporuje spolupráci závodů

- zvyšuje konkurenceschopnost firmy
- podporuje firemní vzdělávání
- usnadňuje změny v řízení společnosti

Příležitosti

- možnost získat dotace z EU fondů

Slabé stránky

- zvýšené náklady
- komplikovanější koordinace
- po ukončení trainee programu není zaměstnancům poskytována systematická podpora pro další rozvoj
- před začátkem běhu trainee programu nejsou vyjasněny všechny otázky
- nedostatek času nadřazených ke coachingu
- nejasná komunikace s republikovým HR
- best practises nejsou následně využity

Hrozby

- nedostatek vhodných uchazečů (jazyková vybavenost, technický obor VŠ)
- obavy potenciálních uchazečů z náročného Assessment centra

3.2.4 Trainee program v závodě

Na základě výše popsaného konceptu trainee programu by mohl fungovat i interní trainee program v závodě Mladá Boleslav. Do trainee programu by byli zařazeni všichni nově přijatí technicko-hospodářští pracovníci (nejen absolventi technických vysokých škol). Tento program by byl vhodný jak pro specialisty, tak pro řídicí pracovníky na různých úrovních řízení (supervizoři, UAP manažeři).

Struktura trainee programu by byla následující:

- První blok – „Zasvěcení“ - základní školení (HSE, FES, ...), detailní seznámení se s jednotlivými výrobními procesy a všemi odděleními v závodě.
- Druhý blok – Rotace na cílovém oddělení v domovském závodě.
- Třetí blok – Rotace na oddělení nejvíce spolupracujícím s cílovým oddělením v domovském závodě.
- Čtvrtý blok – Cílová pozice na cílovém oddělení v domovském závodě.

Každý blok by trval pouze jeden měsíc, celkově tedy 4 měsíce a byl by zakončen zhodnocením s přímým nadřízeným. Celý trainee program by končil pohovorem s HR manažerem zaměřeným na celkové zhodnocení působení v trainee programu.

I když by trainee program trval o 14 měsíců kratší dobu než celorepubliková varianta, přesto by pomohl novému zaměstnanci poznat společnost a její firemní kulturu, byl by zaměřen na jeho adaptaci a intenzivní osobní rozvoj. Během tohoto čtyřměsíčního programu by si nový zaměstnanec v rámci společnosti vytvořil zároveň kontakty potřebné ke kvalitní práci.

Na rotaci v průběhu pracovního poměru (ne na jeho začátku) už není tak velký časový prostor a zaměstnanci by ani nepřinesla tak velkou přidanou hodnotu, proto je určitě lepší zařadit rotaci na začátek pracovního poměru.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce byly Flexibilní formy zaměstnávání ve společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o.

V první části této práce byla popsána většina flexibilních forem zaměstnání – pružná pracovní doba, práce z domova, pracovní poměr na dobu určitou, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, konta pracovní doby, zaměstnání prostřednictvím agentury, flexibilní začátek pracovního dne, stlačený pracovní týden, práce přesčas a kratší pracovní úvazky. Rovněž byly zhodnoceny výhody a nevýhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Následně byly srovnány flexibilní formy v ČR a v EU a také byl zmíněno praktické uplatňování flexibilních forem zaměstnávání.

V druhé části byla v krátkosti popsána historie společnosti a samozřejmě závod v Mladé Boleslavi. Dále byla práce věnována organizační struktuře společnosti a následně už hlavnímu cíli celé práce, a to všem flexibilním formám zaměstnání vyskytujícím se ve společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o. Byla vyhodnocena a porovnána interní data společnosti z období let 2009 až 2013.

Třetí část práce byla zaměřena na dva flexibilní pracovní úvazky – sdílení pracovního místa (job sharing) a rotaci práce (job rotation). Job sharing se ve společnosti nevyskytuje, job rotation pouze ve formě celorepublikového trainee programu. Proto byly v této části zanalyzovány možnosti zavedení těchto flexibilních forem zaměstnání.

Společnost využívá množství flexibilních pracovních úvazků, k zaměstnancům je velice vstřícná. Počet agenturních zaměstnanců ve společnosti neustále roste a tvoří téměř polovinu z celkového počtu zaměstnanců. Aby byly v termínu splněny požadavky zákazníků, většina zaměstnanců musí konat práci přesčas. Flexibilní formy zaměstnávání - sdílení pracovního místa a rotace práce - by mohly být ve společnosti zavedeny a přinášejí přidanou hodnotu jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Struktura trainee programu by mohla být podobná struktuře celostátní formy trainee programu, která se velmi osvědčila.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání? *Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>.
- [2] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [3] VÚPSV PRAHA. Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v ČR. *Iniciativa Společenství EQUAL* [online]. Červenec 2004. © 2006 Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analyza_flexibilni_formy_zamestnavani_v_CR.pdf.
- [4] ČECHŤICKÁ, Alena. Práce z domova a jiné flexibilní formy zaměstnávání. *linde-nakladatelství.cz* [online]. © 2005-2014 LINDE nakladatelství, s.r.o. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.linde-nakladatelstvi.cz/media/files/12P9A1.pdf>.
- [5] PODNIKATELSKYPORTAL.CZ. Flexibilní forma zaměstnání může ušetřit řadu starostí. *iDnes.cz* [online]. 13. 5. 2008 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/flexibilni-forma-zamestnani-muze-usetrit-radu-starosti-p2y-/podnikani.aspx?c=A080512_124836_firmy_leg_hru.
- [6] KRÁLOVÁ, Hana. *Flexibilita pracovní síly (a nové formy organizace práce) ve vztahu k řešení problémů na trhu práce*. Brno, 2006. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí diplomové práce Hana Pragerová.
- [7] MF DNES. Přehledně: Přednosti a úskalí flexibilních forem zaměstnání. *iDnes.cz* [online]. 1. 2. 2011 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/flexibilni-formy-zamestnani-dgv-/podnikani.aspx?c=A110120_1518019_zamestnani_bab.
- [8] ČESKO. Zákon č. 435 ze dne 13. Května 2004, zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143, s. 8270-8316. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=435/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

[9] VALENTOVÁ, Klára. Flexibilnější formy zaměstnání. *Ihned.cz* [online]. 26. 4. 2007. © 1996-2014 Economia, a.s. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-21004280-flexibilni-formy-zamestnavani-a-organizace-pracovni-doby>.

[10] SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR V.V.I. Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy. *mpsv.cz* [online]. Prosinec 2011 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf.

[11] KOTÍKOVÁ, Jaromíra et al. Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU. *Výzkumný ústav práce a sociálních věcí* [online]. Prosinec 2013 [cit. 2014-04-01]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_366.pdf.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Porovnání zákonného a firemního rámce příplatků	34
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Procentuální vyjádření počtu osob zaměstnaných na částečný úvazek v EU a vybraných evropských zemí (2004 – 2013).....	19
Obrázek č. 2: Procentuální vyjádření počtu mužů zaměstnaných na částečný úvazek v EU a vybraných evropských zemí (2004 – 2013).....	20
Obrázek č. 3: Procentuální vyjádření počtu žen zaměstnaných na částečný úvazek v EU a vybraných evropských zemí (2004 – 2013).....	20
Obrázek č. 4: Procentuální vyjádření počtu osob zaměstnaných na dobu určitou v EU a vybraných evropských zemí (2004 – 2013).....	22
Obrázek č. 5: Logo společnosti Faurecia	25
Obrázek č. 6: Letecký pohled na závod v Mladé Boleslavi	26
Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti.....	27
Obrázek č. 8: Vývoj celkového počtu zaměstnanců ve společnosti (2009 – 2013).....	28
Obrázek č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců s pružnou pracovní dobou ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)	29
Obrázek č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců s DPP nebo s DPČ ve společnosti Faurecia (2009 – 2013) ..	31
Obrázek č. 11: Vývoj počtu agenturních zaměstnanců ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)	32
Obrázek č. 12: Podíl agenturních zaměstnanců ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)	32
Obrázek č. 13: HCE ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)	33
Obrázek č. 14: Počet zkrácených pracovních úvazků ve společnosti Faurecia (2009 – 2013)	35
Obrázek č. 15: Postup během výběru uchazeče na pozici trainee.....	38
Obrázek č. 16: Rozmístění závodů společnosti Faurecia v rámci ČR.....	38
Obrázek č. 17: Možnost další rotace a rozvoje ve společnosti	40

SEZNAM ZKRATEK

BFG	Bertrand Faure Group
BG	Business Group obchodní skupina
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
FAS	Faurecia Automotive Seating obchodní skupina – sedačky
FECT	Faurecia Emission Control Technologies obchodní skupina – výfukové systémy
FES	Faurecia Excellent System výrobní systém Faurecia, systém řízení
FIS	Faurecia Interior Systems obchodní skupina – interiéry vozidel
GAP	Groupe Autonome de Production výrobní tým čítající 5 – 8 pracovníků
HR	Human Resources lidské zdroje
HSE	Health, Safety and Environment Zdraví, bezpečnost a životní prostředí
IT	Information Technologies Informační technologie
ME	Manufacturing Engineering oddělení technického plánování
PC&L	Production Control & Logistics oddělení logistiky
PPTL	Plant Process Team Leader koordinátor závodových procesů
UAP	Unité Autonome de Production nezávislá výrobní jednotka o cca 120 pracovnících
THP	technicko-hospodářský pracovník