

ATYPICKÉ/FLEXIBILNÉ FORMY PRÁCE AKO NÁSTROJ PODPORY ZOSÚLAĎOVANIA PRACOVNÉHO A RODINNÉHO ŽIVOTA[#]

ATYPICAL/FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT AS A TOOL FOR SUPPORTING THE RECONCILIATION OF WORK AND FAMILY LIFE

ĽAPINOVÁ Erika

Abstrakt

Príspevok je jedným z čiastkovým výstupov projektu 1/0991/12 s názvom *Determinanty využívania flexibilizácie práce v SR z pohľadu rodiny a ich implementácia do sociálneho systému* podporeného Vedeckou grantovou agentúrou Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR.

Príspevok je venovaný problematike pozitívne flexibilných foriem organizácie práce a pracovného času ako nástroju podpory zosúladovania pracovného a rodinného života zamestnancov, s cieľom informovať a scitlivovať verejnú mienku o problematike u širokého spektra aktérov, ktorými sú nielen zamestnávateľia, ale aj štát, verejný sektor, neziskový sektor, i samotní jednotlivci a celá občianska spoločnosť. Ide o vysoko aktuálnu problematiku súčasnosti nielen na Slovensku. Okrem mikrosociálneho a mikroekonomického rozmeru má aj výrazný makrosociálny a makroekonomický rozmer – je odpoveďou na problémy nepriaznivého demografického vývoja i nezamestnanosti na trhu práce. V príspevku kladieme dôraz na špecifické slovenské podmienky (vrátane legislatívnych) pre implementáciu pozitívne flexibilných foriem a organizácie práce a na úlohu jednotlivých aktérov v tomto procese. V príspevku prinášame aj užitočné odkazy na zdroje (napr. webových stránok venovaných problematike a metodických príručiek, ktoré obsahujú praktické návody na implementáciu problematiky do praxe).

Abstract

This paper is one of the outputs of the project Nr. 1/0991/12 titled *Determinants of use of a flexible approach work from the view of the family and their implementation in the social system* supported by the Scientific Grant Agency of the Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic .

This paper deals with problems positively flexible forms of work organization and working time as a tool to support the reconciliation of work and family life of employees, in order to inform and sensitize public opinion on the issue in a wide range of actors, who are not only

[#] Príspevok je jedným z čiastkovým výstupov projektu 1/0991/12 s názvom *Determinanty využívania flexibilizácie práce v SR z pohľadu rodiny a ich implementácia do sociálneho systému* podporeného Vedeckou grantovou agentúrou Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR (VEGA).

employers, but also the state, public sector, non-profit sector, individuals themselves and the entire civil society.

In addition to micro-social and micro-economic dimension has a significant macro-social and macro-economic dimension – because it is an answer to the problems of the unfavorable demographic trends and unemployment at the labour market. In this paper we emphasize the specific Slovak conditions (including legislation) to implement a positive and flexible forms of work organization and the role of different actors in this process. The paper also brings useful links to sources (web pages, methodical manuals that contain instructions for the practical implementation issues in practice etc.).

MYŠLIENKA NA ÚVOD

„Flexibilita však neznamená, že zamestnanci pracujú menej. Znamená to, že pracujú inak,“
Danielle Hartmann, riaditeľka pre korporátne partnerstvá v Boston College Center for Work & Family.¹

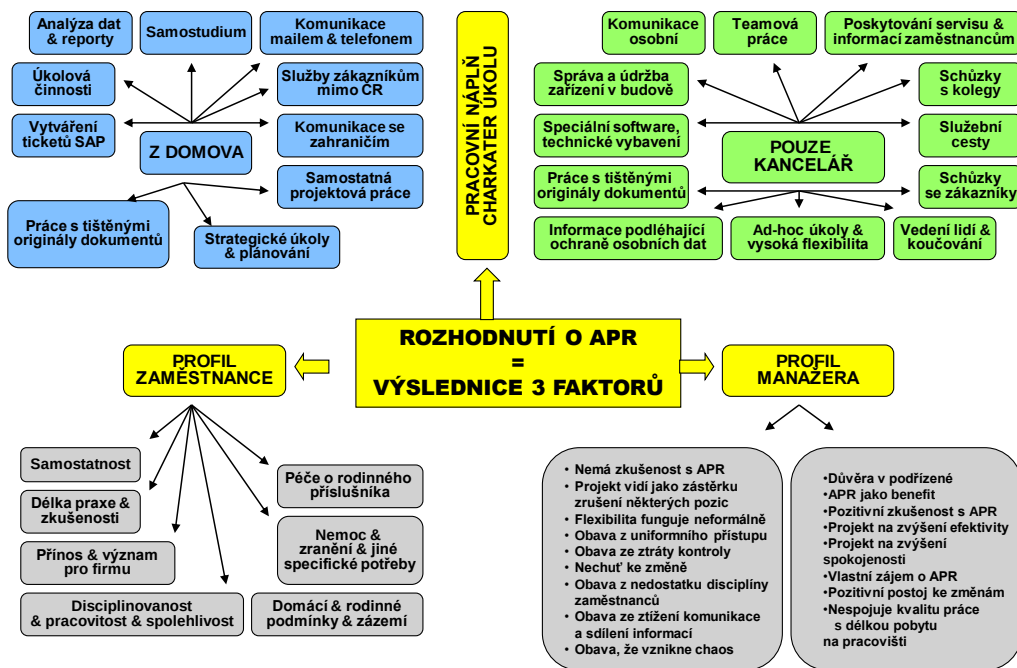
1 FORMY POZITÍVNEJ FLEXIBILITY PRÁCE A PRACOVNÉHO ČASU – SLOVENSKÁ LEGISLATÍVA, ŠPECIFIKÁ, POZITÍVA A NEGATÍVA

V tejto kapitole podrobne predstavujeme jednotlivé formy pozitívne flexibilných foriem organizácie práce a pracovného času, ich legislatívne zakotvenie v slovenskom práve a špecifikujeme u každej formy pozitíva i negatíva, a to tak z pohľadu zamestnávateľov, ako aj zamestnancov. Každá z nižšie prezentovaných foriem pozitívne flexibilných foriem organizácie práce/pracovného času má svoje pozitíva a negatíva, pričom v niektorých prípadoch sú spoločné, v iných odlišné pre zamestnanca a zamestnávateľa.

V úvode tejto podkapitoly pripomeniem, že uplatnenie jednotlivých typov pozitívnej flexibilizácie pracovného času alebo foriem pracovnoprávných vzťahov, na základe ktorých je práca vykonávaná, (Formánková a Nedoma, 2009, s. 13, hovoria o alternatívnych pracovných režimoch. Časté je aj pomenovanie atypické/neštandardné formy práce a organizácie pracovného času.), závisí od typu profesie, aj odvetvia/sektora, v ktorom firma pôsobí. Formánková a Nedoma (2009, s. 13) identifikujú tri kategórie podmienok, ktoré je potrebné zohľadňovať pri zavádzaní flexibilizácie foriem a organizácie práce – 1. charakter práce, 2. osobnostné i pracovné charakteristiky/profil zamestnanca, 2. osobnostný i profesionálny profil manažéra (pozri obrázok č. 1).

¹ Zdroj: Flexibilita v práci? Nič nestojí a prináša lepšie výsledky. Slovenské firmy sa na seminári o podpore work-life balance dozvedeli, aké sú najnovšie trendy a podelili sa o svoje skúsenosti. Dostupné na: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/clanok/flexibilita-v-praci-nic-destoji-a-prinasa-lepsie-vysledky/639>

Podmínky alternativního pracovního režimu (APR)



Obrázok č. 1 Predpoklady uplatňovania flexibilitných režimov práce

Zdroj: s. 13, Formánková, L. – Nedoma A. M. 2009. Kdo je (po)stará? Zkušenost se zaváděním programu sladění práce a rodiny zaměřeného na alternativní pracovní režimy v mezinárodní firmě. Praha - Brno : Sociologický ústav Akademie věd ČR, Masarykova univerzita, 22 s. Dostupné na: http://www.aperio.cz/data/1/APERIO_Kdo_se_postara.doc

1.1 PRUŽNÝ PRACOVNÝ ČAS

Pri uplatnení pružného pracovního času ide o rozvrhnutí pracovního času, pri ktorom si zamestnanec sám volí začiatok alebo aj koniec pracovního času v jednotlivých dňoch v rámci časových úsekov určených zamestnávateľom (*voliteľný pracovní čas*). Medzi dva úseky voliteľného pracovního času je vložený časový úsek, v ktorom je zamestnanec povinný byť na pracovisku (základný pracovní čas). Režim pružného pracovního času si netreba mýliť s režimom tzv. klzavej pracovnej doby (staggered hours).

Od 1. 1. 2013 podľa Zákonníka práce (č. 361/2012 Z. z.) môže zamestnávateľ autonómne zaviesť pružný pracovní čas, ak u neho nepôsobia zástupcovia zamestnancov (par. 88 ods. 1 v nadväznosti na par. 12 ods. 1). Inak sa na zavedenie pružného pracovního času vyžaduje dohoda zo zástupcami zamestnancov, alebo v kolektívnej zmluve.

Paragraf 89 Zákonníka práce dáva možnosť zaviesť pružný pracovní čas najmä ako:

- pružný pracovní deň*, pri ktorom si zamestnanec sám volí začiatok pracovnej zmeny a je povinný v príslušnom pracovnom dni odpracovať celú pracovnú zmenu pripadajúcu na ten deň podľa zamestnávateľom určeného rozvrhu pracovního času,
- pružný pracovní týždeň* pri rovnomernej rozvrhnutom pracovnom čase, pri ktorom si zamestnanec sám volí začiatok a koniec pracovních zmien a je povinný v príslušnom týždni odpracovať celý určený týždenný pracovní čas, pričom dĺžka pracovnej zmeny môže byť najviac 12 hodín,

c) *pružné štvortýždňové pracovné obdobie*, pri ktorom si zamestnanec sám volí začiatok a koniec pracovných zmien a je povinný v období štyroch po sebe idúcich týždňov, ktoré určí zamestnávateľ, odpracovať pracovný čas určený zamestnávateľom na toto štvortýždňové obdobie.

Plný pružný pracovný čas je pracovný čas bez akýchkoľvek obmedzení, t. j. neexistuje žiadny pevne určený základný pracovný čas (zmena však rovnako nesmie presiahnuť 12 hodín).

1.1.1 Pružný pracovný čas a práca nadčas

Pri pružnom pracovnom čase je prácou nadčas práca vykonávaná zamestnancom na príkaz zamestnávateľa alebo s jeho súhlasom mimo základného pracovného času pri uplatnení napr.:

- a) pružného pracovného dňa nad dĺžku pracovnej zmeny pripadajúcej na príslušný deň podľa rozvrhu týždenného pracovného času určeného zamestnávateľom,
- b) pružného pracovného týždňa nad určený týždenný pracovný čas,
- c) pružného štvortýždňového pracovného obdobia nad určený pracovný čas pripadajúci na toto obdobie.

1.1.2 Pružný pracovný čas a prekážky v práci

Podľa § 143 Zákonníka práce sa pri uplatnení pružného pracovného času prekážky v práci na strane zamestnanca posudzujú ako výkon práce s náhradou mzdy len v rozsahu, v ktorom zasiahli do základného pracovného času. V rozsahu, v ktorom zasiahli do voliteľného pracovného času, sa posudzujú ako ospravedlnené prekážky v práci, nie však ako výkon práce a neposkytuje sa za ne náhrada mzdy.

Prekážky v práci na strane zamestnávateľa sa posudzujú ako výkon práce, ak zasiahli do pracovnej zmeny.

1.1.3 Výhody pre zamestnávateľa i zamestnanca

- zlepšenie pracovnej morálky pracovníkov, zabránenie nedochvíľnosti príchodov a odchodov či neproduktívnemu času na pracovisku (či už z dôvodu únavy, stresu, neúmernej pracovnej záťaže, náhlych či každodenných rodinných či osobných povinností ako vyzdvihnutie detí zo školy, vybavovanie osobných záležitostí na úradoch).

1.1.4 Výhody pre zamestnávateľa

- rozvrhnutie práce počas dlhšieho časového úseku (rešpektujúc napríklad úradné, otváranie hodiny), bez potreby platiť pracovníkom nadčasy,
- ide o atraktívny nástroj pre prilákanie potenciálnych zamestnancov i pre udržanie vlastných zamestnancov,
- prekážky na strane zamestnanca, ktoré sú v rámci úsekov voliteľného pracovného času (napríklad návšteva lekára), sú akceptované ako ospravedlnená neprítomnosť, ale nie sú považované za výkon práce, t. j. nie sú platené a zamestnanec si musí túto dobu odpracovať v rámci voliteľného pracovného času, t. j. sú teda redukované nároky na náhradu mzdy pri týchto prekážkach v práci na strane zamestnanca,
- ak v tomto režime pracujú viacerí, resp. všetci pracovníci, je dobré stanoviť si jasné pravidlá kontaktu a odovzdávania si informácií.

1.1.5 Potenciálne prekážky pre zamestnávateľa i zamestnanca

- náročnosť na administráciu, osobitne s cieľom zabezpečiť pokrytie menej atraktívnych prevádzkových hodín personálom (začiatky a konce úradných hodín),

- potreba zamestnávateľa participovať na rozvrhovaní pracovnej doby jednotlivých pracovníkov v záujme zabezpečenia prevádzkových/úradných hodín a pod. môže vyvolať nevôľu voči zamestnávateľovi, konflikty medzi zamestnancami (niekedy stačí, aby zamestnávateľ vyslovil požiadavku, ako by mali byť úradné hodiny pokryté personálom, a nechať rozhodnutie na vzájomnej dohode zamestnancov, následne potom iba skontrolovať dodržiavanie týchto požiadaviek).

1.2 VARIABILNÉ PRACOVNÉ HODINY/KŁZAVÁ PRACOVNÁ DOBA (STAGGERED HOURS/ROZDIELNY ROZVRHOVÝ REŽIM PRACOVNEJ DOBY)

- na rozdiel od konta pracovného času si nemožno odpracované hodiny „vymeniť“ za dni voľna v práci, ale je možné voliť začiatok a koniec pracovnej doby podľa potreby, pričom potrebný rozsah odpracovaných hodín denne je pevne stanovený (na rozdiel od pružného pracovného času),
- zamestnanci majú možnosť odpracovať 8-hodinový pracovný čas v nasledovných hodinách:
 - od 7. hod. do 15. hod.,
 - od 8. hod. do 16. hod.,
 - od 9. hod. do 17. hod.

Tento režim rozvrhnutia pracovného času je vhodný v prípadoch, keď jednotliví pracovníci sú na sebe nezávislí/pracujú nezávisle od seba.

1.2.1 Výhody pre zamestnávateľa

- dlhšie otváracie/úradné hodiny bez nutnosti najímať ďalších pracovníkov, resp. platiť existujúcim pracovníkom nadčasy.

1.2.2 Potenciálne problémy, prekážky

- problematické v tomto prípade (vzhľadom na fakt, že zamestnanci si najvhodnejší variant pre nich osobne volia sami) môže byť pokrytie nárokov na personál v priebehu dňa (v priebehu úradných hodín), vzhľadom na fakt, že niektoré režimy sú atraktívnejšie než iné,
- dĺžka pracovného času zamestnanca sa obyčajne nezhoduje s úradnými, prevádzkovými hodinami pracoviska, z čoho vyplývajú nároky na kontrolu dodržiavania stanovených začiatkov (v prípade skorších) a koncov pracovného dňa (v prípade neskoršie začínajúcich „zmien“),
- náročnosť na administráciu – najmä v prípade, že na pracovisku pracujú aj zamestnanci, ktorí nemajú výnimku, t. j. nemajú možnosť voľiteľného flexibilného usporiadania pracovnej doby, - bolo by možné (v snahe vyhnúť sa najmä problému prvému), aby zamestnávateľ dohliadal na tvorbu akéhosi „rozvrhu“, s cieľom zabezpečiť pokrytie prevádzkových/úradných hodín či už rovnomerne, alebo podľa potreby (špičky v priebehu dňa vs. hodiny v priebehu dňa, kedy do úradu prichádza najmenej klientov/zákazníkov).

1.3 STLAČENÝ/ZHUSTENÝ PRACOVNÝ TÝŽDEŇ, T. J. TÝŽDENNÁ PRACOVNÁ DOBA JE ODPRACOVANÁ ZA MENEJ AKO PÄŤ PRACOVNÝCH DNÍ

- odpracovať možno denne počas 4 dní 10 hodín namiesto 8 a vziať si deň voľna v práci piaty deň, alebo odpracovať denne 9 hodín počas 9 dní a zobrať si raz za dva týždne deň voľna, resp. pracuje 4 dni po deväť hodín a piaty deň odpracuje pol dňa. Okrem rovnomerného rozvrhnutia dĺžky pracovnej doby však môže byť pracovná doba rozvrhnutá aj nerovnomerne (t. j. v jednotlivých dňoch rôzne, max. 12 hodín denne),
- spravidla býva tento režim kombinovaný s rotáciou dní, resp. týždňov (t. j. nepracujú zamestnanci každý týždeň rovnaké dni – s cieľom pokryť prevádzku aj cez soboty, nedele a pod.),
- vhodný pre študujúcich popri zamestnaní, resp. pre pracovníkov, ktorí pracujú odlúčení od domova (napr. v stavebníctve, z dôvodu skrátenia doby odlúčenia od rodiny, a to i za cenu predĺženia pracovných zmien),
- často sa kombinuje stlačený pracovný týždeň a skrátený pracovný úväzok medzi partnermi, v snahe zabezpečiť starostlivosť o dieťa.

1.3.1 Výhody

- zlepšuje pracovnú morálku,
- redukuje výpadky z práce z dôvodu choroby,
- predstavuje významný nástroj motivácie pracovníkov, ich udržania a zároveň je lákadlom pre potenciálnych zamestnancov,
- je výhodný pre zamestnancov, ktorí popri zamestnaní študujú, zvyšujú si kvalifikáciu a pod.

1.3.2 Potenciálne problémy/prekážky

- predĺžený pracovný deň (10-, resp. 9-hodinový) – zníženie produktivity, neproduktívne trávenie času na pracovisku,
- *na strane zamestnávateľa*
- problémy pokrytia pracovnom silou počas prevádzkových/úradných hodín počas dní, ktoré sú najviac čerpané ako dni voľna za odpracované hodiny (sú to pondelky a piatky),
- náročnosť na administráciu, najmä vo väčších firmách/organizáciách.
- *na strane zamestnancov*
- súťaženie o najviac atraktívne dni na vybratie odpracovaných hodín (pondelky a piatky).

1.3.3 Návrhy/odporúčania

- stanoviť fixný/predefinovaný harmonogram rozvrhnutia práce na danom pracovisku s cieľom manažovať výkon práce/fungovanie danej prevádzky a riešiť výpadky pracovníkov tak, aby neboli ohrozené služby zákazníkom,
- metódy alokácie/pridelovania voľných dní za odpracované hodiny – v prípade, že sa sami pracovníci nevedia dohodnúť, by mali byť dopredu dané/predefinované – podľa veku, dĺžky zamestnania u daného zamestnávateľa, podľa princípu „kto skôr príde, ten prv berie“, podľa potrieb, „od prípadu k prípadu“, t. j. podľa individuálneho posúdenia, či podľa náhodného výberu,

1.4 PRACOVNÝ REŽIM 80 HODÍN ZA 14 DNÍ

- ide o dvojtýždňovú pracovnú periódu s náhradným voľnom za odpracované hodiny v druhom týždni. Napríklad pracovník pracuje 8 dní po deväť hodín, deviaty deň pracuje 8 hodín a 10 deň si za odpracované hodiny vyberie voľno.

1.4.1 Výhody

- podporuje pracovnú morálku a produktivitu práce (podobne ako stlačený pracovný týždeň),
- redukuje/minimalizuje výpadky z práce z dôvodu choroby,
- redukuje problémy a výpadky v servisných/úradných hodinách (ktoré sú typické pre stlačený pracovný týždeň),
- pracovný deň v porovnaní napríklad s desaťhodinovým pracovným dňom u stlačeného pracovného týždňa je krajší, teda znížená produktivita práce na konci pracovného dňa je v prípade tohto režimu (v porovnaní so stlačeným pracovným týždňom) redukovaná, nie však eliminovaná,
- ide o významný nástroj motivácie a udržania existujúcich zamestnancov aj prilákania potenciálnych zamestnancov.

1.4.2 Potenciálne prekážky

- problematické je rozvrhnutie dní voľna – vzhľadom na fakt, že zamestnanci preferujú ako dni pracovného voľna za odpracovaných hodín najčastejšie pondelky a piatky (aj v tomto prípade sú tieto problémy menšie ako u stlačeného pracovného týždňa, kde voľno za odpracované hodiny si pracovník vyberá týždenne, nie raz za dva týždne),
- problémy s administráciou – evidovaním odpracovaných hodín/dní a dní pracovného voľna, ale tiež aj s rozvrhmi práce jednotlivých pracovníkov počas prevádzkových/úradných hodín (s cieľom zamedziť výpadkom či nedostatočnému pokrytiu pracovnou silou podľa požiadaviek klientov) a pod., ktorá je náročná najmä vo veľkých oddeleniach,
- problémy s pracovnou morálkou – potreba kontroly dodržiavania tohto režimu,
- najmä v prípade, že na pracovisku pracujú aj zamestnanci, ktorí nemajú výnimku, t. j. nemajú možnosť voľiteľného flexibilného usporiadania pracovnej doby, môže byť problematické udržiavať pracovnú morálku a vyhnúť sa konfliktom na pracovisku medzi zamestnancami navzájom.

1.5 ČIASTOČNÝ ÚVÄZOK

- ak o čiastočný úväzok požiada zamestnanec v záujme wlb, môže byť pre zamestnávateľa menej výhodné, pretože musí na výkon práce na danom prac. mieste zabezpečiť ďalšiu pracovnú silu, čím mu stúpnu N na administráciu, na zaškolenie a pod.,
- čiastočný úväzok umožňuje zamestnaným, aby si uchovali schopnosti, zručnosti, aby mali prístup ku kariérnym možnostiam, a zároveň istotu pracovného miesta a príjem,
- ľudia pracujúci na čiastočný úväzok zväčša pracujú efektívnejšie – niekedy sa hovorí, že zamestnávateľ od nich vyžaduje rovnaký rozsah práce, ako keď pracovali na plný úväzok, čiastočný úväzok môže byť rozvrhnutý na všetkých päť pracovných dní rovnako, do všetkých pracovných dní, ale rôzne (nerovnomerne), alebo môže byť rozvrhnutý na menej dní v týždni,
- formou čiastočného úväzku je vykonávaná práca v rámci zdieľaných pracovných miest, zamestnanci na zdieľanom pracovnom mieste majú mať prístup ku všetkým zamestnaneckým

príležitosti, možnosti, ako zamestnaní pracujúci na plný úväzok, ako aj k zamestnaneckým benefítom a prostriedkom sociálnej ochrany,

- práca rozvrhnutá na päť dní v týždni môže byť kvôli nákladom na dochádzanie do práce finančne náročná, naopak inému práca na čiastočný úväzok rozvrhnutá na päť dní (dopoludnia/popoludní) vyhovuje, napríklad kvôli potrebe zabezpečiť starostlivosť o deti.

1.6 KONTÁ PRACOVNÉHO ČASU/BANKA PRACOVNÉHO ČASU

– s nárokom na „výmenu naviac odpracovaných hodín“ za dni voľna v práci, t. j. zamestnávateľ nemusí platiť zamestnancom nadčasy, nemusí najímať dodatočných pracovníkov v čase zvýšeného dopytu po práci (sezónne výkyvy, ale aj týždenné výkyvy a pod.).

Par. 87a Zákonníka práce - Konto pracovného času je spôsob nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času. Pri uplatňovaní konta pracovného času môže zamestnávateľ rozvrhnúť pracovný čas tak, že v prípade väčšej potreby práce zamestnanec odpracuje viac hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas a v prípade menšej potreby práce zamestnanec odpracuje menej hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas alebo prácu nebude vykonávať vôbec. Priemerný týždenný pracovný čas nesmie v dobe najviac 12 mesiacov po sebe nasledujúcich presiahnuť ustanovený týždenný pracovný čas.

Podľa právnej úpravy účinnej od 1. 1. 2013 možno konto pracovného času *dojednať v kolektívnej zmluve alebo po dohode so zástupcami zamestnancov*. Zároveň platí, že dohodu nemožno nahradiť rozhodnutím zamestnávateľa, a teda v zmysle § 12 ju nemožno nahradiť ani dohodou so zamestnancom. Konto tak môže byť zavedené len u zamestnávateľa, u ktorého pôsobia zástupcovia zamestnancov, ktorí dali na jeho zavedenie súhlas v dohode alebo v kolektívnej zmluve. Dohoda musí byť písomná.

Zamestnávateľ je povinný viesť účet pracovnej doby a účet mzdový každému zamestnancovi – t. j. administratívna záťaž (zamestnávateľ je povinný vykazovať každý týždeň rozdiel medzi stanovenou týždennou pracovnou dobou a odpracovanou dobou) a nároky na organizáciu práce, koordináciu, riadenie (rozvrh pracovnej doby).

1.7 ZDIEĽANIE PRACOVNÉHO MIESTA (JOB SHARING)

- zamestnanci si „delia jedno pracovné miesto na plný úväzok“,
- rozdelenie práce na zdieľanom mieste môže byť rôzne – napr. obaja zamestnanci pracujú každý deň, pričom odpracujú obaja rovnaký počet hodín (4 + 4), resp. rôzny (6 + 2), ďalej si môžu zamestnanci rozdeliť pracovný čas na menší počet pracovných dní (pracujú 2 + 3 dni v týždni), resp. sa v práci striedajú po týždni, resp. po dvoch týždňoch.
- zamestnanci majú v kompetencii sami sa medzi sebou dohodnúť, ako sa budú striedať (zohľadňujúc ich individuálne potreby),

1.7.1 Výhody pre zamestnávateľa

- má k dispozícii dvoch kvalifikovaných pracovníkov, zastupiteľnosť (pri chorobe, dovolenke, pracovnej ceste), vzájomná kontrola medzi zamestnancami, učenie sa zamestnancov jeden od druhého
- pestrosť/inovativnosť/nápaditosť riešenia úloh (kvantita a kvalita),
- spätná väzba – zamestnanci medzi sebou komunikujú, vymieňajú si informácie,

- zníženie počtu absencií – zamestnanec si osobné záležitosti rieši mimo pracovnú dobu, uspokojivé usporiadanie pracovných povinností s mimopracovnými,
- intenzívnejšie pracovné tempo v porovnaní so zamestnancami na plný úväzok,
- menšia stresová záťaž zamestnanca,
- lojálnosť zamestnancov,
- získanie kvalifikovaných pracovníkov, ktorí nemôžu alebo nechcú pracovať na plný úväzok,

1.7.2 Výhody pre zamestnanca

Tento pracovný režim zamedzuje zneužívaniu pracovníka zamestnaného v režime kratšieho pracovného času (rovnaký rozsah prác v kratšom čase a za nižšiu mzdu) a vytvára predpoklady zvýšenia záujmu zo strany zamestnancov s rodinnými povinnosťami o tieto formy zamestnávania.

1.7.3 Nevýhody pre zamestnanca, ale výhody pre zamestnávateľa

- spoluzodpovednosť za vykonanú prácu,
- nevýhodou môže byť riziko nerovnomerného výkonu (jeden zamestnanec musí odpracovať nevykonanú prácu za druhého),
- náročnosť na komunikáciu medzi zamestnancami na delenom pracovnom mieste.

1.7.4 Nevýhody pre zamestnávateľa

- náročnosť na komunikáciu medzi zamestnancami a vedením, náročnosť na vedenie takéhoto „tímu“, na odovzdávanie informácií.
- narušenie jednotnej pracovnej línie,
- možnosť straty informácií, keď pracovníci navzájom medzi sebou málo komunikujú,
- organizačné problémy – rozdelenie práce, pracovnej doby, miesta, počítača, - administratíva spojená s dvoma zamestnancami,
- pre zamestnávateľa zvýšené náklady na zaškolenie (dvaja pracovníci), na stravovanie, vyššia administratívna náročnosť pri vzniku pracovného pomeru, pretože zamestnávateľ uzatvára pracovnú zmluvu aj dohodu o zaradení zamestnanca v pracovnom pomere na kratší pracovný čas na delené pracovné miesto (ďalej dohoda o zaradení, kde sú presne dohodnuté podmienky zaradenia na delené pracovné miesto).

1.7.5 Nevýhody pre zamestnanca

- mnohí zamestnanci si z finančných dôvodov nemôžu tento rozvrh práce dovoliť,
 - problematická (v prípade rôznej profesionálnej úrovne/kvality pracovníkov) môže byť kontinuita servisu zákazníkom,
 - problematická môže byť dohoda o rozdelení pracovného času medzi pracovníkmi, ktorí dané pracovné miesto zdieľajú,
 - ak sa zmenia požiadavky na usporiadanie pracovného času u jedného zamestnanca, môže to skomplikovať pracovnú pozíciu obom z nich (tieto požiadavky sa dotknú aj druhého z nich), Ak delené pracovné miesto zaniká, ale pracovná náplň pripadajúca na toto pracovné miesto zostáva zachovaná, zamestnanec má právo na zaradenie v rozsahu celého pracovného času a pracovnej náplne, ktorá pripadala na delené pracovné miesto, alebo ak sa o pracovné miesto delilo viac zamestnancov, v rozsahu ich pomernej časti.
- Perspektíva delených pracovných miest sa aj pre jej administratívnu náročnosť predpokladá skôr u jednoduchých zamestnaniach a v nižších pracovných pozíciách.

1.7.6 Opatrenia na elimináciu nevýhod

- preškolenie zamestnancov pracujúcich na zdieľanom pracovnom mieste v oblasti komunikácie, tímovej spolupráce, organizácie práce pri práci v tandeme, preškolenie zamestnávateľa v oblasti práce so zdieľanými úväzkami.

1.7.7 Príležitosti

- využívanie zliav pri vzdelávaní pre viac zamestnancov, resp. vyslať na školenie jedného zamestnanca, a ten zaškolí druhého z tandemu, zamestnávateľ môže využiť ponuku operátorov na spoločné firemné mobilné telefóny a pod.

1.7.8 Zdieľané pracovné miesto a prekážky v práci

Zamestnancom na delenom pracovnom mieste vzniká zákonná povinnosť sa navzájom zastúpiť v prípade prekážky v práci na strane jedného z nich.

Zákonník práce v rámci ust. § 49a nerieši otázku, ako posúdiť výkon práce počas zastupovania, ako a či vôbec ho odmeňovať. V prepojení na zákonné ustanovenia o odmeňovaní povinnosť zastupovania veľmi pripomína charakteristické črty práce nadčas nariadenej zamestnávateľom.

Za prácu nadčas patrí zamestnancovi mzda a mzdové zvýhodnenie, pokiaľ sa nedohodne so zamestnávateľom, že miesto mzdového zvýhodnenia mu bude poskytnuté náhradné voľno (ust. § 121 ZP). Pri delenom pracovnom mieste však zákonodarca neuvažoval s odmeňovaním navyše toho zamestnanca, ktorý odpracuje väčší podiel pracovného času alebo odvedie väčší objem práce než ten, ktorého zastupuje.

Prekážky v práci na strane zamestnanca na delenom pracovnom mieste sa ospravedlnia, prípadne poskytne sa za ne náhrada mzdy podľa právneho režimu v piatej časti Zákonníka práce (ust. § 136 a nasl.). Zamestnávateľ je teda povinný v niektorých konkrétnych prípadoch poskytnúť zastupovanému náhradu mzdy, ale nemá zákonnú povinnosť odmeňovať zastupujúceho za výkon práce počas zastupovania druhého zamestnanca na delenom pracovnom mieste.

Problematickým sa javí povinnosť zastupovať, čiže právna povinnosť, ktorú nariaďuje samotný zákon, ktorý týmto spôsobom obišiel ustanovenia o nadčasovej práci, ktorú zamestnancom s kratším pracovným časom (čo situácia v prípade deleného pracovného miesta nepochybne je) zamestnávateľ nariadiť nesmie. Môže ju s nimi len dohodnúť.

1.8 DOMÁCKA PRÁCA A TELEPRÁCA

1.8.1 Výhody pre zamestnanca

- podobné ako výhody pružného pracovného času, prípadne práce na čiastkový úväzok,
- možnosť rozloženia práce rešpektujúc prirodzený biorytmus človeka, s cieľom zvýšenia výkonnosti a produktivity práce,
- odbúranie času dochádzania do práce, zníženie nákladov na dochádzanie do práce, odbúranie stresu spojeného s dochádzaním,
- kancelária vs. príjemné rodinné prostredie,
- odbúraný pracovný stres,
- väčší klúd a sústredenie na prácu, odbúranie niektorých rušivých vplyvov, ktoré rušia pri výkone práce na pracovisku – či už pracovného charakteru, alebo aj súvisiacich so

spolupracujúcimi (súkromné rozhovory v neúmernej miere, vzájomné vyrušovanie sa kolegov),

- zlepšenie kvality pracovného prostredia, zabránenie tzv. „preplnenia pracovného miesta“ a s tým súvisiacich rušivých vplyvov na pracovný výkon,
- menšie množstvo operatívnych problémov,
- žiaden alebo znížený spoločenský kontakt s spolupracovníkmi,
- podstatný je konečný výsledok, nie odpracované hodiny,
- pokiaľ nie je človek workoholik, vie oddeliť pracovné a rodinné povinnosti, vie organizovať svoj čas a je disciplinovaný v plnení svojich povinností (nepotrebuje sústavný dohľad nad sebou), má doma pracovňu, resp. pracovný kútik, kde nie je rušený, je to vhodná forma práce.

1.8.2 Nevýhody, resp. požiadavky kladené na zamestnanca

- znížený sociálny kontakt so spolupracovníkmi,
- vyššie nároky na komunikáciu a kontakt so spolupracovníkmi s pracovných dôvodov,
- disciplína a samokontrola (množstvo rušivých faktorov v domácom prostredí, žiadny nadriadený, ktorý dohliada na výkon práce),
- vyššia spotreba energie, vyššie telekomunikačné poplatky (niekedy však zamestnávateľ na tieto výdavky prispieva),
- nedostatočný klúd na prácu,
- neschopnosť oddeliť pracovné povinnosti a súkromný život, často dochádza k nevhodnému narušovaniu súkromného života,
- pracovníci niekedy pracujú viac ako je stanovené,
- stres z termínovaných úloh,
- nevzťahujú sa na zamestnanca ustanovenia o rozvrhnutí určeného týždenného pracovného času, nepretržitom dennom odpočinku, nepretržitom odpočinku v týždni a o prestojoch,
- pri dôležitých osobných prekážkach v práci mu nepatrí od zamestnávateľa náhrada mzdy s výnimkou úmrtia rodinného príslušníka,
- nepatrí mu mzda za prácu nadčas, mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok, mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu a mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce, ak sa zamestnanec so zamestnávateľom nedohodne inak.

1.8.3 Výhody pre zamestnávateľa

- menšie náklady na vybavenie pracovníka (kancelária),
- nutnosť kontroly kvality práce a nie iba odpracovaných hodín,
- odbúrava sa problém tzv. preplnenosti na pracovisku a s tým súvisiace problémy, pôsobiace okrem iného aj na kvalitu práce (vyrušovanie sa kolegov v jednej kancelárii, ale aj osobné rozhovory v neúmernej miere),
- je významným nástrojom motivácie a udržania existujúcich pracovníkov a získania nových potenciálnych pracovníkov (pre ľudí so zdravotným postihnutím, resp. pre tých, ktorí sa zotavujú z choroby či z úradu a postupne sa chcú vrátiť do pracovného procesu, umožňuje získať kvalitných pracovníkov aj z geograficky vzdialených území, z oblastí vidieckych či ťažie dostupných.

1.8.4 Ďalšie spoločenské prínosy práce na doma a telepráce

- dopravné odľahčenie najmä vo veľkých mestách,
- pozitívne ekologické dopady (zníženie emisií),
- zamestnanosť pre zdravotne postihnutých ľudí, resp. ľudí z oblastí so zlou dopravnou dostupnosťou.

1.8.5 Prekážky

- infraštruktúra – potreba jej inštalácie, udržiavania (servisu), potreba kvalitného pripojenia k internetu (aby nepadala sieť),
- problematická je kontrola pracovníka na mieste výkonu práce,
- znižuje sa možnosť operatívneho riadenia a zásahov,
- malý kontakt a zlá komunikácia so spolupracovníkmi, zvyšujú sa nároky na komunikáciu medzi zamestnancom a zamestnávateľom, ale aj medzi zamestnancami navzájom,
- nejasnosti okolo zodpovednosti za BOZP,
- destabilizácia vzťahov vo firme, v prípade, že ostatní kolegovia takúto možnosť nemajú,
- zlá pracovná morálka a sebakontrola v dôsledku neprítomnosti nariadených či spolupracovníkov,
- sociálna izolácia, stereotyp, ďalšie problémy spojené so splynutím pracovného a domáceho prostredia,
- pravdepodobne pomalší kariérny postup,
- z domu sa dá vykonávať iba istý druh práce, tá mi zároveň mala byť taká, aby výsledky práce bolo možné jednoznačne identifikovať a kontrolovať,
- pracovné miesto pracovníka z domu by malo spĺňať určité kritériá (bezpečnosť, ak pracuje s citlivými údajmi) a tiež by mala byť malo byť pracovné miesto oddelené od ostatných častí domácností, aby sa minimalizovalo vyrušovanie pracovníka ostatnými členmi domácnosti, ale aj opačne.
- čas vyhradený pre prácu by mal zamestnanec venovať výlučne práci a nenechať sa rozptyľovať povinnosťami v domácnosti. Zabráni tak problémom s včasnosťou a kvalitou plnenia pracovných úloh. Na druhej strane by mal pracovník vedieť, kedy prestať pracovať (Pre prácu z domu je typické, že pracovník pracuje viac, ako je dohodnuté v zmluve, v snahe vyhovieť zamestnávateľovi a v snahe o čo najlepšie pracovné výsledky.)
- pri práci z domu môže dochádzať problému, že rodinný a pracovný život zamestnanca začnú splývať, a v konečnom dôsledku to môže viesť k vzťahovým problémom.

1.8.6 Odporúčania

- ukotviť presne termíny plnenia úloh, ich odovzdávania, kontroly,
- stanoviť vybrané dni, resp. aspoň par hodín v mesiaci, kedy sa stretnete na pracovisku – kvôli udržiavaniu kontaktov tak s kolegami, ako aj s nadriadenými.

Na záver, na obrázku č. 2, prinášame krátke zhrnutie výhod a nevýhod čiastočného pracovného úväzku, zdieľaného pracovného miesta a prerušenia práce pre obe zúčastnené strany

1 – ČÁSTEČNÝ PRACOVNÍ ÚVAZEK

2 – SDÍLENÍ PRÁCE

3 – PŘERUŠENÍ PRÁCE

	ZAMĚSTNANCI	ZAMĚSTNAVATELÉ
VÝHODY	- umožňuje lépe sladit práci s osobním životem (např. studiem, péčí o rodinu atp.) - 1,2,3 - poskytuje více volného času - 1,2,3	- nižší personální náklady - 1,2,3 - při zvýšené nemocnosti může napomoci k snadnějším náhradám na pracovních směnách - 1,2
NEVÝHODY	- nižší mzda - 1,2,3 - po určité období žádná mzda - 3 - vyloučení z programů vzdělávání, rozvoje, zaměstnaneckých výhod atd. (určených pouze zaměstnancům na plný pracovní úvazek) - 1,2,3 - ztráta pracovních dovedností a vypracované rutiny - 3 - snížení možností na kariérový i mzdový růst - 1,2,3 - pocit izolovanosti, nedostatečné informovanosti - 1,2	- nižší loajalita a stabilita zaměstnanců - zejména 1, event. 2,3 - vyšší počet zaměstnanců - zejména 2, event. 1, 3 - možné vyšší mzdové náklady (s ohledem na firemní benefity) - zejména 2, event. 1 - komplikace organizačního charakteru - 1,2,3 - dočasná ztráta kvalifikovaného zaměstnance, nutnost náhrady, zapracování - 3

Obrázok č. 2 Výhody a nevýhody vybraných foriem flexibilných foriem práce

Zdroj: Gilarová, R. 2004. Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušování práce. Praha : EuroProfis, Innovation and Consulting, 2004. s. 42.

2 PODPORA IMPLEMENTÁCIE ZOSÚLAĐOVANIA PRACOVNÉHO A RODINNÉHO ŽIVOTA ZO STRANY Z EURÓPSKEJ ÚNIE

OP Ľudské zdroje 2014 – 2020 a príležitosti, ktoré poskytuje pre pozitívnu flexibilizáciu práce a zosúlad'ovanie pracovného a rodinného života:

Investičná priorita 1.3 Rovnosť medzi mužmi a ženami a zosúladienie pracovného a súkromného života.

Špecifický cieľ 1.3.1 Zvýšiť dostupnosť kvalitných, udržateľných a cenovo dostupných riešení v oblasti starostlivosti o závislého člena domácnosti, najmä detí s cieľom zvýšiť mieru zamestnanosti.

Očakávané výsledky:

- zlepšenie možností pre zosúladienie rodinného a pracovného života prostredníctvom flexibilných foriem práce
- zníženie rozdielu v miere zamestnanosti medzi ženami a mužmi zvýšením zamestnanosti žien, najmä matiek s malými deťmi
- zníženie rodového rozdielu v miere zamestnanosti rodičov s deťmi prostredníctvom opatrení na zosúladienie pracovného a rodinného života
- zvýšenie počtu zariadení služieb starostlivosti o deti v predškolskom veku, prioritne vo veku do 3 rokov
- zvýšenie zamestnanosti rodičov zabezpečujúcich starostlivosť o deti vo veku do 3 rokov prostredníctvom finančnej podpory na služby starostlivosti o dieťa
- zavedenie inovatívnych spôsobov organizácie práce vrátane teleworkingu a práce na kratší pracovný čas

Špecifický cieľ 1.3.2 Odstrániť horizontálnu a vertikálnu rodovú segregáciu na pracovnom trhu a v príprave na povolanie.

Očakávané výsledky

- zníženie rozdielu v miere zamestnanosti a ekonomickej aktivity medzi ženami a mužmi
- zvýšenie zamestnanosti a ekonomickej aktivity žien
- zníženie rodového mzdového rozdielu
- zníženie horizontálnej segregácie zvýšením zastúpenia žien a mužov v „netradičných“ povolaniach a v príprave na ne
- zvýšenie zastúpenia žien v ekonomických rozhodovacích pozíciách a medzi podnikateľmi (zníženie vertikálnej segregácie na trhu práce)
- zníženie rodových rozdielov v rozdelení neplatennej práce najmä v oblasti starostlivosti v rámci rodiny.

príklady aktivít

Špecifický cieľ 1.3.1:

Zvýšiť dostupnosť kvalitných, udržateľných a cenovo dostupných riešení v oblasti starostlivosti o závislého člena domácnosti, najmä detí s cieľom zvýšiť mieru zamestnanosti.

Podpora zosúladzovania rodinného a pracovného života prostredníctvom poskytovania príspevku na starostlivosť o dieťa a/alebo podpora starostlivosti o závislého člena rodiny. Podpora zariadení a služieb pre deti za účelom zosúladzovania rodinného a pracovného života (jasle, škôlky, opatrovateľky, iných rodinných príslušníkov) a podpora podnikania v oblasti služieb starostlivosti o deti a seniorov s dôrazom na inovatívne prístupy. Vytváranie efektívnych nástrojov pre začleňovanie matiek/rodičov s malými deťmi na trh práce najmä po návrate z rodičovskej dovolenky cez tvorbu flexibilných foriem pracovných miest a inovatívnych mechanizmov pre zvyšovanie flexibility práce (vytváranie, udržiavanie a rozvíjanie zručností, posilňovanie kontinuity a kontaktu s pracoviskom, mentoring, vzdelávanie a prípravu pre trh práce osôb s rodičovskými povinnosťami atď.) Podpora zamestnávateľov pri vytváraní a podpore služieb starostlivosti o deti a iných závislých členov rodiny. Zavádzanie auditov zameraných na zosúladenie rodinného a pracovného života (audit rodina a práca) a oceňovanie príkladov dobrých zamestnaneckých politík, podpora sieťovania a výmeny skúseností medzi zamestnávateľmi, odbormi a odbornou verejnosťou. Podpora a poradenstvo pri tvorbe a implementácii programov a plánov zameraných na zosúladenie rodinného a pracovného života v podnikoch a inštitúciách

príklady aktivít

Špecifický cieľ 1.3.2:

Odstrániť horizontálnu a vertikálnu rodovú segregáciu na pracovnom trhu a v príprave na povolanie

Podpora opatrení vedúcich k znižovaniu horizontálnej a vertikálnej rodovej segregácie na trhu práce a rodového mzdového rozdielu vrátane efektívnej kontroly dodržiavania zákazu diskriminácie na pracovisku a vytvárania nástrojov zaväzujúcich zamestnávateľov k uplatňovaniu prorodinných a prorodových opatrení (plány / stratégie rodovej rovnosti na úrovni podnikov, rodové audity a pod).

Podpora uplatňovania rodového hľadiska v relevantných politikách a opatreniach a zlepšenie monitorovania, zberu údajov a hodnotenia politik vrátane posilnenia expertného zázemia rodového výskumu a rodových analýz.

Inštitucionálne posilnenie rodovej rovnosti na národnej, regionálnej a miestnej úrovni, podpora sieťovania a organizácií a inštitúcií, ktoré rovnosť zavádzajú alebo presadzujú
Podpora inovatívnych metód a prístupov pre spravodlivejšie rozdelenie neplatennej práce medzi mužmi a ženami a podpora aktívneho otcovstva

Zvyšovanie povedomia v oblasti rodovej rovnosti - osvetová činnosť a informačné kampane zamerané na presadzovanie rodovej rovnosti.

Podpora opatrení pre rodovú desegregáciu vo vzdelávaní, výbere povolania a v príprave naň, najmä aktívne podporovať prístup žien k vzdelávaniu a príprave na povolanie v tzv. typicky mužských odboroch a naopak a tým zvyšovanie zastúpenia žien v technických a iných netradičných odboroch vs. zastúpenia mužov vo feminizovaných sektoroch.

Opatrenia zamerané na zvýšenie povedomia o rodovej rovnosti v rámci vyučovacieho procesu a zavádzanie systému rodovo citlivého vzdelávania vrátane prípravy pedagogických pracovníkov/čok a podpora vytvárania a implementácia študijných odborov, programov vzdelávania a tréningov rodovej rovnosti a budovanie inštitucionálneho zázemia.

Podpora informovanosti a organizovanie informačno-osvetových kampaní o otázkach rodovej rovnosti vo vzdelávaní a príprave na povolanie vrátane vzdelávacích aktivít, ktoré prispievajú k odstráneniu stereotypného prístupu a predsudkov voči ženám a znevýhodneným skupinám

Použitá literatúra

1. BARINKOVÁ, M. 2013. *Možnosti flexibilných pracovných režimov pre zamestnancov s rodinnými povinnosťami. [online]. In 1: Personálny a mzdový poradca podnikateľa č. 12 – 13/2013. Žilina: Poradca podnikateľa, spol. s r. o. (PP, spol. s r. o) Vydavateľský a vzdelávací dom, 2013. ISSN 8584113057820 ISSN 1335-1508. In 2: Práca, mzdy a odmeňovanie 7/2013. Žilina: Poradca podnikateľa, spol. s r. o., 2013. ISSN 1335-7115*
2. BEDNÁRIK, R. 2011. *Kvalita pracovných miest. 1. etapa úlohy. Politiky trhu práce na podporu kvality pracovných miest. [online]. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2011. 35 s. [citované 1. 10. 2013]. Dostupné na: http://www.ivpr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2011/Bednarik/bednarik_2156.pdf*
3. BELLAN, P. – OLŠOVSKÁ, A. 2010. *Flexibilné formy zamestnania v rámci EÚ – možnosti a riziká ich uplatnenia v Slovenskej republike. Správa z riešenia výskumnej úlohy VÚ č. 2157. [online]. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2010. 118 s. [citované 2. 9. 2013]. Dostupné na: http://www.sspr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2012/Bellan/2157_olsovska_bellan.pdf*
4. FIALOVÁ, E. *Flexibilní formy práce. [online]. In: FIALOVÁ, E. - ŠTĚPÁNKOVÁ, M. – MARKSOVÁ – TOMINOVÁ, M. 2010. Dostaňte zákon na svou stranu: Jak sladovat rodinu a práci? Praha : Gender Studies, o. p. s., 2010. 61 s. Dostupné na: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/publikace_web.pdf*
5. *Flexibilita v práci? Nič nestojí a prináša lepšie výsledky. Slovenské firmy sa na seminári o podpore work-life balance dozvedeli, aké sú najnovšie trendy a podelili sa o svoje skúsenosti. Dostupné na: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/clanok/flexibilita-v-prac-nic-nestoji-a-prinasa-lepsie-vysledky/639>*
6. FORMÁNKOVÁ, L. – NEDOMA A. M. 2009. *Kdo je (po)stará? Zkušenost se zaváděním programu sladění práce a rodiny zaměřeného na alternativní pracovní režimy v mezinárodní firmě. [online]. Praha - Brno : Sociologický ústav Akademie věd ČR,*

- Masarykova univerzita, 22 s. Dostupné na: http://www.aperio.cz/data/1/APERIO_Kdo_se_postara.doc
7. GILAROVÁ, R. 2004. *Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušování práce*. [online]. EuroProfis, Innovation and Consulting.s. 3. Dostupné na: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf
 8. JACKOVÁ, M. 2011. *Slovenská súťaž zamestnávateľ ústretový rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí oslavuje 10. narodeniny*. Dostupné na: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/slovenska-sutaz-zamestnavatel-ustretovy-rodine-rodovej-rovnosti-a-rovnosti-prilezitosti-oslavuje-10-narodeniny>
 9. JACKOVÁ, M. – PIETRUCHOVÁ, O. 2012. *Rodina a práca – dobré praxe zo Slovenska*. [online]. In: *Kde to ladí a kde skrípe: sladování práce a péče v mezinárodní perspektivě*. Praha : Gender Studies, o. p. s., 2012. 71 s. ISBN: 978-80-86520-40-7. Dostupné na: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/kde_to_ladi_a_kde_skr_ipe_pdf_web.pdf

Odporúčané vybrané príručky pre praktickú implementáciu opatrení pozitívnej flexibilizácie práce

1. Petra Sochorová, Martina Minárová, Jana Riebová. 2013. *Flexibilní pracovní úvazky. Jak na ně?* Dostupné na: <http://www.peoplemanagementforum.cz/cs/hr-data/jak-na-to/>
2. Petra Sochorová, Veronika Plešková, Martina Minárová, Zita Lara. 2013. *Home Office aneb práce z domova*. Dostupné na: <http://www.peoplemanagementforum.cz/cs/hr-data/jak-na-to/>
3. Blanka Junová. 2012. *Čas pro změnu ... k rovnováze práce a soukromí*. Dostupné na: <http://aktivnimama.cz/stahnete-si-zdarma-knihu-cas-pro-zmenu-k-rovnovaze-prace-a-soukromi>
4. *Možnosti a bariéry zaměstnávání rodičů*. 2012. Dostupné na: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/moznosti_a_bariery_zamestnavani_rodicu_web.pdf
5. *Dostaňte zákon na svou stranu: jak sladovat rodinu a práci*. 2010. Dostupné na: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/publikace_web.pdf
6. ŠIPIKAL, M. a kol. 2007. *Zosúladovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie (osvedčené príklady z praxe)*. Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum a Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2007. ISBN 978-80-8083-433-3. 109 s. Dostupné na: http://www.reic.sk/web_reic/images/enclosures/Zos%FAla%EFovanie%20rodinn%E9h o%20a%20pracovn%E9ho%20%9Eivota.pdf
7. PISÁR, P. a kol. 2008. *Rovnosť príležitostí na trhu práce*. Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum a Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela, 2008. 1. vyd. 136 s. ISBN 978-80-8083-434-0. Dostupné na: http://www.reic.sk/web_reic/images/enclosures/Rovnost%20prilezistosti.pdf
8. ĽAPINOVÁ, E. – JAKAB, K. 2008. *Podpora zosúladovania pracovného a rodinného života v zamestnávateľskej organizácii (metodické a koncepčné východiská)*. 1. vyd. Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum Banská Bystrica a Ústav vedy a výskumu Univerzity M. Bela v Banskej Bystrici, 2008. ISBN 978-80-8083-435-7. 126 s. Dostupné na: http://www.reic.sk/web_reic/images/enclosures/Podpora%20zos%FAladovania.pdf

Odporúčané odkazy na internetové zdroje k problematike pozitívnej flexibilizácie práce (vrátane pozitívnych príkladov i praktických odporúčaní):

www.zodpovednepodnikanie.sk

www.flexipraca.sk

www.nadaciapontis.sk

www.panet.sk

www.gender.sk

http://www.gender.gov.sk/?page_id=359 (súťaž Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí)

www.viabona.sk

www.blf.sk

www.aperio.cz

Kontaktné údaje

Erika ĽAPINOVÁ, Ing., PhD.

Inštitút ekonomických vied Ekonomickej fakulty Univerzity M. Bela

Cesta na amfiteáter 1

974 01 Banská Bystrica

erika.lapinova@umb.sk

Tel.: 048/446 6222