

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu
a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu
Ľudské zdroje.

www.esf.gov.sk

www.employment.gov.sk

www.ia.gov.sk



**Využívanie flexibilných
foriem zamestnávania
a ich dopady na
ekonomiku, rozsah
neštandardných
foriem práce a sociálny
status zamestnanca -
aktívne starnutie
obyvateľstva**

NÁRODNÝ PROJEKT

Podpora kvality sociálneho dialógu

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 07/2018 – 05/2023

ITMS projektu: 312031V749

Autorský kolektív : RNDr. Miroslava Kordošová, PhD.

Mgr. Michal Drobný

JUDr. Jozef Greguš, PhD., LL.M.

prof. PaedDr. Peter Jusko, PhD.

Ing. Erika Ľapinová, PhD.

Ing. Mgr. Jana Urdziková, PhD.

Autorské dielo bolo vypracované v rámci hlavnej aktivity „Posilnenie odborných a analytických kapacít sociálnych partnerov, budovanie infraštruktúry a komunikačnej platformy sociálneho dialógu a rozvoja sociálneho partnerstva na národnej a medzinárodnej úrovni“ v rámci podaktivity 1.1 Posilnenie kapacít sociálnych partnerov prostredníctvom analytickej činnosti Národného projektu Podpora kvality sociálneho dialógu expertným tímom sociálneho partnera Konfederácia odborových zväzov Slovenskej republiky - KOZ SR. Vyjadruje názory a postoje sociálneho partnera na predmetnú tému. Autorské dielo nevyjadruje názory ani postoje prijímateľa projektu a bolo schválené Riadiacim výborom Národného projektu Podpora kvality sociálneho dialógu.

OBSAH

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK	9
ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK	12
ZOZNAM PRÍLOH	16
ÚVOD	17
1. CIELE A METODIKA ANALYTICKÉHO VÝSTUPU	21
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ANALÝZY	23
2.1 Trh práce a ekonomika	23
2.2 Flexibilné formy zamestnávania	33
2.3 Typy neštandardnej práce	39
2.4 Konceptia flexikurity a jej význam vo vzťahu ku flexibilným formám zamestnávania	43
2.4.1 Východiská aplikácie koncepcie flexikurity v Európskej únii	43
2.4.2 Princípy a druhy flexikurity	44
2.4.3 Flexikurita z pohľadu stakeholderov (tvorcov politik a expertov)	46
2.4.4 Konceptia flexikurity v kontexte globalizácie a globálnych kríz	48
2.4.5 Vybrané problémy spojené s aplikáciou konceptu flexikurity	50
2.4.6 Pozícia odborov ku koncepcii flexikurity na príklade Európskej konfederácie odborových zväzov	52
2.4.7 Možnosti aplikácie koncepcie flexikurity na trhu práce v SR	54
2.5 Trendy a prognózy v neštandardných formách zamestnávania – prehľad názorov významných inštitúcií na medzinárodnej a európskej úrovni	56
2.5.1 Medzinárodná organizácia práce	56
2.5.2 Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj	63
2.5.3 Eurofound	79
3. ZHRNUTIE ZISTENÍ	86

3.1 Kríza COVID-19 a jej dopady na neštandardné zamestnanecké vzťahy	87
3.2 Platformová a online práca prostredníctvom digitálnych platforiem	91
3.3 Deficity dôstojnej práce pri neštandardných formách zamestnania	97
3.4 Sociálna ochrana v neštandardných formách zamestnania	100
4. ANALYTICKÁ ČASŤ	105
4.1 Analýza možností flexibilných foriem zamestnávania v podmienkach slovenského trhu práce	105
4.1.1 Neplnohodnotné a nestabilné (prekarizované) formy zamestnávania	106
4.1.1.1 Terminologické a legislatívne východiská prekarizácie a prekarizovaného zamestnávania.....	106
4.1.1.2 Formy prekarizovaného zamestnávania	109
4.1.1.3 Charakteristiky prekarizovaných zamestnancov.....	112
4.1.1.4 Možnosti využitia analytických a explanačných teórií pri analýze prekarizovaných foriem zamestnávania	115
4.1.2 Flexibilné formy práce v Zákonníku práce	117
4.1.2.1 Vysielanie zamestnancov	118
4.1.2.2 Agentúrne zamestnávania	119
4.1.2.3 Pracovný pomer na kratší pracovný čas.....	124
4.1.2.4 Pracovný pomer na určitú dobu.....	128
4.1.2.5 Delené pracovné miesto	132
4.1.2.6 Domáca práca.....	133
4.1.2.7 Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru	136
4.1.2.8 Pracovný pomer	140
4.1.2.9 Pracovný čas.....	142
4.1.2.10 Nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času	145
4.1.2.11 Konto pracovného času.....	149
4.1.2.12 Pracovná pohotovosť	152
4.1.2.13 Nočná práca	153
4.1.2.14 Preradenie na inú prácu	155

4.1.2.15 Miesto výkonu práce alebo pravidelné pracovisko	156
4.1.2.16 Zamestnávateľ ako aspekt flexibility v rámci pracovného pomeru	157
4.1.3 Riziká a negatíva flexibilných foriem práce vyplývajúce z aplikačnej praxe z pohľadu právnej úpravy	160
4.1.3.1 Nútené flexibilné formy práce	160
4.1.3.2 Právne nekonformná alternácia pracovného pomeru.....	161
4.1.3.3 Nelegálne odmeňovanie pri flexibilných formách práce	163
4.1.3.4 Iné nedostatky v aplikačnej praxi vyplývajúce z právnej úpravy	166
4.1.4 Pracovnoprávne aspekty nových foriem zamestnávania	171
4.1.4.1 Výhody digitálnych foriem zamestnávania v čase pandémie koronavírusu ...	173
4.1.4.2 Nevýhody digitálnych foriem zamestnávania v čase pandémie koronavírusu	174
4.1.5 Pracovnoprávne inštitúty súvisiace s flexibilitou práce	175
4.1.5.1 Monitorovanie zamestnancov na pracovisku	176
4.1.5.2 Právo na súkromný život	178
4.1.5.3 Spôsoby monitorovania zamestnancov	180
4.1.5.4 Podmienky a dôvody monitorovania zamestnancov	182
4.1.5.5 Pracovná cesta a cestovné náhrady	185
4.1.5.6 Paušalizácia cestovných náhrad	190
4.1.5.7 Vzdelávanie zamestnancov	194
4.1.5.8 Konkurenčná činnosť.....	196
4.1.5.9 Konkurenčná doložka	197
4.1.5.10 Doložky v pracovných zmluvách	201
4.1.5.11 Neprijateľné pracovné podmienky	204
4.1.5.12 Skúšobná doba	205
4.1.5.13 Flexibilita výkonu práce počas pandémie	206
4.1.5.14 Flexibilita trhu práce a diskriminácia na základe veku.....	209
4.1.6 Flexibilné riešenie pracovnoprávných sporov	215
4.1.6.1 Riešenie pracovnoprávných sporov pred zamestnávateľom.....	216

4.1.6.2	Riešenie pracovnoprávných sporov pred mediátorom	217
4.1.6.3	Riešenie pracovnoprávných sporov pred súdom.....	219
4.1.6.4	Riešenie pracovnoprávných sporov v rozhodcovskom konaní	221
4.1.6.5	Kolektívne pracovnoprávne spory	226
4.1.6.6	Štrajk.....	236
4.1.7	Úloha sociálnych partnerov pri regulácii neštandardných foriem práce	238
4.1.8	Platformová práca na Slovensku	241
4.2	Analýza ekonomických dopadov flexibilných foriem zamestnávania	245
4.2.1	Ekonomické náklady a prínosy flexibility pre firmy.....	245
4.2.2	Výnosy/benefity flexibility práce pre firmu	248
4.2.3	Náklady flexibility práce pre firmu	250
4.2.4	Flexibilita a jej dosah/význam na rôznych úrovniach ekonomiky a spoločnosti	253
4.2.5	Minimálne prvotné predpoklady pre flexibilitu práce	265
4.3	Analýza sociálnych dopadov na zamestnanca	268
4.3.1	Benefity firiem, ktoré využívajú flexibilné formy zamestnania	271
4.3.2	Vnímanie a postoj zamestnancov využívajúcich flexibilné formy zamestnania a sociálny status zamestnanca	274
4.3.3	Flexibilné formy zamestnania a SWOT analýza ich dopadov na zamestnanca ..	277
4.4	Analýza rozsahu neštandardných foriem práce v súvislosti s konceptom aktívneho starnutia	283
4.4.1	Aktívne starnutie a jeho dimenzie.....	283
4.4.2	Úloha starších zamestnancov a koncept aktívneho starnutia.....	284
4.4.3	Fakty o starnutí a riadenie otázok týkajúcich sa veku na pracoviskách	286
4.4.4	Pracovná schopnosť a podpora pracovnej schopnosti	289
4.4.5	Politiky týkajúce sa starších zamestnancov	296
4.4.6	Starší zamestnanci ako prínos v pracovnom živote a v spoločnosti	298
5.	NÁVRHOVÁ ČASŤ	302
5.1	Diskusia	302
5.1.1	Metodické, koncepčné východiská.....	302

5.1.1.1 Age management	303
5.1.1.2 Strategický a komplexný prístup k AM.....	309
5.1.1.3 Na záver.....	321
5.1.2 Závěry	325
5.2 Návrhy a odporúčania.....	331
5.2.1 Štát a politika zamestnávania.....	333
5.2.2 Odbory.....	336
5.2.3 Zamestnávateľ.....	337
5.2.4 Zamestnanec	338
5.2.5 Odporúčania de lege ferenda	339
ZÁVER	361
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV.....	364
PRÍLOHY	406

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK

Obrázok 1: Ekonomicky aktívne obyvateľstvo – osoby na trhu práce a mimo trhu práce	24
Obrázok 2: Porovnanie ponuky a dopytu na trhu práce do roku 2023	26
Obrázok 3: Základný rámec pre pochopenie rôznych spôsobov, akými boli a sú krízou COVID-19 postihnutí rôzni pracovníci a podniky	29
Obrázok 4: Vplyv krízy COVID - 19 na globálnu zamestnanosť v roku 2020 v porovnaní so scenárom nepandémie a rozdelením zamestnanosti pred krízou podľa sektorov (v percentách)	30
Obrázok 5: Matica rôznych foriem flexibility	36
Obrázok 6: Hlavné prvky štandardného pracovného vzťahu	40
Obrázok 7: Najčastejšie uvádzané nové formy práce – prieskum OECD v roku 2019	67
Obrázok 8: Európske piliere sociálnych práv	81
Obrázok 9: Nové formy flexibilnej práce v Európe, komparácia (údaje v počte krajín)	83
Obrázok 10: Zlepšenie pracovných miest a podpora pracovníkov	98
Obrázok 11: Opatrenia na vyplnenie regulačných medzier v súvislosti s neštandardnými formami zamestnania	99
Obrázok 12: Zamestnanie a sociálna ochrana	101
Obrázok 13: Koncepčná schéma WLB politík a iniciatív /vzhľadom na fakt, že súčasťou je aj flexibilná práca/	246
Obrázok 14: Koncepčný rámec benefitov	247
Obrázok 15: Náklady flexibility práce pre firmu	251
Obrázok 16: Podmienky flexibilnej práce ako alternatívneho pracovného režimu	266
Obrázok 17: Model domu pracovnej schopnosti znázorňujúci rôzne aspekty, ktoré ovplyvňujú pracovné schopnosti ľudí.	291
Obrázok 18: Úrovne, na ktorých sa AM realizuje	305
Obrázok 19: Flexibilita ako súčasť AM	308

Obrázok 20: Fázy strategického prístupu pri realizácii ktorejkoľvek podnikovej stratégie. ...	311
Obrázok 21: Implementácia AM	312
Obrázok 22: Proces mainstreamingu, ktorý zdanlivo „okrajovú“ tému mení na prierezovú naprieč organizáciou	314
 Graf 1: Percentuálny podiel zamestnancov agentúr dočasného zamestnávania na celkovom počte zamestnancov	121
Graf 2: Percentuálny podiel zamestnancov - mužov agentúr dočasného zamestnávania na celkovom počte zamestnancov	121
Graf 3: Percentuálny podiel zamestnancov - žien agentúr dočasného zamestnávania na celkovom počte zamestnancov	122
Graf 4: Pracovný pomer na kratší pracovný čas 2008/2018 v SR	126
Graf 5: Pracovný pomer na kratší pracovný čas 2008/2018 v EÚ	126
Graf 6: Pracovný pomer na kratší pracovný čas – podľa pohlavia	127
Graf 7: Pracovný pomer na kratší pracovný čas – podľa odvetvia	127
Graf 8: Percentuálna miera zamestnancov pracujúcich na pracovný pomer na dobu určitú na celkovom počte zamestnancov	130
Graf 9: Pracovný pomer na určitú dobu 2008/2018 v SR	131
Graf 10: Pracovný pomer na určitú dobu 2008/2018 v EÚ	131
Graf 11: Základný pracovný pomer 2008/2018 v SR	141
Graf 12: Základný pracovný pomer 2008/2018 v EÚ	141
Graf 13: Pružný pracovný čas	144
Graf 14: Pracovný čas určený spoločnosťou bez možnosti zmeny	145
Graf 15: Percentuálny podiel zamestnancov pracujúcich v noci z celkového počtu zamestnancov SR vs. EÚ	153
Graf 16: Percentuálny podiel mužov pracujúcich v noci z celkového počtu zamestnancov SR vs. EÚ	154

Graf 17: Percentuálny podiel žien pracujúcich v noci z celkového počtu zamestnancov SR vs. EÚ	154
Tabuľka 1: Pracujúci podľa veku (od roku 2021; údaje sú uvedené v tisícoch)	25
Tabuľka 2: Typy flexibility na pracovisku	37
Tabuľka 3: Prehľad samostatná zárobková činnosť a samostatne zárobkovo činná osoba	42
Tabuľka 4: Roviny AM (Doplnenie: v prvom stĺpci sú motívy/ciele, v druhom nástroj – AM, v treťom dopady AM)	306
Tabuľka 5: Etapy flexibilizácie v podniku a návrhy postupu podnikov v týchto rôznych etapách	315

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

AARP	- je záujmová skupina so sídlom v Spojených štátoch, ktorá sa zameriava na problémy týkajúce sa osôb starších ako päťdesiat rokov.
AM	- age management, manažment ľudský zdrojov zohľadňujúci pracovnú silu rôzneho veku
APR	- alternatívny pracovný režim
B2C	- Business to Consumer, označuje vzťah medzi firmou a koncovým spotrebiteľom.
CBA	- cost-benefit analýza, analýza nákladov a výnosov
CDA	- Kritická diskurzívna analýza
CEEP	- European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services and Services of general interest
CELSI	- Stredoeurópsky inštitút pre výskum práce
CSR	- Corporate Social Responsibility, spoločenská zodpovednosť podnikov
ČR	- Česká republika
EHSV	- Európsky hospodársky a sociálny výbor
ESĽP	- Európsky súd pre ľudské práva
EÚ	- Európska únia
EU-OSHA	- Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci
Eurofound	- Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok
European Trade Union Confederation (ETUC)	- Európska konfederácia odborových zväzov
FRA	- flexible working arrangements, flexibilné pracovné podmienky/dojednaní

G20	- označenie skupiny krajín, vysvetlenie napríklad na: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/international-cooperation/international-organisations/g20_sk
GFP	- Gender Focus Programme
h	- hodina
HR	- human resources, ľudské zdroje
IFP	- Inštitút finančnej politiky
IKT	- informačno-komunikačné technológie
ILO	- Medzinárodná organizácia práce
IVPR	- Inštitút pre výskum práce a rodiny
KM	- knowledge management, znalostný manažment
LFS	- Labour force survey – harmonizované zisťovanie Európskej únie prostredníctvom Eurostatu o pracovnej sile
LOZ	- Lekársky odborový zväz
ĽK	- ľudský kapitál
MLMS	- mobilný trh práce
MOP	- Medzinárodná organizácia práce
MPSVR SR	- Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny SR
NACE	- štatistická klasifikácia ekonomických činností
NEET	- je označenie pre mladých ľudí, ktorí neštudujú, nepracujú ani sa na zamestnanie nepripravujú a živí ich predovšetkým rodičia
NGO	- non-govermental – nevládne, neštátne, neziskové organizácie
NIP	- Národný inšpektorát práce
NOVIB	- Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand
NPAS	- Národný program aktívneho starnutia
NRO	- najmenej rozvinuté okresy

NS SR	- Najvyšší súd SR
ods.	- odstavec
OECD	- Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (The Organisation for Economic Co-operation and Development)
OLMS	- Online Labour Market System, online systém pracovného trhu
OP ĽZ	- Operačný program Ľudské zdroje
OSN	- Organizácia spojených národov
PN	- práceneschopnosť
P2P	- peer to peer (známe tiež ako person-to-person lending, social lending či sociálne pôžičky, niekedy tiež priame úverovanie, skratkou P2P lending, P2P pôžičky a p2p pôžičky) je požičiavanie ľuďom priamo od ľudí za pomocou sprostredkovateľa a online platformy . d
PR	- public relations, vzťahy s verejnosťou
SD EÚ	- Súdny dvor EÚ
SODB	- Sčítanie obyvateľov, domov a bytov
SR	- Slovenská republika
SWOT	- strength (silná stránka), weakness (slabá stránka), opportunity (príležitosť), threatness (hrozba)
SZČ	- samostatná zárobková činnosť
SZČO	- samostatne zárobkovo činná osoba
TFEU	- Zmluva o fungovaní EÚ
ŤZP	- ťažko zdravotne postihnutý
UNICE	- Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe
ÚNMaS SR	- Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR
USA	- Spojené štáty americké
VZPS	- výberové zisťovanie pracovných síl

WAI	- Work Ability Index-Index pracovnej schopnosti
WERS	- Workplace Employment Relations Study
WHO	- SZO- Svetová zdravotnícka organizácia
WLB	- work-life balance, zosúladžovanie pracovného a rodinného života
ZP	- Zákonník práce

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: „Nine Box Tool“ – nástroj diagnostiky a prípravy vnútorného prostredia podniku na zavedenie politík a programov flexibilizácie

Príloha 2: Podrobný metodický návod postupnosti krokov, ako sa od myšlienky flexibilnej práce dostať až po jej reálnu implementáciu.

ÚVOD

Európsky trh práce v posledných rokoch zaznamenáva výrazné zmeny v oblasti tzv. štandardných foriem zamestnávania. Flexibilizácia práce je považovaná za neoddeliteľnú súčasť modernizácie trhu práce a taktiež za efektívne riešenie súčasných problémov pracovného trhu (rast nezamestnanosti, zníženie počtu pracovných miest, potreba celoživotného vzdelávania, rozvoj kvalifikácie). Mnohé európske krajiny v posledných rokoch zaznamenávajú výrazné zmeny v oblasti tzv. štandardných foriem zamestnania, pre ktoré je typický osemhodinový pracovný deň alebo práca päť dní v týždni. Tieto štandardné formy sú čoraz častejšie nahrádzané netradičnými spôsobmi práce, resp. flexibilnými formami zamestnania a organizácie pracovnej doby. Po ich výraznejšom využívaní často volajú samotní zamestnanci, ktorých k tomu môžu viesť osobné dôvody, napríklad starostlivosť o deti a domácnosť, štúdium či iné aktivity, ktoré im znemožňujú vykonávať štandardnú prácu na plný úväzok. Využívaním niekto z pružných foriem zamestnania tak zamestnanci majú možnosť efektívnejšie si zorganizovať pracovný život a lepšie ho zosúladiť s osobným životom.

Flexibilitu chceme predstaviť ako tému, ktorá bola dosiaľ v teoretickej aj v empirickej rovine veľakrát spracovávaná a existujú mnohé teoretické a empirické výstupy v tejto oblasti. Názory na flexibilitu sa rôznia, niekedy sú až protichodné. Vyplýva to z rôznych metód skúmania a rôznych zdrojov dát, s ktorými prieskumy či štúdie pracujú, z rôznych uhlov pohľadu na flexibilitu (pohľad zamestnávateľa, zamestnanca; žiadúca a vynútená flexibilita a pod.) aj zo širokého spektra nástrojov flexibility – rôzne formy organizácie práce, pracovného času, pracovných a mimopracovných kontraktov a rôznorodej skupiny pracovníkov, ktoré v týchto režimoch - či už z vlastného rozhodnutia alebo z nutnosti - pracujú.

Flexibilita¹ práce je neoddeliteľnou súčasťou aktuálnych trendov na Slovensku i vo svete. Ide o veľmi rôznorodé spektrum využívania flexibility práce vo svete – čo sa rozsahu i nástrojov týka². Tému ekonomických dopadov flexibility chceme spracovať v rovine mikroekonomickej (dopad na ekonomiku jednotlivých firiem či organizácií verejného a neziskového sektora, ktoré flexibilitu aplikujú). Dopady, osobitne ekonomické, na domácnosti sa nám z dôvodu nedostupnosti údajov nepodarilo spracovať. Tému flexibility nebudeme ponímať ako jednoznačne pozitívnu či negatívnu, dobrú či zlú, žiadúcu či vynútenú, prospešnú či škodlivú – a to preto, lebo takto generalizovať sa táto problematika nedá. Dopady flexibility v rovine spoločenských efektov (zosúladzovanie pracovného a mimopracovného života, starnutie populácie, boj proti nepriaznivým demografickým trendom) závisia vždy od jednotlivého prípadu. Resp. inak povedané – flexibilita práce, ak je pripravená, nastavená, dohodnutá tak, aby bola obojstranne výhodná a prospešná, je nástrojom na zefektívnenie podnikových procesov aj výsledkov, na zlepšenie kvality práce aj spokojnosti pracovnej sily, umožňuje pracovníkov zosúladiť prácu a rodičovské a rodinné povinnosti, resp. vytvoriť podmienky pre rovnosť rodov/pohlaví (pre gender mainstreaming).

Flexibilita je zároveň aj prierezová téma, či už vo vzťahu k rozvoju ľudského kapitálu, ku kvalite práce³, spoločensky zodpovednému správaniu firiem či organizácií⁴, vo vzťahu k zosúladzovaniu práce a rodiny alebo vo vzťahu k zvyšovaniu efektivity práce v podnikoch a organizáciách

¹ V práci používame pojmy flexibilita aj flexibilizácia. Nie je to synonymum. Kým flexibilitu práce chápeme ako výsledný stav, proces, ktorým sa k flexibilitě v organizácii dopracujeme sa nazýva flexibilizácia, proces flexibilizácie.

² Využívanie flexibilnej práce je v európskych krajinách rozšírené vo veľmi rôznorodej miere aj formách (pozri Eurofound (2021), *Living and working in Europe 2020*, Publications Office of the European Union, Luxembourg)

³ Flexibilita je aj dôležitou súčasťou kvality pracovného času – jednej zo siedmich dimenzií kvality práce (okrem dĺžky, typických vs. netypických režimov, foriem pracovných či mimopracovných vzťahov). Ku kvalite práce pozri bližšie (Eurofound (2021), *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg alebo Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.)

⁴ Vysvetlenie a zjednotenie pojmov – podnik, organizácia, inštitúcia (vzhľadom na to, že flexibilita sa týka komerčných i nekomerčných subjektov, bolo by vhodné vysvetliť pojmy a vybrať univerzálny). Rovnako používanie pojmov zamestnávateľ vs. podnik/organizácia dopytujúca pracovnú silu, avšak na základe iných než pracovnoprávných vzťahov.

a pod. Je jednou zo zložiek konceptu flexiistoty – integrovanej stratégie na súčasné zvýšenie flexibility a istoty na trhu práce (bližšie pozri Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výrobu regiónov. K spoločným zásadám flexiistoty. Flexibilitou a istotou k zvýšeniu počtu pracovných miest a zlepšeniu ich kvality, Brusel 2007).

Problematiku flexibility práce nemožno skúmať izolovane – z jedného uhla pohľadu (napríklad z pohľadu zamestnávateľa) bez toho, aby sme poznali druhý uhol pohľadu na vec – pohľad zamestnanca (v prípade zamestnancov je záujem o flexibilné formy práce spojený s osobnými, osobnostnými charakteristikami, rodinným či rodičovským statusom, vekom, vzdelaním, pracovným zaradením, profesiou, pracovnými či mimopracovnými plánmi, záujmami. Preferencie a potreby flexibility na strane ponuky práce sú podmienené v neposlednom rade aj hodnotovým systémom jednotlivca, osobnými preferenciami a ambíciami.)

Druhá skupina faktorov s vplyvom na rozsah a formy flexibility – konkrétne faktorov na strane dopytu po práci (u zamestnávateľov) - je podmienená podnikovými politikami vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov i politikami spoločensky zodpovedného správania podnikov, filozofiou kvality práce či záujmom o zefektívňovanie podnikových procesov, o zlepšovanie ekonomických výsledkov podniku, o vytváranie vhodných pracovných podmienok, záujmom o dosahovanie spokojnosti zamestnancov.

Predkladaný analytický výstup je zameraný na analýzu možností využívania flexibilných foriem zamestnávania v podmienkach slovenského trhu práce s dôrazom na ekonomické a sociálne dopady na zamestnanca. Ekonomické dopady na zamestnanca sa autorskému kolektívu kvôli nedostatku dát nepodarilo zistiť, preto v AV sú spracované len ekonomické dopady na zamestnávateľa. Analytický dokument je koncipovaný s ohľadom na OP ĽZ, konkrétne špecifický cieľ 3.3.1 Zvýšiť kvalitu a kapacity verejných služieb zamestnanosti na zodpovedajúcu úroveň v nadväznosti na meniace sa potreby a požiadavky trhu práce, nadnárodnú pracovnú mobilitu, a zvýšiť účasť partnerov a súkromných služieb zamestnanosti

na riešení problémov v oblasti zamestnanosti. Dokument podporí parciálne ciele OPLZ ako je včasná a účinná spolupráca so sociálnymi partnermi pri realizácii politík v oblasti zamestnanosti a podpora sociálneho dialógu pri riešení rozvoja zamestnanosti, najmä dlhodobo nezamestnaných, nízko kvalifikovaných, starších a zdravotne postihnutých osôb.

Dokument je zameraný na vytvorenie komplexného prehľadu využívania flexibilných foriem zamestnávania a ich dopady na ekonomiku a sociálny status zamestnanca s ohľadom na aktívne starnutie obyvateľstva.

Predkladaný analytický výstup je spracovaný kolektívom autorov. Pozostáva z teoretickej časti, analytickej – komparatívnej časti a návrhovej časti. Využíva metódy analýzy, komparácie a syntézy získaných poznatkov s cieľom navrhnúť odporúčania pre zástupcov zamestnancov, zamestnávateľov, či zamestnancov. Materiál bude využiteľný pre odbory, zamestnávateľov a štát, ako aj odbornú i laickú verejnosť.

1. CIELE A METODIKA ANALYTICKÉHO VÝSTUPU

Hlavným cieľom analytického výstupu *„Využívanie flexibilných foriem zamestnávania a ich dopady na ekonomiku, rozsah neštandardných foriem práce a sociálny status zamestnanca – aktívne starnutie obyvateľstva“* je analýza možností využívania flexibilných foriem zamestnávania v podmienkach slovenského trhu práce s dôrazom na ekonomické a sociálne dopady.

Analytický výstup je koncipovaný s ohľadom na Operačný program Ľudské zdroje (OP ĽZ), konkrétne špecifický cieľ 3.3.1 Zvýšiť kvalitu a kapacity verejných služieb zamestnanosti na zodpovedajúcu úroveň v nadväznosti na meniace sa potreby a požiadavky trhu práce, nadnárodnú pracovnú mobilitu, a zvýšiť účasť partnerov a súkromných služieb zamestnanosti na riešení problémov v oblasti zamestnanosti. Výstup podporuje parciálne ciele OP ĽZ ako je podpora sociálneho dialógu pri riešení rozvoja zamestnanosti, najmä dlhodobo nezamestnaných, nízko kvalifikovaných, starších a zdravotne postihnutých osôb. Analytický výstup nadväzuje aj na ciele a požiadavky uvedené v Partnerskej dohode, ktorá deklaruje potrebu podpory sociálneho dialógu prostredníctvom pokračovania aktivít sociálnych partnerov, ich podpory, posilňovaní a budovaní administratívnych kapacít v oblasti sociálneho dialógu.

Parciálne odborné ciele analytického výstupu sú:

1. Analýza možností flexibilných foriem zamestnávania v podmienkach slovenského trhu práce
2. Analýza ekonomických dopadov flexibilných foriem zamestnávania
3. Analýza sociálnych dopadov na zamestnanca

4. Analýza rozsahu neštandardných foriem práce v súvislosti s konceptom aktívneho starnutia.

Parciálne ciele sú v súlade s cieľmi OP ĽZ, najmä so špecifickým cieľom 3.3.1. kde v rámci príkladov aktivít je uvedené - „Podpora projektov zameraných na posilnenie odborných a analytických kapacít sociálnych partnerov, budovanie infraštruktúry a komunikačnej platformy sociálneho dialógu a rozvoja sociálneho partnerstva na národnej a medzinárodnej úrovni“

Vzhľadom na analýzu sa predpokladá ďalší rozvoj a aktívna spolupráca so sociálnymi partnermi, ktorí sú aktérmi národného sociálneho dialógu a trojstranných konzultácií. Analytický výstup je využiteľný pre odbory, zamestnávateľov, najmä štát, ako i odbornú i laickú verejnosť.

Na naplnenie hlavného cieľa analytického výstupu a jeho parciálnych cieľov autori postupovali v zmysle nasledovnej metodiky, základom ktorej je systémový prístup doplnený o metódy indukcie a dedukcie a ďalšie metódy, či techniky:

1. Získanie teoretickej a empirickej základne s využitím obsahovej analýzy odborných a vedeckých štúdií na národnej i nadnárodnej úrovni, ako aj analýzy iných bibliografických zdrojov k predmetnej problematike;
2. Stratifikácia zistených poznatkov, ich komparácia;
3. Syntéza zistení, ich interpretácia a formulovanie záverov;
4. Návrh odporúčaní a návrhov pre zadávateľa.

Ako podporné boli využívané grafické metódy, princíp stratifikácie, metódy abstrakcie, ktoré podporili strategický prístup k dosiahnutiu hlavného cieľa.

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ANALÝZY

Teoretické východiská tvoria teoretické a empirické zistenia, obsahujú názory odbornej verejnosti a prinášajú postoje významných organizácií pôsobiacich na medzinárodnom a európskom poli riešenej problematiky. V rámci podkapitol prinášame pohľad na trh práce a ekonomiku, flexibilné formy zamestnávania, koncepciu flexikurity a jej význam vo vzťahu ku flexibilným formám zamestnávania, ako aj aké sú trendy a prognózy v neštandardných formách zamestnávania, kde sú vyjadrené postoje a zistenia významných inštitúcií na medzinárodnej a európskej úrovni.

V úvode kapitoly je potrebné zdôrazniť a objasniť, že sa v analytickom výstupe používajú rôzne podoby a výrazy ako napríklad neštandardné, nové, netypické, flexibilné spôsoby práce a zamestnávania. Jedná sa o totožné výrazy, ale citovaní autori a zdroje ich používajú v rôznej podobe.

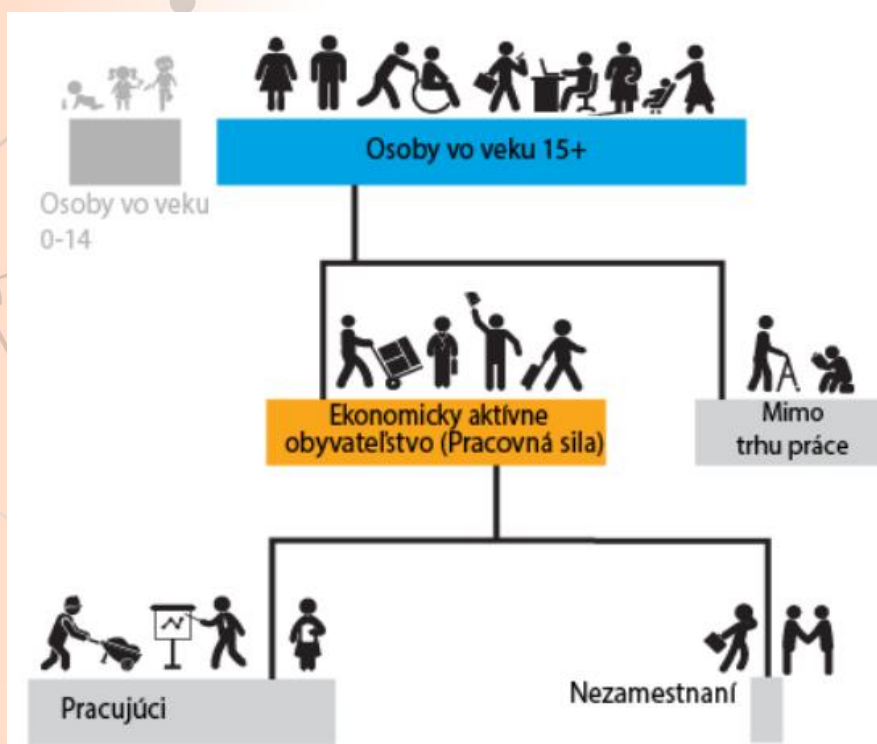
2.1 Trh práce a ekonomika

Trh je miesto, kde sa stretáva dopyt a ponuka. Ak budeme hovoriť o trhu práce, ide o pracovný trh, kde sa stretáva ponuka pracovnej sily s dopytom po pracovnej sile. Na tomto trhu sa stretávajú ľudia, ktorých zamestnávajú spoločnosti a sú zamestnancami, alebo prichádzajú o prácu a stávajú sa nezamestnanými.

Podľa poznatkov zo zisťovania Eurostat (2020a) uvádza, že pri pohľade na obyvateľstvo vo veku 15 rokov a viac, sa osoby žijúce v súkromných domácnostiach rozdeľujú do troch hlavných skupín:

- pracujúci;

- nezamestnaní;
- tí, ktorí sú mimo trhu práce (niekedy sa tiež nazývajú ekonomicky neaktívni, pričom tento pojem sa postupne mení).



Zdroj: Eurostat, 2020b.

Obrázok 1: Ekonomicky aktívne obyvateľstvo – osoby na trhu práce a mimo trhu práce

Osoby, ktoré sú pracujúce a osoby, ktoré sú nezamestnané, sa spolu nazývajú pracovná sila. Osoby, ktoré nepracujú a ktoré si nehľadajú prácu, sa označujú ako obyvateľstvo mimo trhu práce a zahŕňajú, okrem iného, (nepracujúcich) študentov, osoby, ktoré zostávajú v domácnosti z dôvodu starostlivosti o rodinu alebo dôchodcov. (Eurostat, 2020a) Uvedené znázorňuje obrázok 1.

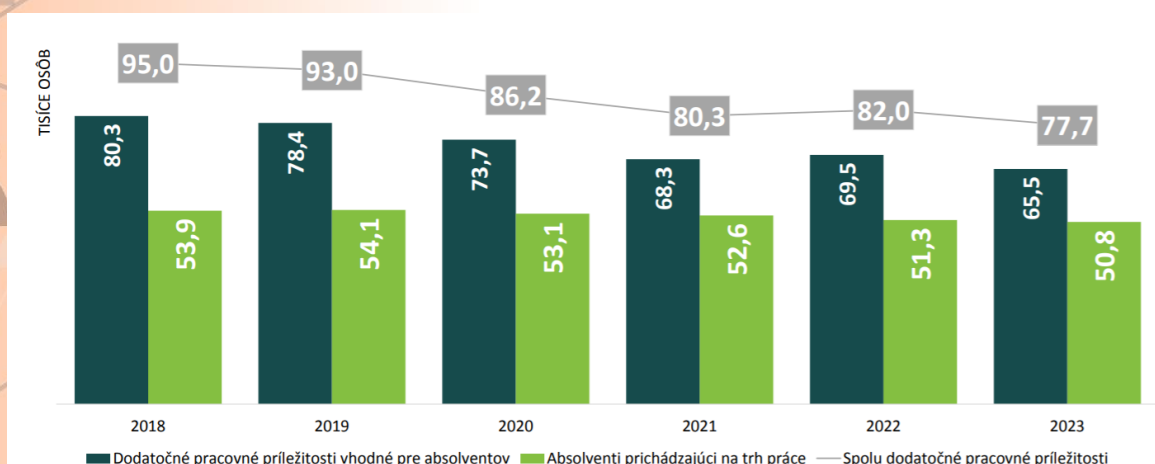
V tabuľke 1 uvádzame prehľad pracujúcich vo veku od 15 do 89 rokov na Slovensku v jednotlivých kvartáloch roka 2021 (údaje sú zbierané podľa novej metodiky EU LFS (IESS)).

Obrázok 2 prináša pohľad na porovnanie ponuky a dopytu na trhu práce do roku 2023.

Tabuľka 1: Pracujúci podľa veku (od roku 2021; údaje sú uvedené v tisícoch)

Ukazovateľ			pracujúci				
			2021				
			1Q	2Q	3Q	4Q	rok
Slovenská republika	Muži	Spolu	1 340	1 342	1 373	.	.
		15-24	73	68	72	.	.
		25-34	324	325	329	.	.
		35-44	391	395	403	.	.
		45-54	320	324	330	.	.
		55+	233	231	239	.	.
	Ženy	Spolu	1 162	1 194	1 218	.	.
		15-24	39	40	43	.	.
		25-34	258	262	275	.	.
		35-44	340	356	356	.	.
		45-54	306	310	313	.	.
		55+	218	225	230	.	.
	Spolu	Spolu	2 502	2 535	2 591	.	.
		15-24	112	108	116	.	.
		25-34	582	587	604	.	.
		35-44	731	750	759	.	.
		45-54	626	634	644	.	.
		55+	451	456	469	.	.

Zdroj: Štatistický úrad SR (Výberové zisťovanie pracovných síl), 2021



Zdroj: Dítětová, Trexima

Obrázok 2: Porovnanie ponuky a dopytu na trhu práce do roku 2023

Digitálna revolúcia, globalizácia a demografické zmeny transformujú trhy práce v čase, keď aj tvorcovia politik zápasia s trvalo pomalým rastom produktivity a miezd a vysokou úrovňou príjmovej nerovnosti. Pandémia COVID-19 a kríza s ňou spojená mení spôsob, akým uvažujeme o ekonomike a spoločnosti. Politické rozhodnutia, ktoré vlády prijímajú dnes, určujú ich úspech pri budovaní prechodu na inkluzívnejší a odolnejší zajtrajšok. Je to príležitosť vytýčiť cestu, ktorá každému umožní čeliť budúcnosti s dôverou.

Nová Stratégia pracovných miest OECD (2018) poskytuje komplexný rámec a podrobnú analýzu politiky a odporúčania, ktoré majú krajinám pomôcť nielen pri vytváraní silných pracovných miest, ale aj pri podpore kvality pracovných miest a inkluzívnosti ako ústredných politických priorít, pričom zdôrazňuje význam odolnosti a prispôsobivosti pre dobrú ekonomiku a trh práce, výkon v rýchlo sa meniacom svete práce. Kľúčovým posolstvom je, že politiky zvyšujúce flexibilitu na trhu výrobkov a práce sú potrebné, ale nie dostatočné. Na podporu dobrých a udržateľných výsledkov sú potrebné aj politiky a inštitúcie, ktoré chránia pracovníkov, podporujú inkluzívnosť a umožňujú pracovníkom a firmám čo najlepšie využiť prebiehajúce zmeny.

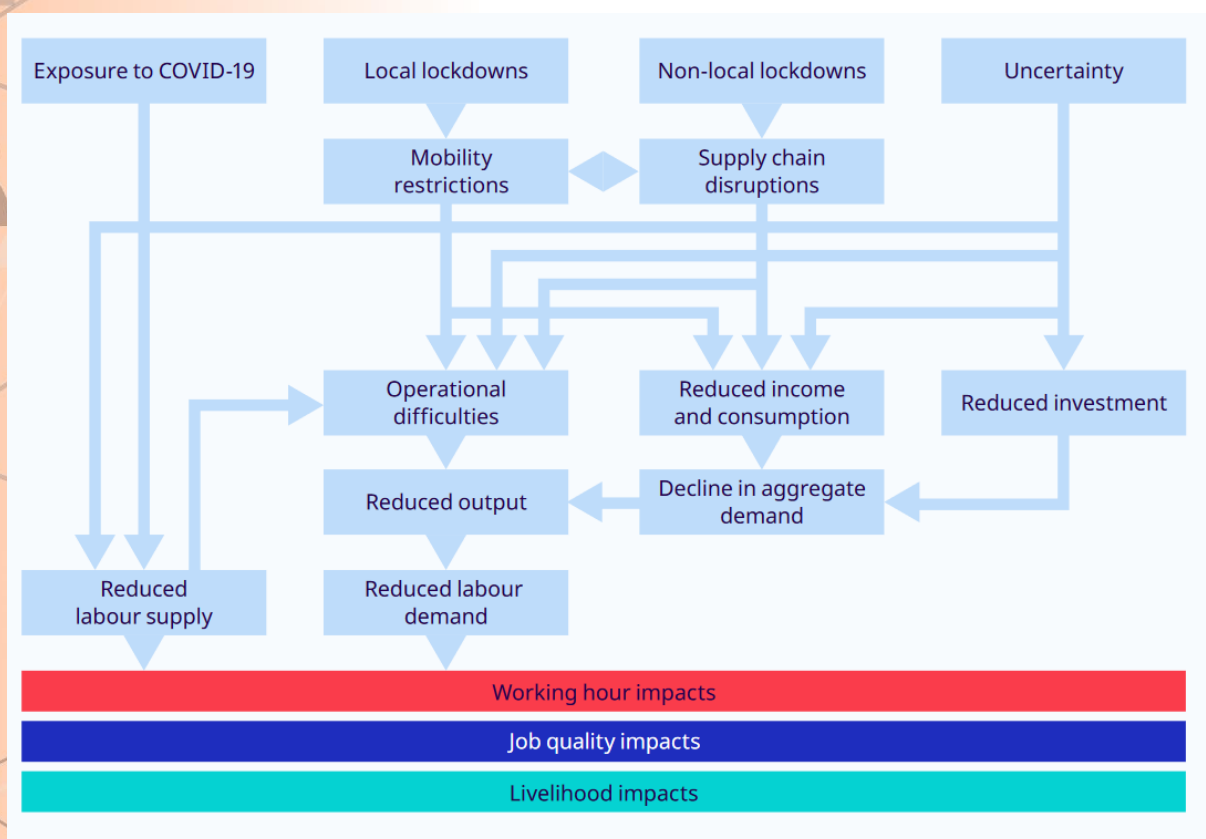
Kľúčové politické odporúčania novej Stratégie zamestnanosti OECD (2018) sú usporiadané podľa troch všeobecných princípov, ktoré poskytujú usmernenia pre reformy v širokej škále oblastí verejnej politiky:

- 1) Podpora prostredia, v ktorom môžu prosperovať kvalitné pracovné miesta. Dobrá výkonnosť trhu práce si vyžaduje pevný makroekonomický rámec, prostredie podporujúce rast a zručnosti, ktoré sa vyvíjajú v súlade s potrebami trhu. Potrebná je aj prispôsobivosť na trhoch produktov a práce a náklady a prínosy z toho by sa mali spravodlivo rozdeliť medzi pracovníkov a firmy, ako aj medzi pracovníkov s rôznymi zmluvami, a to tak, že sa prostredníctvom vyváženého zamestnania zabráni nadmernému spoliehaniu sa na dočasné (často neisté) zmluvy.
- 2) Prevencia vylúčenia z trhu práce a ochrana jednotlivcov pred rizikami trhu práce. Podpora rýchlej (opätovnej) integrácie uchádzačov o zamestnanie do zamestnania zostáva najvyššou prioritou, no nová stratégia tiež zdôrazňuje dôležitosť riešenia výziev skôr, ako vzniknú, a to podporou rovnosti príležitostí a predchádzaním hromadeniu nevýhod počas života.
- 3) Príprava na budúce príležitosti a výzvy v rýchlo sa meniacom hospodárstve a na trhu práce. Ľudia budú musieť byť vybavení správnymi zručnosťami v kontexte rýchlo sa meniacich požiadaviek na zručnosti. Pracovníci tiež musia zostať chránení pred rizikami na trhu práce vo svete, kde môžu vzniknúť nové formy práce.

Pracovná úprava má nevyhnutne dôsledky na pracovné podmienky jednotlivca, kariérny postup a celkovú pohodu. Môže to mať tiež dôsledky na firmy, najmä keď sa neštandardné opatrenia stanú ústrednou súčasťou ich operatívnych stratégií a stratégií ľudských zdrojov. Rozsiahle používanie flexibilných foriem zamestnania môže mať dôsledky aj na makroekonomickej úrovni. Sú takéto opatrenia všeliakom na zvyšovanie nezamestnanosti? Alebo prílišná závislosť na flexibilných formách práce vedie k segmentovaným trhom práce,

ktoré bránia pohybu pracovníkov a ich zručností na trhu práce? Pohyb smerom k väčšej formálnosti prebieha na úkor štandardných zamestnaní? Navyše, aké sú dôsledky pre rast agregátnej produktivity a inovácií? A aké sú spoločenské dôsledky flexibilných foriem práce? Rôzne príklady a trendy z jednotlivých krajín v rôznych formách flexibilných foriem práce naznačujú, že rast neštandardného zamestnania je do značnej miery poháňaný zmenami v predpisoch a inštitúciách, ktoré riadia trh práce. V niektorých regiónoch, ako je severná Európa, sa zamestnávanie na čiastočný úväzok stalo normou, aby sa zvýšila účasť žien na pracovnej sile a politiky podporujúce toto úsilie vo veľkej miere úspešne dosiahli svoje ciele.

Šoky v ponuke a dopyte spôsobené krízou COVID -19 odzneli naprieč ekonomikami a trhmi práce, pričom ušetrili málo podnikov a pracovníkov. Stupeň týchto vplyvov sa však líšil podľa charakteristík podniku a pracovníka, ale aj medzi krajinami v závislosti od ich úrovne príjmu a ekonomickej štruktúry. Kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim výsledky je ekonomický sektor, v ktorom firma pôsobí alebo jednotlivец pracuje. Existujú tiež značné rozdiely medzi konkrétnymi kategóriami podnikov a pracovníkov. Obrázok 3 predstavuje základný rámec pre pochopenie rôznych spôsobov, akými boli a sú krízou COVID-19 postihnutí rôzni pracovníci a podniky. Uvedenie si týchto mechanizmov je dôležité pri navrhovaní reakcií politík. (ILO, 2021)

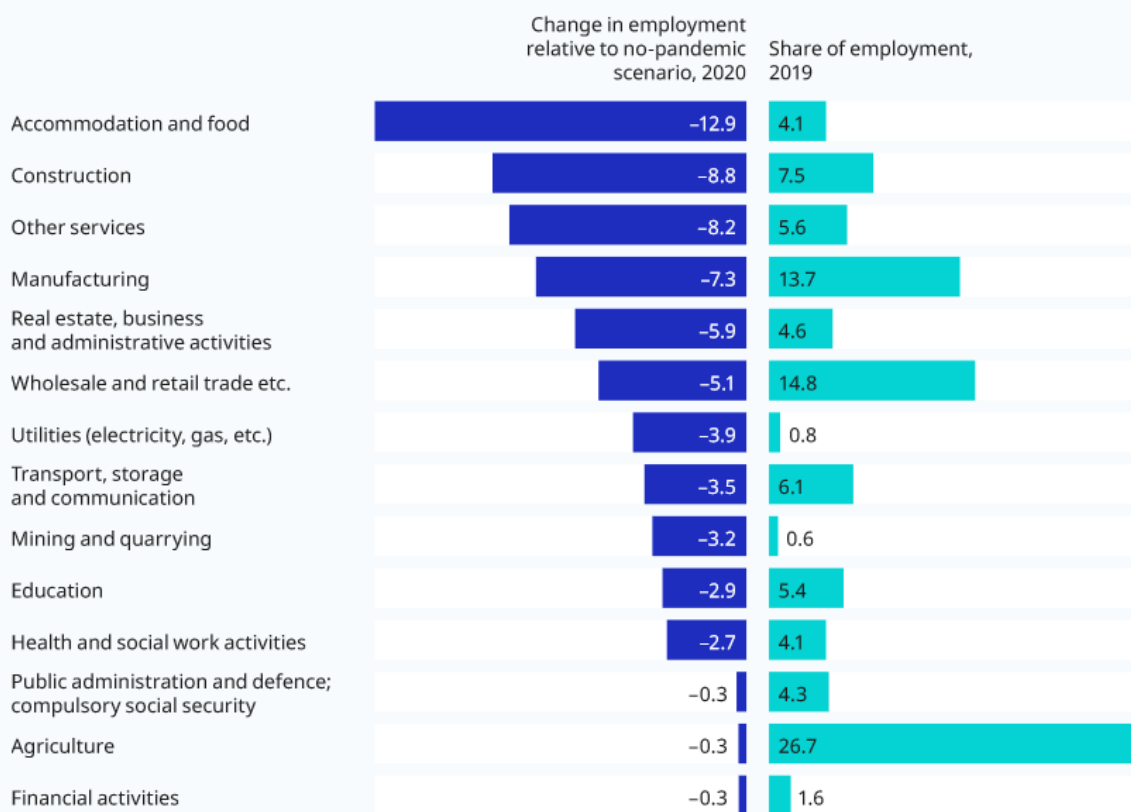


Zdroj: ILO, 2021, s. 88

Obrázok 3: Základný rámec pre pochopenie rôznych spôsobov, akými boli a sú krízou COVID-19 postihnutí rôzni pracovníci a podniky

Kríza poukázala na naliehavosť poskytovania práce a sociálnej ochrany všetkým pracovníkom a dodržiavania základných zásad a práv pri práci, ako sú stanovené v medzinárodných dohovoroch a odporúčaní o práci. Upozornila tiež na kľúčovú úlohu sociálneho dialógu pri plnení týchto cieľov.

MOP vo svojej publikácii *Svetová zamestnanosť a sociálny výhľad: Trendy 2021* uvádza prehľad vplyvu krízy COVID - 19 na globálnu zamestnanosť v roku 2020 v porovnaní so scenárom nepandémie a rozdelením zamestnanosti pred krízou podľa sektorov, znázornené na obrázku 4.



Source: ILOSTAT, ILO modelled estimates, April 2021.

Zdroj: ILO, 2021, s. 90.

Obrázok 4: Vplyv krízy COVID - 19 na globálnu zamestnanosť v roku 2020 v porovnaní so scenárom nepandémie a rozdelením zamestnanosti pred krízou podľa sektorov (v percentách)

V dôsledku pandémie sa rozšírili služby založené na platformách, ktoré zahŕňajú online, webové platformy a platformy založené na polohe, ako sú napríklad dopravné a doručovacie platformy. Nové typy pracovných miest, ktoré poskytujú, avšak nie vždy ponúkajú dôstojné pracovné podmienky a predstavujú výzvu pre pracovnú reguláciu. V dôsledku miestnych opatrení na obmedzenie šírenia došlo k prudkému nárastu využívania platforiem založených na umiestnení, najmä tých, ktoré sa špecializujú na dodávku potravín a iných základných položiek. Tieto platformy pomohli uľahčiť pokračovanie činnosti niektorých podnikov, najmä malých podnikov, a udržať ich väzby so spotrebiteľmi. Zvýšil sa aj dopyt po platformových

službách, čím sa vytvorili nové pracovné príležitosti. Prieskumy ILO (2021) zistili, že v mnohých lokalitách môže nárast počtu pracovníkov ponúkajúcich svoje služby prostredníctvom týchto platforiem viesť k zníženiu práce na pracovníka v dôsledku zvýšenia ponuky práce. Navyše politika niektorých platforiem, ktorá umožňuje pracovníkom stanoviť si vlastné poplatky (hlavne platformy na voľnej nohe), prinútila niektorých pracovníkov ponúkať nižšie ceny s cieľom prekonať svojich konkurentov, čo má za následok nižšie hodinové zárobky. Je tiež potrebné poznamenať, že dopyt po službách založených na platformách sa plošne nezvýšil: mnoho pracovníkov poskytujúcich služby prostredníctvom týchto platforiem, ako napríklad taxikári, v skutočnosti zaznamenali značný pokles dopytu, a teda aj príjmov. Mnoho pracovníkov, ktorí ponúkajú služby založené na platformách, zároveň čelí významným problémom s kvalitou práce, vrátane nepravidelných tokov práce a príjmu, zlých pracovných podmienok (ktoré vedú napríklad k ohrozeniu bezpečnosti a zdravia pri práci), nedostatku sociálnej ochrany, a neschopnosť uplatňovať v práci také základné práva, akými sú sloboda združovania a právo na kolektívne vyjednávanie.

Súhrnné globálne údaje naznačujú, že zamestnancom vznikol neúmerný podiel na strate zamestnania, čo predstavuje viac ako 75 % celkového odhadovaného vplyvu krízy na zamestnanosť, hoci pred krízou predstavovali iba približne 55 percent celkovej zamestnanosti. Naproti tomu pracovníci na vlastnú zodpovednosť a prispievajúci rodinní príslušníci budú musieť počas krízy pravdepodobne pokračovať v práci z dôvodu nedostatku alternatívnych zdrojov príjmu vrátane prístupu k sociálnej ochrane. Mnohí z týchto pracovníkov sa zaoberajú činnosťami potrebnými na prežitie, ktoré nemali inú možnosť, ako držať krok, aby dokázali krízu zvládnuť (ILO 2021). Tí, ktorí pôsobia v rôznych formách zamestnania, ako sú dočasní a príležitostní pracovníci, neprimerane trpeli. Ďalšiu skupinu pracovníkov, ktorí boli obzvlášť citliví na dôsledky krízy, tvoria dočasní zamestnanci a všeobecnejšie pracovníci v neštandardných formách zamestnania, definovaní ako pracovníci s pracovným režimom, ktorý buď nie je na plný úväzok, je bilaterálny alebo na dobu neurčitú (napríklad tí, ktorí pracujú dočasne, na čiastočný úväzok, sezónne alebo na pohotovosť alebo

dočasní agentúrni pracovníci). Ako sa už stalo v iných krízach, straty zamestnania medzi dočasnými zamestnancami a pracovníkmi na čiastočný úväzok boli vyššie ako medzi zamestnancami s pravidelnými zmluvami. Povaha ich pracovného usporiadania znamená, že často majú tiež obmedzené pokrytie sociálnou ochranou, ako sú dávky v nezamestnanosti a nemocenské dávky. Existujú tiež náznaky, že samostatná zárobková činnosť môže absorbovať prepustených zamestnancov. Podiel na celkovej zamestnanosti predstavovaný zamestnancami sa v roku 2020 znížil, zatiaľ čo podiel na samostatne zárobkovo činných osobách sa okrajovo zvýšil, pričom v predchádzajúcich rokoch klesol. Zistenia z prieskumu ILO v dokumente *World Employment and Social Outlook: Trends 2021 International Labour Office* (2021) ukazujú, že strata zamestnania bola v druhom štvrtroku 2020 pre zamestnancov väčšia a čiastočné oživenie zamestnanosti v treťom štvrtroku bolo naklonené smerom k samostatnej zárobkovej činnosti. To naznačuje, že samostatná zárobková činnosť fungovala ako nárazník pre pracovníkov, ktorí prišli o prácu a ocitli sa bez dostatočných zdrojov príjmu. V takýchto situáciách má vykonávaná práca zvyčajne nižšiu produktivitu a nižšie odmeny a nemôže kompenzovať stratu príjmu. Toto zistenie má dva dôležité politické dôsledky:

- 1) Je potrebné stimulovať investície, aby sa naštartovala hospodárska činnosť, a nabádať firmy, aby znova začali nábor, aby niektorí z týchto pracovníkov mohli získať späť svoje staré zamestnanie alebo využiť iné pracovné príležitosti v platenom zamestnaní.
- 2) Je potrebné zintenzívniť úsilie o zriadenie, posilnenie a postupné rozšírenie systémov sociálnej ochrany vrátane minimálnych úrovní sociálnej ochrany v súlade s Odporúčaním o podlahách sociálnej ochrany z roku 2012 (č. 202). To by znížilo tlak pracovníkov, aby z núdze prešli na neformálnu samostatnú zárobkovú činnosť, a zároveň zaistilo, aby tí, ktorí sú v neformálnom zamestnaní, mali počas krízy aj podporu príjmu.

Kríza neprimerane zasiahla neformálnych pracovníkov, ktorí zahŕňajú neformálne zamestnaných a formálne zamestnaných, ale pracujúcich v neformálnom sektore. Aj keď sa na neformálnych pracovníkov často vzťahuje legislatíva práce a sociálnej ochrany, v praxi sa

právo vynucuje len zriedka. To znamená, že mnoho takýchto pracovníkov nepožíva základné práva a ochranu pracovníka súvisiacu s pracovným pomerom. Nemôžu využiť právo kolektívneho vyjednávania; minimálna mzda sa často neuplatňuje; možno budú musieť vykonávať neplatenú prácu nadčas; a pri ich práci môžu existovať značné riziká bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

V súčasnej kríze je najväčším problémom nedostatočný prístup k nemocenským dávкам a poisteniu v nezamestnanosti: neformálni zamestnanci zostali bez podpory príjmu, ak ochorejú na COVID-19 alebo stratia prácu.

2.2 Flexibilné formy zamestnávania

„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. *„Pri tomto druhu nastavenia práce totiž manažéri kladú dôraz na výsledky práce, nie na miesto a čas, v rámci ktorého zamestnanci na svojich projektoch pracujú.“* (Nadácia Pontis, 2013).

Rozlišujeme flexibilitu trhu práce a flexibilitu pracovnej sily (Blašková, 2011). Flexibilita trhu práce pojednáva o rozsahu a rýchlosti schopnosti trhu práce reagovať a prispôbovať sa zmenám trhových podmienok (Blašková, 2011, s. 115). Flexibilný pracovný trh ponúka vysokú mieru mobility na internom a externom trhu práce a vytvára príležitosti pre zamestnávateľov adaptovať pracovnú silu zmenám hospodárskeho cyklu, zároveň umožňuje zamestnancom i nezamestnaným nájsť si prácu, ktorú hľadajú (Blašková, 2011, s. 116). Pre zamestnanca je jednoduchšie nájsť si prácu, a to z rôznych dôvodov – napríklad z dôvodu širokého spektra foriem práce aj organizácie práce, ďalej napríklad z dôvodu menej náročného procesu prepúšťania zamestnancov, ktorý motivuje zamestnávateľov k tvorbe väčšieho počtu pracovných miest a pod. Flexibilita pracovnej sily sa spája s flexibilitou pracovných vzťahov a novými formami organizácie práce, pričom sa rozlišuje nominálna a funkčná flexibilita.

Nominálna (numerická, externá) vyjadruje schopnosť adaptácie na zmeny dopytu a na inovácie (prostredníctvom mzdovej prispôsobivosti, priestorovej mobility, prijímania neštandardných pracovných úväzkov a pracovnej doby). Funkčná (technicko-organizačná, interná) flexibilita vyjadruje zamestnateľnosť pracovnej sily, t. j. schopnosť prispôbiť sa novým typom práce, reorganizovať svoje schopnosti, rozvíjať a dopĺňať si kvalifikáciu (Blašková, 2011, s. 120). Huiskamp, R. (2004, in Blašková, 2011, s. 120) rozlišuje tri dimenzie flexibility zamestnancov:

- zmluvnú (flexibilnú pracovnú zmluvu, vrátane čiastkových úväzkov),
- časovú (prácu v neštandardnú dobu alebo zmenu prevádzky),
- pracovnú (zvyšujúcu internú zamestnateľnosť – napr. job enlargement, job enrichment, job rotation).

Keď hovoríme o základných kategóriách flexibility, rozlišujeme *flexibilitu foriem práce (foriem zmluvných vzťahov, na základe ktorých je práca vykonávaná) a flexibilitu organizácie pracovného času*. V prípade flexibilných zmluvných vzťahov nemusí ísť o pracovnoprávne vzťahy, ale o obchodnoprávne vzťahy, na základe ktorých je práca vykonávaná. Flexibilita týchto vzťahov spočíva podľa Bellana a Olšovskej (2010, s. 14):

- a) v dĺžke trvania pracovnoprávneho vzťahu – práca na dobu určitú, práca na krátky čas, sezónna práca, príležitostná práca,
- b) v podstate pracovnoprávneho vzťahu – trojstranné pracovnoprávne vzťahy, agentúrne zmluvy, dodávateľské zmluvy (subcontracting) a „falošné“ samostatne zárobkovo činné osoby. S týmito formami právnych vzťahov sa spája rôzna úroveň stability/istoty pracovného miesta.

Druhou kategóriou flexibility je flexibilita organizácie pracovného času. Kucharčíková, Tulejová, Tokarčíková (2011) rozlišujú flexibilné modely organizácie pracovného času od klasických na základe dĺžky pracovného času, rozvrhnutia pracovného času v priebehu dňa, týždňa, dlhšieho obdobia, na základe trvania pracovného vzťahu, stability pracovného vzťahu

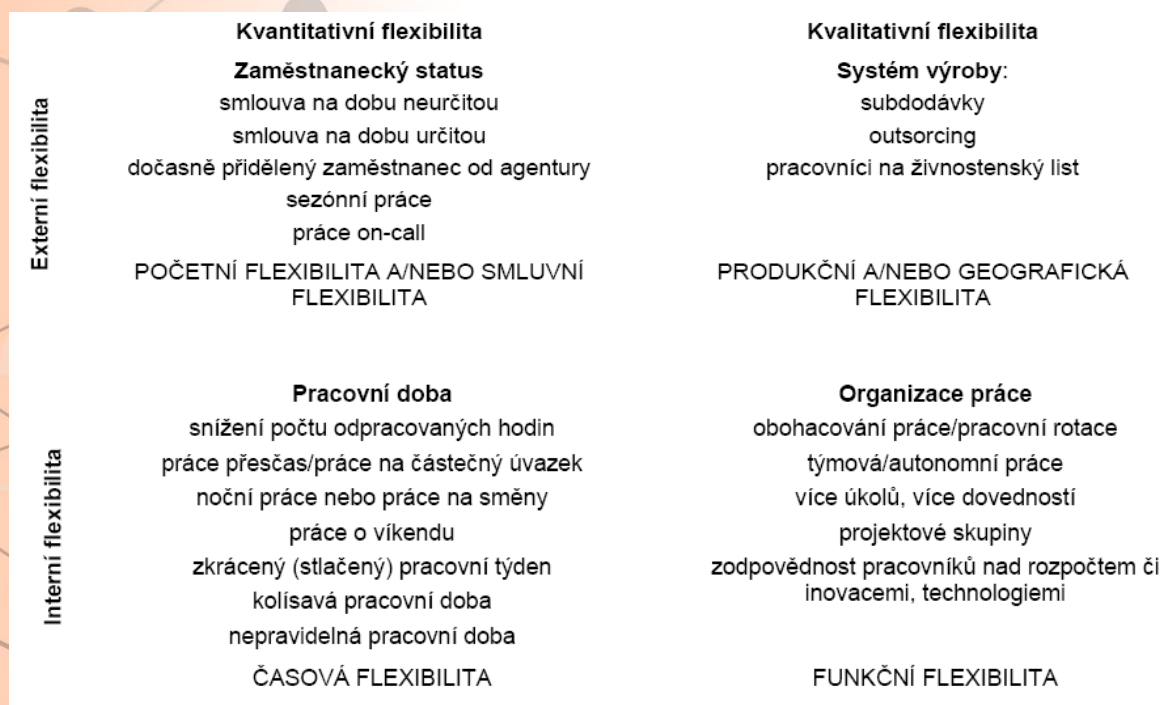
a na základe miery participácie zamestnanca na tvorbe pracovného plánu, t. j. autonómie zamestnanca v rozhodovaní kedy a kde sa bude venovať pracovným povinnostiam. Na základe vyššie uvedených kritérií rozlišujú autorky dve skupiny modelov organizácie pracovného času:

1. modely umožňujúce participáciu zamestnancov na tvorbe pracovného programu (líšia sa dĺžkou časového horizontu, v ktorom má byť účet odpracovaných hodín zamestnanca vyrovnaný, a tiež spôsobom vyrovnania, t. j. možnosťou vybrať si za kumulované odpracované hodiny deň alebo dni voľna, resp. iba hodiny voľna).
2. skupinu modelov organizácie pracovného času neumožňujúcich participáciu zamestnanca na tvorbe pracovného programu z dôvodu napr. výkyvov kratšieho/dočasného trvania, výkyvov menšieho rozsahu, ale permanentného charakteru, alebo do tretice kvôli zabezpečeniu plynulosti prevádzky.

Externá (vonkajšia) flexibilita (Bellan, Olšovská, 2010, s. 8) znamená pružnosť podmienok zamestnávania a prepúšťania zamestnancov. Vyjadruje stupeň adaptability pracovných vstupov (počtu pracovníkov) na podmienky v externom prostredí (pracovné zmluvy na dobu určitú, podmienky prijímania a prepúšťania pracovníkov, využívania dočasne pridelených pracovníkov). Interná (vnútorná) flexibilita (Bellan, Olšovská, 2010, s. 11) vyjadruje mieru prispôsobivosti zamestnávateľov aj zamestnancov v oblasti organizácie práce a pracovného času v rámci podniku. Dosahuje sa regulovaním štruktúr (usporiadania) pracovného času (pružný začiatok a koniec, práca na kratší pracovný čas, práca na zmeny, práca v noci, práca cez víkend, práca nadčas, konto pracovného času, zdieľanie pracovného miesta, práca na zavolanie). Toto bol jeden spôsob kategorizácie flexibility (v matici na obrázku č. 5 ide o rozdelenie na horné vs. dolné kvadranty).

Iný spôsob kategorizácie predstavuje rozdelenie na kvantitatívnu a kvalitatívnu flexibilitu (Bednárík, 2011, s. 13). V matici reprezentuje táto kategorizácia rozdelenie na ľavú a pravú stranu. Numerická/početná (externe aj interne)/kvantitatívna/defenzívna flexibilita/pružnosť znamená reguláciu pracovných vstupov zo strany zamestnávateľa, a to z hľadiska množstva

samotnej práce, typu pracovných zmlúv, z hľadiska politik prijímania a prepúšťania zamestnancov, prípadne presun práce k subdodávateľom. Externe numerická pružnosť (ľavý horný kvadrant) súvisí s možnosťou ľahkého najímania a prepúšťania pracovníkov, s možnosťou pružných foriem pracovných zmlúv a zamestnaneckých statusov. Interne numerická pružnosť (pozri ľavý dolný kvadrant) sa týka pružnosti schém usporiadania pracovnej doby, spočíva vo variovaní dĺžky a rozvrhnutia pracovnej doby.



Zdroj: Goudswaard, 2009

Obrázok 5: Matica rôznych foriem flexibility

Funkčná/funkcionálna/kvalitatívna/ofenzívna flexibilita súvisí so schopnosťou firiem rozvíjať a rozmiestniť zručnosti svojich zamestnancov podľa meniacich sa požiadaviek pracovných úloh, resp. so schopnosťou kvalifikovaných pracovníkov využívať širokú škálu schopností a s výkonom väčšieho množstva úloh (tzv. flexibilita úkolová u nekvalifikovaných či polokvalifikovaných profesií). Externá kvalitatívna flexibilita (pravý horný kvadrant) sa týka

pružnosti produkčného systému podniku - zamestnávateľ môže „pružne externalizovať“ svoje výrobné vstupy. Na rozdiel od externej kvantitatívnej flexibility sa jedná o zmenu celého produkčného systému, nielen bežných pracovných zmlúv. V tejto súvislosti hovoríme o štrukturálnej/produkčnej flexibilitate či o decentralizácii výroby prostredníctvom outsourcingu, či o flexibilitate priestorovej/geografickej, kde patrí aj prenájom pracovníkov pracovnými agentúrami, samostatne zárobková činnosť pracovníkov v pozícii špecialistov či konzultantov, teleworking a domácka práca. Práca je v zmysle priestorovom/geografickom vykonávaná mimo firmy. Interná kvalitatívna flexibilita (pravý dolný kvadrant) sa týka organizácie práce vo vnútri podniku - ide o flexibilitu funkčnú/organizačnú, spočívajúcu v schopnosti pracovníkov pružne reagovať na požiadavky zamestnávateľa z hľadiska množstva, náročnosti i rýchlosti plnenia pracovných úloh, a na druhej strane spočívajúcu v schopnosti firiem rozvíjať a rozmiestniť zručnosti svojich zamestnancov podľa meniacich sa požiadaviek pracovných úloh. Konkrétne nástroje jednotlivých foriem flexibilizácie sú vymenované v príslušných kvadrantoch matice na obrázku 5, či v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Typy flexibility na pracovisku

Typ flexibility	Externá	Interná
Rozsah práce/kvantitatívna flexibilita	Numerická flexibilita	Flexibilita pracovného času – flexibilný čas, nadčasy, krátanie pracovného času
Organizácia práce/kvalitatívna flexibilita	Externalizácia, subkontrakting	Funkčná flexibilita, multiskilling

Zdroj: Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., Pérez-Pérez, M., & de Luis-Carnicer, P., 2009

Niektoré formy flexibility sa v literatúre i praxi označujú ako klasické, iné ako nové. Medzi klasické formy patria napríklad práca na smeny, nadčasová práca a práca v nesociálnej pracovnej dobe. K novým formám podľa Medzinárodnej organizácie práce (Goudswaard, de Nanteuui, 2000) patria: stlačený pracovný týždeň; práca v autonómnych pracovných skupinách skupiny sú orientované splnenie zadanej pracovnej úlohy a ich pracovný čas je

rôzny; zdieľaná práca - práca je organizovaná tak, že o príslušné pracovné miesto sa delí viac zamestnancov spravidla dvaja; čiastočný úväzok; fázový alebo postupný odchod do dôchodku – pracovník pracuje na čiastočný úväzok a postupne odchádza z pracovného života; ročná zmluva od odpracovaných hodínach a iné. (Mária Glatz Ďurechová, 2014)

Najpoužívanejšia definícia flexibility trhu práce je od Johna Atkinsona (1984): rozlišoval externú a internú numerickú flexibilitu. Funkčnú alebo organizačnú flexibilitu a finančnú či mzdovú flexibilitu. (Atkinson, 1984; Atkinson and Meager, 1986; Working Time Flexibility in European Companies. Establishment Survey on Working Time 2004–2005).

Predmetná problematika je v rôznych zdrojoch pomenúvaná rôznymi pojmami flexibilné, atypické, alternatívne, neštandardné formy práce, organizácie práce či pracovného času. Rozlišuje sa medzi atypickou a veľmi atypickou prácou a pod.

Rozlišujeme v tejto súvislosti aj pojmy práca a zamestnanie. Výkon práce totiž môže prebiehať formou závislej práce (v zamestnaneckom vzťahu) alebo formou mimopracovných vzťahov (dohoda o vykonaní práce, dohoda o pracovnej činnosti, práca samostatne zárobkovo činných osôb, práca na základe zmluvy o dielo, mandátnej zmluvy, iných typov zmlúv).

MOP⁵ vo svojej publikácii *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects* (ILO, 2016) uvádza, že neexistuje oficiálna definícia neštandardného zamestnania/flexibilného zamestnávania. Tento pojem obyčajne označuje prácu, ktorá nespadá do oblasti „štandardného pracovného pomeru“, chápaného ako práca na plný úväzok, na dobu neurčitú, ako aj súčasť podriadeného a dvojstranného pracovného pomeru. V niektorých prípadoch sa tiež definuje štandardný pracovný pomer ako vzťah, ktorý sa vyskytuje na stanovenom pracovisku mimo domova. Takáto definícia je výsledkom významného konsenzu na medzinárodnej úrovni.

Pokiaľ by sme mali urobiť výpočet príkladov flexibilnej práce, ide napríklad konkrétne o tieto: flexibilná pracovná doba, flexibilný začiatok alebo koniec pracovného času, kratší pracovný

⁵ MOP – Medzinárodná organizácia práce

čas, delené pracovné miesto, práca na zmeny a cez víkend, nadčasy, práca na dobu určitú, ročné konto pracovného času, projektové zamestnávanie, subkontrahovanie, platená rodičovská dovolenka, flexibilná úprava dovolenky, výber zmien, premenlivé zamestnávanie v priebehu roka, zmluvy o ročnom pracovnom čase, stlačené pracovné týždne (Berkery E., Stavrou E T.; sekundárny zdroj: Klindžić, M. - Marić, M., 2019).

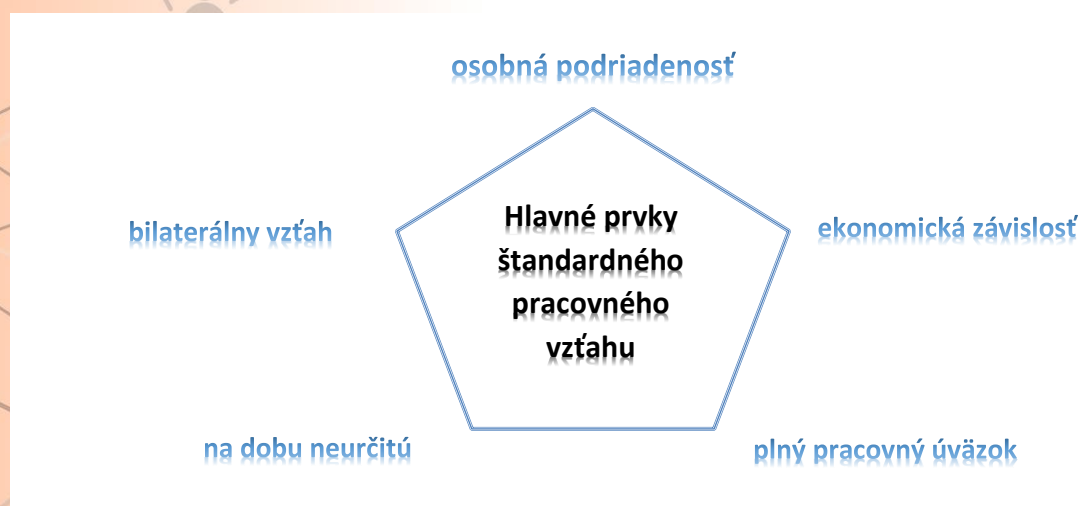
Burke (2021) hovorí o nových formách atypickej či flexibilnej práce: Mobilná práca na báze IKT, platformová práca, kolaboratívne zamestnanie, príležitostná práca, zdieľanie práce, predbežné riadenie, zdieľanie zamestnancov, portfóliová práca, práca založená na poukážkach (pozri aj Mandl, I. 2020 b) alebo OECD, 2019, Policy Responses to New Forms of Work).

2.3 Typy neštandardnej práce

ILO spája nárast neštandardných foriem zamestnania za posledných desať rokov s javmi ako demografické zmeny, regulácia trhu práce, makroekonomické fluktuácie aj technologické zmeny. V niektorých prípadoch umožnil podľa ILO nástup a rozmach neštandardných foriem práce viac práce pre ľudí, ktorí v štandardnom režime pracovať nemôžu z objektívnych alebo subjektívnych dôvodov, umožnil ďalej zvýšenie výkonnosti firiem, ale aj celkovú výkonnosť trhov práce, ekonomiky, s prínosmi aj pre spoločnosť. ILO však zároveň konštatuje, že na strane druhej tieto formy práce bývajú aj veľakrát “zneužívané” podnikmi na podnikateľské ciele na úkor zamestnancov, preto je dôležité zaoberať sa podmienkami, za akých je flexibilná práca vykonávaná. ILO rozlišuje tieto typy neštandardnej práce: digitálne pracovné platformy, prácu z domu, dočasné zamestnávanie, prácu na čiastočný úväzok, pohotovostnú prácu, viacstranné zamestnávanie/dočasnú agentúrnu prácu, maskované/skryté zamestnávanie a závislú samostatnú zárobkovú činnosť (bližšie pozri: Európska komisia. 2021. Ochrana ľudí pracujúcich prostredníctvom platforiem. Komisia otvára druhú fázu konzultácií so sociálnymi partnermi; Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o čiastočnom pracovnom čase č. 175

z roku 1994; dokumenty ILO v zozname literatúry k práci z domu, práci on-call, práci na kratší pracovný čas, závislej SZČ, k viacstranným pracovným vzťahom).

Neštandardné zamestnanie spája niekoľko zmluvných dojednaní, ktoré sa odchyľujú od štandardného pracovného pomeru. Štandardný pracovnoprávny vzťah (obrázok 6), hoci nie je právnym pojmom, je napriek tomu spojený s koncepciou práce, neobmedzeného pracovného pomeru na plný úväzok a súčasťou závislého, bilaterálneho vzťahu so zamestnávateľom, ktorý je základom väčšiny pracovného práva a práva sociálneho zabezpečenia. Na analýzu pracovných miest na trhu práce sa používajú rôzne koncepty, z ktorých mnohé sa prekrývajú.



Zdroj: Prevzaté z (Schoukens, P. – Barrio, A. 2017)

Obrázok 6: Hlavné prvky štandardného pracovného vzťahu

Neštandardné zamestnanie je teda zastrešujúci pojem, ktorý zoskupuje odlišné formy pracovných zmlúv, ktoré sa odchyľujú od štandardného pracovného pomeru. V mnohých prípadoch je výhodnejšie analyzovať a odkazovať na každú formu jednotlivo, najmä preto, že je možné, že bude potrebné odlíšiť politické reakcie na akékoľvek potenciálne deficity dôstojnej práce. Napriek tomu môže byť užitočné mať všeobecný rámec pri skúmaní

neštandardnej práce. Napríklad zamestnanec môže byť prijatý na dobu určitú agentúrou dočasného zamestnávania a pracovať na čiastočný úväzok. Formy neštandardnej práce sa teda môžu často spájať a nemali by byť nevyhnutne posudzované iba na diskretnom základe. Navyše odkaz na všeobecnejšiu skupinu takýchto pracovných zmlúv môže byť užitočný, najmä keď je potrebné preskúmať a riešiť problémy, ktoré sú spoločné pre rôzne formy neštandardného zamestnávania. Aj keď neštandardné formy zamestnávania spájajú niekoľko odlišných spôsobov zamestnávania, spoločnou zásadou je, že nie sú „štandardným“ zamestnaním. Myšlienka „štandardného zamestnania“ a konkrétnejšie „štandardného pracovného pomeru“ pochádza skôr z právnej úpravy alebo „zmluvnosti“ pracovného pomeru, ktorá začala vznikať v Spojenom kráľovstve a ďalších európskych krajinách v druhej polovici 19. storočia, ktorým sa formuje právny rozdiel medzi zamestnaním a samostatnou zárobkovou činnosťou. Právna úprava pracovného pomeru nevznikla automaticky v reakcii na ekonomické potreby, ani nebola priamou právnou reakciou na požiadavky pracovníkov alebo zamestnávateľov. Pracovné právo sa skôr objavovalo a vyvíjalo spolu s ekonomickými zmenami.

Väčšina diskusií o trhoch práce v rozvojových krajinách namiesto rozlišovania medzi štandardným a neštandardným zamestnaním sa zameriava na to, či je zamestnanie formálne alebo neformálne. Rovnako ako neštandardné zamestnanie, formalita a neformálnosť sú zastrešujúcimi pojmami pre rozmanitý súbor opatrení zamestnávania. V odporúčaní ILO z Prechodu z neformálneho do formálneho hospodárstva z roku 2015 (č. 204) je neformálnosť označovaná ako odkaz na všetky ekonomické činnosti pracovníkov a ekonomických jednotiek, ktoré v práve alebo v praxi nie sú pokryté alebo nedostatočne pokryté formálnymi úpravami.

Zamestnanci s neformálnym zamestnaním sú tí, ktorých pracovnoprávny vzťah, podľa zákona alebo v praxi, nepodlieha vnútroštátnym pracovným právnym predpisom, zdaňovaniu príjmu, sociálnej ochrane alebo nároku na určité výhody v zamestnaní (oznámenie o prepustení, odstupné, práceneschopnosť atď.). Príčiny môžu byť nasledovné:

- neohlásenie zamestnania alebo zamestnancov;
- príležitostné práce alebo práce na obmedzený krátky čas;
- práce s pracovným časom alebo mzdou pod stanovenou hranicou (napr. pre príspevky na sociálne zabezpečenie);
- zamestnanie neregistrovanými podnikmi alebo osobami v domácnostiach;
- zamestnania, kde sa miesto výkonu práce zamestnanca nachádza mimo priestorov podniku zamestnávateľa (napr. pracovníci bez pracovnej zmluvy);
- zamestnania, na ktoré sa nevzťahujú pracovné predpisy, nevynucujú sa alebo sa nedodržiavajú z iného dôvodu.

Tabuľka 3: Prehľad samostatná zárobková činnosť a samostatne zárobkovo činná osoba

SZČ – samostatná zárobková činnosť	SZČO – samostatne zárobkovo činná osoba
• prevádzkovanie živnosti (napr. kuriérska služba, ubytovacie služby, služby rýchleho občerstvenia, vydavateľská činnosť) • živnosť: voľná, remeselná, viazaná	• činnosť fyzickej osoby, ktorá vykonáva dočasné alebo podporované zamestnávanie • živnostník, napr.: fotograf, kaderníčka, očný optik
• poľnohospodárska výroba vrátane hospodárenia v lesoch a na vodných plochách	• samostatne hospodáriaci roľník
• slobodné povolania - činnosť podľa osobitných predpisov (napr. daňové poradenstvo, audítorská činnosť, psychologická činnosť, advokátska činnosť)	• psychológ a zdravotnícky pracovník, • veterinárny lekár, veterinárny pracovník, • advokát, notár, patentový zástupca a súdny exekútor, • znalec, tlmočník, • sprostredkovateľ a rozhodca kolektívnych sporov, mediátor, • autorizovaný architekt, autorizovaný stavebný inžinier, • autorizovaný geodet a kartograf, • reštaurátor kultúrnych pamiatok, • a iné.

Zdroj: Spracované podľa (Pohorelá, 2020)

Medzi neštandardné formy zamestnávania zaraďujeme aj nezávislú formu zamestnávania, ktorou je samostatná zárobková činnosť, pričom ide o širší pojem než živnosť. Za samostatne činné osoby môžeme okrem živnostníkov považovať aj ďalšie osoby, ktoré vykonávajú zárobkovú činnosť samostatne, nie pre zamestnávateľa. Pre vysvetlenie uvádzame prehľad v tabuľke 3.

Predložený analytický výstup sa zameriava predovšetkým na flexibilné formy zamestnávania zamestnancov a vylučuje nezávislé samostatne zárobkovo činné osoby.

2.4 Konceptia flexikurity a jej význam vo vzťahu ku flexibilným formám zamestnávania

2.4.1 Východiská aplikácie koncepcie flexikurity v Európskej únii

Európska únia sa v posledných dekádach snaží vysporiadať sa s dvojitou výzvou – so silnejúcou globálnou ekonomikou a so slabnúcim sociálnym štátom. Jedným z najvýraznejších prejavov tejto výzvy je vznikajúca konfrontácia medzi silnejúcimi požiadavkami na flexibilitu, predovšetkým flexibilitu zamestnávania a zmenami v systéme sociálneho zabezpečenia a politiky zamestnanosti. Po prvý raz bola táto koncepcia aplikovaná v deväťdesiatych rokoch v Holandsku a Dánsku, výsledkom čoho bolo zníženie miery nezamestnanosti a posilnenie domácich ekonomík, čo vyvolalo o túto koncepciu záujem aj na pôde EÚ. K ďalším krajinám, ktoré túto koncepciu postupne aplikovali boli napríklad Fínsko, Rakúsko, či Švédsko. Hľadanie rovnováhy medzi flexibilitou a sociálnou bezpečnosťou sa na úrovni EÚ začalo už v roku 1997, keď sa v dokumente „Green Paper Partnership for a new Organization of Work“ (Zelená kniha o partnerstve pre novú organizáciu práce), v ktorej sa uvádza, že kľúčovou otázkou pre zamestnancov, manažment, sociálnych partnerov a tvorcov politik je nájsť správnu rovnováhu medzi flexibilitou a bezpečnosťou. Európska komisia už v polovici roku 2000 pridala

otázku flexikurity do agendy EÚ. Rakúske predsedníctvo v Rade EÚ v roku 2006 usporiadalo konferenciu na túto tému na úrovni ministrov členských štátov. V snahe zosúladiť flexibilný trh práce s vysokou úrovňou sociálnej ochrany prijala Európska komisia v júni roku 2007 koncepciu flexikurity, ktorou chcú európske sociálne štáty čeliť ekonomickým a sociálnym tlakom globalizácie a demografických zmien. Problematika flexikurity bola kontinuálne zakomponovaná vo viacerých významných európskych koncepčných dokumentoch, ako napríklad v Lisabonskej stratégii (2000), Európskej stratégii pre rast a zamestnanosť (2005), Európskej stratégii zamestnanosti (2007) či v stratégii Európa 2020 (2010). Členské štáty Európskej únie boli v týchto dokumentoch vyzývané, aby do svojej sociálnej politiky implementovali ciele zamerané na dosiahnutie plnej zamestnanosti, zlepšenie kvality a produktivity práce a posilnenie sociálnej a územnej súdržnosti.

Európska komisia vydala v roku 2013 dokument pod názvom „Flexicurity in Europe“ (Flexikurita v Európe). Tento dokument bol pripravený pod gesciou Generálneho riaditeľstva pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie Európskej komisie. V rámci tohto dokumentu sú kontinuálne (v zmysle predchádzajúcich európskych dokumentov) a koncepčne identifikované kľúčové podmienky implementácie takej politiky zamestnanosti, ktorá bude zameraná na dosiahnutie plnej zamestnanosti, zlepšenie kvality a produktivity práce a posilnenie sociálnej a územnej súdržnosti.

2.4.2 Princípy a druhy flexikurity

K základným princípom správneho pomeru sociálnej bezpečnosti a flexibility v takto zadefinovanej koncepcii flexikurity (The Concept of Flexicurity, 2007) patria:

- flexibilné a spoľahlivé pracovné kontrakty, ktorá zabezpečia dostupnosť zmluvných podmienok ako aj opatrenia, ktoré poskytujú primeranú flexibilitu pre zamestnávateľa

aj zamestnancov vo vyváženom pomere, kombináciu s bezpečnostnými a aktivačnými ponukami prostredníctvom moderného pracovného práva, kolektívnych zmlúv a organizácia práce,

- široký systém celoživotného vzdelávania, zahrňujúci komplexné stratégie celoživotného vzdelávania, stratégie na zabezpečenie kontinuálnej adaptability a zamestnateľnosť pracovníkov, najmä tých najzraniteľnejších.
- efektívna aktívna politika trhu práce, politiky, ktoré pomáhajú ľuďom vyrovnať sa s rýchlymi zmenami, znížiť obdobia nezamestnanosti a uľahčiť prechod na nové pracovné miesta.
- moderný systém sociálneho zabezpečenia, súčasťou ktorého bude zosúladenie existujúceho systému sociálneho zabezpečenia s myšlienkovým konceptom koncepcie flexikurity, zosúladenie pracovného a súkromného života, tvorbu systémov, ktoré poskytujú primeranú podporu príjmu, povzbudzujú zamestnanosť a uľahčujú mobilitu pracovnej sily. Takto nastavený systém sociálneho zabezpečenia zahŕňa široké pokrytie sociálnej ochrany, ktoré ľuďom pomáha spojiť prácu so súkromným životom a rodinnými povinnosťami.
- sociálny dialóg: Európsky sociálny dialóg sa týka diskusií, konzultácií, rokovaní a spoločných akcií, do ktorých sú zapojené organizácie zastupujúce dvoch sociálnych partnerov (zamestnávateľov a zamestnancov). Má dve hlavné formy: tripartitný dialóg zahŕňajúci orgány verejnej moci a bipartitný dialóg medzi európskymi zamestnávateľmi a odborovými organizáciami.

Koncept flexikurity spočíva na predpoklade, že flexibilita (flexibility) a sociálna bezpečnosť (social security) nie sú protikladmi ale vzájomne sa podporujúcimi faktormi. Stratégia koncepcie flexikurity sa snaží citlivo kombinovať rôzne druhy flexibility a sociálnej bezpečnosti za účelom zvyšovania prispôsobivosti pracovníkov a podnikov ako aj za účelom zabezpečenia ich stability a ochrany pred sociálnymi rizikami.

2.4.3 Flexikurita z pohľadu stakeholderov (tvorcov politik a expertov)

Z hľadiska tvorcov politik je flexikurita vnímaná viac ako politická stratégia ako koncept, či model. Z tohto dôvodu je potrebné poznať aj stanoviská tvorcov politik a expertov pôsobiach v rámci Európskej únie, ktoré boli prezentované počas jej implementácie (2006 – 2013). Na náklade našej analýzy prinášame výber niektorých z nich:

- „flexibilita a sociálne zabezpečenie nie sú v protiklade, ako sa tradične myslí, ale môžu byť vzájomne skombinované. Táto stratégia by mohla pomôcť vyriešiť problémy s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce, ako aj otázku zabezpečenia pracovných miest v prípade, že sa firmy presunú alebo zatvoria, a preto by mala flexikurita byť v spoločnom záujme zamestnávateľov aj zamestnancov. Členské štáty EÚ však majú rôzne východiskové pozície a preto odlišné sociálne tradície, ktoré nemôžu byť ignorované. Dôležitosť zainteresovania sociálnych partnerov v rozhodnutiach o opatreniach, týkajúcich sa prenosu myšlienok flexikurity do jednotlivých krajín, je mimoriadne potrebná preto, aby existovala k takýmto schémam prenosu dôvera, ktorá by zaručila ich úspech.“. (Jos Kester, koordinátor Generálneho riaditeľstva pre zamestnanosť Európskej komisie na zasadnutí panelu s názvom „Flexikurita – ako funguje v praxi“.
- „Diskusia o flexikurite by mala byť konkrétnejšou a orientovanou na prax. Flexikurita je istou formou vzájomného a spoločného manažovania rizika pre zamestnávateľov a zamestnancov. Spoločnosti čelia dvojitému riziku kvalitatívneho a kvantitatívneho nesúladu ich potrieb s ponukou na trhu práce, pracovníci čelia riziku straty svojich pracovných miest a bezpečnosti v zamestnaní a môže byť pre nich nemožné vyvážiť svoj život a prácu. Pomoc jednej strane manažovať riziká a súčasne manažovať riziká na druhej strane je podstatou flexikurity“. (Ton Wilthagen, riaditeľ výskumného

programu o flexikurite na univerzite v Tilburgu v Holandsku a spravodajca expertnej komisie pre flexikuritu, hlavného Európskej komisie)

- Flexikurita ide za hranice konvenčnej sociálnej politiky, čo vytvára nutnosť zostavenia sietí na národnej a cezhraničnej úrovni, ktoré by spájali regióny, členské štáty, sociálnych partnerov a podniky. Na základe príkladu spoločnosti Air France je možné konštatovať, že flexibilné firmy stále čelia silným prekážkam ako napr. rozdielom, týkajúcim sa pracovných práv v jednotlivých členských krajinách, ktoré musia byť prekonané ich konvergovaním, nedostatkom právnej istoty v dohodách medzi sociálnymi partnermi v jednotlivých krajinách, zložitými administratívnymi opatreniami, týkajúcimi sa pracovníkov, usadených v inom členskom štáte, neistotou, pokiaľ ide o aplikovateľnosť práv v prípadoch právnych sporov, či zložitým prístupom k prostriedkov európskych fondov, ktoré by mali uľahčovať flexibilitu a mobilitu“. (Emmanuel Jahan, zástupca skupiny Air France – KLM pre zamestnanosť a sociálne záležitosti v Bruseli)
- „Dôležitou súčasťou implementácie koncepcie flexikurity je vytváranie sektorových dohôd medzi sociálnymi partnermi a participácia odborov v celom tomto procese. Významnou je taktiež dočasná práca realizovaná prostredníctvom agentúr pri uľahčení prechodov rôzneho druhu, ktoré charakterizujú flexikuritu: zo vzdelávacieho systému na trh práce, z jednej práce do inej, ako aj umožnenie ľuďom vyvážiť vlastný súkromný a pracovný život. Je potrebné odstrániť k odstráneniu „nezdôvodniteľné bariéry“ ako sektorové zákazy dočasnej práce a zakomponovať pracovné agentúry pre dočasnú prácu v revidovaných lisabonských usmerneniach zamestnanosti“ (Annemarie Muntzová, prezidentka Eurociett, Európskej konfederácie súkromných pracovných agentúr)
- „Flexikurita je veľmi komplexnou otázkou a, hľadiac na vec poctivo, by sme nemali oddeliť tento prístup od národnej a kultúrnej reality. Portugalsko má jeden z najviac

reštriktívnych trhov práce v EÚ a zároveň jednu z najvyšších mier zamestnanosti. Ak sa budeme pokúšať o importovanie, a to bez akejkoľvek kritiky, nejakú podobu dánskeho modelu flexikurity, bude to v každej krajine zlyhaním, s výnimkou Dánska“. (Fernando Medina, štátny tajomník Portugalska pre zamestnanosť)

2.4.4 Koncepcia flexikurity v kontexte globalizácie a globálnych kríz

Implementáciu konceptu flexikurity na úrovni Európskej únie môžeme vnímať ako reakciu EÚ a jej trhu práce na globalizáciu. V tomto kontexte môžeme flexikuritu charakterizovať ako komplexný prístup k politike trhu práce, ktorý spája dostatočnú dávku flexibility v pracovných dohodách tak, aby sa zamestnávateľia a ich zamestnanci dokázali vyrovnávať so zmenami so zárukou, že zamestnanci zostanú na svojich pracovných pozíciách, alebo si dokážu rýchlo si nájsť inú prácu a zároveň budú mať primeraný príjem počas fázy prechodu z jedného zamestnania do druhého. V tejto súvislosti je ešte možné rozlišovať medzi „internou istotou zamestnania“, čo znamená ochranu v rámci konkrétnej pozície a „externou istotou zamestnania“ používanou na označenie práva na prácu vo všeobecnosti. V takomto ponímaní môže flexikurita zahŕňať zníženie vnútornej istoty zamestnania a opatrenia zamerané na väčšie prispôsobenie sa zamestnancov ľahším zmenám zamestnávateľov. Uplatňovanie takto orientovanej flexibility trhu práce je rizikovým javom vo vzťahu k zamestnancom predovšetkým počas krízových období vo vývoji spoločnosti, akým bola napr. globálna hospodárska recesia v rokoch 2008 – 2010, či v súčasnosti prebiehajúca globálna pandémia SARS-CoV-2.

Implementácia koncepcie flexikurity čelila v období rokov 2008 – 2010 prebiehajúcej hospodárskej kríze, spojenej s poklesom HDP, zvýšenou sociálnou nerovnosťou, nárastom nezamestnanosti a sociálneho napätia či rozpočtovými obmedzeniami. S podobnými krízovými príznakmi sa stretávame aj v súčasnosti, sú však spojené s dôsledkami pandémie

SARS-CoV-2 a opatreniami spojenými so zabránením šírenia ochorenia COVID-19. Táto situácia vyvolala aktuálnu a indikovanú potrebu okamžitého uplatňovania rôznych flexibilných foriem zamestnávania, najmä v súvislosti s rôznymi formami domácej práce. Špecifický druh flexibility vznikajúci počas kríz môžeme označiť ako dodatočnú flexibilitu (additional flexibility) počas krízy v rokoch 2008 – 2010 nebola (por. Flexicurity in Europe, 2013), ako aj počas prebiehajúcej pandémie SARS-CoV-2 nie je spojená s adekvátnou úrovňou sociálnej ochrany. Uplatňovanie koncepcie flexikurity (aj) v takýchto obdobiach je vhodnou, či po skúsenostiach predovšetkým z druhej vlny pandémie nevyhnutnou súčasťou aplikácie flexibilných foriem zamestnávania.

Význam a efektivita koncepcie flexikurity pri zvládaní takýchto globálnych kríz tak súvisí s tým, ako sa túto koncepciu podarí zakomponovať a sfunkčniť v jednotlivých elementoch sociálnopolitického a pracovnoprávneho systému EÚ a jednotlivých členských krajín. Aplikujúc na slovenské podmienky ide predovšetkým o adekvátne nastavenie systému sociálneho zabezpečenia⁶, optimalizáciu aktívnych opatrení na trhu práce⁷, docilitný⁸ charakter celoživotného vzdelávania a v neposlednom rade implementácia flexibility do pracovnoprávných súvislostí⁹.

⁶ Kľúčové prieniky sú predovšetkým so Zákonom NR SR č.461/2003 Z. z. o sociálnom poistení a Zákonom NR SR č.417/2013 Z. z. o pomoci v hmotnej núdzi a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

⁷ Predovšetkým § 32 - § 54 Zákona NR SR č.5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti v platnom znení

⁸ Docilita je miera schopností a osobnostných dispozícií zapojiť sa aktívne do vzdelávacieho procesu. S vekom sa vzdelávateľnosť ne stráca, schopnosť učenia sa modifikuje predovšetkým v tom, že z mechanickej pamäte časom vzniká pamäť logická, rýchlosť učenia je postupne nahradzovaná istotou a presnosťou, narastá i schopnosť zapamätania si abstraktných pojmov a obrazov. V neskoršom veku klesá ľahkosť učenia, kapacita (množstvo spracovaných informácií) a trvanlivosť (miera udržania informácií v dlhodobej pamäti). Narastá však intenzita učenia, zodpovednosť v prístupe, ochota študovať stimulovaná životnými rolami, vyššími spoločenskými potrebami ako sú napr. prestíž, uznanie, sebauspokojenie, sebarealizácia.

⁹ Predovšetkým § 41 - § 84, § 146 - § 176 a § 223 - § 256 Zákona NR SR č.311/2001 Z. z. Zákonníka práce v platnom znení

2.4.5 Vybrané problémy spojené s aplikáciou konceptu flexikurity

Jednou z najviac znevýhodnených skupín počas globálnych, či lokálnych socioekonomických kríz sú mladí ľudia, v sociálnopolitickom a pracovnoprávnom kontexte predovšetkým absolventi stredných a vysokých škôl vstupujúci na trh práce. Ich ohrozenia spočívajú predovšetkým v ich výraznejšej segmentácii do rizikovejších segmentov trhu práce, najmä sekundárneho a neformálneho, výraznejší podiel mladých ľudí s dočasnými pracovnými kontraktami, či zníženie zamestnanosti, resp. zvýšenie nezamestnanosti mladých ľudí¹⁰.

Zameranie pozornosti štátnej sociálnej politiky a predovšetkým služieb zamestnanosti sa pri zosúladovaní potrieb flexibilného trhu práce so systémom sociálneho zabezpečenia v podmienkach SR musí orientovať aj na problematiku tzv. dočasného zamestnávania¹¹. Jej zakomponovanie do reality politiky zamestnanosti vyplýva z jedného z východísk koncepcie flexikurity, ktorým je dôraz na sociálne zabezpečenie chrániace skôr zamestnanosť ako konkrétne zamestnanie.

Dôležitou témou diskusie o možnostiach uplatňovania konceptu flexikurity, je jej využitie vo vzťahu k tzv. frikčnej nezamestnanosti. Frikčná nezamestnanosť je nezamestnanosť spočívajúca v prirodzenom pohybe pracovných síl na trhu práce. Frikčnú nezamestnanosť je možné považovať za dobrovoľnú nezamestnanosť, vyplývajúca z časového oneskorenia medzi výpoveďou a nájdením nového pracovného miesta, ktoré by najviac vyhovovalo, resp. zodpovedalo kvalifikácii a schopnostiam a zručnostiam zamestnanca. Časové oneskorenie medzi hľadaním a nájdením vhodného zamestnania sa vytvára napríklad z dôvodu rôznorodosti kritérií na prijatie do konkrétneho zamestnania, rozdielnou kvalitou informovanosti uchádzačov o ponúkaných pracovných pozíciách, či rozličnými platovými

¹⁰ Na označenie mladých ľudí, ktorí nie sú zamestnaní ani nie sú v procese vzdelávania alebo odbornej prípravy sa používa pojem NEET („Not in Education, Employment or Training“)

¹¹ § 29 – § 31 Zákona NR SR č.5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti v platnom znení

požiadavkami uchádzačov. Frikčná nezamestnanosť je dočasná a dobrovoľná, nejde prioritne o nedostatok pracovných príležitostí, ale práve naopak: frikčná nezamestnanosť by neexistovala, ak by nebolo dostatočné množstvo voľných pracovných miest. Ľudia menia svoje zamestnania z dôvodu hľadania lepšieho uplatnenia, zmeny bydliska alebo hľadajú prácu po období štúdia či rodičovskej dovolenky. Tento druh nezamestnanosti môže byť pre ekonomiku prínosom. Niekedy sa do nej započítava aj sezónna nezamestnanosť. Predstavuje približne len 1 až 2 % miery nezamestnanosti. Typickou charakteristikou frikčnej nezamestnanosti je jej krátkodobosť. Najčastejšie sa týka absolventov škôl, alebo ľudí, čo ukončili pracovnoprávny pomer za účelom nájdenia lepšieho zamestnania. Ochrana zamestnancov počas prechodného obdobia medzi zamestnaniami je dôležitou súčasťou uplatňovania konceptu flexikurity, predovšetkým ak je nezamestnanosť spôsobená reštrukturalizáciou alebo premiestnením. Táto ochrana je kľúčová preto, aby si nezamestnaní pracovníci mohli rýchlo nájsť novú prácu a medzitým si udržať svoju životnú úroveň. Vo Švédsku kolektívne zmluvy na priemyselnej úrovni zriadili fondy „profesionálneho prechodu“, ktoré financuje podnikateľský sektor a spoločne riadia sociálni partneri. Tieto fondy ponúkajú výpovedným pracovníkom školenia, pomoc pri hľadaní zamestnania alebo platené stáže v iných spoločnostiach, a to aj počas obdobia, keď sú ešte oficiálne zamestnaní u zamestnávateľa, ktorý je ohrozený (hromadným) prepúšťaním. Cieľom je ponúknuť im okamžitú pomoc a podporu a nenechať ich upadnúť do nezamestnanosti. Sociálna ochrana počas prechodných období závisí by mala ľuďom umožniť aj udržať životnú úroveň seba a svojej rodiny aj počas hľadania nového vhodného zamestnania a v prípade potreby sa rekvalifikovať. V podstate ide o sociálne istoty dopĺňujúce flexibilitu zamestnania pre ľudí medzi dvoma zamestnaniami¹². Skúsenosti z krajín uplatňujúcich koncept flexikurity ukazujú,

¹² Frikčná nezamestnanosť zahŕňa ľudí medzi dvoma zamestnaniami – „people between two jobs“

že sociálna ochrana počas prechodných období je najúčinnnejšia, keď sú pracovníci podporovaní adekvátnou pracovnoprávnou a sociálnou legislatívou¹³ a silnými odbormi.

2.4.6 Pozícia odborov ku koncepcii flexikurity na príklade Európskej konfederácie odborových zväzov

Významným sociálnym partnerom v európskej dimenzii sociálneho dialógu týkajúceho sa koncepcie flexikurity je Európska konfederácia odborových zväzov (European Trade Union Confederation - ETUC). Podľa ETUC sa flexikurita vzťahuje na formu organizácie práce, ktorá podnikom uľahčuje reštrukturalizáciu alebo prepúšťanie, výmenou za vysokú úroveň sociálnej ochrany zo strany štátu. Jej úspech však závisí od dobre rozvinutých konzultácií so sociálnymi partnermi a služieb na pomoc uchádzačom o zamestnanie. Takéto podmienky však neplatia vo všetkých krajinách EÚ. V dôsledku toho odborové organizácie varujú pred zneužitím tejto koncepcie na získanie väčšej flexibility od pracovníkov bez toho, aby bola zabezpečená adekvátna úroveň ich sociálneho zabezpečenia. Európske odborové zväzy taktiež poukazujú na dôležitosť kolektívneho vyjednávania ako dôležitej súčasti procesu implementácie koncepcie flexikurity. V stanovisku ETUC ku koncepcii flexikurity ako súčasti reformy trhu práce sa, okrem iného, uvádza, že cieľom takejto reformy by malo byť:

- podporovať stabilné pracovné vzťahy;
- zastaviť a zvrátiť trend neistej, nekvalitnej a slabo platenej práce a príležitostnej a neistej pracovnej sily, čiže všetkých foriem prekarizovaného zamestnávania;

¹³ V podmienkach SR ide najmä o Zákon NR SR č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce, Zákon NR SR č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov, Zákon NR SR č. 417/2013 Z. z. o pomoci v hmotnej núdzi a o zmene a doplnení niektorých zákonov a Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení.

- investovať do ľudských zdrojov prostredníctvom celoživotného vzdelávania, odbornej prípravy, prenosu kvalifikácií a prispôsobenej podpory pracovníkom medzi zamestnaniami;
- ponúknuť pracovníkom väčšiu flexibilitu, napríklad prostredníctvom reorganizácie pracovného času, aby sa im umožnilo zosúladiť pracovné a rodinné povinnosti;
- zaviesť rodovú rovnosť na pracovisku;
- posilniť postavenie pracovníkov prostredníctvom vyššej úrovne informácií a konzultácií;
- posilniť sociálny dialóg a systémy kolektívneho vyjednávania;
- vytvárať viac a lepších pracovných miest prostredníctvom úzkej koordinácie s makroekonomickými politikami priaznivými pre zamestnanosť.

K ďalším stanoviskám ETUC týkajúcich sa implementácie koncepcie flexikurity na základe našej analýzy patria:

- potrebnosť identifikácie spôsobov, ako zlepšiť organizáciu práce, práv zamestnancov a systémy ochrany pracovných miest v Európskej únii, s cieľom neznižovať úroveň sociálnej ochrany.
- v prípade realizácie reforiem trhu práce ich implementovať s víziou spravodlivejšieho a inkluzívnejšieho trhu práce.
- Európska únia ako celok musí investovať do mobility pracovníkov a vyšších zručností, aby mohla čeliť výzvam globálneho trhu. Členské štáty však musia tiež zabezpečiť, aby pracovníci pri odchode zo spoločnosti alebo služby boli dobre pripravení a vybavení na nové zamestnanie. To znamená *predvídať* reštrukturalizáciu alebo reformu a investovať do inovácií a *internej mobility* a premiestnenia.
- ETUC vyjadruje obavy z toho, že flexikurita sa interpretuje ako povolenie na jednoduchšie prepúšťanie a rozšírenie neistých a príležitostných (prekarizovaných) foriem zamestnávania. Odborové zväzy sú úplne proti tomuto prístupu, ktorý spôsobí

segmentovanejší trh práce a sociálne vylúčenie najzraniteľnejších skupín zamestnancov.

- ETUC zastáva stanovisko, že v 21. storočí nemožno spochybňovať právo všetkých zamestnancov na vnútornú a vonkajšiu istotu zamestnania. Ochrana pracovného miesta, či už zákonná alebo prostredníctvom kolektívneho vyjednávania, je základnou podmienkou na to, aby pracovníci a odbory mohli rokovať o podmienkach zmeny týkajúcej sa napr. reštrukturalizácie, či premiestňovania pracovníkov v rámci interného, či aj externého trhu práce.
- ETUC taktiež poukazuje na dôležitosť akceptovania národných a regionálnych špecifik pri uplatňovaní konceptu flexikurity. Aj keď z krajín, ktoré tento model už aplikujú plynú veľa pozitívnych ponaučení, neznamená to, že neexistujú žiadne iné metódy jeho aplikácie, resp. ich prenositeľnosť je vždy možná a účinná.

2.4.7 Možnosti aplikácie koncepcie flexikurity na trhu práce v SR

Situácia na trhu práce v Slovenskej republike, legislatívna úprava pracovného práva reprezentovaná predovšetkým Zákonníkom práce a realizácia služieb zamestnanosti ponúkajú viacero možností aplikácie koncepcie flexikurity. Zaradujeme sem napríklad:

- Zosúladzovanie rodinného a pracovného života prostredníctvom rôznych typov flexibilného usporiadania pracovného času (In: Šipikal a kol., 2007, s.27), napr. prostredníctvom programu, ktorý umožňuje variovať čas začatia a ukončenia práce v rámci jedného dňa bez možnosti akumulácie počtu hodín, akumulácie počtu hodín v rámci určitých limitácií počas dlhšieho obdobia, ako napríklad v rámci týždňa alebo mesiaca, avšak nepripúšťa kompenzáciu formou voľného dňa, poskytovania kompenzácie nadrobených hodín dňom voľna, či v rámci usporiadania, kedy

kompenzácia je možná prostredníctvom dlhšieho pracovného voľna – často v trvaní až jedného roka (prípadne aj dlhšie).

- Domáca práca, alebo telepráca. V zmysle Zákona NR SR č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce sa môže práca štandardne vykonávaná na pracovisku zamestnávateľa vykonávať aj z domácnosti zamestnanca ako domáca práca, alebo ako telepráca (práca vykonávaná s použitím informačných technológií, pri ktorých dochádza pravidelne k elektronickému prenosu dát na diaľku).
- Využívanie režimu pružného pracovného času napríklad u zamestnancov verejnej správy, ktorý považujeme za hlavný pozitívny moment uplatňovaných flexibilných foriem v tomto segmente pracovného trhu, pretože umožňuje pracovníkom voľiť si začiatok a koniec pracovnej doby, v rámci časových úsekov určených zamestnávateľom. Zamestnávateľ spravidla určuje tzv. základný pracovný čas (resp. pevnú pracovnú dobu, napr. 9:00 – 14:00), kedy zamestnanec musí byť prítomný na pracovisku. Obdobie pred (napr. 6:00 – 19:00) a po (napr. 14:00 – 20:00) si môže zamestnanec voľiť podľa vlastného uváženia, resp. pracovných povinností tak, aby v mesačných intervaloch dodržal stanovený fond pracovného času.
- Zdieľanie pracovných miest, ktorým rozumieme rozdelenie jednej pracovnej náplne pre dvoch resp. viacerých pracovníkov na kratší pracovný čas. Môže ísť o rôzne kombinácie zdieľania jedného pracovného úväzku napr. počas rodičovskej dovolenky zamestnanca pracujúceho na plný pracovný úväzok. Okrem riešenia problematiky starostlivosti o dieťa môže byť zdieľanie pracovného miesta využiteľné aj pri zamestnávaní ľudí so zdravotným postihnutím, ľudí v dôchodkovom veku, či zamestnancov pracujúcich na plný pracovný úväzok u iného zamestnávateľa.
- Projektové zamestnávanie, ktoré predstavuje určitú kombináciu medzi pracovným pomerom na dobu určitú, pružnou pracovnou dobou a prácou doma. Projektoví zamestnanci sú zamestnaní počas trvania projektu, resp. projektov, v ktorých rámci sú rozpočtované financie na ich mzdu.

2.5 Trendy a prognózy v neštandardných formách zamestnávania – prehľad názorov významných inštitúcií na medzinárodnej a európskej úrovni

Podkapitola prináša pohľad významných inštitúcií pôsobiacich na medzinárodnej a európskej úrovni v oblasti práce, ktoré v rámci svojej činnosti poskytujú svoj názor na jednu z tém vysoko rezonujúcich v poslednom období, ako sú trendy a prognózy v neštandardných formách zamestnávania. Neštandardné formy zamestnania popri tradičných pracovných vzťahoch sú charakterizované meniacimi sa pracovnými schémami, zmluvnými vzťahmi, miestami, trvaním, rozvrhom práce, zvýšeným využívaním informačných a komunikačných technológií (IKT), prípadne ich kombináciou.

Významnosť tejto problematiky sa výrazne zvýšila pod vplyvom okolností súvisiacich s COVID-19. Samotné inštitúcie ako Medzinárodná organizácia práce (MOP), Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) a Eurofound v rámci svojich publikovaných štúdií a správ uvádzajú rôzne zaujímavé pohľady a zistenia, a rovnako prinášajú možné riešenia konkrétnych situácií. Prehľad názorov uvedených inštitúcií na trendy a prognózy v neštandardných formách zamestnávania prinášame v nasledujúcich podkapitolách.

2.5.1 Medzinárodná organizácia práce

„Všetci pracovníci, bez ohľadu na povolanie, musia mať možnosť uplatňovať svoje základné práva v zamestnaní.“

Guy Ryder, generálny riaditeľ MOP (ILO News, 2021)

Medzinárodná organizácia práce (MOP = International Labour Organization – ILO) je jediná tripartitná agentúra Organizácie spojených národov (OSN), ktorá od roku 1919 prináša spolu s predstaviteľmi vlád, zamestnávateľov a pracovníkov 187 členských štátov spoločné

opatrenia na podporu dôstojnej práce na celom svete. Spoločné opatrenia predstavujú medzinárodné pracovné normy vo forme dohovorov, odporúčaní, vypracovaná politika a návrhy programov, ktoré podporujú dôstojnú prácu pre všetky ženy a mužov. (About the ILO, 2021)

Československo bolo jedným zo zakladajúcich členov MOP v roku 1919. Po rozpade krajiny v roku 1993 sa Slovenská republika v tom istom roku stala členským štátom MOP. (About the ILO in Slovakia, 2021)

MOP sa venuje okrem mnohých tém aj témam organizácie práce a pracovného času, vrátane neštandardných foriem práce, s cieľom mapovať rozsah a vývoj, porozumieť dôsledkom tejto novej formy organizácie práce na pracovníkov, na zamestnanosť, na firmy, na spoločnosť aj s cieľom pomáhať pri nastavovaní štandardov a politík, aby sa zamedzilo ich zneužívaniu.

MOP spája nárast neštandardných foriem zamestnania za posledných desať rokov s javmi ako demografické zmeny, regulácia trhu práce, makroekonomické fluktuácie aj technologické zmeny. V niektorých prípadoch umožnil nástup a rozmach neštandardných foriem práce viac práce pre ľudí, ktorí v štandardnom režime pracovať nemôžu z objektívnych alebo subjektívnych dôvodov, zvýšenie výkonnosti firiem, ale aj celkovú výkonnosť trhov práce, ekonomiky, s prínosmi aj pre spoločnosť. MOP však zároveň konštatuje, že na strane druhej tieto formy práce bývajú aj veľakrát “zneužívané” podnikmi na podnikateľské ciele na úkor zamestnancov, preto je dôležité zaoberať sa podmienkami, za akých sú tieto práce vykonávané.

V roku 2011 sa konal v Ženeve míting tripartity expertov na organizáciu pracovného času. Účastníkmi boli odbory, asociácie zamestnávateľov aj zástupcovia vlády. MOP pre tento účel vypracovala správu: Working time in the twenty-first century: Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (17-21 October 2011). Správa poukazuje na trendy aj dopady rôznych aspektov pracovného času – čo sa dĺžky aj rozvrhnutia

týka. Táto správa spolu s ďalšími dvoma materiálmi (jedným venovaným pracovnému času, zdraviu, bezpečnosti – a druhým: wlb “integrácia alebo rovnováha”) boli predmetom diskusie.

MOP sa venuje problematike pracovného času od jej vzniku. Ustanovenie limitov denného a týždenného pracovného času boli predmetom prvej ILO konvencie: the Hours of Work (Industry) Convention, 1919 (No. 1). Ekonomická kríza a Global Job pacts od roku 2009 vrátili otázky pracovného času naspäť do agendy ILO. Ďalšie nové trendy ako nástup technológií umožňujúci teleworking prispeli ku kreovaniu 24 hodinovej spoločnosti, v ktorej línia medzi pracovným a mimopracovným životom sa stiera. Okrem toho sa mení charakter výkonu práce zo “štandardného”/ “normálneho” pracovného týždňa na neštandardné režimy práce – zmeny, čiastočný pracovný čas, stlačený pracovný týždeň, práca na zavolanie a pod.

Uvedený dokument je obsiahlou syntézou predchádzajúcich výskumov vzťahu medzi rôznymi aspektmi flexibility pracovného času a ich dopadmi na produktivitu a výkonnosť firmy.

Výsledky:

1. v prípade výrobných odvetví sa konštatuje, že predlžovanie pracovného času nevedie k nárastu produktivity, naopak v mnohých odvetviach priemyslu sa potvrdilo, že skrátenie pracovného času zvyšuje produktivitu (hodinový výkon).
2. Čo sa rozvrhov práce týka, dokument identifikuje dve kategórie flexibility pracovného času, ktoré majú pozitívny vplyv na podnikovú výkonnosť: “Také usporiadanie pracovného času, ktoré zvyšuje organizačnú produktivitu aj produktivitu jednotlivého pracovníka, a teda znižuje jednotkové náklady práce na produkciu, a druhú skupinu predstavujú také spôsoby rozvrhnutia práce, ktoré bez nárastu aktuálnych nákladov práce pozitívne vplyvajú na zdravie či well-being a spokojnosť s prácou aj v súkromnom živote. Táto druhá skupina v dlhodobom horizonte prináša úsporu skrytých nákladov spojených s nespokojnosťou s prácou a investíciami do ľudského kapitálu.

MOP sa venuje aj otázkam pracovného času, netypickej práce či kolektívnemu vyjednávaní od svojho vzniku. MOP okrem iného poskytuje v otázkach neštandardnej práce komplexné

empirické odôvodnenie pre súbor konkrétnych politických intervencií v závislosti od kontextu rozvoja krajiny. Patrí sem skrátený pracovný týždeň na plný úväzok (za rovnakú týždennú mzdu), zlepšené práva pracovníkov na čiastočný úväzok (vrátane zaručeného práva na minimálny pracovný čas) a právo odpojiť sa od IKT - každá intervencia sa riadi zásadami MOP o zdraví a bezpečnosti, o rodovej rovnosti, produktivite a časovej suverenite pracovníkov.

MOP rozlišuje päť kľúčových dimenzií slušnej/dôstojnej práce/„decent work“ v oblasti pracovného času, resp. „decent working time“ (ILO. 2007. Decent working time: Balancing workers' needs with business requirements. Geneva, International Labour Office) – usporiadanie pracovného času by malo:

1. Podporovať zdravie a bezpečnosť;
2. Byť rodine ústretové a zlepšovať wlb;
3. Podporovať rodovú rovnosť;
4. Zvyšovať produktivitu a udržateľnosť podnikov;
5. Poskytovať pracovníkom určitý stupeň slobody a voľby pri rozhodovaní o pracovných hodinách.

Implementácia týchto zásad v jednotlivých krajinách sa podľa MOP bude líšiť v závislosti od rozdielov v národných, regionálnych a možno dokonca aj miestnych podmienkach. Tieto hlavné zásady však môžu poskytnúť základ pre vypracovanie rozvrhnutia pracovného času/rozvrhu práce, ktoré môže efektívne zosúladiť potreby pracovníkov s obchodnými požiadavkami firiem - to znamená, že pôjde o obojstranne výhodnú/prospešnú flexibilitu na báze win-win (podľa návrhu ILO Reduction of Hours of Work Recommendation, 1962, No. 116).

Pri stanovovaní maximálnych limitov pracovného času často zohráva úlohu vnútroštátna legislatíva. Dôležitú úlohu má aj sociálny dialóg vrátane kolektívneho vyjednávania (uvádza Messenger z ILO). Kolektívne zmluvy môžu napríklad ďalej skrátiť pracovný čas a tiež poskytnúť

rámec pre organizáciu úpravy pracovného času. Pracovný čas je možné ďalej formovať na úrovni podniku prostredníctvom rôznych úprav pracovného času. Organizácia práce - vrátane ustanovenia o pracovnom čase - v podnikoch môže byť dôležitým predmetom rokovaní medzi pracovníkmi a zamestnávateľmi, aby zohľadňovala konkrétne záujmy jednotlivcov. (pozri ďalej napríklad aj: Bosch, G.; Lehdorff, S. 2001. "Working time reduction and employment: Experiences in Europe and economic policy recommendations", in Cambridge Journal of Economics, Vol. 25, No. 2, pp. 209-243).

Dostupné empirické dôkazy ukazujú, že skrátenie pracovného času na plný úväzok v kombinácii so základnými zárukami minimálneho pracovného času pracovníkov na čiastočný úväzok môže viesť k mnohým pozitívnym výsledkom pre pracovníkov, podniky a spoločnosť ako celok (menej problémov v oblasti zdravia pri práci a zníženie nákladov na zdravotnú starostlivosť; viac a lepších pracovných miest; lepšia rovnováha medzi pracovným a súkromným životom; a viac spokojných, motivovaných a produktívnych zamestnancov), ktorých výsledkom sú udržateľnejšie podniky. Kratší pracovný čas môže navyše dokonca významne prispieť k „ekologizácii“ ekonomík, pretože čím viac pracujeme, tým väčšia je naša „uhlíková stopa“. Takže skrátenie počtu dní, počas ktorých pracujeme - a teda aj to, koľkokrát musíme dochádzať z našich domovov na naše pracoviská - bude mať pozitívny dopad aj na životné prostredie.

Návrat na historickú cestu skrátenia pracovného času v kombinácii s vyváženým rozvrhnutím pracovného času môže byť ďalším krokom na dlhej ceste k šťastnejšej, zdravšej a udržateľnejšej spoločnosti (ILO, 2007).

V auguste 2017 Generálne riaditeľstvo ILO zvolalo nezávislú komisiu „Future of work“. Komisia vypracovala správu o budúcnosti udržateľnej a uspokojivej/slušnej/dôstojnej (decent work) práci pre všetkých. Série výskumných správ o budúcnosti práce má za cieľ pre potreby práce Komisie dopodrobna spracovať problematiky, ktorými sa Komisia zaoberá, do hĺbky tematiku

analyzovať z hľadiska súčasného aj budúceho vývoja a nastroľovať otázky kľúčové pre budúci inkluzívny vývoj v danej problematike.

Jon Messenger je team leader pracovnej skupiny Working Conditions v ILO v Ženeve v Švajčiarsku. Je zodpovedný za program ILO venovaný otázkam pracovného času, organizácie práce a zosúladovania pracovného a rodinného života. Špecializuje sa na výskum politík, na poradenstvo a technickú pomoc s osobitným záujmom o otázky súvisiace s flexibilitou pracovného času, zdieľaním práce a novými a vyvíjajúcimi sa formami organizácie práce, ako je práca na diaľku. Je autorom a/alebo redaktorom niekoľkých publikácií vrátane Decent working time: Nové trendy, nové čísla; Pracovný čas na celom svete; Zdieľanie práce počas veľkej recesie: Nový vývoj a ďalšie obdobia; a Pracovať kedykoľvek a kdekoľvek: Účinky na svet práce.

V dokumente Working Time and the Future of Work (Messenger, 2018) sa rozlišujú pojmy: "Pracovné hodiny/pracovný čas" a "organizácia pracovného času = working time arrangement, work schedules".

Okrem podrobného vývoja flexibility (teoretickej bázy aj empirických poznatkov) obsahuje dokument Jona C. Messengera aj politické odporúčania (podkapitoly kapitoly 5, konkrétne odporúčania týkajúce sa redukcie pracovného času, garancie minima hodín práce a podpory zdieľania práce) pre potreby rozvoja flexibilnej práce (pozitívnej) v budúcnosti, konkrétne:

- Uplatňovať zásadu rovnakého zaobchádzania s pracovníkmi na plný a čiastočný úväzok, ktorí pracujú v porovnateľných zamestnaniach, zakotvenú v dohovore MOP o práci na čiastočný úväzok z roku 1994 (č. 175).
- Zaviesť niektoré základné záruky týkajúce sa minimálneho pracovného času a tiež stanoviť primerané sankcie v prípade nedodržania.
- Prijatť predpisy, ktoré zmierňujú zraniteľnosť „marginal part time workers“, ako napríklad príplatky za hodiny práce, fixná minimálna miera náhrady za odpracované

nadčasy alebo fixná minimálna kompenzácia za pohotovostný režim a/alebo podpora v nezamestnanosti či sociálne dávky.

- Poskytnúť pracovníkom primerané oznámenie ich pracovného rozvrhu vopred, aby mali možnosť správne naplánovať svoj osobný život vrátane povinností v rodine.
- Zabezpečiť platenú dovolenku (prípadne práceneschopnosť, ročnú dovolenku) adekvátne v porovnaní so zamestnancom na plný úväzok.
- Podporovať informovanosť pracovníkov o ich pracovných právach podľa týchto opatrení, aby sa predišlo diskriminácii - najmä voči ženám a mládeži, ktorí sú nadmerne zastúpení v „okrajovom“ zamestnaní na čiastočný úväzok.
- Poskytnúť týmto pracovníkom rovnaký prístup k profesijnému rozvoju a možnostiam odborného vzdelávania v porovnaní s pracovníkmi na plný úväzok, čo im pomôže k úspešnému prechodu z „okrajových“ čiastočných úväzkov na pravidelné zamestnania na čiastočný alebo plný úväzok.

MOP sa vo svojej štúdii (2016) zaoberalo v kontexte neštandardného zamestnávania ženami, mladými ľuďmi a migrujúcimi pracovníčkami/pracovníkmi. Vzhľadom na pokračujúce zmeny vo svete práce nie je nerozumné očakávať, že ženy, mladí ľudia a migrujúce pracovníčky/pracovníci budú v neštandardnej práci naďalej nadmerne zastúpení. Pre niektorých z týchto pracovníkov je neštandardná práca voľbou a príležitosťou integrovať sa do sveta práce, ale pre mnohých ďalších je to jediná možnosť práce. Tieto tri skupiny pracovníkov, sú najviac náchylné na neštandardné formy práce. Ich osobné vlastnosti často posilňujú pretrvávajúce stereotypy, kultúrne normy a niekedy aj úplná diskriminácia. Spolu s nižšou všeobecnou väzbou na trh práce, ďalšími osobnými a rodinnými povinnosťami, závislosťou na ostatných členoch domácnosti a v prípade medzinárodných migrantov na ich vízovom postavení nie je prekvapujúce, že tieto skupiny majú zvyčajne nižšiu vyjednávaciu silu v práci. Výsledkom je, že ženy, mládež a migranti budú častejšie trpieť nevýhodami, ktoré so sebou nesie neštandardné zamestnávanie, a budú niesť neúmerné bremeno týchto nevýhod, aj keď je tento druh práce voľbou. Navyše, aj keď existujú rôzne dôvody, prečo sú

tieto skupiny v neštandardnom zamestnaní, pohlavie, vek a miesto narodenia nie sú navzájom sa vylučujúcimi faktormi. U mnohých z týchto pracovníkov môžu byť zraniteľnosti spojené s jedným aspektom ich postavenia a posilnené o iné faktory zraniteľnosti. To sú však práve skupiny obyvateľstva, ktoré sú kľúčové pre zvýšenie miery zamestnanosti a podporu hospodárskeho rastu na ďalšie desaťročia, najmä vzhľadom na starnúce obyvateľstvo a výpadky v celkovej ponuke pracovnej sily v mnohých častiach sveta. Zásadná výzva teda spočíva v zabezpečení toho, aby akákoľvek forma zamestnania, vrátane neštandardných foriem práce, pomohla týmto skupinám napredovať ekonomicky, sociálne a kultúrne, nie aby ich obmedzovala v getách.

2.5.2 Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) je medzinárodná organizácia, ktorá pracuje na budovaní lepších politík pre lepší život už 60 rokov, kde vlády spolupracujú pri riešení ekonomických, sociálnych a environmentálnych výziev globalizácie. OECD vytvára politiky, ktoré podporujú prosperitu, rovnosť, príležitosti a blahobyt pre všetkých. Slovensko je členom od 14. decembra 2000 (MH SR, 2021).

OECD poskytuje jedinečné fórum a znalostné centrum pre údaje a analýzy, výmenu skúseností, osvedčených postupov a pre rady dotýkajúce sa verejných politík a medzinárodných noriem/štandardov. V oblasti zamestnanosti sa venuje otázkam kolektívneho vyjednávania, legislatíve ochrany práce, budúcim trendom vo svete práce, kvalite práce, sociálnej ochrany pracovníkov, regulácie trhu práce, sociálnemu dialógu. V zozname literatúry nájdeme aktuálne publikácie OECD k problematike neštandardnej práce.

Policy response to new forms of work je správa OECD, poskytujúca prehľad politických opatrení prijatých krajinami OECD, EÚ a G20 v reakcii na rastúcu rozmanitosť foriem

zamestnania s cieľom podporiť vzájomné učenie sa tam, kde krajiny čelia podobným problémom. Ukazuje, že mnohé krajiny uvažujú o tom, či sú existujúce politiky a inštitúcie schopné účinne riešiť súčasné (a budúce) výzvy rýchlo sa meniaceho sveta práce. V posledných rokoch mnohé krajiny zaznamenali vznik a/alebo rast konkrétnych typov pracovných zmlúv, ktoré sa odlišujú od štandardného pracovného pomeru (t. j. od závislého zamestnania na plný úväzok na dobu neurčitú). Patria sem dočasné a príležitostné zmluvy, ako aj samozamestnávanie či platformová práca. Niekoľko krajín tiež zaznamenalo nárast falošnej samostatnej zárobkovej činnosti, kde sa zamestnávateľia snažia vyhnúť daňovým a regulačným odvodom a povinnosťami.

Tieto zmeny vedú politikov na celom svete k tomu, aby preskúmali, ako môžu politiky v rôznych oblastiach - trh práce, rozvoj zručností a sociálna ochrana - najlepšie reagovať. Ako môžu politickí činitelia vyvážiť flexibilitu, ktorú ponúka rozmanitosť pracovných zmlúv, na jednej strane s ochranou pracovníkov a podnikov na strane druhej.

Nedávne trendy na trhu práce prinútili krajiny zamyslieť sa nad tým, či existujúce systémy pracovnej legislatívy, celoživotného vzdelávania, sociálnej ochrany, daní a kolektívneho vyjednávania stále zodpovedajú svojmu účelu. Kým v niektorých prípadoch sú, v iných bude potrebné prispôbiť politiky tak, aby bola zaistená ochrana zraniteľných pracovníkov, aby sa zabránilo ich zneužívaniu.

Táto správa poskytuje prehľad politických opatrení, ktoré krajiny prijímajú v reakcii na rastúcu rozmanitosť foriem zamestnania, s cieľom podporiť vzájomné učenie sa tam, kde krajiny čelia podobným problémom. Zistenia sú založené na prieskume OECD a Európskej komisie zo 44 ministerstiev práce (alebo ministerstva zodpovedného za politiku trhu práce) v krajinách OECD, EÚ a G20, ktorý sa uskutočnil predovšetkým od júna do augusta 2018.

Prieskum ukazuje, že mnohé krajiny zvažujú, či sú existujúce politiky a inštitúcie schopné účinne riešiť súčasné (a budúce) výzvy rýchlo sa meniaceho sveta práce. V niektorých

prípadoch sú. V prípadoch, keď nie sú, niekoľko krajín už podniká opatrenia na zabezpečenie ochrany zraniteľných pracovníkov a predchádzanie ich zneužívaniu.

Aj keď je situácia v každej krajine odlišná, správa poukazuje na niekoľko oblastí spoločného záujmu. Mnoho krajín spomína jeden z kľúčových problémov samostatnej zárobkovej činnosti, a najmä problém nesprávneho zaradenia pracovníkov, ktorí sú síce formálne klasifikovaní ako SZČO, ale charakter činnosti, ktorú vykonávajú, spadá medzi tradičné definície závislého zamestnávania. Mnoho krajín uznalo, že zaistenie správnej klasifikácie je kľúčom k zaisteniu prístupu k práci a sociálnej ochrane, ako aj ku kolektívnemu vyjednávaniu a celoživotnému vzdelávaniu. V niektorých krajinách by zníženie rozdielov v daňovom zaobchádzaní medzi zmluvnými druhmi mohlo pomôcť znížiť riziko nesprávnej klasifikácie.

Niekoľko krajín tiež uvádza významnú mediálnu a verejnú diskusiu na tému práce na platforme: ako klasifikovať týchto pracovníkov a ako zabezpečiť primerané pracovné podmienky. Niekoľko krajín už prijalo politické opatrenia v súvislosti s platformami v sektore osobnej dopravy, upravilo ich fungovanie a uložilo povinnosť podávať správy v súvislosti s daňami. Zároveň bráni firmám používať tieto opatrenia na obchádzanie predpisov spojených so štandardným zamestnaním.

V správe sú vyslovené aj obavy z pracovných podmienok v zmluvách na dobu určitú a v zmluvách na kratší pracovný čas, z potenciálneho nadmerného a/alebo nevhodného používania týchto pracovných režimov, ako aj z potenciálneho neprimeraného vplyvu na mladších ľudí a na nových účastníkov trhu práce. Regulácia sa pokúsila nájsť primeranú rovnováhu, ktorá umožňuje flexibilitu a zároveň bráni firmám používať tieto opatrenia na obchádzanie predpisov spojených so štandardným zamestnaním.

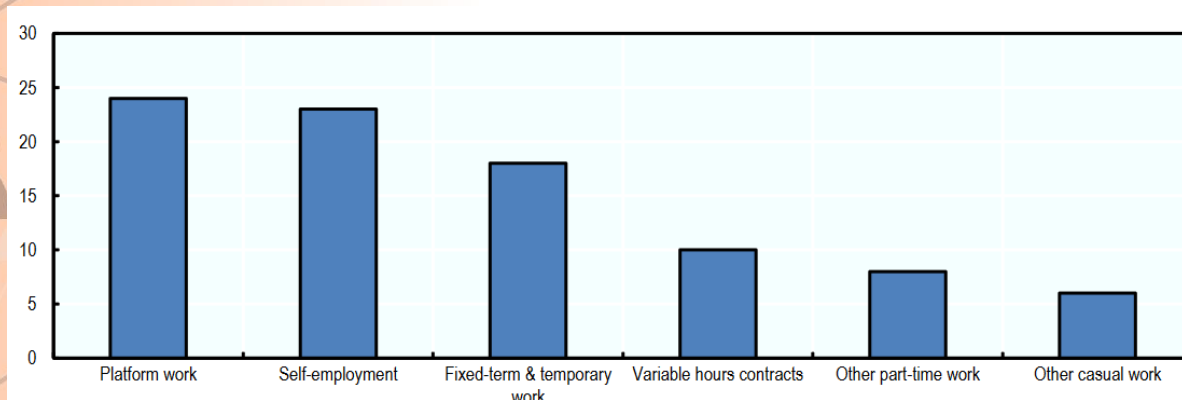
Nasledujúci zoznam predstavuje súbor politických direktív, ktoré majú tvorcom politík pomôcť pri konsolidácii, skúmaní a prispôbovaní politík a inštitúcií v reakcii na vznik a nárast nových foriem práce. Tieto politické usmernenia budú predstavovať základ pre širší súbor budúcich

smerov pracovnej politiky, ktoré budú stanovené v programe OECD Employment Outlook 2019.

- Zabezpečenie správnej klasifikácie pracovníkov (a boj proti nesprávnej klasifikácii) je nevyhnutné na zabezpečenie prístupu pracovníkov k práci a sociálnej ochrane, ako aj ku kolektívnemu vyjednávaniu a celoživotnému vzdelávaniu.
- Krajiny by sa mali zamerať na samostatnú zárobkovú činnosť len preto, aby sa vyhli daňovým a sociálnym odvodovým povinnostiam.
- Krajiny môžu chcieť zvážiť rozšírenie práv a ochrany na pracovníkov v „šedej zóne“ medzi závislým zamestnaním a samostatnou zárobkovou činnosťou.
- V niektorých krajinách je potrebné väčšie úsilie na zabezpečenie primeraných pracovných podmienok v práci na dobu určitú, príležitostnej práci a v platform work a v boji proti nadmernému a/alebo nevhodnému využívaniu týchto foriem práce.
- Mali by sa preskúmať a v prípade potreby reformovať systémy sociálnej ochrany, aby sa zlepšil prístup pracovníkov k výhodám aj v prípade novo vznikajúcich foriem práce.
- Vlády môžu potrebovať prispôbiť existujúce stratégie pre verejné služby zamestnanosti a programy verejných zručností s cieľom zlepšiť prístup a účasť osôb v nových formách práce.
- Tam, kde sa krajiny stretávajú s podobnými problémami, môže partnerské vzdelávanie prispieť k lepším politikám.

OECD v roku 2019 vydalo správu *Policy Responses to New Forms of Work* k realizovanému dotazníkovému prieskumu o nových formách práce, kde sa zamerali na otázky politických diskusií týkajúcich sa konkrétnych typov zmlúv, ktoré sa líšia od „štandardnej pracovnej zmluvy“.

Najčastejšie uvádzanými formami práce, ako uvádza obrázok 7, boli samostatná zárobková činnosť a práca na platforme, tesne za nimi nasledovala práca na dobu určitú a dočasnú prácu.



Zdroj: OECD, 2019, s. 13

Obrázok 7: Najčastejšie uvádzané nové formy práce – prieskum OECD v roku 2019

Výhľad zamestnanosti publikovaný v *Policy Responses to New Forms of Work* (OECD, 2019) rozoberá niektoré nedávne trendy na trhu práce:

- Práca na platforme je opísaná ako „limitovaný fenomén“, ktorý vrhá pozornosť na vplyv technologického pokroku na kvalitu pracovných miest. Zatiaľ čo existujúce dôkazy o veľkosti ekonomiky platforiem sú stále nedostatočné a nepresné, väčšina prieskumov pokrývajúcich celý rad krajín poskytla odhady medzi 0,5 % a 3 % pracovnej sily. Jeden nedávny prieskum v 14 európskych krajinách naznačuje, že v priemere menej ako 2 % celkovej pracovnej sily uvádza prácu na platforme ako svoju primárnu činnosť (Pesole, A. et al., 2018). Hoci platformová ekonomika mohla rásť rýchlo, existujú náznaky, že jej rast sa už mohol spomaľovať.
- V rokoch 1986 až 2016 sa dočasné zamestnanie zvýšilo v polovici krajín OECD, pričom v niektorých krajinách bol veľmi výrazne stúpajúci trend. V krajinách, kde podiel klesol, zníženie zvyčajne nebolo veľké. Zamestnanie formou dočasnej práce agentúr tiež vzrástol vo väčšine krajín OECD. Výskyt zmlúv na dobu určitú s veľmi krátkym trvaním (nula až tri mesiace), nevykazuje jasný trend.
- Podiel nedobrovoľných čiastočných úväzkov na celkovom zamestnaní vzrástol v dvoch tretinách krajín OECD, pre ktoré sú dostupné údaje, hoci v niektorých krajinách došlo

k poklesu. Hoci tento nárast bude v niektorých krajinách čiastočne súvisieť s krízou, vo väčšine prípadov možno pozorovať dlhodobejší trend. V približne polovici krajín OECD s dostupnými údajmi došlo aj k nárastu počtu „krátkych čiastočných úväzkov“ (t. j. jednotlivcov pracujúcich 20 hodín týždenne alebo menej), čiastočne spôsobených nárastom veľmi atypických zmlúv (vrátane variabilnej pracovnej doby).

Klasifikácia pracovníkov zásadne určuje prístup pracovníka k právam, výhodám a ochrane. Zamestnanci majú vo všeobecnosti nárok na minimálnu mzdu (buď je stanovená kolektívnou zmluvou alebo nariadená na národnej alebo regionálnej úrovni), príplatky za prácu nadčas, dovolenky, nemocenské a úrazové poistenie, dávky v nezamestnanosti, ochrana pred nespravodlivým prepustením a diskrimináciou, ako aj prístup k vzdelávacím programom, sloboda združovania a právo na kolektívne vyjednávanie. V mnohých krajinách nemajú samostatne zárobkovo činné osoby nárok na rovnaký balík výhod z dôvodu podnikateľského rizika. Na oplátku však môžu platiť nižšie príspevky na sociálne zabezpečenie, môžu si uplatniť náklady súvisiace s podnikaním a využívať daňové stimuly zamerané na podporu inovácií a podnikania. V dôsledku rozdielov v nárokoch sú nemzdové náklady práce často vyššie pre bežných zamestnancov ako pre samostatne zárobkovo činných dodávateľov z pohľadu firmy/podnikateľského subjektu. Občas, tento rozdiel môže byť dostatočne veľký na to, aby posunul preferencie zamestnávateľa a zamestnanca v prospech jednej formy zamestnania pred druhou. Zamestnávatelia môžu úmyselne nesprávne klasifikovať pracovníkov v snahe obísť reguláciu zamestnávania, fiškálne povinnosti a organizáciu pracovníkov v odboroch, ako aj presunúť riziká na pracovníkov a/alebo získať konkurenčnú výhodu. Podobne si pracovníci môžu vybrať medzi rôznymi formami zamestnania, aby mohli využiť lepši daňový režim. Takéto správanie má viacero negatívnych dôsledkov. Výsledkom je, že pracovníci strácajú zamestnaneckú ochranu a firmy/podnikateľské subjekty, ktoré riadne klasifikujú svojich pracovníkov, sú v konkurenčnej nevýhode. Ak sú stimuly také silné, že vedú k „neefektívne vysokej“ úrovni samostatnej zárobkovej činnosti, mohlo by to poškodiť verejné financie, podkopať systém sociálnej ochrany a mať širšie spoločenské dôsledky (v dôsledku

obmedzeného prístupu k zdravotnej starostlivosti, hypotékam alebo bývaniu a pod.). Vzhľadom na to, že samostatne zárobkovo činné osoby sa menej zúčastňujú na odbornej príprave, veľmi vysoká úroveň samostatnej zárobkovej činnosti môže tiež pôsobiť ako brzda produktivity. Vo väčšine prípadov, keď sú jednotlivci falošne samostatne zárobkovo činní, to budú môcť súdy pomerne jednoducho určiť pomocou príslušných kritérií a testov. Existujú však aj prípady, keď je problém menej jasný a kde môže pretrvávať skutočná nejednoznačnosť. V dotazníku viaceré krajiny uznali potenciálne zraniteľné postavenie pracovníkov, ktorí sa nachádzajú v „šedej zóne“ medzi závislým zamestnaním a samostatnou zárobkovou činnosťou. Niektoré špecificky uvedené charakteristiky, ktoré môžu predstavovať problémy pri klasifikácii, ako napríklad ekonomická závislosť pracovníka od jedného klienta alebo firma, ktorá má kontrolu nad tým, ako sa práca vykonáva. Tieto charakteristiky vyčleňujú niektorých samostatne zárobkovo činných osôb z tradičného pojmu samostatne zárobkovo činných podnikateľov, pričom títo pracovníci zároveň nemajú prístup k väčšine štandardných práv a ochrany poskytovaných zamestnancom.

Okrem otázky, ako klasifikovať pracovníkov platforiem, krajiny v prieskume spomenuli aj výzvy týkajúce sa zabezpečenia práce a istoty príjmu, prístupu k benefitom, celkovej kariérnej istoty a kolektívneho vyjednávania v platformovej práci. Ukazujú sa niektoré zo širších problémov spojených s veľkými medzinárodnými hráčmi v platformovej ekonomike, ako sú dane a ochrana údajov. Rovnako platformová práca môže viesť k sociálnym konfliktom, najmä v sektore súkromného prenájmu áut a taxislužby. Mnohé krajiny zároveň uznali príležitosti spojené s platformovou prácou, napr. jej výhody z hľadiska flexibility a autonómie pre pracovníkov, jej schopnosť poskytnúť dodatočný zdroj príjmu a väčšie príležitosti na samostatnú zárobkovú činnosť a prínos, ktorým môžu platformy prispieť k hospodárskemu rastu. Niektoré z týchto výhod môžu byť obzvlášť atraktívne pre skupiny, ktoré sú v súčasnosti na trhu práce nedostatočne zastúpené (napr. prisťahovalci, domorodé obyvateľstvo, osoby so zdravotným postihnutím), pričom v takom prípade by nevýhody mohli neúmerne ovplyvniť aj tieto skupiny.

Vo väčšine krajín OECD (a vo všetkých krajinách EÚ) majú jednotlivci s pracovnými zmluvami na dobu určitú vo všeobecnosti prístup k podobným právam (t. j. v súvislosti s pravidlami ochrany zamestnania) a výhodám ako porovnateľní zamestnanci so zmluvami na dobu neurčitú. To však nevylučuje možnosť praktických prekážok pri uplatňovaní týchto práv a prístupu k výhodám pre dočasných pracovníkov so zmluvami na dobu určitú a že ich pracovné miesta môžu byť stále neistejšie a menej kvalitné. Niektoré krajiny zaznamenali výskyt zmlúv na dobu určitú ako „odrazový mostík“ k zmluvám na dobu neurčitú (najmä pre mladších pracovníkov alebo dlhodobo nezamestnaných). Zároveň umožňujú firmám/podnikateľským subjektom uspokojiť potreby dočasnej pracovnej sily. Krajiny sa však obávajú, že následné zmluvy na dobu určitú môžu pôsobiť ako pasca, v rámci ktorej sa jednotlivec jednoducho presúva z jednej málo platenej dočasnej pozície na druhú. Maďarsko v rámci prieskumu OECD 2019 uviedlo, že zmluvy na dobu určitú môžu prispieť k segmentácii trhu práce. Sociálna a ekonomická neistota bola hlavným problémom podľa odpovedí z Talianska, vrátane rizika, že táto pasca môže vyradiť alebo oddialiť mladých ľudí od určitých aspektov života v dospelosti, ako je napríklad prístup k hypotéke.

Podľa (OECD, 2019) politické reakcie zamerané na používanie zmlúv na dobu určitú zahŕňajú:

- Obmedzenie používania zmlúv na dobu určitú - Mnohé krajiny sa pokúšali obmedziť používanie zmlúv na dobu určitú tým, že obmedzili kedy a ako dlho ich môžu firmy/podnikateľské subjekty využívať. V rámci členských štátov EÚ smernica EÚ 1999/70/ES už stanovuje niektoré všeobecné princípy a minimálne požiadavky zamerané na vyváženú flexibilitu pracovného času a bezpečnosť pre pracovníkov. Smernica uplatňuje zásadu nediskriminácie, ktorá vyžaduje, aby sa s pracovníkmi na dobu určitú zaobchádzalo spôsobom, ktorý nie je menej priaznivý ako s porovnateľnými stálymi pracovníkmi. Vyžaduje tiež, aby členské štáty prijali opatrenia na zamedzenie zneužívania, medzi ktoré môže patriť vyžadovanie objektívnych dôvodov na obnovenie zmluvy na dobu určitú, uloženie maximálneho celkového trvania alebo uloženie maximálneho počtu obnovení.

- Finančné prekážky pre zmluvy na dobu určitú - Niektoré krajiny sa rozhodli zaviesť vyššie sadzby sociálnych príspevkov pre zmluvy na dobu určitú so zámerom, aby boli pre zamestnávateľov nákladnejšie v porovnaní so zmluvami na dobu neurčitú. Týmto spôsobom môžu byť firmy/podnikateľské subjekty nútené internalizovať celkové náklady na používanie zmlúv na dobu určitú vrátane akýchkoľvek negatívnych externalít (napríklad vo forme častejšej závislosti od dávok v nezamestnanosti).
- Stimuly na používanie zmlúv na dobu neurčitú - Niektoré krajiny sa tiež pokúšali povzbudiť zamestnávateľov, aby zamestnávali na základe zmlúv na dobu neurčitú, a to zvýšením flexibility spojenej s týmito zmluvami alebo ponukou finančných stimulov.

Zmluvy s variabilnou pracovnou dobou - viaceré krajiny v rámci prieskumu OECD 2019 informovali o politických opatreniach v súvislosti so zmluvami o „premenlivej pracovnej dobe“ (alebo „pohotovosti“). Zvyčajne ide o zmluvy na čiastočný úväzok, ktoré obsahujú klauzulu, v ktorej sa uvádza, že odpracované hodiny sa môžu meniť z jedného týždňa (alebo dňa) na druhý. Zamestnávateľ a zamestnanec sa môžu dohodnúť na minimálnom počte zaručených hodín a v niektorých krajinách nemusia byť zaručené hodiny (nazývané „zmluva s nulovou hodinou“). Krajiny, kde existujú zmluvy s nulovou hodinou, mali tendenciu hlásiť, že tieto zmluvy boli v posledných rokoch predmetom verejnej diskusie. Iné krajiny, kde sú povolené zmluvy s variabilným pracovným časom, opísali dôvod takýchto zmlúv, t. j. zvýšenie flexibility v rámci dostupných pracovných zmlúv, a tým umožniť zamestnávateľom uspokojiť rôzne pracovné potreby. Vo väčšine krajín OECD (a vo všetkých členských štátoch EÚ) majú jednotlivci s pracovnými zmluvami na čiastočný úväzok – vrátane tých s doložkou premenlivej pracovnej doby – prístup k podobným právam a výhodám (napr. pokiaľ ide o plat, ročnú dovolenku a prepustenie) ako zamestnanci na plný úväzok podľa zásady nediskriminácie. Pracovníci so zmluvami na čiastočný úväzok a zmluvami s premenlivým pracovným časom môžu čeliť ťažkostiam v prípade, že odpracované hodiny (a teda aj celkové zárobky) sú nižšie, ako sa požaduje. Zmluvy na čiastočný úväzok zároveň zohrávajú dôležitú úlohu pri poskytovaní flexibility pracovníkom, ktorí si to želajú, čím sa zvyšuje účasť na trhu práce. Hlavným

dodatočným problémom spojeným so zmluvami s premenlivým pracovným časom je nepredvídateľnosť pracovného času a dôsledky na celkové zárobky, nestálosť zárobkov a schopnosť pracovníka plánovať dopredu. Väčšina hlásených politických reakcií sa zaoberala týmto aspektom. Iné politické opatrenia (ako je zrušenie doložiek o exkluzivite a povinnosti zamestnancov prijať prácu) môžu byť určené na riešenie potenciálnej nerovnováhy vo vyjednávací sile medzi zamestnávateľom a zamestnancom – a môžu nepriamo pomôcť zamestnancom vyrovnať sa s niektorými negatívnymi dôsledkami, ak môžu kombinovať viacero zamestnaní.

Navrhovaná smernica EÚ o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach, ktorá by dávala právo vopred oznámiť zmeny a stanovila obmedzenia exkluzivity doložiek, je určená na pokrytie všetkých pracovníkov vo všetkých formách práce vrátane tých, ktorí majú zmluvy s premenlivým pracovným časom a v inej príležitostnej práci.

Napríklad vo Fínsku sú k zmluvám s variabilným pracovným časom dodatky. Fínske zmeny týkajúce sa rozpisu, nemocenských dávok a ukončenia pracovného pomeru zahŕňajú nasledovné: (OECD, 2019)

- Rozpisy zmien musia byť poskytnuté aspoň týždeň vopred a zamestnanci nemôžu súhlasiť s neobmedzenou prácou navyše nad rámec minima.
- Zamestnanec má nárok na nemocenské, ak choroba pripadne na deň, v ktorom by inak bol v tom čase v práci.
- Ak dôjde k ukončeniu pracovného pomeru a zamestnávateľ ponúkne nižší počet hodín vo výpovednej lehote, ako bol predchádzajúci priemer, zamestnávateľ je povinný nahradiť zamestnancovi stratu príjmu.
- Ak sa zamestnanec so zmluvou na nula hodín rozhodne dať výpoveď, keďže mu bolo ponúknutých menej ako 18 hodín práce počas predchádzajúcich 12 týždňov, nebude už existovať žiadna prestávka, kým bude môcť poberať dávky v nezamestnanosti. Už

platilo, že zamestnanec so zmluvou na nula hodín už mohol dostávať upravené dávky v nezamestnanosti, ak mu bolo ponúknutých menej ako 18 hodín.

Politické reakcie na problémy, ktoré sa môžu týkať skôr neštandardných pracovníkov ako štandardných zamestnancov, boli zaznamenané v nasledovných prierezových oblastiach:

- zaistenie primeranej bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v neštandardných zmluvách; a
- zabezpečenie dodržiavania pracovného práva - zatiaľ čo dodržiavanie pracovného práva je dôležité pre všetkých pracovníkov, neštandardní pracovníci môžu byť obzvlášť zraniteľní voči porušovaniu právnych predpisov, ak sú v slabej vyjednávacíj pozícii.

Niektoré politické opatrenia, ktoré boli prijaté na zabezpečenie toho, aby firmy/podnikateľské subjekty dodržiavali pracovné právo:

- zabezpečiť, aby si pracovníci boli vedomí práv, povinností a pracovných podmienok, napr. povinnosť firiem poskytnúť písomné potvrdenie statusu pracovníka, vedenie verejných informačných kampaní;
- uľahčiť pracovníkom právne kroky v prípadoch porušenia pracovných povinností, napr. zjednodušenie postupu, zníženie právnych nákladov, ochrana pracovníkov pred odvetou;
- posilnenie sankcií s cieľom podporiť dodržiavanie predpisov, napr. vyššie sankcie (finančné, zahanbovanie alebo tresty odňatia slobody), najmä ak firmy sústavne porušujú zákon; a
- posilnenie inšpektorátu práce na sledovanie a odhaľovanie porušení, napr. zvýšené zdroje a právomoci, reštrukturalizácia zodpovedných agentúr, nové inšpekčné stratégie a úsilie o spoluprácu.

V rámci prieskumu OECD 2019 neboli zaznamenané žiadne reakcie verejnej politiky zamerané na riešenie ochrany neštandardných pracovníkov pred diskrimináciou v rámci nových foriem práce. Mnohé krajiny uviedli, že existujúce antidiskriminačné nariadenia boli dostatočné na riešenie nových foriem práce.

Systémy sociálnej ochrany boli často navrhnuté s ohľadom na zamestnancov na plný úväzok, stálych a závislých zamestnancov, čím boli ostatní pracovníci potenciálne znevýhodnení. Ako sme už uviedli, v mnohých krajinách nemajú samostatne zárobkovo činné osoby nárok na rovnaký súbor výhod ako zamestnanci. Napríklad v mnohých krajinách nemajú samostatne zárobkovo činné osoby nárok na poistenie v nezamestnanosti, pretože potenciálna strata príjmu sa považuje za podnikateľské riziko, ktoré musí znášať jednotlivec, a nie spoločnosť (hoci môže byť k dispozícii základná úroveň sociálnej pomoci). Aj keď majú samostatne zárobkovo činné osoby prístup, môžu čeliť ťažkostiam pri plnení kritérií oprávnenosti alebo limitov príspevkov v systémoch, ku ktorým majú prístup. Zvyčajne budú čeliť vyššej administratívnej záťaži ako zamestnanci, pokiaľ ide o oznamovanie svojho príjmu, platenie príspevkov na sociálnu ochranu a prístup k výhodám. Vo väčšine krajín klasifikácia pracovníkov určuje prístup k sociálnej ochrane.

Podľa (OECD, 2019) politické reakcie sú zamerané na:

- rozšírenie výhod pre pracovníkov v „šedej zóne“ medzi závislým zamestnaním a samostatnou zárobkovou činnosťou;
- širšie rozšírenie dávok (vrátane poistenia v nezamestnanosti) na samostatne zárobkovo činné osoby;
- zjednodušenie administratívnych postupov pre samostatne zárobkovo činné osoby;
- zlepšenie efektívneho prístupu k benefitom pre zamestnancov na dobu určitú a čiastočný úväzok;
- posilnenie úlohy dávok financovaných z daní, vrátane dávok s overením majetkových pomerov a univerzálnych výhod; a

- preskúmanie systémov sociálnej ochrany v kontexte nových foriem práce.

Zručnosti a celoživotné vzdelávanie - ľudia v nových formách práce môžu čeliť viacerým prekážkam celoživotného vzdelávania. Zamestnávateľia síce môžu zohrávať významnú úlohu pri poskytovaní príležitostí na odbornú prípravu, no môžu zaznamenať vyššiu návratnosť investícií do odbornej prípravy zamestnancov na plný úväzok a do zamestnancov so zmluvami na dobu neurčitú v porovnaní s pracovníkmi na dobu určitú, čiastočný úväzok alebo príležitostné zmluvy. Tí istí pracovníci, ako aj samostatne zárobkovo činní pracovníci na vlastný účet, môžu mať obmedzený prístup k verejne financovaným školiacim programom, ktoré sú často navrhnuté s ohľadom na štandardných zamestnancov alebo nezamestnaných. Niekoľko krajín uviedlo, že prijímajú opatrenia na podporu účasti pracovníkov na celoživotnom vzdelávaní v nových formách práce. Sú diskutované nasledujúce politické prístupy:

- Riešenie prekážok prístupu pracovníkov na dobu určitú - riešenie prekážok prístupu pre pracovníkov na dobu určitú. V mnohých krajinách OECD a EÚ majú zamestnanci so zmluvami na dobu určitú rovnaké práva na odbornú prípravu ako zamestnanci so zmluvami na dobu neurčitú vďaka pravidlám nediskriminácie. V praxi však môžu mať pracovníci na dobu určitú menej príležitostí na vzdelávanie ako štandardní zamestnanci. Zamestnávateľia môžu vidieť menej dôvodov na platenie školení pre zamestnancov na dobu určitú, keďže predpokladajú nižšiu návratnosť investícií.
- Riešenie prekážok prístupu pracovníkov platformami - Samotné platformy a pracovníci platformami môžu byť odradení od investovania do odbornej prípravy, ak je pomocou platformy malý priestor na kariérny rozvoj. Prístup pracovníkov platformy k školiacim programom bude do určitej miery závisieť aj od toho, či sú títo pracovníci klasifikovaní ako zamestnanci alebo samostatne zárobkovo činné osoby.
- Poskytovanie finančnej podpory na odbornú prípravu pre samostatne zárobkovo činné osoby s cieľom zvýšiť účasť - Samostatne zárobkovo činných pracovníkov môžu od zvyšovania kvalifikácie odrádzať vyššie náklady, ktorým budú vo všeobecnosti čeliť

na získanie prístupu k odbornej príprave. Samostatne zárobkovo činné osoby môžu mať obmedzený alebo žiadny prístup k verejným dotáciám na celoživotné vzdelávanie, ak sú určené pre bežných zamestnancov alebo nezamestnaných. Nebudú mať možnosť využívať zamestnávateľom financované školenia. Okrem financovania vlastného školenia musia samostatne zárobkovo činní pracovníci čeliť aj alternatívnym nákladom nepracovania, aby mohli absolvovať školenie.

- Zvýšenie inkluzívnosti v rámci systému zručností vo všeobecnosti, vrátane zvýšenia flexibility a dostupnosti pri poskytovaní odbornej prípravy, rozšírenia prístupu k verejnému financovaniu odbornej prípravy a posilnenia prenosnosti zručností a práv na odbornú prípravu (vrátane rozvoja individuálnych vzdelávacích účtov).

Mnohé krajiny v rámci prieskumu (OECD, 2019) opísali, ako sa vyvíjali ich stratégie zručností, aby predvídali budúce potreby, s väčším dôrazom na:

- Predpovedanie budúcich potrieb zručností na zosúladenie ponuky a dopytu po zručnostiach;
- Školiace programy zamerané na digitálne zručnosti; a
- Podpora rekvalifikácie existujúcich zamestnancov vrátane programov zameraných na odvetvia alebo povolania s vyšším rizikom automatizácie.

Verejné služby zamestnanosti (a poskytovanie týchto služieb prostredníctvom súkromných poskytovateľov v niektorých krajinách) zohrávajú dôležitú úlohu pri priradovaní uchádzačov o zamestnanie k novým príležitostiam na trhu práce. Existujúce služby nemusia pokrývať tých, ktorí v súčasnosti vykonávajú nové formy zamestnania, ani tých, ktorí hľadajú príležitosti v nových formách zamestnania. V mnohých prípadoch to bude zámerná politická voľba. Napríklad verejné služby zamestnanosti s mandátom riešiť nezamestnanosť budú uprednostňovať nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie pred uchádzačmi o zamestnanie v nových formách práce, ktorí hľadajú iné pracovné príležitosti. Dôsledkom toho je, že tí, v súčasnosti pracujúci v nových formách práce môžu mať obmedzené možnosti

profesionálneho rozvoja. Tie isté služby môžu s väčšou pravdepodobnosťou viesť uchádzačov o zamestnanie k pracovným zmluvám na dobu neurčitú alebo k iným formám zamestnania, ktoré sa považujú za „udržateľné“, než k príležitosti v platformovej ekonomike. Vývoj na trhu práce môže viesť vlády k otázke, či existujúce verejné služby zamestnanosti dosahujú rovnováhu medzi štandardným a neštandardným zamestnaním, ktorá je v súlade s politickými cieľmi týkajúcimi sa kvantity a kvality pracovných miest.

Opatrenia, ktoré prijali krajiny, aby reagovali na vývoj na trhu práce:

- Zabezpečiť, aby osoby s novými formami práce mali prístup k verejným službám zamestnanosti vrátane kariérového poradenstva a služieb sprostredkovania zamestnania;
- Priradiť uchádzačom o zamestnanie príležitosti v nových formách práce, najmä v platformovej ekonomike;
- Inovácie v poskytovaní verejných služieb zamestnanosti.

Kolektívne vyjednávanie a sociálny dialóg – je otázkou, ako rozšíriť práva na kolektívne vyjednávanie na určitých pracovníkov v nových formách práce. Obavy sa väčšinou sústreďujú na pracovníkov v „šedej zóne“ medzi tradičnými definíciami závislého zamestnania a samostatnej zárobkovej činnosti. Od samého založenia moderného pracovného práva majú všetci pracovníci vo formálne podriadenom pracovnom pomere (napr. zamestnanci so mzdou), či už v štandardnom alebo neštandardnom, nesporný legálny prístup ku kolektívnemu vyjednávaniu. Ak sa Dohovor MOP o práve organizovať sa a kolektívne vyjednávať vzťahuje na pracovníkov vo všeobecnosti, v praxi je to predmetom právnej diskusie, ako možné porušenie uplatňovania protimonopolných predpisov pre pracovníkov zvyčajne klasifikovaných ako samostatne zárobkovo činné osoby. Štandardným prístupom pri presadzovaní antitrustových pravidiel boli často považovaní všetci samostatne zárobkovo činné osoby za podniky, a teda akákoľvek kolektívna zmluva uzavretá samostatne zárobkovo činnými pracovníkmi za kartel. Niektorí samostatne zárobkovo činní pracovníci však zdieľajú

charakteristiky (a tým aj zraniteľné miesta) so zamestnancami a existuje argument pre rozšírenie práv kolektívneho vyjednávanía na týchto pracovníkov. Navyše, niektorí samostatne zárobkovo činní pracovníci majú malú alebo žiadnu vyjednávaciu silu (takže mzdové sadzby stanovujú jednostranne ich zamestnávateľia/klienti) a nemôžu ľahko prejsť do práce pre iných zamestnávateľov/klientov.

Presadzovanie správnej klasifikácie pracovníkov a boj proti nesprávnej klasifikácii sú mimoriadne dôležité, aby sa zabezpečilo, že pracovníci budú mať prospech z ochrany a práv, na ktoré majú nárok.

Medzi politické odpovede patria:

- Objasnenie uplatňovania práva hospodárskej súťaže;
- Zavedenie výnimiek zo zákazu kolektívneho vyjednávanía;
- Poskytnutie osobitného postavenia pracovníkom v „šedej zóne“, ktoré im umožňuje kolektívne vyjednávať, či už uplatňované v pracovnom práve alebo obmedzené na právo pracovných vzťahov;
- Rozšírenie práv na kolektívne zastupovanie a kolektívne vyjednávanie na samostatne zárobkovo činné osoby, pracovníkov platformami alebo na určité odvetvia/povolania;
- Spolupráca so sociálnymi partnermi, podpora ich úsilia o uzatváranie kolektívnych zmlúv alebo vytváranie fór pre dialóg.

V posledných rokoch mnohé krajiny zaznamenali vznik a rast konkrétnych typov zmlúv, ktoré sa odchyľujú od štandardného pracovného pomeru (t. j. závislého zamestnania na plný úväzok na dobu neurčitú). Aj keď využívanie takýchto zamestnaneckých dohôd môže priniesť výhody z hľadiska flexibility pre pracovníkov aj zamestnávateľov, vyjadрили sa obavy týkajúce sa kvality pracovných miest a potenciálneho negatívneho vplyvu nadmerného a/alebo nesprávneho využívania takýchto zmlúv na rovnosť, produktivitu a rast, konkurenciu medzi firmami/podnikateľskými subjektmi a udržateľnosť systémov sociálnej ochrany. Tieto trendy podnietili krajiny, aby sa zamysleli nad tým, či existujúce systémy pracovnej legislatívy,

celoživotného vzdelávania, sociálnej ochrany, daní a kolektívneho vyjednávania sú schopné efektívne riešiť súčasné (a budúce) výzvy rýchlo sa meniaceho sveta práce. Zatiaľ čo v niektorých prípadoch sú, v iných môžu potrebovať politiky a inštitúcie prispôsobené tak, aby sa zabezpečila ochrana zraniteľných pracovníkov, aby sa zabránilo zneužívaniu a aby sa zabezpečilo, že firmy, ktoré dodržiavajú nariadenia, nebudú neprimerane znevýhodnené. Vo všetkých prípadoch by sa mala podporovať reflexia a tam, kde krajiny čelia podobným problémom, môže byť nápomocné partnerské učenie.

2.5.3 Eurofound

„Pracovné podmienky v Európskej únii sa - aj keď veľmi pomaly - zlepšujú, ale obava je, že to nemusí nevyhnutne platiť pre všetky skupiny pracovníkov. Veľmi záleží na tom, v ktorom odvetví pracujete, závisí to od dosiahnutého vzdelania, závisí to aj od toho, či ste muž alebo žena.“

Barbara Gerstenberger, vedúca oddelenia pracovného života Nadácie Eurofound

Ďalšou významnou inštitúciou majúcou vplyv v oblasti práce a jej dôstojných podmienok je Eurofound. Eurofound je špecializovanou, tripartitne riadenou inštitúciou Európskej únie, založenou v roku 1975 na podporu zlepšovania životných a pracovných podmienok obyvateľov. V jej správnej rade pôsobia zástupcovia vlád a sociálnych partnerov z jednotlivých členských štátov EÚ a predstavitelia Európskej komisie. Za Slovenskú republiku sú do nej v súčasnosti nominovaní zástupcovia Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny, Republikovej únie zamestnávateľov a Konfederácie odborových zväzov (IVPR, 2019). Za Slovensko je národným observatóriom pre Eurofound (Network of European Observatories) Inštitút pre výskum práce a rodiny¹⁴.

¹⁴ <https://ivpr.gov.sk/medzinarodna-spolupraca/>

Na úrovni EÚ sa regulácia nových/neštandardných foriem zamestnania uberala viacerými smermi: (EUROFOUND, 2017)

- 1) Sformulovať nový právny pojem pracovník/zamestnanec tak, aby právna kategória „zamestnanie“ a kritérium podriadenosti neboli použité ako hrubý nástroj na rozlišovanie medzi pracovníkmi. Zelená kniha Komisie z roku 2006, *Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century*, zaznamenala nárast podielu neštandardných alebo atypických zmlúv so silným rodovým a medzigeneračným rozmerom, keďže ženy, starší a tiež mladší pracovníci boli neprimerane zastúpení v neštandardnom zamestnaní. Politické diskusie o situácii mladých ľudí na trhu práce tiež poukazujú na to, že mladí pracovníci majú tendenciu byť neúmerne zamestnávaní na základe atypických pracovných zmlúv.
- 2) Druhým smerom - zamerať pozornosť na otázku pracovného času. Východiskovým bodom je, že pracovníci s rôznymi rozvrhmi pracovného času by nemali byť nevyhnutne vylúčení z posudzovania pracovných noriem. Európske právo o atypických pracovníkoch odráža, ako sa rozšírili dôvody diskriminácie. Právo atypických pracovníkov na rovnaké zaobchádzanie bez ohľadu na charakteristiky, akými sú pohlavie, rasa, vek a zdravotné postihnutie, zdôrazňuje nový rozmer princípu rovnosti v práve o rovnosti. Vyžaduje rovnaké zaobchádzanie s pracovníkmi bez ohľadu na pracovný čas, trvanie zamestnania, miesto výkonu práce alebo povahu pracovného pomeru. Tieto pojmy boli kľúčové v smerniciach o práci na čiastočný úväzok a o práci na dobu určitú. Smernica 97/81/ES (15. decembra 1997) o práci na čiastočný úväzok stelesňuje zásadu nediskriminácie, takže títo pracovníci majú právo na rovnaké zaobchádzanie. Podobný model platí pre prácu na dobu určitú (Smernica 1999/70/ES). Obe smernice sú výsledkom európskeho medzisektorového sociálneho dialógu na základe článkov 154 a 155 TFEU.



Zdroj: European Commission, 2017.

Obrázok 8: Európske piliere sociálnych práv

Tvorcovia politík v Európskej únii sa zaujímajú o to, ako môžu nové formy zamestnania pomôcť vybudovať odolnejší a inkluzívnejší trh práce. Diskusia sa točí aj okolo toho, ako zabezpečiť primeranú sociálnu ochranu a dôstojné pracovné podmienky. V diskusii je kľúčové, ako sa vyhnúť situácii, keď sú nové formy zamestnania pre pracovníkov menej priaznivé ako zaužívané typy zamestnania. V roku 2017 Európska komisia, Európsky parlament a Rada vyhlásili Európsky pilier sociálnych práv, ktorý stanovil 20 základných zásad (obrázok 8), ktoré sú nevyhnutné pre dobre fungujúce trhy práce a vedú nás k silnej sociálnej Európe, ktorá je spravodlivá, inkluzívna a plná príležitostí. Ide o zásady v oblasti: (European Commission, 2017)

I. Rovnaké príležitosti a prístup na trh práce:

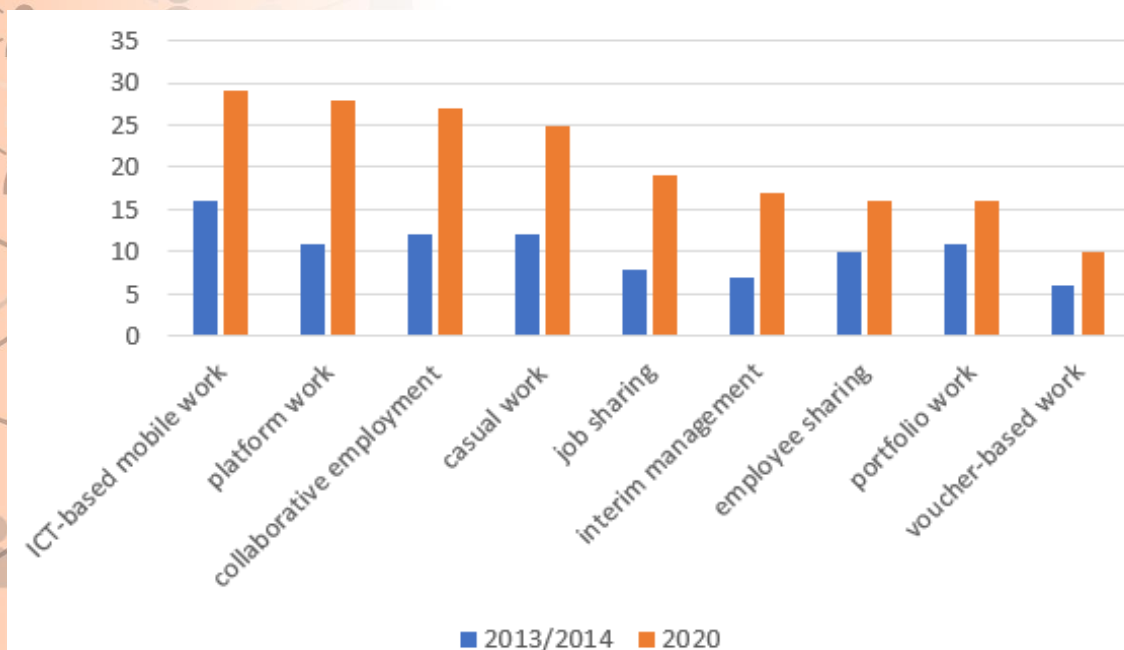
1. Vzdelávanie, odborná príprava a celoživotné vzdelávanie

2. Rodová rovnosť
3. Rovnosť príležitostí
4. Aktívna podpora zamestnanosti
- II. Spravodlivé pracovné podmienky:
 5. Bezpečné a adaptabilné zamestnanie
 6. Mzdy
 7. Informácie o podmienkach zamestnania a ochrane v prípade prepustenia
 8. Sociálny dialóg a zapojenie pracovníkov
 9. Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom
 10. Zdravé, bezpečné a dobre prispôsobené pracovné prostredie a ochrana údajov
- III. Sociálna ochrana a začlenenie:
 11. Starostlivosť o deti a podpora detí
 12. Sociálna ochrana
 13. Dávky v nezamestnanosti
 14. Minimálny príjem
 15. Starobný príjem a dôchodky
 16. Zdravotná starostlivosť
 17. Inklúzia ľudí so zdravotným postihnutím
 18. Dlhodobá starostlivosť
 19. Bývanie a pomoc bezdomovcom
 20. Prístup k základným službám

V sprievodnom Akčnom pláne do roku 2021 sa uvádza, že digitalizácia a zmeny, ktoré vo svete práce priniesla pandémia, si vyžadujú širokú politickú diskusiu, ktorá sa zameria nielen na úroveň účasti na trhu práce, ale aj na primerané pracovné podmienky, ktoré sú základom kvalitných pracovných miest. Komisia vo svojom oznámení s názvom „Formovanie digitálnej budúcnosti Európy“ nastolila aj otázku pracovných podmienok. Dobré pracovné podmienky sú základom úspešného digitálneho prechodu, ktorý by podporil inováciu a šírenie technológií.

Všetky z nových foriem zamestnania majú potenciál pomôcť v integrácii konkrétnym skupinám osôb na trhu práce, ale ich potenciál vytvárania pracovných miest je dosť obmedzený. Väčšina týchto foriem zamestnania prispieva k inovácii trhu práce a robí ju atraktívnejšou zamestnávateľom aj širšiemu okruhu potenciálnych pracovníkov. Na trhu práce však existuje nebezpečenstvo segmentácie, najmä v prípade príležitostnej práce a práce založenej na poukážkach.

V roku 2020 Eurofound vykonal následné preskúmanie nových foriem zamestnania, ktoré sledovalo ich rozsah, rozsah a výskyt a zdôraznilo ich rastúci význam pre európske trhy práce. Kľúčovými zisteniami bolo, že štandardné zamestnanie je stále dominantné v celej EÚ, ale európske trhy práce sa vyznačujú čoraz rozmanitejšími formami zamestnania. Na obrázku 9 uvádzame nové formy flexibilnej práce v Európe a komparáciu vývoja v rokoch 2013/2014 a roka 2020.



Zdroj: Eurofound 2015, 2020. Dostupné na: [image_blog_ef20086_15122020.png](#)

Obrázok 9: Nové formy flexibilnej práce v Európe, komparácia (údaje v počte krajín)

Očakáva sa, že niektoré nové formy zamestnania budú naďalej rásť v dôsledku dvojitého prechodu do digitálneho veku a uhlíkovo neutrálnej ekonomiky. Niektoré nové formy zamestnania však môžu byť negatívne ovplyvnené vplyvom COVID-19 na ekonomiku a trh práce. Mnohé nové formy zamestnania sú poháňané potrebou flexibility zamestnávateľov/klientov alebo pracovníkov. Pri vývoji nových foriem zamestnania je nevyhnutné zabezpečiť, aby táto flexibilita neznižovala ochranu pracovníkov. Pracovný čas, zastúpenie spolu so zdravím a bezpečnosťou je potrebné riešiť pri niekoľkých nových formách zamestnania vrátane mobilnej práce založenej na IKT, práce na platforme, príležitostnej práce a práce na poukážku. V prípade niektorých nových foriem zamestnania by nejednoznačnosť zamestnaneckého statusu pracovníkov mohla prispieť k segmentácii trhu práce. (Eurofound, 2020)

Pracovné podmienky a udržateľná práca je jednou zo šiestich hlavných činností pracovného programu nadácie Eurofound na obdobie 2021 - 2024. Špecifickým zameraním organizácie Eurofound sú neštandardné formy zamestnania, najmä samostatná zárobková činnosť.

Nadácia Eurofound funguje ako centrum odborných znalostí na monitorovanie a analýzu vývoja v tejto oblasti vrátane zamerania na vplyv COVIDu-19 na pracovné podmienky a kvalitu pracovných miest, ako aj postupy na pracovisku.

V rokoch 2021 - 2024 nadácia Eurofound má ambíciu poskytnúť dôležité pohľady na výzvy a perspektívy súvisiace s pracovnými podmienkami a udržateľnou prácou v EÚ. Nadácia Eurofound, stavajúc na dlhodobo osvedčených odborných znalostiach v tejto oblasti, usiluje skúmať trendy a pokrok v priebehu času a identifikovať vznikajúce obavy týkajúce sa pracovných podmienok a kvality zamestnania, analyzovať rôzne krajiny, sektory, povolania a skupiny pracovníkov v otázkach, ako je organizácia práce a práca na diaľku, pracovný čas, rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, rovnaké zaobchádzanie, zdravie a pohoda na pracovisku, zručnosti a odborná príprava, zárobky a perspektívy a uspokojenie z práce.

Vzhľadom na demografickú výzvu EÚ v súvislosti so starnutím obyvateľstva a rastúcou rozmanitosťou pracovného života bude nadácia Eurofound pokračovať v skúmaní faktorov, ktoré umožňujú väčšiemu počtu pracovníkov zostať dlhšie v zamestnaní. Pozornosť sa bude venovať aj zlepšovaniu kvality pracovných miest, čo umožní väčšiu účasť na trhu práce a zvýšenú motiváciu zamestnancov a prispeje k udržateľnej práci počas celého života.

Väzby medzi prácou a zdravím bude Eurofound skúmať v úzkej spolupráci s Európskou agentúrou pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EU-OSHA). Cieľom nadácie Eurofound je nadviazať na spoluprácu s Medzinárodnou organizáciou práce (ILO) v otázkach týkajúcich sa budúcnosti práce a pracovných podmienok na globálnej úrovni.

3. ZHRNUTIE ZISTENÍ

V kapitole autori analytického výstupu prinášajú zistenia získané na základe teoretických a empirických poznatkov obsahovej analýzy odborných a vedeckých štúdií, ako aj analýzy rôznych ďalších bibliografických zdrojov na národnej i nadnárodnej úrovni.

Za posledných niekoľko desaťročí sa neštandardné zamestnávanie stalo súčasťou trhov práce na celom svete. Napriek tomu, že neštandardné formy zamestnania môžu poskytnúť podnikom a pracovníkom dôležitý prostriedok na dosiahnutie flexibility, sú tiež spojené s nižšími zárobkami, nižším pokrytím sociálneho zabezpečenia a horšími pracovnými podmienkami, najmä ak tieto pracovné podmienky používajú zamestnávateľia výlučne s cieľom vyhnúť sa svojim povinnostiam.

Miera, do akej môže byť určitý typ flexibilnej práce prospešný pre obe strany, sa však medzi rôznymi formami zamestnania značne líši. (Mandl, 2020a). Mobilná práca, zdieľanie zamestnancov a zdieľanie pracovných miest založené na IKT majú najvyšší potenciál viesť k obojstranne výhodnému výsledku pre zamestnávateľov a zamestnancov, pretože flexibilita, ktorá je súčasťou týchto modelov, je podporená dobrou úrovňou ochrany zamestnanosti a pracovných podmienok pracovníkov, vrátane sociálnej ochrany a zastúpenia.

Naproti tomu pri platform work, pri príležitostnej práci a voucher-based work sú zamestnanie a pracovné podmienky v priemere menej priaznivé ako pri štandardnom zamestnaní a ochrana pracovníkov je obmedzenejšia. Legislatíva alebo kolektívne zmluvy na „štandardizáciu“ buď chýbajú, alebo sa obmedzujú na stanovenie minimálnej ochrany. Ide pritom o výzvy, a to kvôli rozdrobenej povahe týchto foriem zamestnania (obmedzenému výskytu týchto foriem práce), ako aj nejednoznačnému stavu zamestnania pracovníkov (Mandl, I. Eurofound, 2020).

3.1 Kríza COVID-19 a jej dopady na neštandardné zamestnanecké vzťahy

Situácia a obdobie s COVID-19 ukázala neistú pozíciu na trhu práce mnohých pracovníkov v krajinách OECD – najmä tých, ktorí sú v neštandardných zamestnaneckých vzťahoch. Zatiaľ čo mnohé podnikateľské subjekty, často s pomocou vlád, prijali opatrenia na ochranu svojich zamestnancov, niektorí pracovníci zistili, že táto ochrana sa vzťahuje len na závislých zamestnancov firmy, a nie na subdodávateľov alebo pracovníkov na vlastný účet, aj keď mohli byť pracujúci na rovnakej fyzickej adrese. Často to bolo napríklad v prípade upratovačiek, ktoré boli najaté na prácu, ochrankárov v supermarketoch a pod. V skutočnosti mnohí subdodávateľia a pracovníci na vlastný účet zistili, že nemajú rovnakú úroveň istoty zamestnania, normy zdravia na pracovisku a celkovú kvalitu práce ako u závislých zamestnancov, s ktorými pracovali. Mnohé vlády krajín OECD však poskytli väčšiu núdzovú podporu pracovníkom na vlastný účet a iným menej chráneným pracovníkom ako v predchádzajúcich krízach (OECD, 2020[1]).

Podľa publikácie *OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*¹⁵, devastácia krízy zasiahla najmä mladých ľudí. Nezamestnanosť mladých ľudí v OECD vzrástla na začiatku pandémie a počet hodín odpracovaných mladými ľuďmi klesol o viac ako 26 %, čo je takmer dvojnásobok poklesu zaznamenaného medzi pracovníkmi v primárnom veku a staršími pracovníkmi (15 %). Mnoho mladých ľudí – často pracujúcich v ťažko zasiahnutých odvetviach a s neistými zmluvami – prišlo o prácu, zatiaľ čo tí, ktorí sa po ukončení vzdelania chystali vstúpiť na trh práce, mali problém nájsť si zamestnanie v kontexte obmedzených voľných pracovných miest. V dôsledku toho sa na začiatku pandémie zvýšil počet ľudí bez zamestnania, vzdelávania alebo odbornej prípravy (NEET), čím sa zvrátil trend z minulého desaťročia. Do konca roka 2020 zostala priemerná miera NEET vo veku 15 –

¹⁵ OECD, 2021. OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5a700c4b-en/index.html?itemId=/content/publication/5a700c4b-en#execsumm-d1e236>

29 rokov na úrovni 12 % o celý percentuálny bod nad úrovňou v predchádzajúcom roku. Napriek rozšírenej dostupnosti podpory na udržanie pracovných miest s cieľom zachovať pracovné miesta, zvýšená nezamestnanosť zohrala dôležitú úlohu pri prispôbovaní sa medzi ľuďmi s nízkym vzdelaním, ľuďmi v nízko platených povolaniach a mladými ľuďmi. V prípade osôb s nízkym vzdelaním bola polovica celkových stratených hodín v druhom štvrtroku 2020 v porovnaní s rovnakým štvrtrokom 2019 spôsobená nárastom nezamestnanosti. Naopak, v prípade vysoko vzdelaných ľudí bol takmer celý pokles počtu hodín spôsobený skrátením pracovného času bez vplyvu na nezamestnanosť. V dôsledku toho zostalo oživenie medzi ľuďmi s nízkym vzdelaním obmedzené, aj keď sa mnohí z tých, ktorí pracujú v skrátenom pracovnom čase, sa mohli vrátiť do práce v treťom štvrtroku 2020. Skrátenie pracovného času, medzi dospelými v najvyššom veku a staršími dospelými bolo takmer 80 %. Uvedené, bude mať pravdepodobne hlboké dôsledky na rýchlosť oživenia trhu práce medzi mladými ľuďmi. Prvá vlna krízy neúmerne zasiahla dočasných zamestnancov. A zatiaľ čo počas neistoty druhej vlny sa ľuďom s dočasnou zmluvou darilo relatívne lepšie, vplyv krízy na pracovníkov s neštandardným zamestnaním, či už dočasných alebo samostatne zárobkovo činných, má podstatné dôsledky na istotu príjmu a blahobyt. Je to preto, že pracovníci na tieto typy zmlúv majú tendenciu byť menej chránení systémami udržania zamestnania a poistením v nezamestnanosti. Po roku a pol krízy sa mnohí ešte len vrátia do zamestnania na plný úväzok. V mnohých krajinách OECD sa predpokladá, že miera zamestnanosti zostane pod úrovňou pred krízou prinajmenšom do konca roku 2022. Keďže podpora sa obmedzuje a je čoraz viac cielená, ďalšie pracovné miesta môžu byť zničené. Podobne v krajinách, ktoré sa spoliehali predovšetkým na dočasné prepúšťanie, nemusí byť prípadné odvolanie možné pre mnohých z tých, ktorí stále očakávajú návrat k predchádzajúcemu zamestnávateľovi. Ako čas plynie, pracovníci, ktorí sa nevrátili k svojim zamestnávateľom, majú čoraz väčšiu šancu dostať sa do otvorenej nezamestnanosti. Tí, ktorí prišli o prácu na začiatku pandémie, môžu byť na tom ešte horšie a trh práce zostáva zraniteľný voči rýchlemu nárastu dlhodobej nezamestnanosti. Počet nezamestnaných od vypuknutia krízy sa vo väčšine krajín zvyšuje. Keď sa obnoví

hľadanie zamestnania, väčšina týchto pracovníkov nebude pracovať dlhšie ako rok. Aj keď sa celkový hospodársky výhľad v mnohých krajinách zlepšil, existuje riziko, že sa objaví priepasť medzi tými, ktorí naďalej pracujú, a tými, ktorí utrpeli stratu zamestnania a príjmu. Zároveň sa môže zväčšiť priepasť medzi tými, ktorí prekonalí krízu skrátením pracovného času a krátkymi obdobiami dočasného prepustenia, a tými, ktorí sa ocitli bez práce – čím ďalej tým viac vzdialení od pracovnej sily, vyčerpávajúce nároky na dávky a riskujú dlhodobé jazvy. Na konci roka 2020 bolo najmenej šesť mesiacov nezamestnaných o 60 % viac ľudí ako pred krízou a tieto čísla v prvých mesiacoch roku 2021 stále rástli. Napriek značnému vplyvu pandémie na zamestnanosť a príjmy boli vlády v rámci OECD schopné ochrániť príjem domácností prostredníctvom rozsiahleho a širokého využívania vládnej podpory. V skutočnosti medzi 4. štvrťrokom 2019 a 2. štvrťrokom 2020, napriek 12,4 % poklesu HDP na obyvateľa v celej oblasti OECD, sa skutočný hrubý disponibilný príjem domácností vo väčšine krajín zvýšil a v oblasti OECD vzrástol o 3,7 % v dôsledku rozsiahleho ochorenia COVID- 19 vládnych podporných opatrení. Hoci rýchlo navrhnuté a implementované opatrenia odvedli v priemere pozoruhodnú prácu pri ochrane ekonomického blahobytu domácností, objavujú sa predbežné dôkazy, že určité skupiny zostali zraniteľné a neúmerne vystavené strate zamestnania a príjmu.

Úplný dopad krízy na trh práce ešte nie je za nami. Konečný rozsah čistého zániku pracovných miest bude pravdepodobne závisieť nielen od dĺžky obmedzení, opatrení, ale aj od očakávaní a dlhodobých posunov v dopyte a technológii spotrebiteľov. Predbežné dôkazy naznačujú, že firmy sa reštrukturalizujú spôsobmi, ktoré urýchľujú už existujúce trendy, ako je automatizácia, digitalizácia a zvyšujúci sa dopyt po odborníkoch v sektore zdravotnej starostlivosti a ekologickom sektore. Toto zásadne mení spôsob, akým spoločnosti vyrábajú a spájajú ľudskú prácu s novými technológiami. V budúcnosti by vlády mali uprednostňovať zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikáciu tých pracovníkov, ktorí boli počas pandémie najviac zasiahnutí a od ktorých sa očakáva, že budú najviac bojovať s návratom k trvalým a kvalitným pracovným miestam. (OECD, 2021)

Krajiny OECD využili pracovný čas ako mechanizmus prispôsobenia počas krízy COVID-19. Zaviedli politiky umožňujúce pracovať dlhšie, čerpať viac platenej dovolenky, uľahčovať spriemerovanie a jednoduchšiu prácu na diaľku – čo sa odrazilo v náraste výskytu práce na diaľku, zo 16 % v roku 2019 na 37 % zamestnancov v marci/ apríla 2020.

Odpracované hodiny a úpravy pracovného času sa medzi rôznymi skupinami pracovníkov výrazne líšia: Výskyt veľmi krátkych hodín práce je vyšší a výskyt veľmi dlhých hodín nižší u žien a pracovníkov s nízkym vzdelaním v porovnaní s mužmi a pracovníkov s vysokým vzdelaním. Kým sa však rodové rozdiely v pracovnom čase znižujú, od roku 1999 sa rozdiely vo vzdelaní zväčšujú. Flexibilný pracovný čas, ktorý umožňuje pracovníkom zvoliť si rozvrh, najčastejšie využívajú vysoko vzdelaní a dobre platení zamestnanci. Rozdiely vo vzdelaní v prístupe k flexibilným pracovným časom sa za posledné desaťročie zväčšovali, zatiaľ čo rozdiely v príjmoch sa znižovali. Naopak, výskyt variabilného rozvrhnutia – kedy pracovníci nemajú kontrolu nad svojim rozvrhom – je najvyšší u zamestnancov bez terciárneho vzdelania a u zamestnancov s nízkymi príjmami. Pred krízou COVID-19 vo väčšine krajín OECD systémy práce na diaľku najčastejšie využívali muži, vysoko vzdelaní a dobre platení zamestnanci. Rozdiely medzi vzdelanostnými a príjmovými skupinami sa prehĺbili počas prvých blokáď, keď 55 % vysoko vzdelaných pracovníkov mohlo v priemere pracovať z domu, v porovnaní s 19 % nízko vzdelaných pracovníkov. Dostupné údaje za desať krajín OECD odhaľujú významnú nerovnováhu medzi prácou a voľným časom medzi mužmi a ženami. Počas posledných 20 rokov si ženy trvalo užívali menej voľného času za hodinu práce (platenej aj neplatenej) ako muži. Pomery v poslednom desaťročí sú porovnateľnejšie v rámci vzdelávacích skupín, pričom pracovníci všetkých úrovní vzdelania trávia v priemere 1,5-krát viac času v práci ako vo voľnom čase. Vyššie platení pracovníci trávili v priemere menej času platenou prácou a viac času oddychom ako menej platení pracovníci. Podiel pracovníkov definovaných ako „časovo chudobných“ (t. j. tých, u ktorých je podiel času venovaného voľnočasovým a regeneračným aktivitám nižší ako 60 % mediánu) sa časom zvýšil v desiatich krajinách OECD, pričom stúpa z 1,4 % v priemere v roku 2000 na 1,8 % v roku 2010 pre mužov a z 1,3 % na 1,8 % pre ženy.

Za posledných 20 rokov bol výskyt časovej chudoby najnižší u najlepšie platenej tretiny pracujúcich. Dôležité sú aj rozdiely v množstve práce potrebnej na dosiahnutie danej úrovne materiálneho blahobytu. Vo viacerých krajinách OECD musel v roku 2019 jeden bezdetný pracovník s minimálnou mzdou pracovať viac ako 40 hodín týždenne (t. j. viac ako je limit bežného týždenného pracovného času vo väčšine krajín), aby unikol chudobe.

Celkovo bolo 43 % pracovníkov v krajinách OECD v roku 2015 nespokojných s množstvom času, ktorý strávili prácou, pričom dominantnou príčinou nespokojnosti bolo príliš veľa práce. Rozvoj inovatívnych postupov kolektívneho vyjednávania a experimentovanie na úrovni firiem v oblasti znižovania pracovného času v posledných rokoch môže byť znakom toho, že sa tejto nespokojnosti venuje pozornosť, hoci na potvrdenie tejto domnienky je potrebný ďalší výskum.

3.2 Platformová a online práca prostredníctvom digitálnych platforiem

Nedávna správa Globálnej komisie pre budúcnosť práce poukazuje na potenciál platformovej práce, že sa „rozšíri v budúcnosti“ (Global Commission, 2019, s. 44). Ako uviedli Európske noviny (2021), v súčasnosti prostredníctvom digitálnych pracovných platforiem pracuje v EÚ viac ako 28 miliónov ľudí a očakáva sa, že v roku 2025 ich počet dosiahne 43 miliónov. Pri prevažnej väčšine z nich ide o skutočné samostatne zárobkovo činné osoby. Odhaduje sa však, že 5,5 milióna je nesprávne klasifikovaných ako SZČO. V rokoch 2016 až 2020 sa príjmy v platformovom hospodárstve zvýšili takmer päťnásobne – z odhadovaných 3 miliárd eur na približne 14 miliárd eur.

Dopyt po väčšej flexibilita a lepšej rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom predstavuje niektoré z hybných síl rastu práce na platforme (Európska komisia, 2017, s. 64-65; OECD, 2019, s. 15). Takáto expanzia prináša aj pracovné príležitosti a umožňuje pracovníkom prístup k „novým príležitostiam na vytváranie príjmu“. Napríklad pracovníci, ktorí môžu kvôli

zdravotným problémom pracovať len z domu, majú niekedy šancu dostať sa na trh práce. Platformou sprostredkovaná práca môže byť prospešná aj pre spoločnosť ako celok. Spotrebitelia napríklad ťažia z niektorých služieb, ktoré boli predtým nedostupné. Niektoré aspekty práce na platforme môžu byť zároveň problematické. Nedodržanie pracovných noriem a nižšie fiškálne povinnosti poskytujú platformám výhodu oproti ich konkurentom. Dopyt po službách platforiem má navyše dočinenia napríklad s ich schopnosťou znižovať náklady pre užívateľské podniky. Podobné funkcie a globálny dosah online platforiem môžu viesť k intenzívnej konkurencii medzi pracovníkmi, často spojenej s nízkymi mzdami. Navyše, tieto druhy práce môžu byť náchylné k horším pracovným podmienkam a udržať si ekonomickú neistotu. (ILO, 2021b)

Napriek nedostatku jednotných konceptov sa tento fenomén pokúsilo popísať viacero medzinárodných a európskych inštitúcií, vedcov a platforiem. Napríklad na európskej úrovni nadácia Eurofound ju definuje ako „*formu zamestnania, ktorá používa online platformu na to, aby organizáciám alebo jednotlivcom umožnila prístup k neurčitej a neznámej skupine iných organizácií alebo jednotlivcov pri riešení konkrétnych problémov alebo poskytovaní konkrétnych služieb alebo produktov v výmene za platbu*“ (Eurofound, 2015, s. 107). V novšej publikácii je samotná práca na platforme stručne opísaná ako „*zosúladenie ponuky a dopytu po platenej práci prostredníctvom online platformy*“ (Eurofound, 2018, s. 3). Definície nadácie Eurofound použila Európska komisia, napríklad v analytickom dokumente vydanom pred novou smernicou o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach. Tento dokument uvádza, že uvedená forma zamestnania predstavuje situáciu, v ktorej „online platforma zápasí so zamestnávateľmi a pracovníkmi, pričom často dochádza k rozdeleniu väčších úloh a ich rozdeleniu medzi, virtuálny cloud“ pracovníkov (Európska komisia, 2017, s. 19). Na medzinárodnej úrovni výskum uskutočnený v rámci MOP použil koncept „digitálnych pracovných platforiem“, ktoré „zahŕňajú obe webové platformy, kde je práca outsourcovaná prostredníctvom otvorenej výzvy geograficky rozptýlenému davu („davová práca“) a lokalizačnej aplikácie, ktoré prideliujú prácu jednotlivcom v konkrétnej geografickej

oblasti “. OECD zase definuje prácu na platforme pokrývajúcu prácu z davu a prácu na základe polohy ako „transakcie sprostredkované aplikáciou (t. j softvérovým programom na špecifický účel, často navrhnutým na použitie v mobilnom zariadení) alebo webovou stránkou, ktorá zodpovedá zákazníkovi a klientovi prostredníctvom algoritmu s pracovníkmi, ktorí poskytujú služby výmenou za peniaze“(OECD, 2019, s. 14).

Podľa vyššie uvedeného výskumu založeného na ILO (2021b), platformy crowdfundingu „outsourcujú“ prácu rozptýlenému davu, zatiaľ čo aplikácie založené na polohe, ako sú Taskrabbit, Uber a Deliveroo, „prideľujú prácu jednotlivcom v konkrétnej geografickej oblasti“. Niektoré inštitúcie a učitelia túto diferenciáciu ďalej rozvíjajú. V. De Stefano a A. Aloisi podrobne rozoberajú, prečo môže byť užitočné urobiť takú diferenciáciu, pretože niektoré aspekty zamestnania týchto pracovníkov sa líšia, a preto si možno vyžadujú odlišný regulačný prístup. V tomto ohľade sa rozlišuje medzi službami vykonávanými v „online“ svete (napr. mikro úlohy, zadávanie údajov, vyplňanie prieskumov, označovanie fotografií, obchodné poradenstvo a podobne) a službami vykonávanými v digitálne sprostredkovanom, ale „offline“ svete (napr. doprava, doručovanie, upratovanie, kozmetické služby). Zatiaľ čo pracovníci davu väčšinou plnia „administratívne“ úlohy a súťažia v regionálnom alebo globálnom meradle, pracovníci na základe polohy sa namiesto toho viac zapájajú do „manuálnych“ povolání a súťažia v miestnom prostredí. Obidva tieto druhy práce „umožňujú IT a využívajú internet na extrémne vysoké tempo zodpovedajúceho dopytu a ponuky práce a služieb“ pri použití pracovnej sily just-in-time, ktorá je zvyčajne kompenzovaná na základe „priebežných platieb“. (ILO, 2021b)

Keďže platformová práca sa šíri po celom svete, tak sa šíria aj súdne spory medzi pracovníkmi a platformami. Významná časť tohto súdneho sporu sa zameriava na povahu vzťahu medzi pracovníkmi platformami a platformami, najmä na to, či existuje pracovnoprávny vzťah. Dôvodom je, že stav zamestnanosti zostáva základnou bránou k zamestnaniu, práci a sociálnej ochrane vo väčšine právnych systémov na svete (pozri ILO, 2016, s. 11; N. Countouris, 2019), napriek rastúcemu počtu vedcov, ktorí majú poukázať na niektoré obmedzenia

pracovnoprávneho vzťahu pri poskytovaní adekvátneho rozsahu ochrany na moderných trhoch práce (M. Freedland a N. Countouris, 2011; G. Davidov, 2016; N. Countouris a V. De Stefano, 2019). Význam pracovnoprávných vzťahov na tento účel bol uznaný v Centenary Declarary ILO o budúcnosti práce. Vďaka tomu je komparatívny výskum o tom, ako práca na platforme súvisí s pracovným vzťahom v národnej legislatíve a judikatúre, mimoriadne relevantný. Vzhľadom na to, ako tento problém zamestnáva zákonodarcov a súdy na celom svete, je tiež dôležité preskúmať ho optikou medzinárodného práva a noriem práce. Najvýznamnejším medzinárodným právnym nástrojom o postavení v zamestnaní a jeho určovaní je Odporúčanie o pracovnom pomere z roku 2006 (č. 198).

Online práca prostredníctvom digitálnych platforiem práce priniesla trochu iný súbor problémov. Okrem nedostatočného vykazovania príjmu a nedodržiavania daňových povinností patrí medzi súvisiace obavy aj možnosť prevodu peňazí zo zahraničia a administratívna registrácia „online nezávislých pracovníkov“. V roku 2019 sa zdá, že tieto otázky nerieši žiadna regionálna ani medzinárodná regulácia. Na národnej úrovni sa na Ukrajine vynakladá úsilie o formalizáciu postavenia online nezávislých pracovníkov zlepšením ich daňových povinností. V roku 2016 bol zákon č. 4496 prvým krokom k zníženiu administratívnych prekážok „vývozu služieb“ a trochu zjednodušeným právnym postupom pri podnikaní s online podnikateľmi. Tento zákon bol iniciovaný s cieľom legalizovať online nezávislú činnosť so zahraničnými klientmi, ktorá predtým úplne nespádala do rámca právnej úpravy (Божкова, 2017). Napriek tomu sa mnoho nezávislých pracovníkov snaží porozumieť ťažkopádny administratívnym pravidlám a menovým predpisom, pretože sú schopní získať peniaze za svoju prácu zo zahraničia. Očakáva sa väčší regulačný pokrok v oblasti regulácie cudzej meny, ktorá umožní prevod peňazí prostredníctvom sprostredkovateľov (a často sa na ňu pozerajú aj online webové platformy) a že sa zruší povinnosť okamžite previesť cudziu menu na miestnu menu v prípade priamych prevody od klientov do zahraničia. Očakáva sa, že tieto nariadenia obmedzia postup pri prevode výnosov z online webových platforiem na zahraničné a nie na ukrajinské banky a ich následné preplatenie v zahraničí.

Digitálna transformácia sveta práce je len na začiatku a online webové platformy a aplikácie s technologickými možnosťami sa rozšírili v mnohých tradičných odvetviach. Tieto platformy prijali obchodné modely, ktoré niekedy pôsobia mimo rámec existujúcich predpisov a často vyžadujú inovatívne regulačné opatrenia. Regulačné reakcie sa vo východnej Európe líšia, väčšina z nich bola doteraz zavedená hlavne na národnej úrovni a týkala sa predovšetkým práce prostredníctvom miestnych platforiem založených na aplikáciách (Aleksynska, M. 2021).

Digitálna práca prostredníctvom nových technológií vyžaduje od regulátora vynaliezavosť a východiskovým bodom je pochopenie rozdielov v spôsobe, akým sa práca vykonáva pomocou digitálnych technológií, a v tradičných spôsoboch.

V súčasnej dobe, keď existujú problémy s digitálnou prácou, je právna zodpovednosť za poskytnutie dôkazu často na pracovníkovi, nie na aplikácii alebo platforme. K takýmto všeobecným problémom prispieva niekoľko špecifik, ktoré sa týkajú regulácie digitálnej práce:

1. V prípadoch presadzovania dodržiavania daňových predpisov môže byť prekážkou regulácia, zákony o ochrane osobných údajov a skutočnosť, že niektoré centrály aplikácií sa nachádzajú v zahraničí. Platformy v skutočnosti len zriedka verejne odhaľujú podrobné informácie o svojich používateľoch, ako napríklad presný počet ich pracovníkov, ich presné zárobky a povahu činnosti (či už systematickej alebo ad hoc). Krajiny, ktoré vyžadujú tieto informácie na presadzovanie daňového súladu, musia o tieto podrobnosti od platforiem žiadať od prípadu k prípadu.
2. Na online webových platformách sa pracovníci alebo klienti môžu skrývať za virtuálnou identitou alebo digitálnou osobu, maskujúca autentickú identitu (aj keď je možné identifikovať IP adresu, a to aj v prípade skutočného mena môžu byť vyžiadané za účelom peňažného zárobku); na priradenie prezývky používateľovi môže byť použitý algoritmus. To znamená, že identifikácia nevyhovujúcej osoby môže zahŕňať využitie rôznych typov zákonov, ordinácia rôznych agentúr a prípadne porušenie údajov o ochrane osobných údajov dotyčného jednotlivca, ako aj ďalších (Talapina, 2018).

3. Niektorí majitelia aplikácií pôsobia mimo rozsahu existujúcich predpisov pod zámienkou nového obchodného modelu, ktorý ponúka „modernosť“, „pokrok“ a vytváranie pracovných miest (Meszmann 2018a). Napríklad na Slovensku vodiči Uberu ešte pred rozhodnutím súdu o praktikách nekalej súťaže Uber technicky spadal do pôsobnosti regulácie osobnej dopravy. Nedodržali však požiadavky na viditeľné označenie „taxíkov“ na svojich vozidlách, zatiaľ čo polícia mala mandát ovládať autá iba takto označené (Meszmann 2018a; Sedláková 2018). Keď v roku 2016 vstúpila do kontroly vozidiel Uber Slovenská obchodná inšpekcia, Uber im po niekoľkých kontrolách zablokoval prístup do systému. V reakcii na tieto akcie podali tradiční taxikári na súdny proces tvrdiaci o nekalej súťaži zo strany Uberu. V marci 2018 rozhodol Okresný súd Bratislava I v prospech navrhovateľov a spoločnosť Uber bola povinná pozastaviť svoje služby. Napriek tomu Uber zostal na miestnom trhu a vstúpil do Národnej únie zamestnávateľov, technicky sa stal jednou zo zainteresovaných strán národného sociálneho dialógu (Meszmann 2018a; Sedláková 2018).

Ďalšou výzvou pre presadzovanie práva je, že rôzne spôsoby digitálnej práce sa exponenciálne množia. Jeden príklad zahŕňa prácu prostredníctvom „uzavretých“ online webových platforiem, v ktorých je online práca odoslaná obmedzenému okruhu používateľov, ktorí sa k platforme pripojili na základe pozvania vlastníkov platformy (Aleksynska, Bastrakova, Kharchenko, 2018). Ďalším príkladom sú online sprostredkovateľské reťazce. Vyskytujú sa, keď pracovník prijme úlohu, len aby ju ďalej zadával externe (repost). Práca môže byť odoslaná buď tímu pracovníkov nachádzajúcich sa v tej istej krajine a riadených prvým pracovníkom, alebo môže byť jednoducho opätovne odoslaná na inú platformu a vyzdvihnutá pracovníkmi umiestnenými v inej krajine. To komplikuje reguláciu, pretože úlohy jednotlivých používateľov v procese sa rýchlo stávajú alebo sú zmätené. V krajinách, ktoré prijímajú predpisy, ktorým chýbajú stimuly súvisiace s dodržiavaním predpisov, existuje riziko, že platformy, klienti a pracovníci nájdu kreatívne spôsoby, ako sa im vyhnúť. Pracovníci a klienti môžu prejsť na priame kontakty, vymieňať si pracovné úlohy prostredníctvom e-mailu alebo

prostredníctvom sociálnych sietí, a nie prostredníctvom platforiem, alebo prejsť na používanie šifrovaných platforiem, čo úplne znemožní presadzovanie práva.

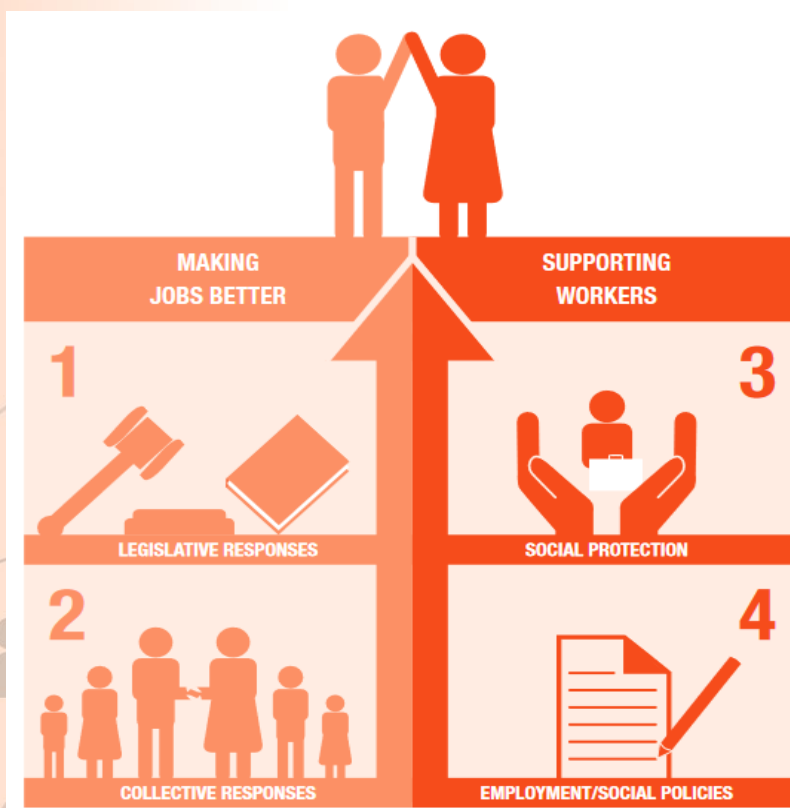
Tieto výzvy znamenajú, že národné regulačné orgány musia byť stále ostražitejšie, vynaliezavejšie a reagujú na svoje politické reakcie. Politické nástroje musia mať silnú, samostatne sa presadzujúcu zložku, a to stále častejšie je potreba koordinovaných politických reakcií medzi rôznymi ministerstvami a agentúrami.

3.3 Deficity dôstojnej práce pri neštandardných formách zamestnania

Podľa MOP (ILO, 2016) sa neštandardné formy zamestnania vyznačujú vyšším stupňom deficitov dôstojnej práce. Dôstojná práca, ako ju MOP definuje, je práca, ktorá je produktívna a prináša primeraný príjem, s bezpečným pracoviskom a sociálnou ochranou, lepšími perspektívami osobného rozvoja a sociálnej integrácie, slobodou ľudí vyjadrovať svoje obavy, organizovať sa a zúčastňovať sa na rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú ich život a rovnosť príležitostí a rovnakého zaobchádzania so všetkými ženami a mužmi. Zabezpečenie toho, aby tieto opatrenia zamestnávania predstavovali „dôstojnú prácu“, si vyžaduje množstvo politických zásahov vrátane legislatívnych reforiem a posilnenia ďalších inštitúcií, ktoré riadia trh práce.

Pre riešenie deficitov dôstojnej práce v neštandardnom zamestnaní MOP (ILO, 2016) odporúča dve hlavné komplementárne smery politických odporúčaní, ktoré pozostávajú:

- 1) zo zlepšovania neštandardných pracovných miest;
- 2) z podpory všetkých pracovníkov bez ohľadu na ich zmluvné postavenie.

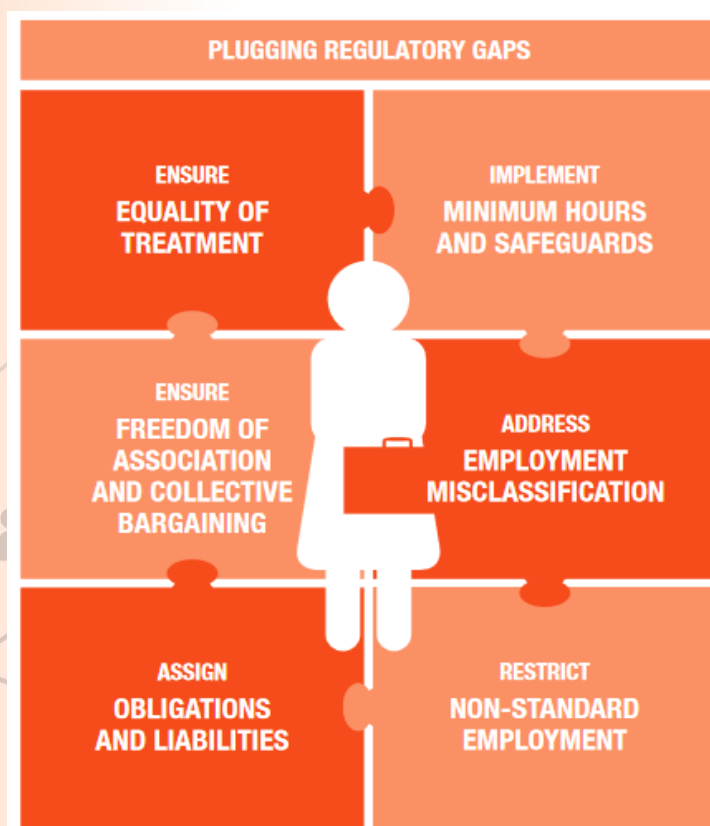


Zdroj: ILO, 2016, s. 270

Obrázok 10: Zlepšenie pracovných miest a podpora pracovníkov

Odporúčania vychádzajú z pochopenia, že zabezpečenie príjmu pramení zásadne z práce a že bez „dôstojných pracovných miest“ nikdy nebude dostatočná podpora na zmiernenie neistoty pracovníkov. Uznáva sa však, že pracovník v neistom zamestnaní sa bude cítiť menej neistý, ak žije v krajine s rozvinutým sociálnym štátom, kde sú základné potreby človeka zaručené prostredníctvom sociálnej ochrany a iných sociálnych politík.

Okrem toho politiky podporujúce zdravé a dynamické hospodárstvo, ktoré podporuje adaptabilný trh práce, ktorý uznáva rodinné a osobné záväzky pracovníkov a ktoré poskytujú verejné statky a služby, spoločne podporujú cieľ dôstojnej práce a udržateľných podnikov. Uvedené znázorňuje obrázok 10.



Zdroj: ILO, 2016, s. 272.

Obrázok 11: Opatrenia na vyplnenie regulačných medzier v súvislosti s neštandardnými formami zamestnania

MOP (ILO, 2016) navrhuje šesť širokých legislatívnych opatrení na vyplnenie regulačných medzier v súvislosti s neštandardnými formami zamestnania (obrázok 11). Cieľom týchto opatrení je rozšíriť ochranu na pracovníkov v neštandardných formách zamestnania, ktorú využívajú pracovníci v „štandardných“ zamestnaniach, ako aj lepšie zosúladiť ochrany dostupné prostredníctvom rôznych zamestnaneckých zmlúv. Pomáha to podporovať rovnosť zaobchádzania, spravodlivejšie pracovné podmienky a inkluzívne postupy na trhu práce v prospech pracovníkov v neštandardných formách zamestnania. Okrem toho zabraňujú zneužívaniu týchto opatrení tým, že zmierňujú stimuly na ich nevhodné používanie ako lacnejšie alternatívy k štandardnému zamestnaniu, ako aj zabezpečujú rovnaké podmienky založené na spravodlivej a zdravej hospodárskej súťaži medzi podnikmi. Na tento účel je

potrebné vynaložiť väčšie úsilie na riešenie skrytých zamestnaneckých vzťahov, vrátane zamestnaneckých dohôd s viacerými stranami, vytvorených s výslovným cieľom vyhnúť sa ochrane práce.

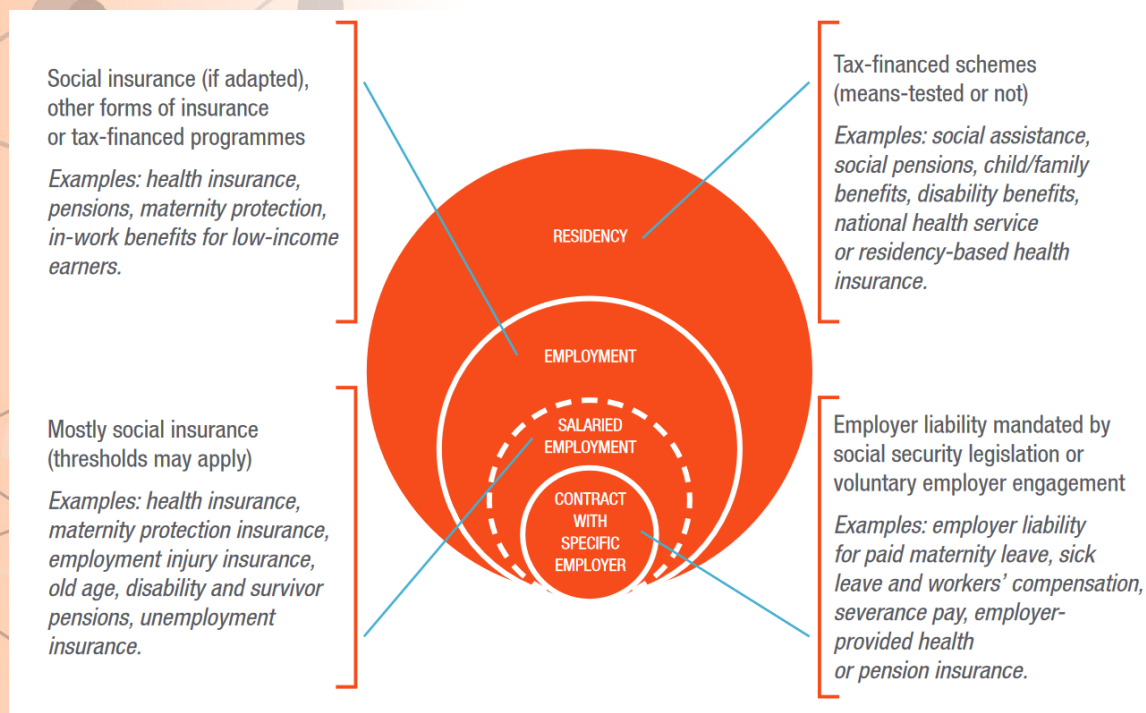
3.4 Sociálna ochrana v neštandardných formách zamestnania

Sociálna ochrana zohráva mimoriadne dôležitú úlohu pre pracovníkov v neštandardných formách zamestnania, pretože im môže umožniť využívať vyššiu úroveň istoty príjmu pri prechode medzi zamestnaním, kompenzovať nízke zárobky a zabezpečiť efektívny prístup k zdravotnej starostlivosti a iným sociálnym službám. Je preto nevyhnutné pozrieť sa na možnosti politiky na zníženie zraniteľnosti pracovníkov a na to, ako môžu systémy sociálnej ochrany lepšie riešiť potreby a osobitné okolnosti tejto skupiny. Zabezpečenie v maximálnej možnej miere rovnakého zaobchádzania so štandardnými a neštandardnými pracovníkmi je kľúčom k rozšíreniu sociálnej ochrany, a tým k zníženiu neistoty pracovníkov v neštandardných formách zamestnania.

Rozlišujú sa 4 druhy sociálnej ochrany a ich prelínanie zdôrazňuje rozmanitosť možností politiky a možné kombinácie rôznych zdrojov sociálnej ochrany. Vo všeobecnosti platí, že ak pracovníci môžu kombinovať rôzne typy sociálnej ochrany, zvyčajne môžu dosiahnuť lepšiu úroveň ochrany. Rôzne typy sociálnej ochrany v prekrývajúcich sa kruhoch znázorňuje obrázok 12. Ide o nasledovné druhy sociálnej ochrany: (ILO, 2016)

1. Sociálna ochrana spojená so zmluvou s konkrétnym zamestnávateľom. To zahŕňa ochranu, ktorá je poskytovaná vo forme zodpovednosti zamestnávateľa stanovenej právnymi predpismi o sociálnom zabezpečení alebo dobrovoľnom zamestnaní zamestnávateľa, ako napríklad zodpovednosť zamestnávateľa za platenú materskú dovolenku, práceneschopnosť a odškodnenie pracovníkov, odstupné, zdravotné alebo dôchodkové poistenie sponzorované zamestnávateľom. Takáto ochrana je účinná iba

vtedy, ak sú pracovníci zamestnaní u tohto konkrétneho zamestnávateľa; akonáhle stratia zamestnanie, stratia ochranu. Tento typ ochrany je najsilnejšie spojený so štandardným pracovným vzťahom; pracovníci v neštandardných formách zamestnania sú spravidla vylúčení.



Zdroj: ILO, 2016, s. 322

Obrázok 12: Zamestnanie a sociálna ochrana

2. Sociálna ochrana spojená so zamestnaním. Tento typ ochrany je spojený so statusom plateného zamestnanca, ale nie s pracovným časom u konkrétneho zamestnávateľa; pracovníci, ktorí prechádzajú z jedného zamestnania do druhého, sú preto naďalej krytí a sú do určitej miery krytí aj počas obdobia nezamestnanosti. Takáto ochrana sa zvyčajne poskytuje prostredníctvom sociálneho poistenia - ako to ukladá zákon o sociálnom zabezpečení - všetkým zamestnancom, napriek tomu môžu platiť určité prahové hodnoty, pokiaľ ide o minimálny pracovný čas (potenciálne vylučujúce

niektoré kategórie pracovníkov na čiastočný úväzok), dĺžku trvania zmluvy. (potenciálne vylučujúce niektoré kategórie dočasných zamestnancov) alebo iné kritériá. Medzi príklady patrí zdravotné poistenie, poistenie v materstve, poistenie v prípade úrazu v zamestnaní, starobný a pozostalostný dôchodok alebo poistenie v nezamestnanosti. Niektoré kategórie zamestnancov môžu mať navyše nárok na výhody financované z daní, ako napríklad výhody v zamestnaní pre osoby s nízkymi príjmami. Tento typ ochrany presahuje rámec štandardného pracovného pomeru a zahŕňa niektoré formy neštandardného zamestnania v závislosti od kritérií stanovených v príslušných vnútroštátnych právnych predpisoch.

3. Sociálna ochrana spojená s účasťou na zárobkovej činnosti (vrátane neplateného zamestnania). Táto kategória zahŕňa ochranu, ktorá je spojená s účasťou na zárobkovej činnosti vo všeobecnom zmysle, hoci sa neobmedzuje iba na platenú prácu. Zahŕňa systémy sociálneho poistenia, ktoré umožňujú krytie neplatených pracovníkov, ako sú samostatne zárobkovo činné osoby, prostredníctvom povinného alebo dobrovoľného poistenia, potenciálne dotované z verejných zdrojov pre tých, ktorí majú veľmi nízke príjmy. Okrem toho môžu tejto skupine poskytnúť ochranu programy financované z daní. Medzi príklady patrí zdravotné poistenie, dôchodky, ochrana v materstve alebo dávky v zamestnaní pre osoby s nízkymi príjmami. Tento typ ochrany potenciálne zahŕňa niekoľko kategórií pracovníkov v neštandardnom zamestnaní, najmä tých, ktorí nie sú zamestnaní. Je dôležité poznamenať, že pravidelný príjem na určitej úrovni (príspevková kapacita) je tiež predpokladom pre iné formy poistenia, ako je mikropoistenie, investičné fondy (mutuelles) a súkromné poistenie.
4. Sociálna ochrana spojená so stavom pobytu. Táto kategória zahŕňa programy, ktoré nie sú prepojené so statusom v zamestnaní (alebo sú výslovne spojené s nezamestnanosťou, ako keď sa zameriavajú na ľudí bez práce). Väčšina týchto programov je financovaná z príjmov verejnej správy, niektoré však kombinujú príspevkové a daňové financovanie. Medzi príklady patrí sociálna pomoc, sociálne

dôchodky, dávky na dieťa/rodinu, dávky v invalidite, národná zdravotná služba alebo zdravotné poistenie založené na pobyte. Schematické znázornenie na obrázku 11 ilustruje tieto rôzne typy ochrany v prekrývajúcich sa kruhoch, aby sa zdôraznila rozmanitosť možností politiky a možná kombinácia rôznych zdrojov ochrany. Spravidla platí, že ak pracovníci môžu kombinovať rôzne druhy ochrany, spravidla môžu dosiahnuť lepšiu úroveň ochrany.

Politické opatrenia na riešenie deficitov v neštandardných formách zamestnania: (ILO, 2016)

1) Vyplnenie regulačných medzier:

- Zabezpečiť rovnaké zaobchádzanie
- Zabezpečiť minimálny pracovný čas a ďalšie záruky pre pracovníkov na čiastočný úväzok a pracovníkov v pohotovosti
- Vyriešiť nesprávne zaradenie do zamestnania
- Obmedzenie používania neštandardného zamestnávania
- Priradiť povinnosti a záväzky v zmluvných dojednaniach zahŕňajúcich viacero strán
- Zabezpečiť, aby všetci pracovníci mali prístup k slobode združovania a k právu na kolektívne vyjednávanie

2) Posilnenie kolektívneho vyjednávania

- Vybúďovať kapacity odborov pre organizáciu pracovníkov v neštandardných formách zamestnania a zabezpečiť ich efektívne zastúpenie v kolektívnom vyjednávaní
- Podporovať inkluzívne formy kolektívneho vyjednávania a vytvoriť vhodný politický rámec pre kolektívne vyjednávanie
- Využiť kolektívne vyjednávanie na vypracovanie regulačných opatrení na riešenie neštandardných foriem zamestnania

- Napredovať v ďalšom kolektívnom úsilí a budovať spojenectvá medzi odbormi a inými organizáciami s cieľom vyvinúť efektívne kolektívne reakcie na problémy v neštandardnom zamestnávaní

3) Posilnenie sociálnej ochrany

- Odstrániť alebo znížiť prahové hodnoty týkajúce sa pracovného času, zárobku alebo minimálneho trvania zamestnania Umožnite väčšiu flexibilitu, pokiaľ ide o príspevky potrebné na získanie nároku na dávky a prerušenia v odvodových obdobiach Zlepšiť prenosnosť nárokov medzi rôznymi systémami sociálneho zabezpečenia a zamestnaneckými statusmi
- Zjednodušiť administratívne postupy registrácie a platby príspevkov
- Zabrániť nesprávnemu zaradeniu pracovníkov s cieľom vyhnúť sa pokrytiu sociálnou ochranou a zabezpečiť primerané krytie pre samostatne zárobkovo činné osoby
- Doplniť programy sociálneho poistenia o nepríspevkové programy, ktoré môžu poskytnúť základnú úroveň krytia pre všetkých

4) Zavedenie zamestnaneckej a sociálnej politiky na riadenie sociálnych rizík a prispôsobenie sa zmenám na trhu práce

- Uzákoniť politiky na podporu vytvárania pracovných miest a zmierňovania straty pracovných miest prostredníctvom makroekonomických politík, ktoré podporujú plnú zamestnanosť, verejné programy zamestnanosti a iniciatívy deľby práce
- Prepracovať poistenie v nezamestnanosti ako „poistenie zamestnania“ na podporu rozvoja zručností a kariéry
- Podporiť starostlivosť prostredníctvom politík na uľahčenie rodičovskej dovolenky a dovolenky na starostlivosť o starších ľudí prostredníctvom poskytovania verejnej starostlivosti

Súbor politických smerov má usmerniť tvorcov politík pri konsolidácii, revízii a prispôbovaní politík a inštitúcií v reakcii na vznik a rast nových foriem práce. Tieto politické smery sa premietnu do širšieho súboru smerov budúcej pracovnej politiky.

4. ANALYTICKÁ ČASŤ

Autori v analytickej časti venujú pozornosť naplneniu parciálnych odborných cieľov analytického výstupu, ktoré sa opiera o predchádzajúce teoretické východiská a samotné zhrnutie zistení ako aj analýza podmienok predmetnej problematiky v podmienkach Slovenskej republiky. Konkrétne nasledujúce kapitoly prinášajú analýzu možností flexibilných foriem zamestnávania v podmienkach slovenského trhu práce, analýzu ekonomických dopadov flexibilných foriem zamestnávania, analýzu sociálnych dopadov na zamestnanca a v neposlednej rade analýzu rozsahu neštandardných foriem práce v súvislosti s konceptom aktívneho starnutia.

4.1 Analýza možností flexibilných foriem zamestnávania v podmienkach slovenského trhu práce

V súčasnom rýchlo sa meniacom svete sa čoraz viac stáva flexibilita bežnou súčasťou v rôznych oblastiach života, oblasť trhu práce nevynímajúc. V oblasti trhu práce a zamestnanosti možno flexibilitu vo všeobecnosti zadefinovať ako: „*rozsah a rýchlosť, s ktorou sa trhy práce adaptujú na výkyvy a zmeny v spoločnosti a ekonomike*“, tento makro-pohľad možno tiež doplniť o definíciu flexibility na mikro-úrovni, ako jednotlivých adaptačných mechanizmov a nástrojov ktoré ekonomickým subjektom umožňujú prispôbovať stav pracovnej sily daným podmienkam v ekonomike (Bellan – Olšovská, 2012, s. 7).

4.1.1 Neplnohodnotné a nestabilné (prekarizované) formy zamestnávania

4.1.1.1 Terminologické a legislatívne východiská prekarizácie a prekarizovaného zamestnávania

Analýza prekarizácie a prekarizovaných foriem zamestnávania je dôležitou súčasťou celkovej analýzy flexibilných foriem zamestnávania. Poukazuje na viaceré, neustále sa meniace špecifické formy neistého a neplnohodnotného zamestnania (napríklad krátkodobé pracovné zmluvy, dočasná práca, neplnohodnotná a neistá samostatná zárobková činnosť apod.). Prekarizované zamestnanie možno chápať ako také formy pracovných podmienok závislej práce, ktoré niekomu neumožňujú dosiahnuť spoločensko-historicky uznanú úroveň sociálnej a politickej participácie na spoločenskom a verejnom živote (Della Porta - Hänninen - Siisiäinen, 2015). Prekarizácia teda znamená konštituovanie závislej práce takým spôsobom, ktorý ju oddeľuje od materiálnych a nemateriálnych prostriedkov spoločensky integračnej sociálnej reprodukcie. To môže zahŕňať veľmi nízke mzdy, nepravidelné zamestnávanie, vysoko flexibilné časové rozvrhy, nedostatočné zastúpenie zamestnancov, či obzvlášť ťažké a vyčerpávajúce pracovné podmienky (Paugam, 2007). Prekarizácia sa už v súčasnosti nepovažuje za osobitný problém niektorých dotknutých sociálnych skupín (mladší ľudia, ženy, menej kvalifikovaní apod.), ale analyzuje sa ako štrukturálna kategória, t. j. je súčasťou všeobecnej obnovy európskych kapitálovo-pracovných vzťahov.

Z koncepčného hľadiska existujú dva základné prístupy k vymedzeniu prekarizovaných foriem zamestnávania:

1. Prvý prístup chápe prekarizáciu ako výsledok nového, „neoliberálneho“ prístupu k politike zamestnanosti v Európskej únii (Bourdieu, 1998). Takáto politika (vynúteného) pracovného pomeru, aktivácie a rekomodifikácie spôsobuje zvýšenú

sociálnu zraniteľnosť nielen tých, ktorých sa to priamo týka, ale aj pre stále lepšie situovaných pracujúcich ľudí (Peck – Theodore, 2000).

2. Druhý prístup vymedzenia prekarizovaných foriem zamestnávania kladie dôraz na finančný kapitál a financializáciu (Becker et.al., 2015). Ahistorická a krátkodobá orientácia finančného kapitálu sa v rámci tohto prístupu považuje za hlavnú politicko-ekonomickú silu rastúcej flexibilizácie, deregulácie a prekarizácie práce a zamestnanosti (Nousios et.al., 2012).

Prekarizácia predstavuje stav neistoty, resp. nejistej existencie, pri ktorej absentuje predvídateľnosť, istota zamestnania a primerané finančné a materiálne zabezpečenie a saturácia sociálnych a psychologických potrieb. Spoločenská vrstva definovaná v rámci sociálnej stratifikácie týmto stavom sa nazýva prekariát. Túto spoločenskú vrstvu identifikuje (por. Standing, 2018, s. 42) frustrácia, anómia, obsesia a odcudzenie. S rozrastaním počtu jej členov sa zvyšujú nielen socioekonomické dopady, ale aj ohrozenia verejného zdravia. Nejde však „len“ o kvantitatívnu stránku tohto javu, ale aj o vplyv funkčnej flexibility na existenciu neistých a neplnohodnotných pracovných miest. Prekariát však nesúvisí len s výkonom zamestnania, ale aj s neplnohodnotným spôsobom života.

Hürtgen (2020) na základe realizovaného výskumu poukazuje na to, že prekarizácia je systematicky inherentná európskemu režimu flexibilnej, vysoko fragmentovanej a nestabilnej výroby. Segmentácia a fragmentácia umožňuje neustálu reštrukturalizáciu a, z pohľadu manažmentu, „optimalizáciu“ výrobného procesu s ohľadom na postavenie danej firmy na európskom a globálnom trhu. Závislá práca sa na jednej strane stáva sociálno-priestorovo značne roztrieštená a na druhej strane postavená do konkurenčného vzťahu. Nákladová konkurencia a systematické využívanie nízkych miezd a veľmi neistých pracovných podmienok nie sú obmedzené len na niektoré časti výroby prenášané na perifériu európskeho a globálneho trhu práce. Naopak, odtrhnutie pracovných podmienok závislej práce od spoločensky integračných prostriedkov sociálnej reprodukcie, je ústrednou črtou súčasnej spoločenskej formy európskej produkcie, ktorá odráža silnú konkurenciu nákladovej kapacity

ako hnaciú dimenziu súčasnej transnacionalizácie výroby. Výsledkom je, že európska sociálno-priestorová deľba práce sa neustále rekonfiguruje, pričom sa vytvárajú neisté pracovné podmienky pre stále viac pracovných funkcií. To zásadne spochybňuje klasické chápanie (technologickej) konkurencieschopnosti ako prostriedku sociálneho rozvoja. Namiesto sociálnej modernizácie prostredníctvom technologického vývoja sa tento jav stáva ústredným rozmerom ďalšej refragmentácie a reorganizácie, vrátane priameho sociálneho downgradingu¹⁶, a to tak v centrálnych lokalitách, ako aj na periférnych miestach a vo všetkých sociálno-priestorových súvislostiach. Výsledkom podľa Hürtgena (2020) je, že výrobné miesta po celej Európe sú v súčasnosti charakterizované pozoruhodným, niekedy ohromným množstvom mnohopočetných a rastúcich foriem vysoko zraniteľných podmienok práce a zamestnania, ktoré ľuďom sotva umožňujú zúčastňovať sa na spoločenskom a politickom živote.

Legislatívnym východiskom trvalejšieho charakteru, ktoré reaguje na pandémie akcentované krízové situácie na trhu práce v Slovenskej republike je prijatie Zákona NR SR č.215/2021 Z. z. o podpore v čase skrátenej práce a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Prostredníctvom tohto zákona sa mimoriadna podpora udržania zamestnanosti počas trvania pandémie nového koronavírusu zmení na permanentnú pomoc. Ide predovšetkým o legislatívnu úpravu poskytovania podpory v čase skrátenej práce na čiastočnú úhradu nákladov zamestnávateľa na mzdu zamestnanca počas trvania zákonom uznaných nepriaznivých okolností, vplyvom ktorých došlo k obmedzeniu činnosti zamestnávateľa. Zákon o podpore v čase skrátenej práce tieto nepriaznivé okolnosti vymedzuje ako faktory dočasného charakteru, ktorým nemohol zamestnávateľ predísť a ani ich ovplyvniť, a ktoré majú negatívny vplyv na prideľovanie práce zamestnancom. Takýmito faktormi sú napríklad vyhlásenie výnimočného stavu, alebo núdzového stavu a rôzne ďalšie zákonom uznané mimoriadne situácie a okolnosti, ktoré

¹⁶ Downgrade = znížiť hodnotu niekoho alebo spôsobiť, že sa niečo považuje za menej dôležité alebo hodnotné.

zamestnávateľov dočasne donútiť k flexibilizácii miezd, ale aj k iným formám prekarizácie zamestnávania.

4.1.1.2 Formy prekarizovaného zamestnávania

Prekariát zahŕňa všetky formy neplnohodnotného a nestabilného zamestnávania. Neplnohodnotnosť a neistota vo vzťahu k existencii flexibilných foriem zamestnávania môžu spočívať najmä v týchto formách:

- Neplnohodnotná a neistá mzda ako negatívny dôsledok flexibilizácie miezd resp. vykonávanie práce na plný pracovný úväzok za nižšiu ako minimálnu mzdu. Ide o nelegálny, ale napriek tomu existujúci jav. Pod pojmom minimálna mzda sa rozumie najnižšia možná mzda, ktorá musí byť zamestnancovi vyplatená za plný pracovný úväzok. V SR pracuje približne 4% ľudí za minimálnu mzdu. Minimálna mzda pre rok 2021 bola na úrovni 623 € a minimálna hodinová mzda bola vo výške 3,58 €. Minimálna mzda pre rok 2022 sa predpokladá vo výške 646 €. Pre jednu odpracovanú hodinu je to 3,713 €¹⁷. Príkladom tejto formy neplnohodnotnosti zamestnania sú (tabuľkové) mzdy niektorých zamestnancov vo verejnej správe, ktoré sú nižšie ako minimálna mzda a do výšky minimálnej mzdy sú dorovnávané osobnými príplatkami¹⁸. Iniciatívy v oblasti zlepšenia situácia v mzdovej oblasti a pracovného prostredia na Slovensku vyvíja napríklad O.Z. Pracujúca chudoba¹⁹, ktoré poukazujú na to, že mzdy zamestnancov v SR sú v porovnaní s výkonnosťou slovenskej ekonomiky neprimerane

¹⁷ <https://www.minimalnamzda.sk/>

¹⁸ <https://www.aktuality.sk/clanok/518749/preco-moze-stat-ponukat-nizsie-platy-ako-je-minimalna-mzda-rozhovor/>

¹⁹ <https://www.pracujucachudoba.sk/iniciativa-v-skratke>

nízke. Sekundárnym dôsledkom poberania nízkych miezd je aj potenciálne nižšia úroveň finančného zabezpečenia v starobe.

- Neplnohodnotný a neistý pracovný pomer ako negatívny dôsledok flexibilizácie vzniku, priebehu a ukončenia pracovného pomeru. Za plnohodnotný pracovný pomer je považovaný predovšetkým pracovný pomer na dobu neurčitú. Príkladom prekarizácie zamestnávania vo vzťahu ku vzniku pracovného pomeru môže byť ustanovenie Zákona NR SR č. 5/2004 o službách zamestnanosti (§15), podľa ktorého je vhodné zamestnanie na účely sprostredkovania zamestnania podľa tohto zákona je zamestnanie, v ktorom týždenný pracovný čas nie je kratší ako polovica z ustanoveného týždenného pracovného času²⁰. Počas priebehu pracovného pomeru prekarizačné prvky súvisia najmä s vykonávaním práce na čiastočný pracovný úväzok, zamestnania v nepretržitej troj- resp. štvorzmennej prevádzke, s prácou počas víkendov, štátnych sviatkov, pri sťaženom výkone práce, či pri pracovnej pohotovosti. Príkladom prekarizovaného ukončovania pracovného pomeru je reťazenie pracovných pomerov na dobu určitú týkajúce sa vysokoškolských učiteľov, ktoré sa neriadi príslušnými ustanoveniami Zákonníka práce, ale Zákonom NR SR č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách (§77)²¹.
- Prekarizované pracovné podmienky ako negatívny dôsledok flexibilizácie pracovných podmienok. Podľa Zákonníka práce má každý právo na prácu a na slobodnú voľbu zamestnania, na spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky a na ochranu proti svojvoľnému prepusteniu zo zamestnania. Tieto práva má každý zamestnanec bez akýchkoľvek obmedzení a diskriminácie. Prekarizované pracovné podmienky vznikajú v rôznych oblastiach. V roku 2017 upozornila na ne česká investigatívna novinárka Saša Uhlová vo v dokumentárnom filme Hranice práce. V rámci jeho natáčania sa Uhlová ako novinárka v utajení nechala zamestnať v profesiách, ktoré boli ohodnotené nízkou, niekedy minimálnou, mzdou, napríklad v nemocničnej práčovni, hydinárni,

²⁰ <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-5>

²¹ <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2002-131>

za pokladňou v supermarkete, v žiletkárni a v triediarni odpadu. Vo firmách pracovala pod iným menom a so zmeneným vzhľadom, používala skrytú kameru. Uhlová opisuje napríklad svoje pocity, pracovné podmienky spoločností, kde pôsobila alebo životné osudy svojich kolegov, prípadne tiež oznamuje svoje názory na riešenie problematiky. Cieľom tohto dokumentu bolo poukázať na veľmi zlé pracovné a životné podmienky časti zamestnancov, z ktorých niektorí patria medzi tzv. pracujúcich chudobných. Podľa zistení Uhlovej je v spoločnostiach, kde pracovala, často porušovaný zákonník práce²².

K ďalším formám prekarizácie spojeným s flexibilizáciou zamestnania by sme mohli zaradiť:

- Nestabilitu pracovného trhu, napríklad počas hospodárskych kríz. Kríza sa však môže stať aj zámienkou pre obmedzenie pracovných istôt vo verejnom sektore prostredníctvom zvýšenia funkčnej flexibility²³.
- Nestabilitu v oblasti bezpečnosti práce napríklad otázka ochrany zdravia počas pandémie nového koronavírusu.
- Nestabilitu v oblasti nastavenia systému celoživotného vzdelávania. Vzdelávací systém nastavený na plnenie aktuálnych požiadaviek trhu práce, čiže „výrobu ľudského kapitálu“ je prejavom komodifikácie²⁴ vzdelávania. Komodifikované vzdelávacie systémy (Standing, 2018, s.116) sú utvárané tak, aby smerovali mladých ľudí do flexibilného pracovného systému s rastúcim prekariátom.
- Nestabilitu rozvoja vedomostí, zručností a kompetencií.
- Nestabilitu v oblasti reprezentácie spojenú s nízkym zapojením zamestnancov v odborových organizáciách.

²² <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10408111009-cesky-zurnal/216562262600002/>

²³ Funkčná flexibilita predstavuje tendenciu podnikov a firiem ľahšie a lacnejšie vykonávať zmeny v delbe práce a jednoduchšie presúvať pracovnú silu medzi úlohami, pozíciami a prácami.

²⁴ Komodifikácia je proces, pri ktorom sa z javov, udalostí, vlastností, práce, či samotných ľudí stávajú komodity, čiže predmety určené na kúpu a predaj.

Prehĺbenie nestability a neplnohodnotnosti zamestnania v Slovenskej republike spôsobila pandémia nového koronavírusu, a predovšetkým sekundárne dôsledky opatrení, ktoré boli prijaté na zamedzenie jej šírenia. Dôsledky tejto „pandemickej“ alebo protipandemickými opatreniami vynútenej flexibility sme zaznamenali prakticky vo všetkých spomínaných charakteristikách. Problémy v mzdovej oblasti sa prejavili napríklad v gastroprevádzkach, ktoré počas pandémie viackrát nemohli svojim zamestnancom prideľovať prácu a následkom toho ani plnohodnotnú mzdu. Vo vzťahu k priebehu pracovného pomeru počas pandémie v tejto akcentoval problém práce nadčas u zdravotníckych pracovníkov, kde Lekárske odborového združenia (LOZ) prostredníctvom svojho predsedu Petra Visolajského vydalo nasledovné stanovisko: "Máme nadpolovičnú väčšinu nemocničných lekárov, ktorí nevidia dôvod dobrovoľne súhlasiť s nadlimitnou nadčasovou prácou, lebo nie lekári, ale systém opustil pacienta. Chod slovenských nemocníc nie je možný bez dobrovoľných súhlasov lekárov na nadčasovú prácu"²⁵. Príkladom protipandemickými opatreniami vynútenej flexibilizácie pracovných podmienok je pracovný čas (otváracia doba) obchodných prevádzok ako aj viaceré opatrenia resp. ich časté zmeny, ktoré museli tieto prevádzky dodržiavať.

4.1.1.3 Charakteristiky prekarizovaných zamestnancov

K najvýznamnejším charakteristikám prekarizovaných zamestnancov by sme mohli zaradiť:

- Absenciu na práci založenej identity: ako neukotvenosť vlastného profesijného, či až životného smerovania, ktorá môže z dlhodobého hľadiska spôsobovať ich sklon k populistickej demagógii, či až k preferovaniu extrémistických, či radikálnych spôsobov riešenia životných problémov. Súvisí s vykonávaním zamestnaní

²⁵ https://www.teraz.sk/slovensko/loz-pripravenych-dat-vypoved-je-vy/588319-clanok.html?fbclid=IwAR23OTquDA_2Zy-TDEw6bfY8dZ9o5NtruuW84m8R4rEzs_FkmGlk_QZW4Js

predovšetkým na sekundárnom trhu práce, ktoré sú charakterizované nízkymi mzdami, horšími pracovnými podmienkami, prakticky žiadnou pracovnou kariérou a vysokou fluktuáciou, čo znemožňuje identifikáciu prekarizovaných zamestnancov s danou profesiou, komunitou zamestnancov, či odvetvím.

- Zníženie zamestnaneckej istoty a ochrany (por. Standing, 2018, s. 22): vznik a rozvoj flexibilných foriem zamestnávania predstavoval (aj) schopnosť firiem ľahko a bez vysokých nákladov znižovať úroveň zamestnanosti a tým aj zamestnaneckých istôt a ochrany. Neistota zamestnania je jedným z hlavných nepriaznivých dôsledkov funkčnej flexibility.
- Prekarizovanú existenciu: prekariát neznamena len, že prekarizovaní zamestnanci vykonávajú nárazovú, nepravidelnú prácu a majú nízke príjmy, ale spája sa aj s tým, že títo ľudia žijú špecifickým prekarizovaným spôsobom života (Grimm – Ronnenberg, 2007).
- Kontraktualizáciu pracovného života: v súvislosti s oslabenou pozíciou odborov a ďalšími problémami v kolektívnom vyjednávaní rastie trend individuálneho vyjednávania a dohadovania si pracovnej zmluvy, mzdy, či pracovných podmienok. Prejavom prekarizácie môže byť uzatváranie čiastkových pracovných úväzkov, s nižšími mzdami a horšími pracovnými podmienkami.
- Obmedzený rozsah práv: na základe analýzy sociálnych práv v rámci Európskej sociálnej charty²⁶ môžu byť prekarizovaní zamestnanci obmedzovaní v práve na riadne podmienky práce, v práve na bezpečné a zdravé pracovné podmienky, v práve na primerané pracovnú odmenu, v práve na kolektívne vyjednávanie, v práve na sociálnu, právnu a hospodársku ochranu, či v práve zúčastňovať sa na určovaní a zlepšovaní pracovných podmienok a pracovného prostredia.
- Stratu kontroly nad vlastnou prácou: de predovšetkým o absenciu identity založenej na stabilnej práci. Strata kontroly môže mať viacero podôb, napríklad aj strata kontroly

²⁶ Európska sociálna charta (gov.sk)

nad načasovaním a lokalizovaním práce a vznik javu pod názvom „všadeprítomnosť práce“ napríklad v spojení s tzv. domácou prácou, resp. telepracou²⁷. Stieranie rozdielov medzi pracoviskom a domovom spôsobuje aj zmeny v oblasti kontroly zamestnancov. Namiesto priamej kontroly sa do popredia dostáva kontrola zamestnanca prostredníctvom informačno-komunikačných technológií.

- Statusový rozpor: ide o jav, kedy ľudia s kvalitným formálnym vzdelaním (napríklad aj absolventi vysokoškolského štúdia) musia, vzhľadom na situáciu na trhu práce, prijímať zamestnania, ktoré sú pod úrovňou ich kvalifikácie. Frustrácia vyplývajúca z takéhoto rozporu bola identifikovaná napríklad medzi prekarizovanými pracovníkmi v Japonsku (Kosugi - Mouer, 2008).
- Oslabenie sociálnej solidarity: prekarizovaní zamestnanci netvoria ucelený právno-politický inštitút, ako napríklad profesijné združenia či odbory, ktoré dokážu presadzovať záujmy svojich členov. Flexibilita námedznej práce (por. Standing, 2018) narušuje vzájomnosť a spolupatričnosť, bez ktorých sa nemôžu dostatočne reprodukovať profesijné spôsobilosti a konštruktívny prístup k práci. Za oslabenie sociálnej solidarity je možné považovať aj vnímanie chudobných ľudí ako ľudí spoločensky neúspešných, z čoho vyplýva aj podmienenosť poskytovania pomoci – tzv. workfare²⁸.
- Tlak na prispôsobivosť a adaptibilitu: ide napríklad o okamžitú zmenu vykonávaných pracovných úloh, zmenu pracovnej pozície, či zmenu miesta výkonu práce a to nielen v prípade zmeny zamestnávateľa, ale aj v rámci jedného zamestnávateľa.

²⁷ <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-311>

²⁸ Workfare = podmieňovanie poskytovania sociálnej pomoci prácou

4.1.1.4 Možnosti využitia analytických a explanačných teórií pri analýze prekarizovaných foriem zamestnávania

Na analýzu prekarizovaných foriem zamestnávania je možné využiť rôzne metodologické postupy. Využiteľnými analytickými metódami a technikami sú predovšetkým kvalitatívna obsahová analýza, konceptuálna analýza, kritická diskurzívna analýza, teória rámcovania, analýza metafor a reťazové ekvivalenty.

Kvalitatívna obsahová analýza slúži na extrakciu podstatných informácií z danej oblasti skúmania. Predmetom tejto analýzy môžu byť primárne témy danej problematiky, ako aj ich dobový kontext, pričom by mala výskumníkovi poskytnúť systematizovaný rámec, na základe ktorého by mal dané informácie analyzovať. Kvalitatívna obsahová analýza sa zároveň snaží nájsť opakujúce sa vzorce, regulatívy, či formácie (jednotky analýzy), ktoré sú základom tematickej analýzy získaných údajov (Spracované podľa: Gläser – Laudel, 2013). Podstatnými informáciami týkajúcimi sa neplnohodnotných foriem zamestnávania, na analýzu ktorých by bolo možné využiť kvalitatívnu obsahovú analýzu sú napríklad informácie o pracovných podmienkach prekarizovaných zamestnancov.

Konceptuálna analýza nadväzuje na kvalitatívnu obsahovú analýzu. Považujeme ju za špecifický typ genealógie²⁹ toho, čo k danej téme uviedli autority daného odboru, či problematiky. Z týchto zdrojov sa vypracuje koherentný koncept, ktorý danú problematiku najlepšie vystihuje. Jej nedostatkom je zriedkavé zohľadňovanie sociálnej praxe, čiže absencia kazuistík, či konkrétnych sociálnych problémov (Spracované podľa: Harper, 2012). Príkladom využitia konceptuálnej analýzy vo vzťahu k neplnohodnotnému zamestnávaniu je vypracovanie konceptu základného nepodmieneného príjmu³⁰ v podmienkach Slovenskej

²⁹ Genealógia v ponímaní vedy, ktorá sa zaoberá charakterom vzťahu medzi dvoma súvisiacimi javmi alebo faktami.

³⁰ Základný nepodmienený príjem je koncept systému sociálneho zabezpečenia pomocou pravidelnej peňažnej dávky potrebnej na dôstojný život vyplácanej všetkým ľuďom žijúcim na danom území bez akýchkoľvek

republiky na základe sumarizácie expertných stanovísk odborníkov na túto problematiku z oblasti práva, sociálnej politiky, ekonómie, personalistiky, odborových organizácií, zamestnávateľov, tvorcov politík a ďalších odborníkov.

Kritická diskurzívna analýza (CDA) je metóda kvalitatívneho výskumu, ktorá sa zaoberá sociálnymi problémami spojenými s mocou, ktoré majú diskurzívnu povahu, pričom skúma moc vo vnútri diskurzov ako aj moc nad diskurzami. Úlohou analytika využívajúceho CDA je kritizovať spoločenské pomery, ktoré vytvárajú útlak, dominanciu a nerovnosti a apelovať na ich zmenu k lepšiemu najmä prostredníctvom odstránenia negatívnych javov (Spracované podľa: Dijk, 2003). Predmetom CDA vo vzťahu k analýze neplnohodnotných a nestabilných foriem zamestnávania môže byť napríklad nestabilita viacerých segmentov trhu práce počas pandémie nového koronavírusu a jej vplyv na prehlbovanie prvkov prekarizácie vo viacerých profesiách napríklad v cestovnom ruchu, obchode, službách vo všeobecnom záujme apod.

Teória rámcovania je technika súvisiaca s mediálnym obsahom súvisiacim predovšetkým s formami rámcovania danej témy politickými aktérmi v médiách. Mediá prostredníctvom vytvárania kultúrnych a kognitívnych rámcov prispievajú ku vytváraniu všeobecne prijímaných informačných celkov, na základe ktorých členovia spoločnosti porozumievajú a interpretujú danú problematiku (Spracované podľa: Hertog – McLeod, 2001). Analýza politicko-mediálnych obsahov spojených s flexibilnými formami zamestnávania a s nimi spojenou prekarizáciou súvisí napríklad s medializáciou nadužívania nočnej práce v podmienkach SR.

Analýza metafor je podobná teórii rámcovania, či je možné a vhodné ich vzájomne dopĺňať, či kombinovať. Analýzou metafor³¹ je možné identifikovať konkrétne metafory, ktoré konceptualizujú danú problematiku, a ovplyvňujú tým postoje a správanie sa jej aktérov. Metafory môžu byť využité aj k vygenerovaniu špecifického problému, ako aj jeho riešenia

podmienok, nezávisle od práce, sociálnej situácie a pod. Navrhovaná výška pre Slovensko bola odhadovaná na 10 € na deň (300 € mesačne) a nahrádzala by väčšinu sociálnych dávok. (Zdroj: www.zakladnyprjem.sk, 14.12.2021, 18:06)

³¹ Metafora ako názorné pomenovanie, prenesenie významov na základe podobnosti javov.

(Spracované podľa: Lakoff – Johnson, 1980). Takýmto problémom je napríklad nadlimitná práca nadčas u zdravotníckych pracovníkov identifikovaná napríklad porovnaním so šoférmi kamiónov³².

Využitie techniky reťazových ekvivalentov súvisí s tým, že v rámci každej spoločnosti existuje snaha o hegemonizáciu danej problematiky prostredníctvom rôznych aktérov. Táto hegemonizácia umožňuje aktérovi zarámcovať kľúčové témy predmetnej problematiky prostredníctvom flexibilných reťazových ekvivalentov. Ostatní aktéri sa snažia tieto reťazce spochybňovať a narušovať svojimi významami a reťazcami (Spracované podľa: Laclau – Mouffe, 2001). Príkladom je analýza snáh o hegemonizáciu témy minimálnej mzdy u sociálnych partnerov v rámci kolektívneho vyjednávania.

4.1.2 Flexibilné formy práce v Zákonníku práce

V prípade, flexibilných foriem práce môžeme uplatniť základné členenie na flexibilné formy práce pri výkone závislej práce a na flexibilné formy práce pri výkone inej ako závislej práce (práca živnostníkov) samozrejme odhliadnuc od legálnosti alebo nelegálnosti využívania práce živnostníkov namiesto výkonu práce zamestnancami.

Základným právnym predpisom upravujúcim flexibilné formy práce, chápané ako flexibilné formy výkonu závislej práce je zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce (ďalej aj ako „Zákonník práce“).

³² „Nadmerná nadčasová práca je riziko nie pre lekára, zdravotnú sestru, ale pre pacienta. Kontrolujeme odpracované hodiny kamionistov, majú stanovené limity a nemôžu šoférovať viac, pretože by to ohrozovalo bezpečnosť na cestách. Takéto normy máme aj pre zdravotníkov, ale tam sa to nekontroluje.“ (Zdroj: Šéf lekárskeho odborov Visolajský: Drsná nakladačka vláde!, www.cas.sk 15.11.2021, 12:00)

4.1.2.1 Vysielanie zamestnancov

Vysielanie zamestnancov z územia Slovenskej republiky a na územie Slovenskej republiky za účelom výkonu práce upravuje Zákonník práce v § 5 a nasledujúcich.

Vysielajúci zamestnávateľ je zamestnávateľ, ktorý svojho zamestnanca vysielajú na výkon práce z územia Slovenskej republiky na územie iného štátu alebo naopak z územia iného štátu na územie Slovenskej republiky. Na druhej strane pracovnoprávneho vzťahu stojí zamestnanec, ktorý je vysielaný do Slovenskej republiky „z cudziny“ alebo zo Slovenskej republiky na územie iného štátu. Hovoríme teda o vyslanom zamestnancovi, ktorého delíme na dve kategórie:

- hosťujúci zamestnanec-alebo
- domáci zamestnanec.

Podľa súčasných ustanovení Zákonníka práce pracovnoprávne vzťahy medzi zamestnancami vykonávajúcimi prácu na území Slovenskej republiky a zahraničným zamestnávateľom sa spravujú ustanoveniami slovenského Zákonníka práce. Rovnako sa ustanoveniami Zákonníka práce spravujú pracovnoprávne vzťahy medzi cudzincami a osobami bez štátnej príslušnosti pracujúcimi na území Slovenskej republiky a zamestnávateľmi so sídlom na území Slovenskej republiky avšak len v prípade, ak právne predpisy o medzinárodnom práve súkromnom neustanovujú inak. Pracovnoprávne vzťahy zamestnancov vyslaných na výkon prác pri poskytovaní služieb hosťujúcim zamestnávateľom z územia iného členského štátu Európskej únie alebo štátu, ktorý je zmluvnou stranou Dohody o Európskom hospodárskom priestore na územie Slovenskej republiky sa spravujú Zákonníkom práce, osobitnými predpismi alebo príslušnou kolektívnou zmluvou.

Vyslanie zamestnanca na výkon prác je možné kvalifikovať ako cezhraničné vyslanie alebo cezhraničné dočasné pridelenie. V prípade cezhraničného vyslania alebo cezhraničného

dočasného pridelenia domáceho zamestnanca domácim zamestnávateľom je nutné uzavrieť medzi zamestnávateľom a zamestnancom písomnú dohodu o tomto vyslaní/pridelení, pričom táto dohoda musí obsahovať povinné náležitosti po obsahovej stránke: deň začatia a skončenia *vyslania/pridelenia*, *druh práce počas vyslania/pridelenia*, miesto výkonu práce počas vyslania/pridelenia, mzdové podmienky počas vyslania/pridelenia.

Tieto flexibilné formy práce umožňujú zamestnávateľovi, tak zahraničnému ako aj domácemu poskytujúcemu užívateľskému zamestnávateľovi príslušné služby hľadať personálne zdroje aj mimo slovenského trhu práce alebo potenciál slovenského trhu práce využívať pre „zamestnávanie“, t. j. vysielanie alebo prideľovanie domácich – slovenských zamestnancov na výkon práce do iných krajín EÚ.

Osobitným ustanovením chrániacim príjem cezhranične vyslaného zamestnanca predstavuje ods. 11 paragrafu 5 Zákonníka práce. Ide o analogickú spoluzodpovednosť dodávateľa služby voči vyslanému zamestnancovi ako je upravená pri právnej úprave dočasného prideľovania v rámci Slovenskej republiky v § 58 ods. 10 Zákonníka práce medzi užívateľským zamestnávateľom a dočasne prideleným zamestnancom. Je zrejmé, a dokazuje to vývoj právnej úpravy cezhraničného vyslania a cezhraničného pridelenia, že vývoj právnej úpravy smeroval a smeruje k väčšej ochrane zamestnanca.

4.1.2.2 Agentúrne zamestnávanie

Pri definovaní cieľa a účelu agentúrneho zamestnávania môžeme vychádzať z cieľov Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2008/104/ES z 19. novembra 2008 o dočasnej agentúrnej práci. Vychádzajúc z tejto smernice môžeme konštatovať, že cieľom agentúrneho zamestnávania je efektívne prispieť k vytváraniu pracovných miest a rozvoju pružných foriem práce, pričom je nevyhnutné zabezpečiť ochranu zamestnancov agentúr dočasného

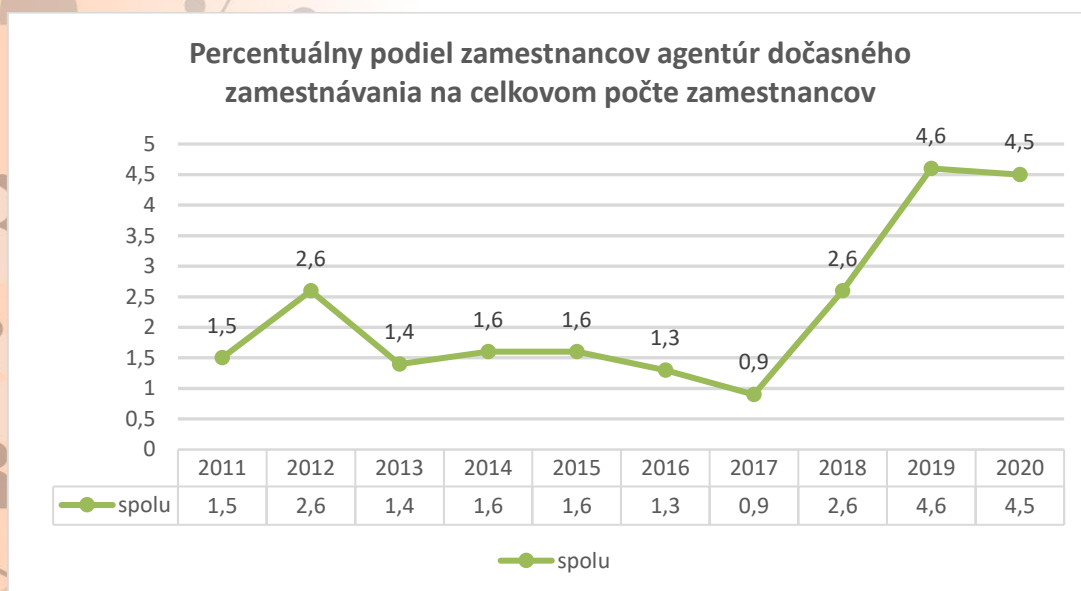
zamestnávania. Podstatou agentúrneho zamestnávania je dočasné pridelovanie zamestnancov agentúry dočasného zamestnávania užívateľskému zamestnávateľovi. Zamestnanci agentúry dočasného zamestnávania teda nevykonávajú prácu priamo pre svojho zamestnávateľa ale pre iných zamestnávateľov – užívateľských zamestnávateľov podľa ich potrieb. Zamestnanci agentúry dočasného zamestnávania sú zamestnanci v zmysle § 11 Zákonníka práce. Užívateľský zamestnávateľ je právnická osoba alebo fyzická osoba, ku ktorej agentúra dočasného zamestnávania dočasne prideli na výkon práce zamestnanca v pracovnom pomere. Agentúra dočasného zamestnávania je právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá zamestnáva občana v pracovnom pomere (ďalej len „dočasný agentúrny zamestnanec“) na účel jeho dočasného pridelenia k užívateľskému zamestnávateľovi na území Slovenskej republiky na výkon práce pod jeho dohľadom a vedením alebo na účel jeho vyslania podľa osobitného predpisu.

Podstatou agentúrneho zamestnávania nie je aby zamestnanec vykonával prácu pre svojho zamestnávateľa ale aby tento zamestnanec vykonával prácu pre iného zamestnávateľa podľa jeho potrieb a pokynov. Užívateľský zamestnávateľ, ku ktorému bol zamestnanec agentúry dočasného zamestnávania dočasne pridelený, ukladá zamestnancovi v mene agentúry dočasného zamestnávania počas dočasného pridelenia pracovné úlohy, organizuje, riadi a kontroluje jeho prácu, dáva mu na tento účel pokyny, utvára priaznivé pracovné podmienky a zaisťuje bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci rovnako ako ostatným zamestnancom. Vo vzťahu k práci má všetky dispozičné oprávnenia voči dočasne pridelenému zamestnancovi užívateľský zamestnávateľ.

Právna úprava agentúrneho zamestnávania bola od prijatia Zákonníka práce v roku 2011 niekoľkokrát zásadným spôsobom novelizovaná. Je možné konštatovať, že vývoj právnej úpravy agentúrneho zamestnávania sledoval zvyšovanie ochrany zamestnancov agentúr dočasného zamestnávania a sprísňovanie podmienok dočasného pridelenia. Sprísňovanie legislatívy v oblasti agentúrneho zamestnávania sa zásadným spôsobom odrazilo aj na počte subjektov, ktorých podnikateľskou činnosťou bolo dočasné pridelovanie zamestnancov k iným

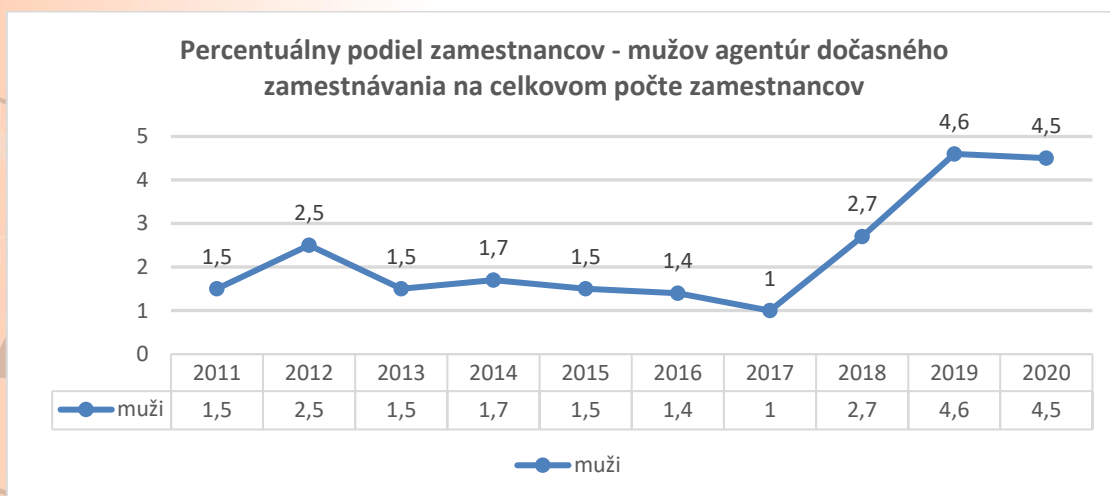
zamestnávateľom. Len v roku 2011 bolo vydaných 1042 povolení na prevádzkovanie agentúr dočasného zamestnávania. Naopak, v roku 2021 je podľa evidencie Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny evidovaných iba 472 subjektov, ktoré sú agentúrami dočasného zamestnávania. Z grafov je zrejmé, že podiel agentúrnych zamestnancov na celkovom počte zamestnaných osôb od roku 2018 zásadným spôsobom rastie.

Graf 1: Percentuálny podiel zamestnancov agentúr dočasného zamestnávania na celkovom počte zamestnancov



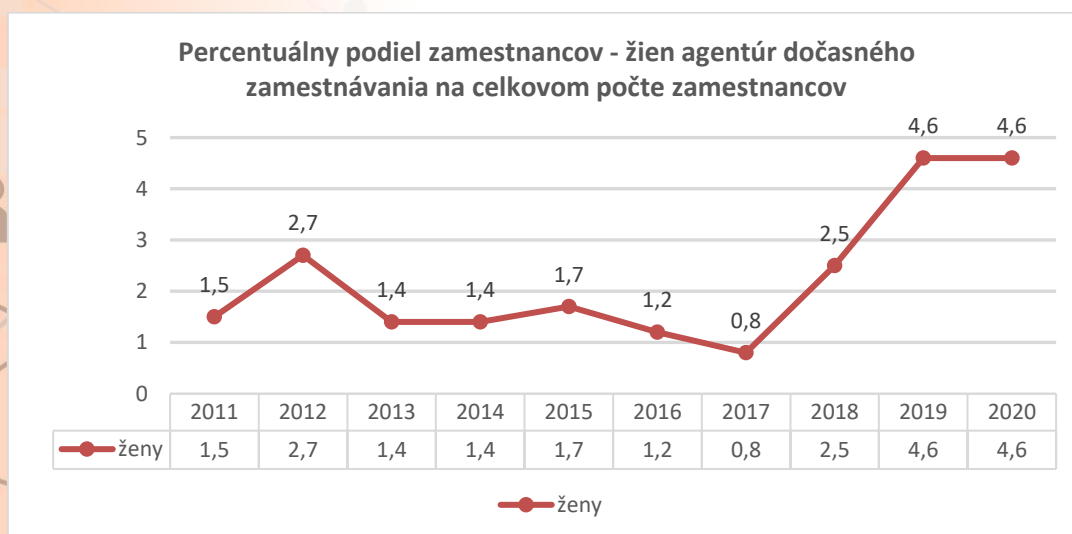
Zdroj: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_qoe_4a6r2/default/table?lang=en

Graf 2: Percentuálny podiel zamestnancov - mužov agentúr dočasného zamestnávania na celkovom počte zamestnancov



Zdroj: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_QOE_4A6R2__custom_1924300/default/table?lang=en

Graf 3: Percentuálny podiel zamestnancov - žien agentúr dočasného zamestnávania na celkovom počte zamestnancov



Zdroj: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_QOE_4A6R2__custom_1924312/default/table?lang=en

Jednou zo zásadných zmien právnej úpravy dočasného prideľovania agentúrnych zamestnancov bolo doplnenie § 58a do Zákonníka práce zákonom č. 348/2007 Z. z. ktorým sa

mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony.

Snaha o striktniejšiu právnu úpravu inštitútu dočasného pridelenia agentúrami dočasného zamestnávania pokračovalo aj ďalej a v roku 2015 bola prijatá zásadná novela ktorej cieľom bolo riešenie problémov vyskytujúcich sa v aplikačnej praxi pri dočasnom prideľovaní zamestnancov, a to najmä:

- „- zavedením spoločnej zodpovednosti užívateľského zamestnávateľa za vyplatenie porovnateľnej mzdy agentúrou dočasného zamestnávania alebo zamestnávateľom,*
- riešením zastretého dočasného prideľovania zamestnanca právnickými osobami alebo fyzickými osobami,*
- obmedzením dočasného pridelenia zamestnanca na výkon rizikovej práce zaradenej do 4. kategórie,*
- obmedzením možnosti užívateľského zamestnávateľa dočasne prideliť už dočasne prideleného zamestnanca k inej právnickej osobe alebo fyzickej osobe,*
- obmedzením maximálnej dĺžky dočasného pridelenia a počtu opätovných dočasných pridelení a predĺžení dočasných pridelení,*
- ustanovením spôsobu dojednávania doby trvania pracovného pomeru na určitú dobu medzi agentúrou dočasného zamestnávania a dočasne prideleným zamestnancom a zavedením výpovedného dôvodu v prípade skončenia dočasného pridelenia pred uplynutím doby, na ktorú bol dohodnutý pracovný pomer na určitú dobu,*
- obmedzením možnosti zamestnávateľa dočasne prideliť zamestnanca počas prvých troch mesiacov od vzniku pracovného pomeru.“³³*

³³ Dôvodová správa k zákonu č. 14/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony, všeobecná časť.

Výsledkom rozsiahlej novelizácie § 58 a 58a je, že inštitút dočasného pridelenia agentúrnych zamestnancov je na jednu stranu využívaný a zjavne aj vyžadovaný vo väčšom rozsahu, na druhej strane dochádza k zásadnej ochrane týchto zamestnancov, aby nepredstavovali skupinu enormne flexibilných zamestnancov avšak znevýhodňovaných v rôznych aspektoch ako odmeňovanie, BOZP, ochrana pred skončením pracovného pomeru, atď.

4.1.2.3 Pracovný pomer na kratší pracovný čas

Ďalšou formou flexibilnej práce upravenou Zákonníkom práce je pracovný pomer na kratší pracovný čas. Tento druh pracovného pomeru je upravený v § 49 Zákonníka práce. Ide o pracovný pomer, kedy sa zamestnávateľ so zamestnancom dohodne v pracovnej zmluve na kratšom pracovnom čase, ako je ustanovený týždenný pracovný čas.

Historicky je pracovný pomer na dobu určitú upravený v Zákonníku práce už od jeho začiatku. Zásadnou zmenou prešla právna úprava prijatím zákona č. 210/2003 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov s účinnosťou od 1.7.2003. Táto zmena však výrazným spôsobom podporovala flexibilitu pracovného pomeru na kratší pracovný čas pri ktorom bol pracovný čas menej ako 20 hodín týždenne. Zmenou legislatívy prestali pre zamestnancov vykonávajúcich pracovný pomer na kratší pracovný čas (pri pracovnom čase menej ako 20 hodín týždenne) platiť ustanovenia Zákonníka práce o výpovednej dobe ale bola pri tomto pracovnom pomere definovaná osobitná – kratšia výpovedná doba v trvaní 15 dní. Ďalej pre týchto zamestnancov neplatili ustanovenia Zákonníka práce o zákaze výpovede, o nároku na odstupné v prípade skončenia pracovného pomeru, o predchádzajúcom prerokovaní výpovede so zástupcami zamestnancov. Zmena legislatívy mala za dôsledok oslabenie postavenia zamestnanca vykonávajúceho pracovný pomer na kratší pracovný čas s pracovným časom menej ako 20 hodín týždenne, čo predstavuje pracovný pomer na polovičný, resp. kratší ako polovičný „úväzok“.

právnej ochrany zamestnancov touto legislatívnou zmenou malo byť vyvážené zabezpečením flexibilného zamestnávania zamestnancov na kratší pracovný čas, najmä, ak bol tento v minimálnom rozsahu.

„Navrhovaným ustanovením odseku 6 sa výnimočne znižuje právna ochrana zamestnancov, ktorí majú dohodnutý kratší pracovný čas do určitého maximálneho rozsahu pracovného úväzku pre prípad výpovede zo strany zamestnávateľa. Takéto rozdielne zaobchádzanie je oprávnené, ak je to objektívne odôvodnené oprávneným cieľom a prostriedky na dosiahnutie tohto cieľa sú primerané a nevyhnutné.“³⁴ Paradoxom zníženia vyššie uvedenej právnej ochrany zamestnanca vykonávajúceho pracovný pomer na kratší pracovný čas je, že v samotnom ustanovení § 49 bolo zakotvené, že *„Zamestnanec v pracovnom pomere na kratší pracovný čas sa nesmie zvýhodniť alebo obmedziť v porovnaní so zamestnancom zamestnaným na ustanovený týždenný pracovný čas.“*

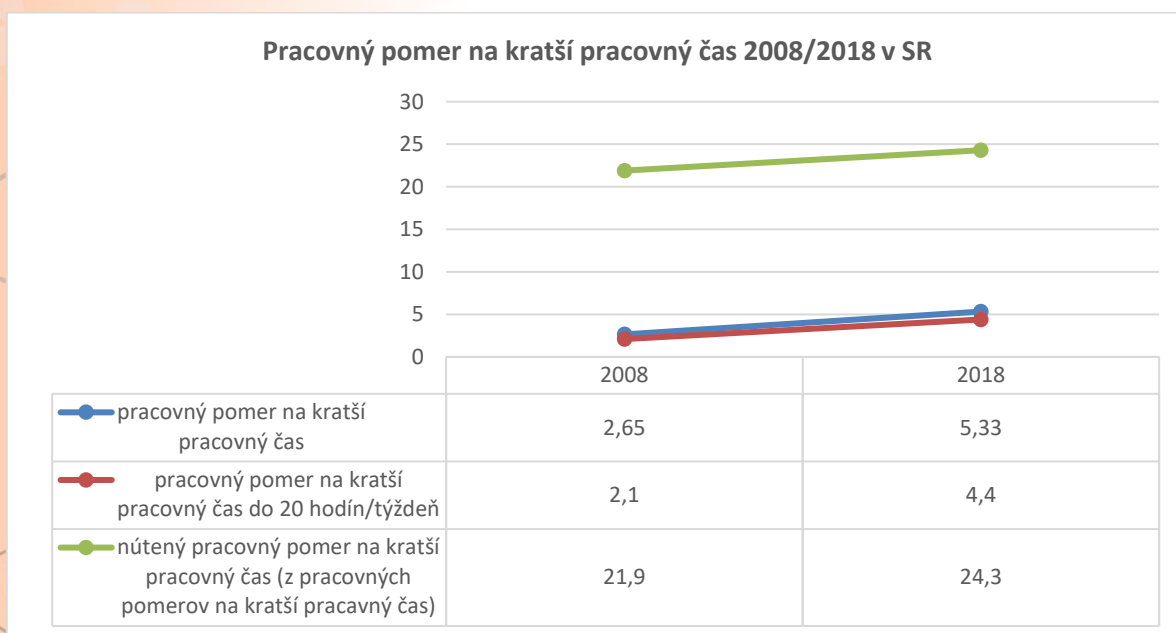
K náprave tohto stavu zákonodarca pristúpil prijatím zákona č. 574/2009 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov. Bola odstránená zjavná diskriminácia, resp. znevýhodňovanie zamestnancov, ktorí vykonávali prácu s pracovným časom kratším ako 20 hodín týždenne. Dôvodom bola aj skutočnosť, že *Európska komisia už 30. júla 2008 zaslala sťažnosť ohľadom nevykonania smernice o práci na kratší pracovný čas.*

V súvislosti s flexikuritou a kvalitou pracovného pomeru na kratší pracovný čas je nutné z právneho hľadisku konštatovať, že súčasná právna úprava chráni zamestnancov vykonávajúcich prácu v kratšom pracovnom čase minimálne rovnako ako u štandardného zamestnanca.

³⁴ Dôvodová správa k zákonu č. 210/2003 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov, osobitná časť.

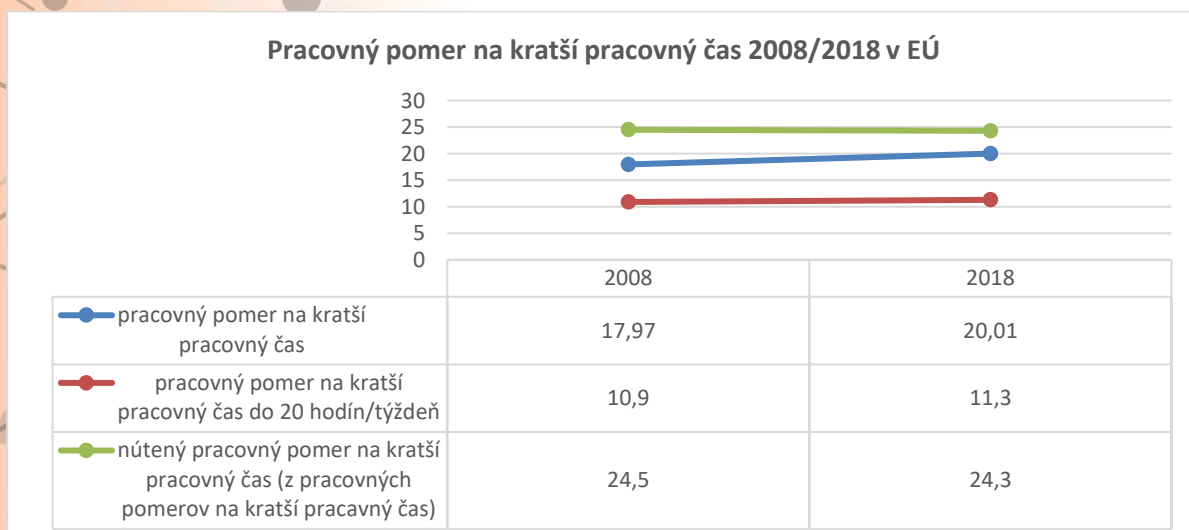
Z grafov uvedených nižšie je zrejmé, že percentuálny podiel pracovných pomerov na kratší pracovný čas sa v Slovenskej republike od roku 2008 do roku 2018 zdvojnásobil.

Graf 4: Pracovný pomer na kratší pracovný čas 2008/2018 v SR



Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

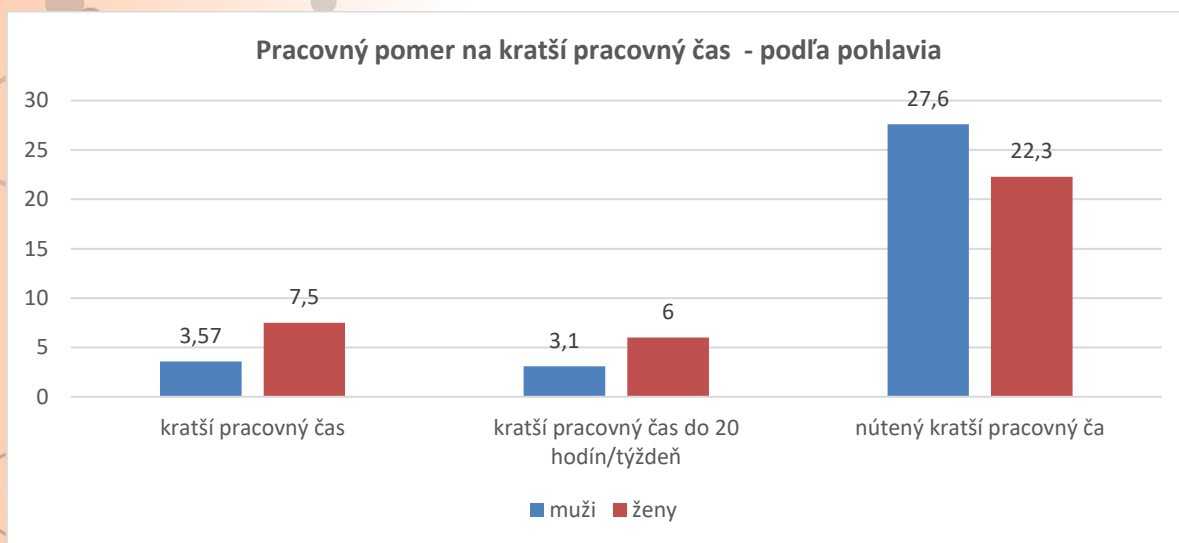
Graf 5: Pracovný pomer na kratší pracovný čas 2008/2018 v EÚ



Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

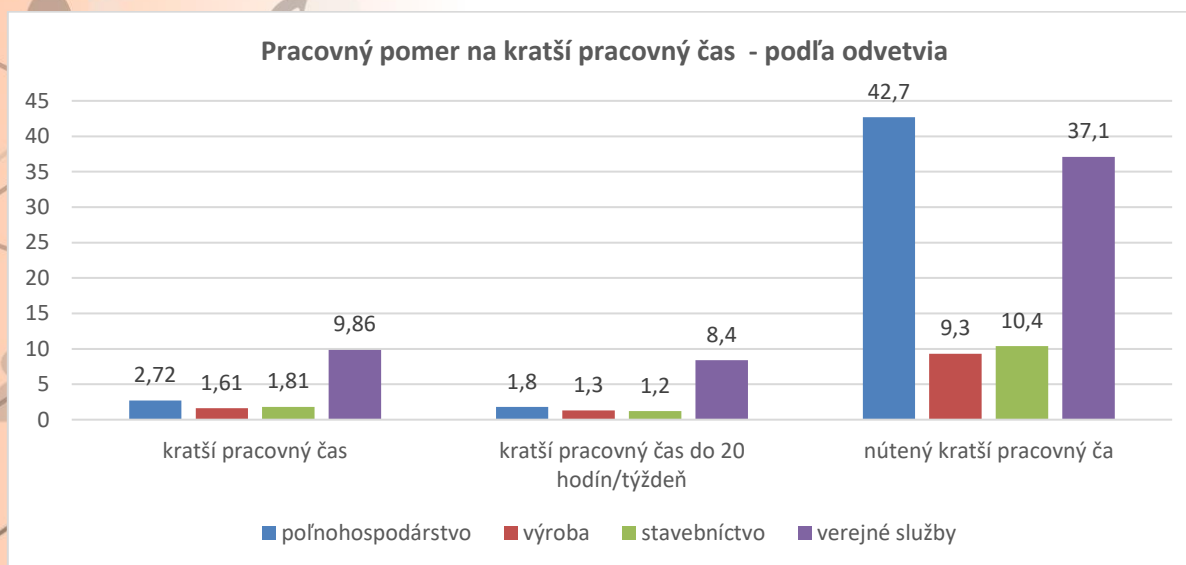
Pracovný pomer na kratší pracovný čas je viac ako dvojnásobne zastúpený medzi ženami. Rovnaký pomer je v prípade pracovných pomerov na kratší pracovný čas do 20 hodín týždenne.

Graf 6: Pracovný pomer na kratší pracovný čas – podľa pohlavia



Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

Graf 7: Pracovný pomer na kratší pracovný čas – podľa odvetvia



Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

4.1.2.4 Pracovný pomer na určitú dobu

Samotný pracovný pomer na určitú dobu bol zriadený za účelom flexibilného pokrytia pracovných činností zamestnancom v pracovnom pomere v prípade, že výkon pracovných činností bolo nutné zabezpečiť na určitú dobu. Táto doba je buď vopred známa a je vymedzená konkrétnym termínom alebo jej skončenie nie je presne termínovo ohraničené ale je určené nejakou skutočnosťou (skončenie rodičovskej dovolenky), pričom však zostáva zachovaná podmienka, že ide o pracovný pomer na určitú dobu.

Zákonodarca predpokladal, že v rámci pracovnoprávných vzťahov dochádza k situáciám, kedy zamestnávateľ vie, že potreba uzatvorenia pracovného pomeru so zamestnancom bude iba dočasná, napríklad pri zastupovaní zamestnankyne počas materskej a/alebo rodičovskej dovolenky, pri zastupovaní dočasne práceneschopného zamestnanca, na výkon práce, ktoré sú vykonávané iba časť roka – sezónne práce, atď. Zákonodarca od začiatku zakotvil pri pracovnom pomere na určitú dobu zákaz zvýhodňovania alebo obmedzovania zamestnanca, najmä ak ide o pracovné podmienky s ohľadom na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, v porovnaní so zamestnancom v pracovnom pomere dohodnutom na neurčitý čas.

K začiatku účinnosti Zákonníka práce (2001) bolo možné uzatvoriť pracovný pomer na určitú dobu na tri roky a to len z dôvodov, ktoré Zákonník práce taxatívne vymedzoval.

Od 1.7.2003 umožňoval Zákonník práce predĺžiť pracovný pomer na dobu určitú aj nad tri roky, a to z dôvodov, ktoré Zákonník práce striktne určoval alebo so zákonom určenou skupinou zamestnancov (napríklad s vedúcimi zamestnancami). „Za účelom flexibility pracovného pomeru sa umožňuje, aby pracovný pomer na určitú dobu sa mohol dohodnúť, predĺžiť alebo opätovne dohodnúť na tri roky. Navrhuje sa rozšíriť dôvody predĺženia a opätovného dohodnutia pracovného pomeru na určitú dobu nad tri roky. Taktiež sa rozširujú možnosti predĺženia alebo opätovného dohodnutia pracovného pomeru na určitú dobu aj bez uvedenia dôvodov, pretože zúženie týchto výnimiek v doterajšej právnej úprave spôsobovalo aplikačné

problémy. V súlade so Smernicou Európskej únie č. 99/70/ES o pracovnom pomere na určitú dobu zamestnávateľ bude povinný vhodným spôsobom informovať zamestnancov v pracovnom pomere na určitú dobu a zástupcov zamestnancov o pracovných miestach na neurčitý čas, ktoré sa u neho uvoľnili. Týmto sa zabezpečí informovanosť zamestnancov o pracovných príležitostiach u zamestnávateľa.“³⁵

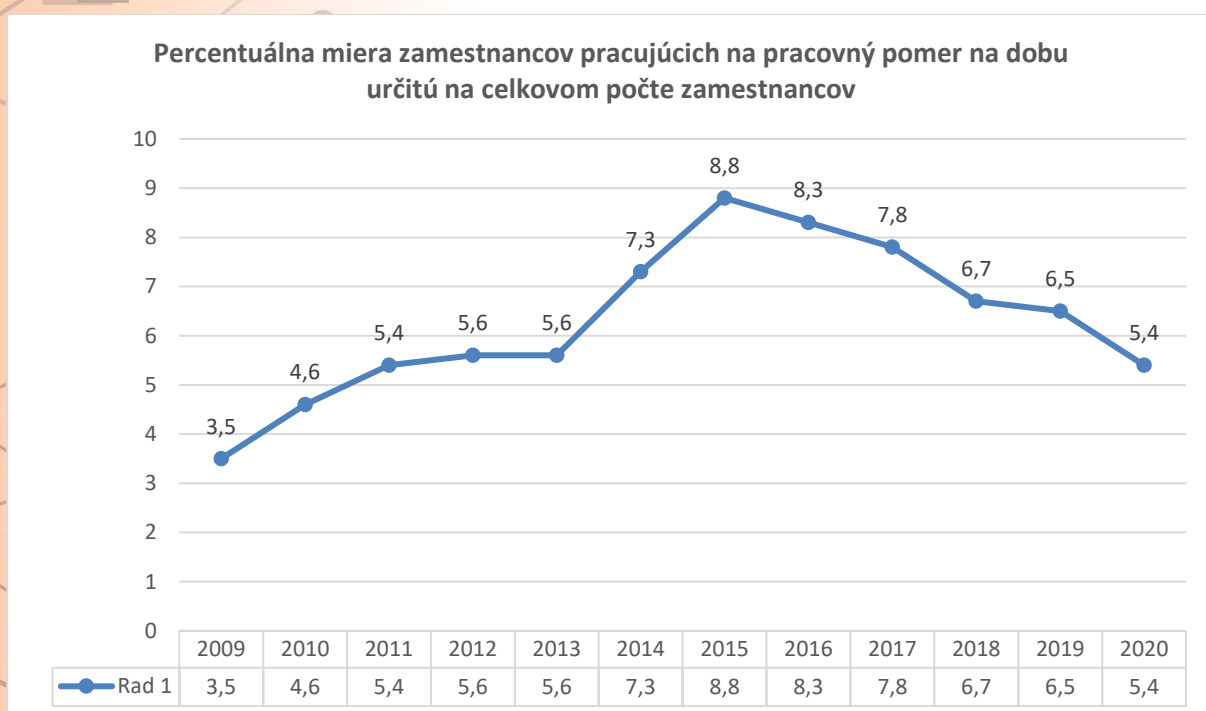
V nasledujúcom období (od 1.9.2007) sa pristúpilo striedavo k obmedzeniu tzv. reťazenia pracovných pomerov na dobu určitú – v rámci troch rokov bolo možné pracovný pomer na dobu určitú predĺžiť alebo opätovne dohodnúť najviac jedenkrát (obmedzovanie flexibility z pohľadu zamestnávateľa) alebo k rozšíreniu možností reťazenia pracovných pomerov na dobu určitú (od 1.1.2012 - pracovný pomer na dobu určitú možné predĺžiť alebo opätovne dohodnúť v rámci troch rokov najviac trikrát) až po v súčasnosti platnú verziu, kedy je možné predlžovať pracovný pomer na dobu určitú najviac dvakrát počas dvoch rokov.

Pracovný pomer na dobu určitú sa končí uplynutím dohodnutej doby. Nie je potrebné vykonávať žiadny dodatočný právny úkon, ktorý by smeroval ku skončeniu pracovného pomeru na dobu určitú. Avšak, ak by zamestnanec pokračoval po uplynutí doby na ktorú bol pracovný pomer dohodnutý v práci s vedomím zamestnávateľa, pracovný pomer sa zmení na pracovný pomer na neurčitý čas. V prípade pracovného pomeru na dobu určitú môžeme identifikovať flexibilitu v možnosti zamestnávať zamestnanca len na presne vymedzenú dobu, na ktorú ho zamestnávateľ potrebuje a zároveň odpadáva administratívna záťaž spojená so skončením pracovného pomeru. Na úkor zamestnanca a jeho ďalšieho finančného a sociálneho zabezpečenia je skutočnosť, že so skončením pracovného pomeru na dobu určitú Zákonník práce nespája nárok zamestnanca na odstupné. Pri tomto spôsobe skončenia pracovného pomeru neplynú zamestnancovi ani výpovedná doba.

³⁵ Dôvodová správa k zákonu č. 210/2003 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov, osobitná časť.

Z nižšie uvedeného grafu, ktorý čerpá údaje zo štatistík Eurostatu je zrejmé ako sa vyvíjal podiel zamestnancov pracujúcich v pracovnom pomere na určitú dobu z celkového počtu zamestnancov v SR.

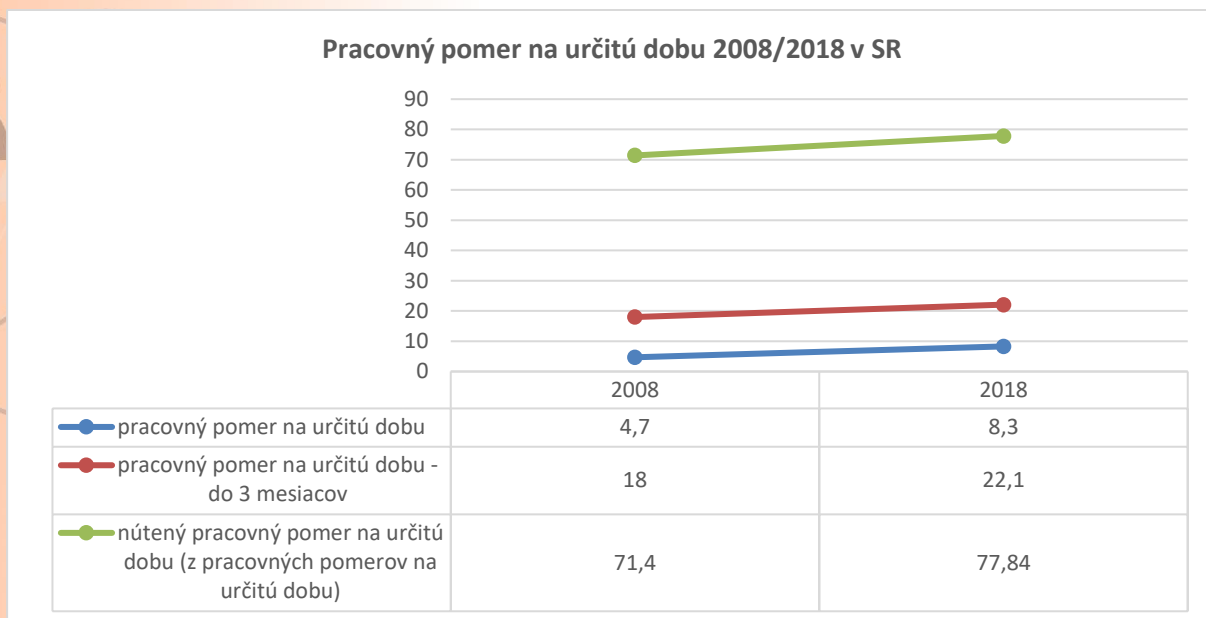
Graf 8: Percentuálna miera zamestnancov pracujúcich na pracovný pomer na dobu určitú na celkovom počte zamestnancov



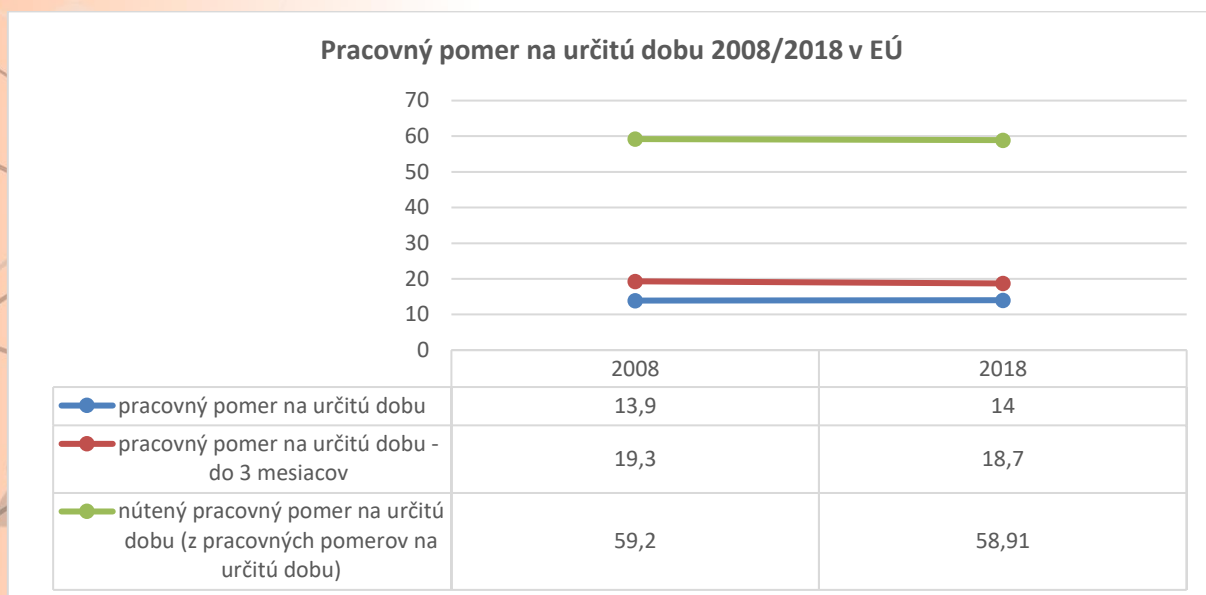
Zdroj: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem110/default/table?lang=en>

Ďalšie dva grafy ponúkajú možnosť porovnania pracovných pomerov na dobu určitú v SR a v rámci krajín EÚ.

Graf 9: Pracovný pomer na určitú dobu 2008/2018 v SR

Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

Graf 10: Pracovný pomer na určitú dobu 2008/2018 v EÚ

Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

4.1.2.5 Delené pracovné miesto

Ide o relatívne novší pracovnoprávny inštitút zavedený do Zákonníka práce od 1.9.2011 zákonom č. 257/2011 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. Motívom zavedenia deleného pracovného miesta bolo podľa dôvodovej správy: „Zo skúseností zo zahraničia ide o inštitút, ktorý podporí zamestnávanie zamestnancov s malými deťmi, študentov, osôb, ktoré chcú popri práci vykonávať aj iné činnosti (zvýšiť si kvalifikáciu, vykonávať dobrovoľnícku činnosť), ako aj osôb, ktoré sa pripravujú na prechod do dôchodku. Pri úprave deleného pracovného miesta sa uplatní nielen ustanovenie § 49a, ale aj ustanovenia týkajúce sa kratšieho pracovného času (§ 49), prekážok v práci (osobitne § 144), dovolenke, apod.“³⁶

Vychádza principiálne a právne z pracovného pomeru na kratší pracovný čas, umožňuje však flexibilné rozvrhovanie pracovného času medzi zamestnancami, ktorí sú zaradení na delené pracovné miesto. Ide o výkon pracovnej náplne jedného pracovného miesta viacerými zamestnancami. Rozvrhovanie pracovného času je prioritne ponechané na samotných zamestnancov, resp. na ich vzájomnú dohodu. Pre účely zachovania ochrany záujmov zamestnávateľa však Zákonník práce oprávňuje zamestnávateľa rozvrhnúť pracovný čas zamestnancov zdieľajúcich delené pracovné miesto, ak sa na rozvrhnutí pracovného času nedohodnú medzi sebou. Rovnako si pri delenom pracovnom mieste majú zdieľajúci zamestnanci rozdeliť aj výkon pracovnej náplne deleného pracovného miesta. V prípade, že sa na rozdelení pracovnej náplne sami nedohodnú, určí rozdelenie zamestnávateľ. Nespornou výhodou pre zamestnávateľa je pri delenom pracovnom mieste povinnosť zamestnancov zastúpiť sa ak nastane prekážka v práci na strane zamestnanca na delenom pracovnom mieste,

³⁶ Dôvodová správa k zákonu č. 257/2011 Z.z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov, osobitná časť.

ak tomu nebránia vážne dôvody na ich strane, pričom zamestnávateľ je povinný informovať zamestnanca bez zbytočného odkladu, ak vznikne potreba zastupovania podľa prvej vety.

Na strane zamestnanca je možné považovať za výhodu najmä flexibilitu v rozvrhovaní pracovného času, a to prioritne bez zásahu zamestnávateľa ak budú schopní sa na rozvrhu pracovného času dohodnúť sami zamestnanci zdieľajúci delené pracovné miesto. Rovnako možnosť rozdelenia si pracovnej náplne medzi sebou môže prispieť k efektívnemu využitiu schopností a zručností zamestnancov a taktiež môže prispieť k vyššiemu psychickému komfortu zamestnanca pri výkone práce.

4.1.2.6 Domáca práca

Domáca práca je v Zákonníku práce upravená v § 52. Vo vyhlásenom znení Zákonníka práce z roku 2001 bola táto forma práce označená, resp. upravená ako „domáci zamestnanec“. Právna úprava z roku 2001 predstavovala základ úpravy domácej práce. Následne sa tento spôsob práce rozširoval a dopĺňal o úpravu niektorých nárokov takto zamestnaných zamestnancov. Zásadná zmena nastala až od 1.7.2007 prijatím zákona č. 348/2007 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony.

Zákonodarca pristúpil od 1.3.2021 k zásadnejšej úprave domácej práce, čím reflektoval na vzniknutú pandemickú situáciu a zásadným využívaním práce z domu (nie domácej práce). Podľa dôvodovej správy k zákonu č. 76/2021 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony: „V súlade s uznesením vlády Slovenskej republiky č. 400 z 24. júna 2020 a v kontexte predpokladaného nárastu predovšetkým telepráce z dôvodu meniacich sa návykov a prehodnocovania trvalej prítomnosti zamestnancov na pracovisku sa navrhuje

zmodernizovať ustanovenia o domácej práci a telepráci. V prípade vymedzenia domácej práce a telepráce sa vychádza aj z Rámcovej dohody sociálnych partnerov na úrovni EÚ o telepráci¹ (ktoré nebola prenesená do smernice EÚ ale má byť presadzovaná prostredníctvom národných sociálnych partnerov a v mnohých štátoch vrátane Slovenskej republiky bola do istej miery prenesená do právnej úpravy – § 52 Zákonníka práce) aj z Dohovoru MOP č. 177 z roku 1996 o práci doma. Deliacim kritériom právnej úpravy (aj Rámcovej dohody o telepráci) kedy ide o domácku prácu/teleprácu a kedy nie, je otázka pravidelnosti výkonu práce mimo pracoviska zamestnávateľa (ak ide o pravidelný výkon, ide o domácku prácu/teleprácu a na ňu naviazané plnenie určitého súboru povinností). Pravidelnosť neznamena, že práca z domácnosti sa musí vykonávať v rozsahu celého ustanoveného (určeného) týždenného pracovného času, práca z domácnosti (domácka práca/telepráca) sa môže vykonávať aj v dohodnutom rozsahu, ktorý je časťou ustanoveného (určeného) týždenného pracovného času (napr. jeden, dva dni v týždni). V prípade domácej práce a telepráce musí byť urobené aj rozhodnutie o organizácii pracovného času. Buď ho organizuje zamestnávateľ spôsobmi podľa § 86 alebo § 87 Zákonníka práce, a to ako fixný pracovný čas alebo pružný pracovný čas (§ 88 Zákonníka práce) alebo jeho rozvrhovanie vzhľadom na povahu práce a očakávania zamestnávateľa (zamestnanec má odovzdať do určitého času výsledok a je jedno v akom časovom úseku prácu vykoná) sa môže ponechať výlučne na zamestnancovi. Ak zamestnávateľ súhlasí so „samorozvrhovaním“ pracovného času zamestnancom, nemôže mu do tohto procesu nijako vstupovať (určovaním časového rozsahu v rámci dňa, určovaním pracovných dní v týždni, apod.). Navrhuje sa zo súčasného znenia prevziať aj ďalšie ustanovenia o povinnostiach zamestnávateľa pri domácej práci a telepráci. Povinnosti sa navrhuje spresniť pokiaľ ide o zvýšené náklady zamestnanca, kedy zamestnancovi uhrádza za podmienok podľa § 145 ods. 2 preukázateľné zvýšené výdavky zamestnanca s používaním vlastného náradia, vlastného zariadenia a vlastných predmetov potrebných na výkon práce (napr. náklady na elektrinu, na nadštandardné pripojenie na internet potrebné na výkon práce). Určenie nákladov sa robí v každom prípade osobitne

(v tomto kontexte je relevantný aj kontext zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov). Ustanovenie § 52 je prepojené s § 145 ods. 2, t. j. základným pravidlom Zákonníka práce je povinnosť zamestnanca používať nástroje, prostriedky, zariadenia zamestnávateľa. To platí aj pre kontext domácej práce a telepráce. O použití vlastných prostriedkov musí existovať dohoda so zamestnancom (vid'. § 145 ods. 2), pričom bez dohody zamestnancovi nepatrí ani náhrada nákladov ako ani náhrada škody na vlastných veciach, ktoré použil na výkon práce bez súhlasu zamestnávateľa. Navrhuje sa (rovnako aj je to aj v Rámcovej dohode o telepráci) zdôrazniť prístup tohto zamestnanca k prehľbovaniu kvalifikácie, t. j. aby mal rovnako ako zamestnanci na pracoviskách zamestnávateľa, možnosť zúčastniť sa školení (fyzických alebo „digitálnych“ avšak aj s ohľadom na možnosť začlenenia aj do fyzického kolektívu zamestnancov, nielen do toho virtuálneho tam, kde je to možné). Navrhuje sa ustanoviť aj forma práva na odpojenie sa zamestnanca, ktoré je konštruované ako právo zamestnanca nevykonávať prácu mimo pracovného času (ak nejde o prácu nadčas, pracovnú pohotovosť) v čase prekážok v práci, dovolenky a zákaz hodnotiť toto nevykonávanie práce zo strany zamestnávateľa ako porušenie pracovnej disciplíny. V ustanovení sa ponecháva dôležitý aspekt pri domácej práci a telepráci (zdôrazňovaný aj v Rámcovej dohode o telepráci a v dohovore MOP č. 177), a to zásadu zákazu znevýhodnenia (t. j. diskriminácie tohto zamestnanca) v porovnaní s porovnateľným zamestnancom na pracovisku zamestnávateľa, resp. zásadu zákazu zvýhodnenia (t. j. diskriminácie zamestnancov na pracoviskách zamestnávateľa).³⁷

Je zrejmé, že právnou úpravou domácej práce od 1.3.2021 prišlo k zásadnému „zmodernizovaniu“ tejto formy výkonu závislej práce. Naďalej však pretrvával trend zvyšovania ochrany zamestnanca prostredníctvom Zákonníka práce aj pri výkone domácej práce.

³⁷ Dôvodová správa k zákonu č. 76/2021 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

Pri flexibilných formách práce by sa mohlo javiť, že flexibilita je zabezpečovaná výlučne na úkor zamestnanca, t. j. vždy v prospech zamestnávateľa, a to predovšetkým vylúčením pôsobnosti niektorých ustanovení Zákonníka práce pri danej forme flexibilnej práce alebo osobitnou (pre zamestnanca nevýhodnejšou) úpravou daného pracovnoprávneho inštitútu v porovnaní s pracovným pomerom na neurčitý čas s maximálnym ustanoveným pracovným časom, ktorý môžeme považovať za štandardnú formu zamestnávania (neflexibilnú). V prípade domácej práce je však zvolený iný prístup a nepochybne ide o formu práce, ktorá má zásadné výhody aj pre samotného zamestnanca. Zákonník práce pri domácej práci vyžaduje okrem povinných náležitostí pracovnej zmluvy v zmysle § 43 Zákonníka práce osobitne v pracovnej zmluve povinnú dohodu zamestnávateľa a zamestnanca na výkone domácej práce. Ďalej upravuje možnosť dohodnúť sa medzi zamestnancom a zamestnávateľom na výkone domácej práce v mieste, ktoré si určí zamestnanec alebo možnosť dohodnúť si rozsah výkonu domácej práce (nie je nutné vykonávať domácu prácu v rozsahu ustanoveného týždenného pracovného času), prípadne umožňuje dohodu na tom, či si pracovný čas bude zamestnanec rozvrhovať pri domácej práci sám alebo bude práca vykonávaná v pružnom pracovnom čase.

Právna úprava domácej práce umožňuje dohodnúť si miesto výkonu práce tak v domácnosti zamestnanca ako aj na inom, ním určenom mieste (prechodné bydlisko, inak určené miesto zdržiavania sa zamestnanca). Zároveň je však právnou úpravou stále ponechaná možnosť dohodnúť si miesto výkonu práce v určenom rozsahu aj v priestoroch, resp. na pracovisku zamestnávateľa.

4.1.2.7 Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru

Slovenská právna úprava v súčasnosti pozná tri druhy dohôd o vykonávaní prác mimo pracovného pomeru:

- dohoda o brigádnickej práci študenta,
- dohoda o vykonaní práce a
- dohoda o pracovnej činnosti.

Ide o špecifické formy zmluvy, ktorými sa síce nezakladá pracovný pomer ale na základe týchto zmlúv – dohôd sa zakladá právny vzťah medzi subjektami – zamestnanec a zamestnávateľ. Tento právny vzťah je rovnako ako pracovný pomer regulovaný Zákonníkom práce. Špecifikom dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru je v tom, že zamestnávateľ má tieto dohody na plnenie svojich potrieb a plnenie svojich úloh uzatvárať výnimočne.

Ambíciou právnej úpravy a dispozície tohto zmluvného typu v rámci pracovnoprávných vzťahov nie je nahradenie pracovného pomeru zakladaného pracovnou zmluvou. Vzhľadom na skutočnosť, že v pracovnom práve sa neuplatňuje zásada zmluvnej voľnosti bolo nevyhnutné poskytnúť zamestnávateľom ako aj zamestnancom aj také zmluvné typy, ktorými by sa zakladal a upravoval pracovnoprávny vzťah, ktoré by bolo možné využiť v situáciách kedy by bol pracovný pomer zbytočne preexponovaný právnym vzťahom.

Pracovnoprávny vzťah zakladaný dohodami nepožíva ochranu a reguláciu prostredníctvom celého rozsahu Zákonníka práce. Zákonník práce upravuje dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru vo svojej deviatej časti. V jednotlivých ustanoveniach upravuje problematiku dohôd a zároveň v § 223, ods. 1 vymedzuje ustanovenia Zákonníka práce, ktoré sa pracovnoprávny vzťah založený dohodami vzťahujú. Podľa vyhláseného znenia Zákonníka práce v roku 2001 sa na pracovnoprávne vzťahy uzatvorené dohodami vzťahovali okrem ustanovení deviatej časti Zákonníka práce aj ustanovenia prvej časti Zákonníka práce. V tejto situácii bolo možné konštatovať, že právna ochrana „dohodárov“ bolo značne poddimenzovaná a nezodpovedala tomu v akom rozsahu a za akým účelom sa dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru využívali. Navyše, subjekt vykonávajúci závislú prácu pre zamestnávateľa na základe dohody je stále zamestnancom. Bola teda vytvorená akási druhá kategória zamestnancov, ktorí síce vykonávali závislú prácu a mali svoje

povinnosti ako vykonávať práce svedomite a riadne podľa svojich síl, vedomostí a schopností a dodržiavať podmienky dohodnuté v dohode, vykonávať práce osobne, prípadne za pomoci rodinných príslušníkov uvedených v dohode, dodržiavať právne predpisy, najmä právne predpisy na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, riadne hospodáriť s prostriedkami zamestnávateľa chrániť majetok zamestnávateľa, ... ale nevzťahovali s na nich napríklad ustanovenia Zákonníka práce o mzde, minimálnych mzdových nárokoch, mzdových zvýhodneniach, o pracovnom čase.

Vývoj právnej úpravy smeroval k rozširovaniu ochrany zamestnancov vykonávajúcich práce mimo pracovného pomeru tak, že sa postupne rozširoval okruh ustanovení Zákonníka práce, ktoré sa vzťahovali aj na „dohodárov“. V súčasnej právnej úprave sa v § 223, ods. 2 Zákonníka práce uvádza, že *„Na pracovnoprávny vzťah založený dohodami o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru sa vzťahujú ustanovenia prvej časti, § 43 ods. 4 druhej vety, § 85 ods. 1 a 2, § 90 ods. 10, § 91 až 95, § 98, § 119 ods. 1, § 122a ods. 1 až 3, § 122b ods. 1 až 3, § 123 ods. 1 a 2, § 124, šiestej časti a § 173 až 175. Pracovný čas zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, v priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť 12 hodín a u mladistvého zamestnanca v priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť 8 hodín. Zamestnancom, ktorí vykonávajú prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, nemožno nariadiť ani s nimi dohodnúť pracovnú pohotovosť a prácu nadčas. Zamestnancom, ktorí vykonávajú prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, patrí za každú hodinu práce vo sviatok dohodnutá odmena zvýšená najmenej o 3,58 eura. Ak ide o dôvody neprítomnosti zamestnanca v práci uvedené v § 141 ods. 1 a ods. 2 písm. a) až g), ktoré zasiahli do času, na ktorý zamestnávateľ určil výkon práce, zamestnávateľ je povinný ospravedlniť túto neprítomnosť zamestnanca v práci. Za tento čas zamestnancovi náhrada odmeny nepatrí. Na splatnosť odmeny, výplatu odmeny a zrážky z odmeny sa primerane uplatnia ustanovenia § 129 až 132.“* Je vidieť absolútny nepomer právnej ochrany prostredníctvom Zákonníka práce,

ktorú požívali zamestnanci vykonávajúci práce mimo pracovného pomeru v roku 2001 a v roku 2021.

Napriek tomu si pracovnoprávne vzťahy zakladané dohodami o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru ponechali v niektorých, a je nutné dodať, že aj zásadných, aspektoch značnú mieru flexibility. Nevzťahujú sa na nich napríklad ustanovenia Zákonník práce o skončení pracovného pomeru, o prekážkach v práci a mnohé iné. Každý z troch tipov dohôd je určený na špecifický pracovnoprávny vzťah.

Dohoda o brigádnickej práci študenta je určená na uzatvorenie vzťahu so študentom, či už strednej alebo vysokej školy za účelom výkonu závislej práce, brigádnickej práce. Štatút študenta je hmotnoprávnou podmienkou na uzatvorenie tejto dohody. Výkon práce je obmedzený na 20 hodín do týždňa v priemere a dohodu možno uzatvoriť len na určitú dobu, najviac ale na 12 mesiacov.

Dohoda o vykonaná práce je určená na úpravu pracovnoprávneho vzťahu v rámci ktorého má zamestnanec vykonať presne vymedzenú pracovnú úlohu. Neslúži teda ako náhrada za pracovný pomer na kratší pracovný čas, ako býva veľa krát zneužívaná. Rozsah vykonávanej práce je limitovaný na 350 hodín v kalendárnom roku. Dohodu o vykonaní práce je možné uzatvoriť najviac na dobu 12 mesiacov.

Dohoda o pracovnej činnosti je určená na úpravu závislej práce, ktorá je vykonávaná opakovane avšak v malom rozsahu – do 10 hodín týždenne. Zároveň je limitovaný aj čas, na ktorú je možné dohodu o pracovnej činnosti uzatvoriť, a to na 12 mesiacov.

Zákonník práce teda priamo upravuje zmluvné typy prostredníctvom ktorých je možné uzatvárať flexibilné formy práce, pričom mieru flexibility je nepriamo úmerná rozsahom ochrany, ktorú Zákonník práce zamestnancom vykonávajúcim práce mimo pracovného pomeru priznáva.

4.1.2.8 Pracovný pomer

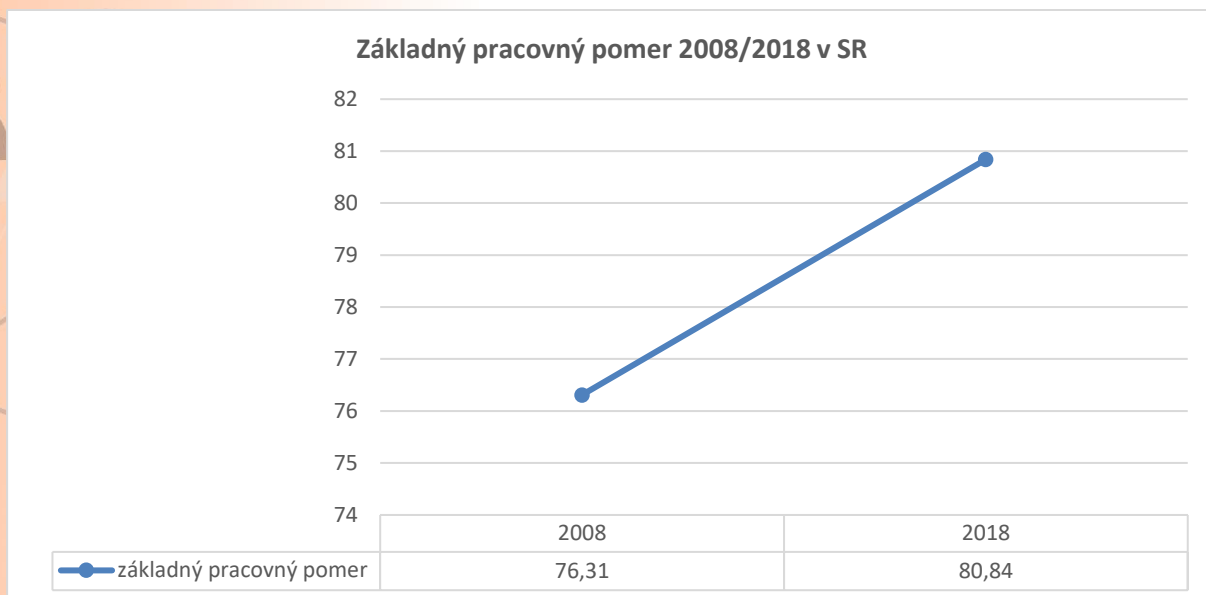
Pracovný pomer je právny vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom uzatvorený, resp. založený jediným prípustným tipom zmluvy, a to pracovnou zmluvou. Pracovný pomer nie je možné založiť iným zmluvným tipom. Podľa § 1 Zákonníka práce *„Závislá práca je práca vykonávaná vo vzťahu nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca, osobne zamestnancom pre zamestnávateľa, podľa pokynov zamestnávateľa, v jeho mene, v pracovnom čase určenom zamestnávateľom.“*

Závislá práca nemôže byť vykonávaná v zmluvnom občianskoprávnom vzťahu alebo v zmluvnom obchodnoprávnom vzťahu.

Flexibilitu pracovného pomeru je možné dosiahnuť vhodnou úpravou istých aspektov pracovného pomeru tak, aby bola zabezpečená elasticita pracovného pomeru práve v požadovanej oblasti. Niektoré aspekty pracovného pomeru si vyžadujú na dosiahnutie flexibility zmluvnú úpravu, resp. dohodu medzi zamestnancom a zamestnávateľom alebo uzatvorenie osobitne flexibilnej formy práce. Iné aspekty pracovného pomeru nie je nutné upravovať zmluvne, pretože istú mieru ich modifikovateľnosti umožňuje právny úprava pracovného pomeru v Zákonníku práce. Za samostatnú kapitolu by sme mohli považovať proces skončenia pracovného pomeru, ktorý smeruje k ukončeniu zmluvného vzťahu, ktorým bol pracovný pomer založený. Jeho jednoduchšie, efektívnejšie a operatívnejšie skončenie ponúkajú práve niektoré flexibilné formy práce, ako pracovný pomer na určitú dobu.

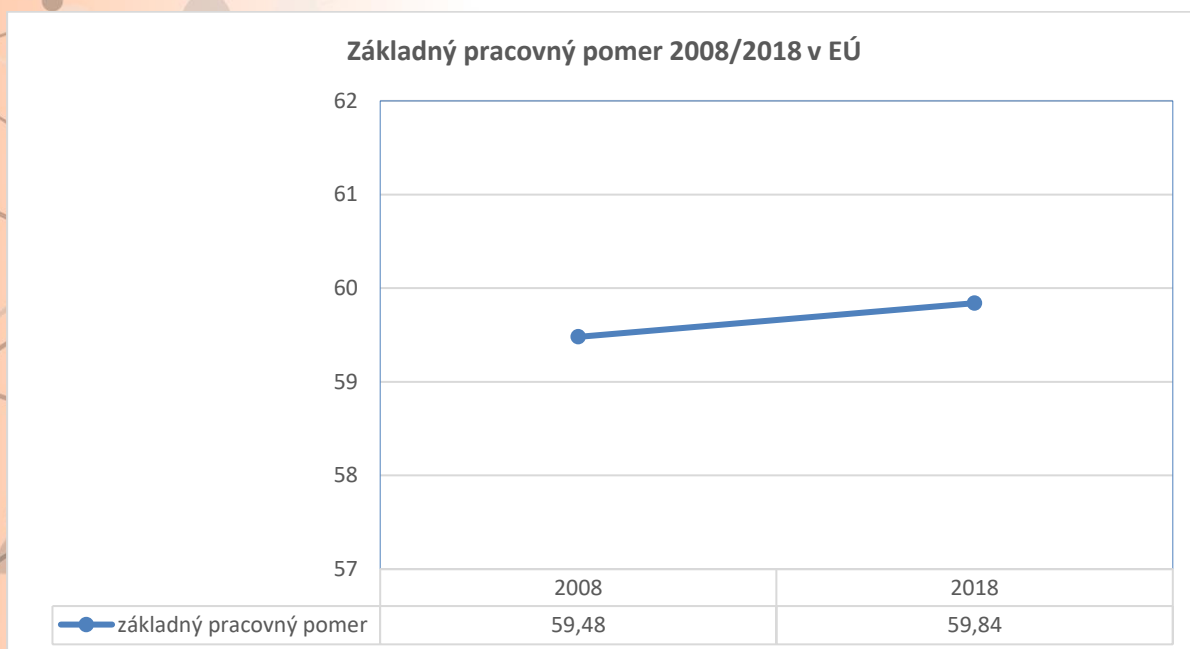
Vývoj „základného“ pracovného pomeru v Slovenskej republike a EÚ od roku 2008 do roku 2018.

Graf 11: Základný pracovný pomer 2008/2018 v SR



Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

Graf 12: Základný pracovný pomer 2008/2018 v EÚ



Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

4.1.2.9 Pracovný čas

Pracovný čas je v zmysle Zákonníka práce časový úsek, v ktorom je zamestnanec k dispozícii zamestnávateľovi, vykonáva prácu a plní povinnosti v súlade s pracovnou zmluvou. Pracovný čas ako jeden z hlavných aspektov pracovného pomeru má svoje limity upravené v Zákonníku práce. Bez tejto úpravy, najmä zákonných limitov pre dĺžku a rozsah pracovného času by bolo postavenie zamestnanca v nepomernej nevýhode vo vzťahu k nadriadenému postaveniu zamestnávateľa. V zásade, všetkými oprávneniami vo vzťahu k pracovnému času disponuje zamestnávateľ. Oprávnenia zamestnávateľa k pracovnému času zamestnanca, ktoré by mohli spôsobiť vytváranie neúmernej flexibility zamestnancov sú korigované zákonnými limitami vo vzťahu k pracovnému času a niektorými kompetenciami zástupcov zamestnancov v oblasti pracovného času.

V rámci Zákonníka práce je možné rozlišovať niekoľko modelov rozvrhovania pracovného času a viacero režimov rozvrhovania pracovného času.

Rozlišujeme modely rozvrhovania pracovného času:

1. Rovnomerné rozvrhovanie pracovného času
2. Nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času
3. Konto pracovného času
4. Pružný pracovný čas

Režimy rozvrhovania pracovného času sú:

1. Pracovný čas rozvrhovaný v jednozmennom režime
2. Pracovný čas rozvrhovaný v dvojzmennom režime
3. Pracovný čas rozvrhovaný v trojzmennom režime

4. Pracovný čas rozvrhovaný v nepretržitom režime

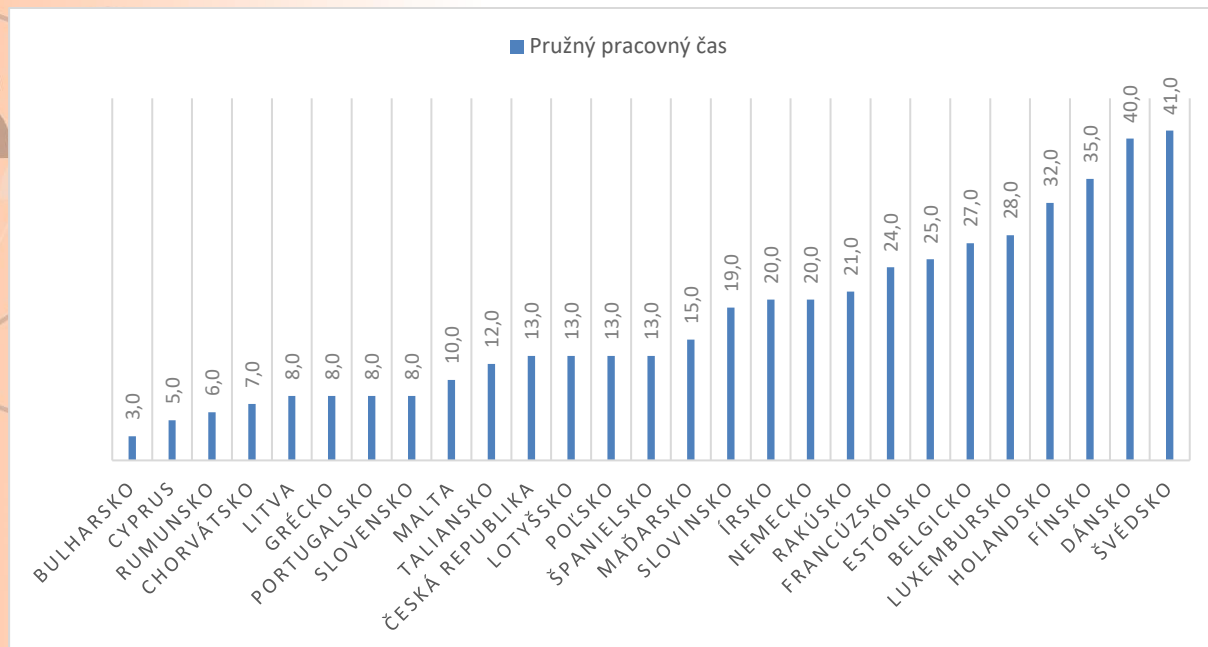
Niektoré modely rozvrhovania pracovného času sú súčasťou Zákonníka práce prioritne za účelom poskytnutia flexibility v oblasti pracovného času v prospech zamestnávateľa. Modelom ponúkajúcim najväčšiu flexibilitu pre zamestnávateľa je nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času, resp. konto pracovného času v nepretržitej prevádzke.

Významným zákonným obmedzením pracovného času je právna úprava maximálneho limitu ustanoveného týždenného pracovného času. Tento limit je závislý od režimu zmennosti v ktorom je pracovný čas rozvrhovaný. Pri jednozmennom pracovnom režime je limit ustanoveného týždenného 40 hodín, pri dvojzmennom pracovnom režime je to najviac $38^{3/4}$ hodín za týždeň a pri trojzmennom a nepretržitom pracovnom režime je to $37^{1/2}$ hodiny týždenne. Flexibilita v rámci ustanoveného týždenného pracovného času je poskytovaná prostredníctvom možnosti uzatvorenia pracovného pomeru na kratší pracovný čas.

Osobitným spôsobom rozvrhovania pracovného času je pružný pracovný čas. V tomto režime rozvrhovania pracovného času sa časť oprávnení v oblasti určovania začiatku a konca pracovného času prenášajú na zamestnanca. Tento spôsob rozvrhovania pracovného času sa najčastejšie využíva pri administratívnych pracovných pozíciách. Jeho využitie vo výrobných pracovných pozíciách je limitované nutnosťou striedania sa zamestnancov vo viaczmennom pracovnom režime, ktoré sa v oblasti výroby využívajú veľmi často.

Pružný pracovný čas umožňuje samotným zamestnancom určovať si začiatok a koniec pracovného času v určitých stanovených limitoch, čo má zásadný vplyv na možnosť zosúladenia pracovného a osobného života.

Graf 13: Pružný pracovný čas

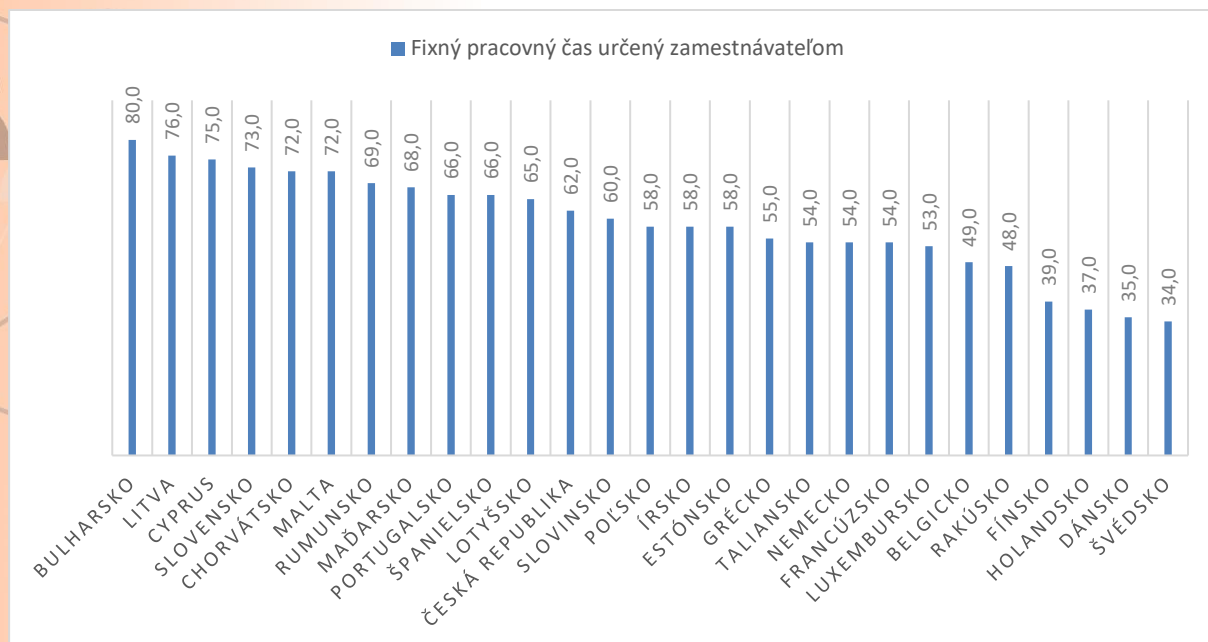


Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>

Podľa údajov z Eurofoundu patrí Slovensko medzi krajiny, v ktorých má minimum zamestnancov možnosť pracovať v pružnom pracovnom čase.

Graf 14 ponúka pohľad koľko percent zamestnancov na rovnakú otázku „Ako je rozvrhnutý Váš pracovný čas?“ odpovedalo, že pracovný čas je stanovený spoločnosťou/organizáciou bez možnosti zmeny.

Graf 14: Pracovný čas určený spoločnosťou bez možnosti zmeny



Zdroj: <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>

4.1.2.10 Nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času

Nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času je inštitút, ktorý je možné označiť ako tradičnú formu zamestnávania, poskytujúca značnú flexibilitu v rozvrhovaní pracovného času zamestnanca. Tento inštitút poskytuje flexibilitu výhradne v prospech zamestnávateľa. V praxi sme však zaznamenali situácie, kedy niektoré modely nerovnomerného rozvrhovania pracovného času sú preferované aj zo strany zamestnancov. Je to najmä z dôvodu, kedy je rozvrhovanie pracovného času organizované spôsobom, kedy má zamestnanec viac dní pracovného voľna za sebou v porovnaní s „tradičnými“ dvomi dňami pracovného voľna.

Podľa súčasnej právnej úpravy ide o nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času vtedy ak nie je splnená aspoň jedna z nasledovných podmienok rozvrhovania pracovného času:

1. rozdiel dĺžky pracovného času pripadajúci na jednotlivé týždne nepresiahne tri hodiny
a
2. pracovný čas v jednotlivých dňoch nepresiahne deväť hodín.

Najväčšou flexibilitou vyplývajúcou z nerovnomerného rozvrhovania pracovného času je, že zamestnávateľ nemusí zamestnancovi rozvrhovať stále rovnaký počet hodín pracovného času v rámci týždňa, t.j. nemusí mu rozvrhovať pracovný čas v rozsahu jeho ustanoveného týždenného pracovného času ale môže mu rozvrhnúť v rámci jednotlivých týždňov viac pracovného času ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas alebo menej pracovného času ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas. Rovnomerné rozvrhovanie pracovného času je značne výhodné, čitateľné a predvídateľné pre zamestnanca, naopak do značnej miery obmedzujúce pre zamestnávateľa.

Elasticita pracovného času pri uplatňovaní nerovnomerného rozvrhovania pracovného času teda spočíva v tom, že zamestnávateľ určuje podľa svojej potreby koľko hodín pracovného času a v koľkých dňoch v rámci týždňa odpracuje zamestnanec.

Aj tento pracovnoprávny inštitút má však svoje limity určené Zákonníkom práce, ktorých účelom je ochrana zamestnanca.

Za prvý limit môžeme označiť podmienky, za ktorých je možné zaviesť nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času. Je to vtedy ak povaha práce alebo podmienky prevádzky nedovoľujú, aby sa pracovný čas rozvrhol rovnomerne na jednotlivé týždne. Tieto podmienky sú však v praxi skúmané, resp. uplatňované veľmi zriedkavo. Väčšina zamestnávateľom, ktorí uplatňujú nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času nezdôvodňuje jeho aplikáciu vyššiu uvedenými zákonnými podmienkami. Vo väčšine prípadov ide o ekonomické dôvody, ktoré „nútia“ zamestnávateľov uplatňovať nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času.

Ďalším limitom je obdobie za ktoré sa musí vyrovnáť priemerný týždenný pracovný čas s ustanoveným pracovným časom zamestnanca. Toto obdobie je najviac dvanásť mesiacov.

Tretím limitom je ochrana niektorých skupín zamestnancov pred uplatňovaním tohto inštitútu, a to zamestnancov so zdravotným postihnutím, tehotné ženy, ženy a muži, ktorí sa trvale starajú o dieťa mladšie ako tri roky, osamelý zamestnanec, ktorý sa trvale stará o dieťa mladšie ako 15 rokov. Voči týmto skupinám zamestnancov je možné uplatňovanie nerovnomerného rozvrhovania pracovného času iba ak sa na tom so zamestnávateľom dohodnú.

Ochrana zamestnanca v prípade uplatňovania nerovnomerného rozvrhovania pracovného času je zabezpečená aj prostredníctvom zástupcov zamestnancov. V prípade, že zamestnávateľ by chcel rozvrhnúť pracovný čas nerovnomerne na jednotlivé týždne na obdobie dlhšie ako štyri mesiace, najviac na obdobie 12 mesiacov, môže k tomu pristúpiť iba prostredníctvom dojednaní, resp. dohody obsiahnutej v kolektívnej zmluve (na uzatváranie kolektívnej zmluvy majú výhradnú právomoc odborové organizácie) alebo na základe samostatnej dohody so zástupcami zamestnancov. Je teda vytvorený predpoklad, že ak by dochádzalo k dlhodobejšiemu uplatňovaniu nerovnomerného rozvrhovania pracovného času zástupcovia zamestnancov prostredníctvom kompetencie spolurozhodovania budú chrániť záujmy zamestnancov aj pri uplatňovaní tohto inštitútu a oprávnenie zamestnávateľa na rozvrhovanie pracovného času bude týmito dohodami korigované, resp. limitované v prospech zamestnanca.

Znenie § 87, ktorý upravuje nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času v súčasnom Zákonníku práce bolo zásadnejšie novelizované zákonom č. 210/2003 Z. z. za účelom „Navrhované znenie ustanovenia zabezpečuje väčšiu flexibilitu pri rozvrhnutí pracovného času, zároveň zabezpečuje aj primeranú ochranu zamestnanca v súlade so Smernicou rady 93/104/ES o určitých aspektoch pracovného času v znení smernice Európskeho parlamentu a Rady 2000/34/ES. Zamestnávateľ môže na dobu kratšiu ako štyri mesiace nerovnomerne rozvrhnúť pracovný čas po prerokovaní so zástupcami zamestnancov, a ak ide

*o nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času dlhšie ako štyri mesiace a najviac 12 mesiacov, naďalej sa vyžaduje dohoda so zástupcami zamestnancov.*³⁸

Forma nerovnomerného rozvrhovania pracovného času, ktorá najzásadnejším spôsobom zasahuje do mimopracovného života zamestnanca je nepretržitý pracovný režim. Nepretržitý pracovný režim je ak pracovná činnosť prebieha súvislo po všetky dni v týždni. Pracovná činnosť, nemôže byť teda v rámci týždňa prerušená. Využíva sa najmä v prevádzkach, kde nie je možné z technologických dôvodov výrobný proces alebo prevádzku prerušiť – spracovanie kovov vo vysokých peciach, elektrárne, spaľovne, teplárne. V prípade nepretržitého pracovného režimu má zamestnávateľ zároveň kompetenciu nariaďovať zamestnancovi prácu aj vo sviatok.

Nerovnomerným rozvrhovaním pracovného času teda dochádza k legálnemu dočasnému skráteniu nepretržitého odpočinku zamestnanca v týždni a možnosti určovania výkonu práce cez sviatok na úkor zamestnanca, čím je zabezpečená flexibilita v oblasti pracovného času pre potreby zamestnávateľa. Zavádzanie nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času nie je nutné upravovať prostredníctvom pracovnej zmluvy priamo pri vzniku pracovného pomeru ale môže byť zavedené v spoluprácu so zástupcami zamestnancov alebo priamo po dohode so zamestnancom podľa potreby zamestnávateľa.

Nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času môže mať zásadný vplyv aj na odmeňovanie zamestnanca a teda na jeho sociálne zabezpečenie. Táto determinácia sa prejavuje v prípade, že zamestnanec je odmeňovaný hodinovou mzdou. Uvedená determinácia sa neprejavuje v prípade odmeňovania mesačnou mzdou. V prípade odpracovania väčšieho počtu hodín v mesiaci ako je ustanovený pracovný čas zamestnanca dochádza k negatívnemu vplyvu na mzdu zamestnanca z dôvodu, že hodiny, ktoré sú odpracované zamestnancom nad rozsah jeho „fonde pracovného času“ nie sú považované za nadčasovú prácu. Nadčasová práca

³⁸ Dôvodová správa k zákonu č. 210/2003 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov, osobitná časť.

vzniknutá z rozvrhovania pracovného času (nie operatívna nadčasová práca) je identifikovateľná až po skončení obdobia, kedy sa musí vyrovnáť priemerný týždenný pracovný čas s ustanoveným týždenným pracovným časom. Platí zásada, že čím je toto obdobie kratšie (môže byť aj jeden mesiac, najdlhšie však najviac 12 mesiacov) tým je tento model rozvrhovania pracovného času výhodnejší pre zamestnanca z pohľadu odmeňovania ako aj z pohľadu zosúladenia organizácie pracovných povinností so súkromným životom.

4.1.2.11 Konto pracovného času

Konto pracovného času je jeden z najnovších modelov pracovného času, ktorý bol do Zákonníka práce zavedený.

„Konto pracovného času, upravené v § 87a zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov (ďalej len ako „Zákonník práce“ alebo „ZP“), predstavuje príklad pracovnoprávneho inštitútu, na ktorom možno dokumentovať opakujúci sa prístup zákonodarcu, ktorý má záujem do právneho poriadku zaviesť nový prvok spĺňajúci moderné európske poňatie trhu práce v podobe zavedenia vyššej flexibility podľa zahraničného vzoru. Keďže však vopred nedokáže identifikovať praktický dopad jeho použitia v praxi a premietnutie zahraničnej inšpirácie do domácich podmienok, zakotví do právneho poriadku len rámcovú konštrukciu a všetky ostatné obsahové náležitosti ponechá „veľkoryso“ na dohodu sociálnych partnerov. Následný postup je potom schematický už v tom ohľade, že keďže ani jeden zo sociálnych partnerov nemá dostatočné skúsenosti s dohadovaním podmienok predmetného právneho inštitútu, výsledná dohoda je skôr výsledkom „dojmov“ a rôznych interpretácií než premyslených myšlienkových pochodov s jasným predpokladom právnych dôsledkov nielen pre pracovnoprávnu ochranu zamestnancov, ale napríklad aj vo vzťahu k ostatným právnym nárokom zamestnancov. Konečný efekt z uplatnenia vybraného pracovnoprávneho inštitútu je následne otázny a aplikačné problémy často

prevážia nad výhodami z jeho zavedenia, pričom sa v právnej praxi objavia i zásadné deformácie, ktoré zákonodarca nemal v úmysle zaviesť. V tomto ohľade je preto konto pracovného času typickým predstaviteľom pracovnoprávneho inštitútu, ktorý namiesto predpokladanej možnosti udržania zamestnanosti u zamestnávateľa počas obdobia stagnácie či poklesu v rámci jeho hospodárskeho cyklu priniesol na trh práce absolútnu flexibilitu disponovania s pracovnou silou, a to u mnohých zamestnávateľov v rozpore so Zákonníkom práce, zrušil použitie práce nadčas alebo prekážok v práci, či významne sťažil možnosť zosúladenia pracovného a súkromného života.³⁹

Konto pracovného času vytvára zásadným spôsobom flexibilitu v rozvrhovaní pracovného času. Účelom zavedenia konta pracovného času bolo umožniť zamestnávateľom operatívne, rýchlo a efektívne reagovať na zmenu množstva objednávok, zmenu dopytu po ich výrobkoch alebo službách.

Zavedenie tohto nástroja je limitované dohodou zamestnávateľa so zástupcami zamestnancov vo forme kolektívnej zmluvy alebo samostatnej dohody.

Flexibilita pracovného času v rámci konta pracovného času spočíva v tom, že zamestnávateľ je oprávnený rozvrhovať zamestnancovi viac pracovného času v období, kedy má pre zamestnanca viac práce a menej pracovného času v období kedy má pre zamestnanca menej práce. V aplikačnej praxi sa v prevažnej väčšine prípadov uplatňovania konta pracovného času využíva nerovnomerné rozvrhovanie pracovného času. Zásadným rozdielom v porovnaní s „bežným“ nerovnomerným rozvrhovaním pracovného času je však to, že obdobie za ktoré sa má vyrovnať priemerný pracovný čas s ustanoveným pracovným časom, t. j. obdobie, kedy má dôjsť v vzájomnom vyrovnaní kladných a záporných hodín v konte pracovného času môže byť až 30 mesiacov. Dalším zásadným rozdielom je, že konto pracovného času do istej

³⁹ Olšovská, A., Švec, M., Drobný, M.: Konto pracovného času – aplikačné problémy, Justičná revue 2015 / JR - 12/2015

miery chráni príjem zamestnanca, ktorý je zákonom garantovaný v podobe základnej mzdy zodpovedajúcej ustanovenému týždennému pracovnému času.

Na stranu druhú, ak by však zamestnanec v mesiaci, kedy má pre neho zamestnávateľ prácu vo väčšom rozsahu odpracoval v rámci konta pracovného času, napríklad o 20 hodín viac ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas opäť by dostal „iba“ základnú mzdu v rozsahu jeho ustanoveného týždenného pracovného času.

Istota, že zamestnávateľ môže záporné hodiny, ktoré vznikajú v konte pracovného času nechať zamestnancovi odpracovať v rámci dohodnutého vyrovnávacieho obdobia bez toho aby boli tieto hodiny považované za prácu nadčas, vytvára pre zamestnávateľa priestor na vysporiadanie sa s výkyvom dopytu po tovaroch a službách bez toho aby musel pristúpiť k ukončeniu pracovného pomeru v prípade negatívneho vývoja. Konto pracovného času tak môže predstavovať efektívny nástroj na udržanie zamestnanosti.

Vedľajším produktom uplatňovania konta pracovného času je, že v prípade nižšej potreby práce môže byť inštitút prekážky v práci na strane zamestnávateľa nahradený generovaním záporných hodín v konte pracovného času. Nespornou výhodou tohto postupu z pohľadu zamestnávateľa je, že záporné hodiny konta pracovného času za ktoré je síce zamestnancovi poskytnutá základná mzda ako keby ich v danom mesiaci odpracoval je zamestnanec povinný, ak mu v rámci konta pracovného času rozvrhne zamestnávateľ viac pracovného času ako mu pripadá podľa jeho ustanoveného týždenného pracovného času, odpracovať.

Z aplikačnej praxe vyplýva, že konto pracovného času sa uplatňuje najmä u väčších zamestnávateľom, ktorý majú výrobný charakter a musia pružne reagovať na dopyt po ich výrobkoch. Zároveň umožňuje udržať si potrebný počet zamestnancov aj pre obdobie zvýšenej potreby práce bez nutnosti prepúšťania alebo zamestnávania vyššieho podielu agentúrnych zamestnancov.

4.1.2.12 Pracovná pohotovosť

O pracovnú pohotovosť ide vtedy ak zamestnávateľ v odôvodnených prípadoch na zabezpečenie nevyhnutných úloh nariadi zamestnancovi alebo sa s ním dohodne, aby sa zamestnanec mimo rámca jeho rozvrhu pracovných zmien a nad jeho určený týždenný pracovný čas vyplývajúci z vopred určeného rozvrhnutia pracovného času zdržiaval po určený čas na dohodnutom mieste, pričom musí byť pripravený vykonávať prácu podľa svojej pracovnej zmluvy.

Pracovná pohotovosť je inštitút, pomocou ktorého si zamestnávateľ môže zabezpečiť, aby mal dispozičné oprávnenia v podobe nariadenia výkonu práce voči zamestnancovi aj mimo pracovného času zamestnanca. Zamestnávateľ je totiž oprávnený dávať zamestnancovi pokyny alebo príkazy v súlade s jeho pracovnou zmluvou v rámci pracovného času zamestnanca. Môže však v pracovnom procese nastať situácia, kedy zamestnávateľ môže predpokladať, že k potrebe výkonu práce môže prísť ale nevie to s istotou. Potrebuje mať teda zamestnanca, ktorý bude operatívne pripravený vykonávať prácu aj mimo svojho určeného pracovného času ak vznikne táto potreba. Podľa miesta, kde sa má zamestnanec počas pracovnej pohotovosti zdržiavať rozdeľujeme pracovnú pohotovosť na pracovisku a pracovnú pohotovosť mimo pracoviska.

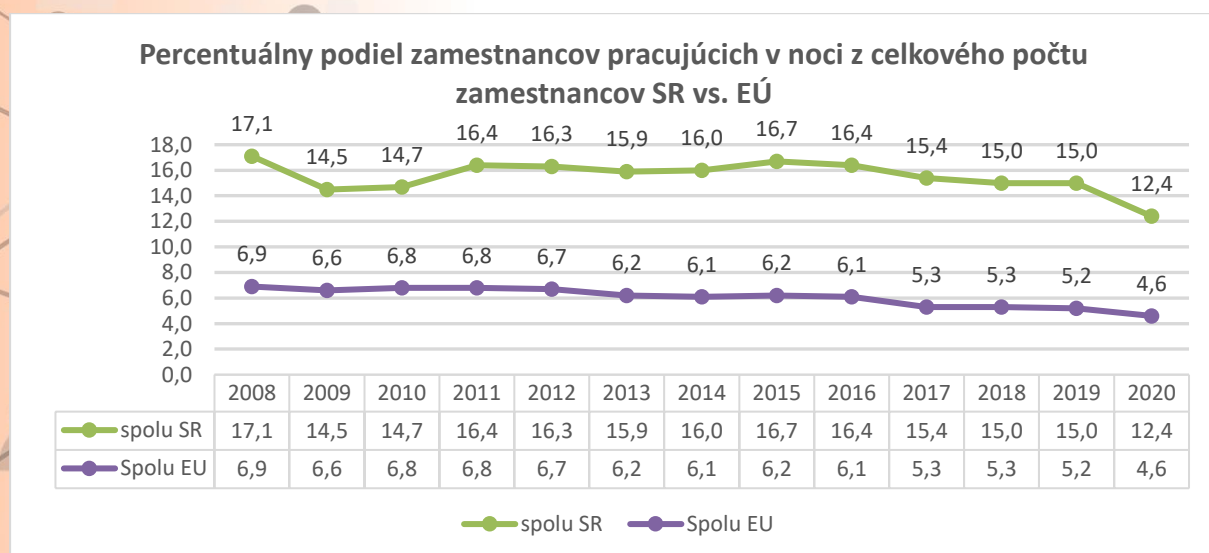
Prostredníctvom pracovnej pohotovosti si teda zamestnávateľ môže zabezpečiť disponibilného zamestnanca, ktorý bude pripravený na výkon práce aj napriek tomu, že má aktuálne nepretržitý odpočinok v týždni alebo medzi dvoma zmenami.

4.1.2.13 Nočná práca

Nočnou prácou je práca zamestnanca vykonávané medzi 22:00 a 6:00. Je nutné rozlišovať pojem nočná práca a zamestnanec pracujúci v noci. Zamestnancom pracujúcim v noci je pre účely Zákonníka práce zamestnanec, ktorý vykonáva práce, ktoré vyžadujú, aby sa pravidelne vykonávali v noci v rozsahu najmenej troch hodín po sebe nasledujúcich, alebo pravdepodobne odpracuje v noci najmenej 500 hodín za rok.

Aby neboli niektorý zamestnanci znevýhodňovaní iba určovaním pracovného času v rámci nočnej práce, limituje Zákonník práce rozsah výkonu nočnej práce tak, že zamestnávateľ nemôže rozvrhnúť pracovný čas tak, aby zamestnanec pracoval v nočných zmenách dva týždne po sebe nasledujúcich okrem prípadu, ak povaha práce alebo podmienky prevádzky neumožňujú rozvrhnúť pracovný čas inak, ak sa zamestnávateľ so zamestnancom nedohodne inak.

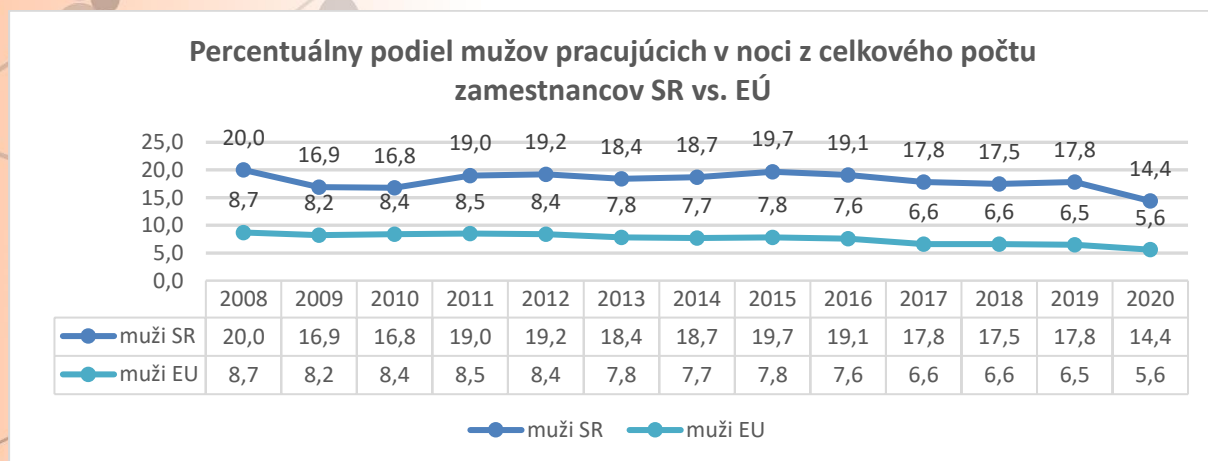
Graf 15: Percentuálny podiel zamestnancov pracujúcich v noci z celkového počtu zamestnancov SR vs. EÚ



Zdroj: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EWPNIG__custom_1663372/default/table?lang=en

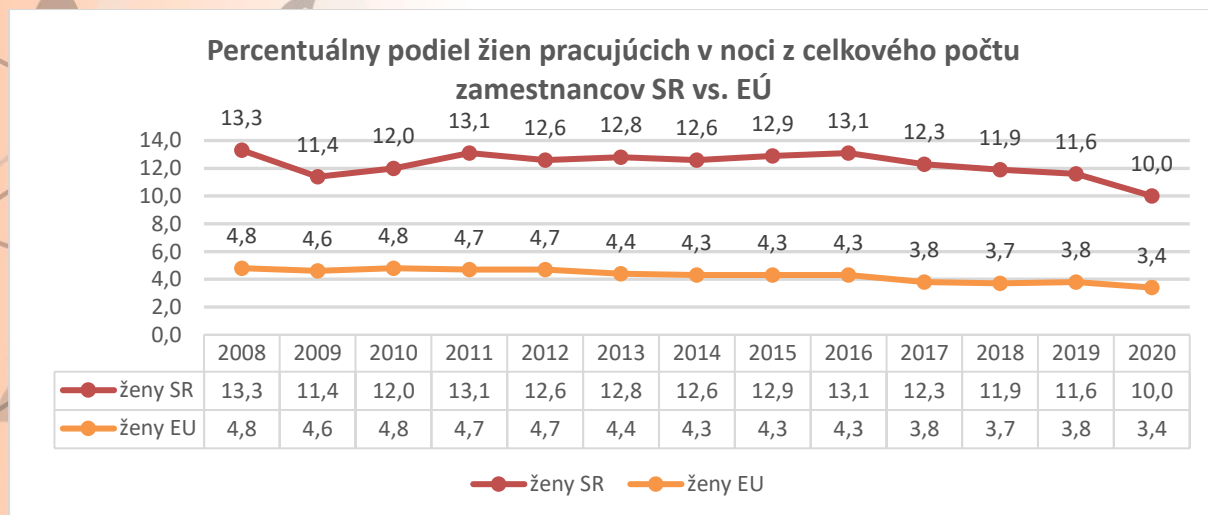
Nočná práca zásadným spôsobom narušia prirodzený denný kolorit človeka. Eliminovanie nočnej práce by malo byť záujmom každého zamestnávateľa a každej vlády vyspelého štátu. V tomto ohľade je však Slovenská republika na chvoste v rozsahu výkonu nočnej práce v porovnaní s krajinami Európskej únie.

Graf 16: Percentuálny podiel mužov pracujúcich v noci z celkového počtu zamestnancov SR vs. EÚ



Zdroj: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EWPNIG__custom_1663372/default/table?lang=en

Graf 17: Percentuálny podiel žien pracujúcich v noci z celkového počtu zamestnancov SR vs. EÚ



Zdroj: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EWPNIG__custom_1663372/default/table?lang=en

Oproti krajinám Európskej únie máme takmer dva a pol násobný podiel zamestnancov pracujúcich v noci na celkom počte zamestnancov. Rovnaký trend je aj pri porovnaní zamestnancov pracujúcich v noci v Slovenskej republike a v Európskej únii.

4.1.2.14 Preradenie na inú prácu

Podstatnou náležitosťou pracovnej zmluvy je stručná charakteristika druhu práce. Zároveň môžeme považovať druh vykonávanej práce za esenciálnu charakteristiku konkrétneho pracovného pomeru.

Vzhľadom na skutočnosť, že v pracovnej zmluve je nutné stručne charakterizovať druh vykonávanej práce, nie je následne možné aby zamestnávateľ prideloval zamestnancovi prácu akéhokoľvek druhu výlučne v závislosti od jeho potreby. Naopak aj pre zamestnávateľa ako aj pre zamestnanca je záväzná na jednej strane pridelovanie práce podľa pracovnej zmluvy a na druhej strane povinnosť vykonávať prácu podľa pracovnej zmluvy. Nastáva teda zásadná eliminácia dispozičných možností zamestnávateľa jednostranne pridelovať zamestnancovi prácu iného druhu ako má uvedenú v pracovnej zmluve.

Zákonník práce v § 55 taxatívne uvádza případy kedy je zamestnávateľ oprávnený, resp. povinný preradiť zamestnanca na inú prácu ako má so zamestnávateľom dohodnutú v pracovnej zmluve. Zároveň sa v tomto paragrafe uvádza, že zamestnanec je v týchto prípadoch povinný vykonávať inú prácu a na inom mieste ako má uvedenú v pracovnej zmluve.

Preradenie na inú prácu sa má realizovať v prvom rade v rámci pracovnej zmluvy. Vo vzťahu k tomuto postupu je potrebné uviesť, že spôsob zmluvného zadefinovania práce, na ktorú je zamestnanec prijímaný v pracovnej zmluve zásadným spôsobom determinuje možnosti preradenia zamestnanca na inú prácu v medziach jeho pracovnej zmluvy. Napríklad, ak má zamestnanec v pracovnej zmluve uvedenú pracovnú pozíciu operátor so stručnou všeobecnou

charakteristikou prác operátora, môže mu zamestnávateľ prideľovať prácu operátora v rámci všetkých prevádzok v spoločnosti. Naopak, ak má zamestnanec v pracovnej zmluve uvedenú pracovnú pozíciu operátor na prevádzke montáž, môže mu zamestnávateľ prideľovať v rámci pracovnej zmluvy iba práce operátora na prevádzke montáž. Ak nemožno dosiahnuť účel preradenia preradením zamestnanca v rámci pracovnej zmluvy, môže zamestnávateľ preradiť zamestnanca vo vyššie taxatívne uvedených prípadoch po dohode so zamestnancom aj na prácu iného druhu, ako mal dohodnutú v pracovnej zmluve. Po vzájomnom konsenze medzi zamestnávateľom a zamestnancom je možnosť preradenia zamestnanca aj na inú prácu ako mal dohodnuté v pracovnej zmluve. Vzhľadom na povinné náležitosti pracovnej zmluvy je nutné pri preradení na inú prácu po vzájomnej dohode zodpovedajúcim spôsobom pristúpiť k úprave pracovnej zmluvy.

Flexibilita pracovného pomeru v oblasti vykonávanej práce nie je zabezpečená legislatívne. Naopak Zákonník práce v tomto smere skôr chráni zamestnanca, aby ho zamestnávateľ nemohol preraďovať na inú prácu jednostranne iba z dôvodov spočívajúcich na strane zamestnávateľa (nepotrebuje pracovníkov na jednej pracovnej pozícii ale má nedostatok pracovníkov na inej pracovnej pozícii). Aj ustanovenie § 55 Zákonníka práce uvádza iba dôvody pri ktorých je možné preradiť zamestnanca jednostranne na výkon inej práce, ktoré majú dôvod výhradne na strane zamestnanca. Pri ekonomických dôvodoch alebo organizačných dôvodoch, ktoré sleduje najmä zamestnávateľ je možné jednostranné preradenie zamestnanca iba po vzájomnej dohode oboch strán, s výnimkou potreby odvracania mimoriadnej udalosti a zmierňovania jej bezprostredných následkov.

4.1.2.15 Miesto výkonu práce alebo pravidelné pracovisko

Je miesto dohodnuté medzi zamestnancom a zamestnávateľom, kde zamestnanec obvykle vykonáva svoju prácu, ak nie je pravidelné pracovisko dohodnuté je ním miesto výkonu práce

dohodnuté v pracovnej zmluve. Miesto výkonu práce je povinnou náležitosťou pracovnej zmluvy, takže musí byť zamestnancovi známe.

Miesto výkonu práce môže byť v pracovnej zmluve vymedzené rôzne. Zákonník práce spôsob ani mieru jeho vymedzenia nešpecifikuje, uvádza iba príklady ako ho možno vymedziť - obec, časť obce alebo inak určené miesto. Práve inak určené miesto dáva zamestnávateľovi možnosť flexibilne dohodnúť so zamestnancom v pracovnej zmluve jeho miesto výkonu práce, napríklad ako všetky prevádzky zamestnávateľa. Spôsob určenia miesta výkonu práce/pravidelného pracoviska v pracovnej zmluve môže poskytnúť zamestnávateľovi väčšiu či menšiu elasticitu pri určovaní miesta, kde bude zamestnanec prácu vykonávať.

Zákonník práce však upravuje aj niektoré flexibilné formy práce, ktoré vyslovene slúžia na to, aby mohol zamestnanec vykonávať prácu na rôznych miestach. Agentúrne zamestnávanie ako aj dočasné pridelovanie zamestnancov je možné využiť na to aby mohol zamestnanec vykonávať legálne prácu na jednom a inokedy na druhom mieste, samozrejme však pre iného – užívateľského zamestnávateľa.

Pri domácej práci možno v pracovnej zmluve medzi zamestnávateľom a zamestnancom dohodnúť, že domácka práca alebo telepráca sa v celom rozsahu alebo sčasti bude vykonávať na mieste, ktoré si zamestnanec sám určí, ak to povaha práce umožňuje. Súčasne je možné pri domácej práci a telepráci dohodnúť v pracovnej zmluve aj nevyhnutný alebo minimálny rozsah v akom bude zamestnanec vykonávať prácu na pracovisku zamestnávateľa.

4.1.2.16 Zamestnávateľ ako aspekt flexibility v rámci pracovného pomeru

Aj v rámci pracovného pomeru je možné istými spôsobmi zabezpečiť flexibilitu osoby zamestnávateľa, pre ktorého bude zamestnanec vykonávať závislú prácu.

V tejto časti sa nebudeme venovať cezhraničnému vysielaniu, alebo dočasnému prideleniu v rámci agentúrneho zamestnávania. Aj bez týchto flexibilných foriem práce je možné v „klasickom“ pracovnom pomere na neurčitý čas s ustanoveným týždenným pracovným časom 40 hodín zabezpečiť legálnu zmenu v osobe zamestnávateľa pre ktorého bude zamestnanec vykonávať prácu na základe jeho pokynov, jeho prostriedkami, na jeho pracovisku. Takúto zmenu zamestnávateľa je možné zabezpečiť dočasným pridelením zamestnanca podľa § 58. Ide o prípady, kedy je dočasné pridelenie zamestnanca realizované medzi zamestnávateľom, ktorý nie je agentúrou dočasného zamestnávania a užívateľským zamestnávateľom. Stručne a veľmi laicky by sme tento druh dočasného pridelenia mohli nazvať akýmsi požičiavaním si zamestnancov medzi zamestnávateľmi s predchádzajúcim súhlasom samotného dotknutého zamestnanca.

Užívateľský zamestnávateľ je zamestnávateľ, ku ktorému je zamestnanec na výkon práce dočasne pridelený. Užívateľský zamestnávateľ je oprávnený ukladať zamestnancovi v mene zamestnávateľa počas dočasného pridelenia pracovné úlohy, organizuje, riadi a kontroluje jeho prácu, za účelom výkonu práce mu dáva zodpovedajúce pokyny, utvára mu priaznivé pracovné podmienky aby mohol dohodnutú prácu riadne vykonávať a zaisťuje bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Oprávnenia užívateľského zamestnávateľa voči pridelenému zamestnancovi však nie sú rovnakého rozsahu ako voči jeho kmeňovým zamestnancom. Vedúci zamestnanec užívateľského zamestnávateľa, ktorý je na to oprávnený, nemôže voči dočasne pridelenému zamestnancovi robiť právne úkony v mene zamestnávateľa, t. j. nemôže napríklad skončiť pracovný pomer dočasne prideleného zamestnanca.

Na dočasné pridelenie zamestnanca jeho zamestnávateľom k užívateľskému zamestnávateľovi je nevyhnutné uzatvoriť medzi zamestnávateľom a zamestnancom dohodu o dočasnom pridelení.

Dočasné pridelenie je možné dohodnúť najviac na 24 mesiacov. Ak by nastala potreba predĺženia lebo opätovného dohodnutia dočasného pridelenia k tomu istému užívateľskému

zamestnávateľovi, je predĺženie alebo opätovné dohodnutie dočasného pridelenia v rámci vyššie uvedených 24 mesiacov najviac štyrikrát.

Mzdu, náhradu mzdy a cestovné náhrady počas doby dočasného pridelenia poskytuje zamestnancovi ten zamestnávateľ, ktorý zamestnanca dočasne prideliť. Pre účely zákazu diskriminácie a znevýhodňovania či už kmeňových alebo dočasne pridelených zamestnancov Zákonník práce upravuje, že pracovné podmienky ako aj mzdové podmienky a podmienky zamestnávania dočasne pridelených zamestnancov musia byť najmenej rovnako priaznivé ako u porovnateľného kmeňového zamestnanca užívateľského zamestnávateľa.

Ďalšou nevyhnutnou dohodou na to, aby mohlo prísť k dočasnému prideleniu je písomná dohoda o dočasnom pridelení uzatvorená medzi zamestnávateľom a užívateľským zamestnávateľom. Zamestnávateľ sa môžu s užívateľským zamestnávateľom dohodnúť o dočasnom pridelení zamestnanca v pracovnom pomere na výkon práce iba v prípade, ak sú u zamestnávateľa objektívne prevádzkové dôvody, a to najskôr po troch mesiacoch odo dňa vzniku pracovného pomeru. Tento druh dočasného pridelenia sa teda nemá používať bez akýchkoľvek obmedzení. Jeho použitie je legálne a dôvodné vtedy, ak na strane existujú u zamestnávateľa objektívne prevádzkové dôvody, napríklad zamestnávateľ má dočasne nevyťažených niektorých zamestnancov a naopak iný zamestnávateľ – užívateľský zamestnávateľ má takýchto zamestnancov nedostatok.

Aj táto dohoda musí mať nevyhnutne písomnú formu, inak ju Zákonník práce sankcionuje neplatnosťou.

Prostredníctvom vyššie uvedeného modelu dočasného prideľovania „iba“ medzi zamestnávateľom a užívateľským zamestnávateľom je možné variovať aj osobu zamestnávateľa, pre ktorého zamestnanec v rámci svojho pracovného pomeru vykonáva prácu.

4.1.3 Riziká a negatíva flexibilných foriem práce vyplývajúce z aplikačnej praxe z pohľadu právnej úpravy

Praktické využívanie flexibilných foriem práce v pracovnoprávných vzťahoch identifikovalo niektoré opakujúce sa negatíva a riziká, ktoré sú s aplikáciou flexibilných foriem práce spojené a ich existencia je predovšetkým dôsledkom nedokonalkej, resp. nedostatočnej právnej úpravy. Niektoré aplikačné problémy nemohol zákonodarca pri legislatívnom procese predvídať a boli detekované až pri praktickom využívaní týchto foriem práce.

4.1.3.1 Nútené flexibilné formy práce

Aplikácia flexibilných foriem práce v praxi s ohľadom na skutočnosť, že žiadny pracovnoprávny vzťah nie je vyváženým právnym vzťahom ale ide o právny vzťah so slabším prvkom – zamestnancom, je predovšetkým prejavom vôle zo strany zamestnávateľských subjektov.

Napríklad uzatváranie pracovného pomeru na dobu určitú pri vzniku pracovnoprávneho vzťahu ako akási doba počas ktorej si zamestnávateľ „overuje“ schopnosti zamestnanca, jeho adaptáciu na kolektív, integráciu na pracovné podmienky a pracovné prostredie. Štandardom sa stalo v podmienkach slovenského pracovného trhu, že pri vstupe zamestnanca k novému zamestnávateľovi je s ním uzatváraný pracovný pomer na dobu určitú, napríklad v trvaní jedného roka pod zámienkou vyššie uvedenej adaptácie a integrácie zamestnanca. Zamestnanec však nemá inú alternatívu, ak má skutočný záujem o pracovné miesto. U mnohých zamestnávateľov je uvedený postup – najprv uzatvorenie pracovného pomeru s novým zamestnancom na dobu určitú potup upravený vo vnútorných predpisoch ako štandard pri vzniku pracovného pomeru s novým zamestnancom. Až následne po uplynutí napr. ročného pracovného pomeru na dobu určitú je pracovný pomer v prípade obojstranného záujmu uzatvorený na neurčitý čas.

V tomto prípade môžeme hovoriť o vynútenom pracovnom pomere na dobu určitú.

V praxi sa objavovali aj prípady, kedy zamestnávateľia využívali reťazenie pracovných pomerov na dobu určitú na zákonné maximum. Tieto praktiky sa vyskytovali najmä pri agentúrach dočasného zamestnávania.

V prípade vynúteného pracovného pomeru na dobu určitú nemôžeme hovoriť o protiprávnom konaní ak boli dodržané zákonné limity trvania pracovného pomeru na dobu určitú a počet ich predĺžení alebo opakovaných uzatvorení. Takto prax je v súlade so zákonom ak skúmame jej formálnu stránku. Je však otázkou, či práve na takýto účel slúži inštitút pracovného pomeru na dobu určitú.

4.1.3.2 Právne nekonformná alternácia pracovného pomeru

V rozpore s právnou úpravou je v praxi sa vyskytujúca alternácia pracovného pomeru na kratší pracovný čas dohodou o vykonaní práce. Táto „náhrada“ za pracovný pomer sa zneužívala najmä v minulosti, kedy právna úprava odvodového zaťaženia dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru zvýhodňovala práve dohody na úkor pracovného pomeru. Ak teda odvodové zaťaženie pri dohodách bolo nižšie ako pri pracovnom pomere boli namiesto pracovného pomeru na kratší pracovný čas uzatvárané so zamestnancami práve dohody o vykonaní práce. Z právnej úprav ako j charakteristiky dohody o vykonaní práce je zrejmé, že tieto neslúžia na výkon opakovaných pravidelných činností v zamestnávateľom určenom pracovnom čase. Tento inštitút nie je prispôsobený na to, aby prostredníctvom neho bol upravený výkon práce na rovnakej právnej úrovni ako pri pracovnom pomere. Je nutné si uvedomiť, že na dohody o vykonaní prác mimo pracovného pomeru sa nevzťahujú všetky ustanovenia Zákonníka práce. Na dohodu o vykonaní práce neplatia ustanovenia Zákonníka práce napríklad o maximálnom reťazení takýchto dohôd. Dohodu o vykonaní práce je možné

uzatvoriť na 12 mesiacov ale Zákonník práce už neupravuje či je možné ju uzatvárať opakovane a koľkokrát po sebe. Týmto spôsobom - uvedenou nezákonnou alternáciou pracovného pomeru na kratší pracovný čas je dokonca možné obchádzať ustanovenia o maximálnom reťazení pracovných pomerov na určitú dobu. Na dohodu o vykonaní práce sa nevzťahujú ustanovenia o skončení pracovného pomeru. Dohoda o vykonaní práce sa má ukončiť vykonaním dohodnutej pracovnej úlohy. Ak je ale uzatvorená napríklad na opakované pomocné práce alebo upratovacie práce, ktoré sa opakujú každodenne môže mať tak zamestnanec ako aj zamestnávateľ problém ukončiť dohodu pred tým ako uplynie doba na ktorú sa uzatvorila. Legislatíva dokonca neumožňuje ukončiť dohodu o vykonaní práce ani vzájomnou dohodou strán o jej skončení. Na zamestnancov pracujúcich na dohodu sa neuplatňujú ustanovenia o odstupnom.

Ďalšou nezákonnou alternáciou je „zamestnávanie“ samostatne zárobkovo činných osôb namiesto riadnych zamestnancov na pracovný pomer. Pri zamestnávaní živnostníkov nejde o riadny obchodný vzťah medzi objednávateľom a dodávateľom ako predpokladá príslušná právna úprava. Živnostník vykonáva prácu pre zamestnávateľa v mene zamestnávateľa, jeho pracovnými prostriedkami, počas času ktorý určí zamestnávateľ. Je teda zrejmé, že živnostník vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu, ktorá má byť právne upravená prostredníctvom pracovnej zmluvy a nie obchodnou zmluvou. Na takto pracujúceho živnostníka sa neuplatňujú ustanovenia Zákonníka práce. Z čoho vyplýva, že nie je voči pokynom zamestnávateľa žiadnym spôsobom chránený, s výnimkou ochranných ustanovení, ktoré si dohodne v príslušnej obchodnoprávnej dohode, čo je skôr výnimkou ako pravidlom. Na takto zamestnaného živnostníka sa nevzťahujú ustanovenia o pracovnom čase, minimálnej mzde, skončení pracovného pomeru.

Je však nutné uviesť, že túto alternáciu nie zriedka využívajú aj zamestnanci, ktorí z pracovného pomeru po dohode so zamestnávateľom prejdú na výkon práce prostredníctvom živnosti, alebo a priamo pri vstupe k zamestnávateľovi dohodnú, že budú vykonávať síce závislú prácu ale ako samostatne zárobkovo činná osoba. Motiváciou

pre takýto spôsob výkonu práce je, že samostatne zárobkovo činné osoby majú väčšiu flexibilitu v daňovo odvodovej oblasti. V konečnom dôsledku tak odvedú menšiu daň a sociálne odvody ako keby vykonávali závislú prácu prostredníctvom pracovného pomeru. Zamestnanec totiž má taxatívne zákonom uloženú daňovú a odvodovú povinnosť s presne vymedzeným percentuálnym určením výšky preddavku na daň a percentuálnym určením sociálnych a zdravotných odvodov. Zvýhodnenia alebo iné výnimky z daňových odvodových povinností sú v porovnaní s možnosťami živnostníkov zásadne menšie. Navyše, zamestnanec si nedokáže uplatňovať do svojich nákladov, ktoré by mu znižovali daňový základ náklady napríklad na cestovanie do práce, atď.

4.1.3.3 Nelegálne odmeňovanie pri flexibilných formách práce

Prekérne spôsoby odmeňovania sa v aplikačnej praxi objavili najmä pri agentúrnom zamestnávaní. Objavili sa nelegálne spôsoby odmeňovania za vykonanú prácu, ktoré spočívali v kombinácii minimálnej mzdy a cestovných náhrad. Tieto praktiky mohli byť logicky aplikované najmä pri zamestnancoch z tretích krajín. Ďalší nelegálny spôsob odmeňovania niektorých zamestnancov spočíval vo legálnom vyplatení minimálnej mzdy a zvyšok mzdy bol vyplácaný bez akéhokoľvek dokladu, t. j. bez daňového a odvodového zaťaženia. V prípade, že zodpovednosť za odmeňovanie spočívala na agentúre dočasného zamestnávania alebo zamestnávateľoch, ktorí dočasne prideliť zamestnancov k užívateľským zamestnávateľom a išlo o nereseriovane zamestnávateľské subjekty, dochádzalo v niektorých prípadoch k odmeňovaniu dočasne pridelených zamestnancov v rozpore s § 58 ods. 9, druhá veta Zákonníka práce, podľa ktorej *„Pracovné podmienky vrátane mzdových podmienok a podmienky zamestnávania dočasne pridelených zamestnancov musia byť najmenej rovnako priaznivé ako u porovnateľného zamestnanca užívateľského zamestnávateľa.“* Nie vždy sa

dodržiavalo ustanovenie o najmenej rovnako priaznivých mzdových podmienkach dočasne pridelovaných zamestnancoch.

Pri dočasnom pridelovaní sa nelegálne alebo prekérne spôsoby odmeňovania obchádzajúce daňové a odvodové povinnosti zamestnávateľa alebo obchádzajúce zákonné ustanovenie o najmenej rovnakých mzdových podmienkach dočasne predelených zamestnancov odstránili v značnej miere prostredníctvom novely Zákonníka práce zákonom č. 14/2015 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. Prostredníctvom tejto novely sa zaviedla tzv. spoluzodpovednosť užívateľských zamestnávateľom za zákonné odmeňovanie dočasne pridelených zamestnancov prostredníctvom § 58 ods. 10 Zákonníka práce „*Ak zamestnávateľ alebo agentúra dočasného zamestnávania neposkytnú dočasne pridelenému zamestnancovi mzdu najmenej rovnako priaznivú ako patrí porovnateľnému zamestnancovi užívateľského zamestnávateľa, je povinný do 15 dní od výplatného termínu dohodnutého medzi zamestnávateľom alebo agentúrou dočasného zamestnávania a dočasne prideleným zamestnancom poskytnúť mu túto mzdu alebo rozdiel medzi mzdou porovnateľného zamestnanca užívateľského zamestnávateľa a mzdou, ktorú mu poskytnú zamestnávateľ alebo agentúra dočasného zamestnávania, užívateľský zamestnávateľ po vykonaní zrážok zo mzdy podľa § 131; na tieto účely sa užívateľský zamestnávateľ považuje za zamestnávateľa dočasne prideleného zamestnanca. Užívateľský zamestnávateľ je povinný informovať zamestnávateľa alebo agentúru dočasného zamestnávania o sume vyplatennej mzdy podľa prvej vety. Povinnosť podľa prvej vety a druhej vety sa vzťahuje aj na užívateľského zamestnávateľa, ku ktorému je zamestnanec vyslaný na výkon práce zamestnávateľom alebo agentúrou dočasného zamestnávania z územia iného členského štátu Európskej únie na územie Slovenskej republiky.*“

Podľa dôvodovej správy k tejto novele: „V odseku 10 sa navrhuje ustanoviť tzv. systém spoločnej a nerozdielnej zodpovednosti (spoločnej zodpovednosti užívateľského zamestnávateľa za vyplatenie porovnateľnej mzdy). Vzorom je právna úprava SRN (a podobný

model majú aj v iných štátoch EÚ), pričom k právnej úprave sa vyjadril aj Súdny dvor EÚ v právnej veci C-60/03 z 12. 10. 2004 (Wolff-Müller, bod. 37) s tým, že tento mechanizmus nie je v rozpore s právom EÚ.

Cieľom tejto navrhovanej úpravy je zaangažovanie užívateľského zamestnávateľa na plnení povinností agentúrou dočasného zamestnávania (resp. zamestnávateľom). Užívateľský zamestnávateľ je ten subjekt, ktorý prácu skutočne potrebuje, agentúra dočasného zamestnávania alebo iný zamestnávateľ je len „sprostredkovateľom“ („zamestnávanie na účel pridelenia“) a ak by neexistoval systém dočasného pridelenia, užívateľský zamestnávateľ by musel uzatvoriť pracovnú zmluvu priamo so zamestnancom.

Za dodržanie porovnateľných pracovných a mzdových podmienok podľa platnej a účinnej právnej úpravy zodpovedá priamy zamestnávateľ (agentúra dočasného zamestnávania alebo zamestnávateľ) - nie užívateľský zamestnávateľ, a to aj vtedy, ak mu užívateľský zamestnávateľ neposkytne dostatočné prostriedky alebo žiadne prostriedky, prípadne informácie (o porovnateľnej mzde), aby si priamy zamestnávateľ splnil svoju povinnosť. Uvedené vyplýva z tohto, že užívateľský zamestnávateľ nie je zaangažovaný na dodržaní povinnosti iným subjektom. Z tohto dôvodu bol napr. v Holandsku, v SRN, v Rakúsku vytvorený systém spoločnej a nerozdielnej zodpovednosti, ktorý užívateľského zamestnávateľa núti sledovať, či si priamy zamestnávateľ splnil svoje mzdové povinnosti, resp. vyberie si takéto zmluvného partnera, u ktorého je garancia dodržiavania zákona (postupuje teda pri výbere druhej zmluvnej strany s tzv. obvyklou opatrnosťou – „due dilligence“). Tento mechanizmus má vplyv aj na voľbu zmluvného partnera, pretože ak si priamy zamestnávateľ nesplní svoje záväzky voči zamestnancom, nastupuje ako zodpovedný subjekt popri alebo namiesto zamestnávateľa užívateľský zamestnávateľ.

Zákonník práce vyžaduje, aby sa urobilo porovnanie mzdových podmienok tzv. (porovnateľného) kmeňového zamestnanca užívateľského zamestnávateľa a agentúrneho

zamestnanca (resp. dočasne prideleného zamestnanca zamestnávateľom) a aby dočasne pridelený zamestnanec mal tieto podmienky najmenej rovnako priaznivé.

Návrhom sa navrhuje ustanoviť, že ak zamestnávateľ alebo agentúra dočasného zamestnávania neposkytli dočasne pridelenému zamestnancovi mzdu, najmenej rovnako priaznivú ako patrí porovnateľnému zamestnancovi užívateľského zamestnávateľa, je povinný poskytnúť mu ju (ak sa nevyplatila žiadna mzda) alebo jej rozdiel (ak sa síce vyplatila mzda ale nižšia ako porovnateľná mzda) do 15 dní od výplatného termínu dohodnutého medzi zamestnávateľom alebo agentúrou dočasného zamestnávania užívateľský zamestnávateľ.

V nadväznosti na zabránenie nedodržania vyššie uvedenej povinnosti agentúrou dočasného zamestnávania alebo zamestnávateľom, ktorý zamestnanca poskytuje „cezhranične“ vyslaním zamestnanca z územia iného členského štátu na územie SR, navrhuje sa ustanoviť, že rovnaká povinnosť sa vzťahuje aj na užívateľského zamestnávateľa, ku ktorému je zamestnanec vyslaný *na výkon práce zamestnávateľom alebo agentúrou dočasného zamestnávania z územia členského štátu Európskej únie na územie Slovenskej republiky.*⁴⁰

4.1.3.4 Iné nedostatky v aplikačnej praxi vyplývajúce z právnej úpravy

Viacere aplikačné problémy flexibilných foriem práce sú spôsobené nedostatočnou legislatívnou úpravou.

Právna úprava konta pracovného času sa v tomto kontexte javí ako jedna z nedostatočných právnych úprav tohto flexibilného pracovnoprávneho inštitútu. Právna úprava konta

⁴⁰ Dôvodová správa k zákonu č. 14/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony, osobitná časť.

pracovného času napríklad neupravuje spôsob výpočtu priemerného zárobku v čase aplikácie konta pracovného času. Počas 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 (kladný účet konta pracovného času), a v prípade menšej potreby práce zamestnanec odpracuje menej hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas alebo prácu nebude vykonávať vôbec (záporný účet konta pracovného času). Prakticky to znamená, že v niektorých týždňoch alebo mesiacoch bude zamestnanec vykonávať viac práce ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas a v iných mesiacoch alebo týždňoch bude vykonávať menej práce ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas. Vždy ale bude zamestnanec dostávať svoju základnú mzdu ako kedy pracoval v rozsahu celého ustanoveného týždenného pracovného času. Ak sa priemerný zárobok na pracovnoprávne účely vypočítava ako podiel vyplatenej mzdy a odpracovaného času za predchádzajúci štvrtrok, tak ak by zamestnanec odpracoval v danom štvrtroku a polovice menej hodín (v dôsledku menšej potreby práce) ale mzdu by dostal za celý pracovný fond, jeho priemerný hodinový zárobok by stúpal. Naopak, ak by zamestnávateľ v rozhodujúcom období pre výpočet priemerného zárobku v dôsledku konta pracovného času odpracoval viac hodín ako by zodpovedalo jeho ustanovenému týždennému pracovnému času ale bola by mu vyplatená mzda „iba“ za výkon práce zodpovedajúci jeho ustanovenému týždennému pracovnému času, jeho priemerný zárobok by sa znižoval.

Podľa Zákonníka práce je konto pracovného času spôsob nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času. Podľa § 104 Zákonníka práce *„Ak dovolenku čerpá zamestnanec s nerovnomerne rozvrhnutým pracovným časom na jednotlivé týždne alebo na obdobie celého kalendárneho roka (§ 87), patrí mu toľko pracovných dní dovolenky, koľko ich na jeho dovolenku pripadá v celoročnom priemere.“* Na prepočet dovolenky pri nerovnomerne rozvrhovanom pracovnom čase je teda podstatné vedieť počet pracovných zmien pripadajúcich na jeden týždeň. Pri konte pracovného času sa však môže meniť tak dĺžka pracovnej zmeny, čo má zásadný vplyv aj na počet pracovných zmien ako aj priamo samotný

počet pracovných zmien v kalendárnom týždni alebo mesiaci. Ak by v danom kalendárnom roku odpracoval zamestnanec prostredníctvom konta pracovného času menší počet pracovných zmien v dôsledku zníženej potreby práce, bude mať potom nižší nárok na dovolenku v danom roku? Ako tento rozsah dovolenky určí zamestnávateľ vopred, ak pri konte pracovného času nie je možné určiť vopred počet pracovných zmien v roku a teda ani priemerný počet zmien v týždni? Z podstaty konta pracovného času predsa vyplýva, že počet pracovných zmien sa flexibilne počas roka alebo dokonca počas vyrovnávacieho obdobia (maximálne 30 mesiacov) mení.

Pri konte pracovného času nie je legislatívou upravené ako sa vysporiadajú prípadné plusové a mínusové hodiny, ktoré by mal zamestnanec na účte konta pracovného času na konci vyrovnávacieho obdobia. V aplikačnej praxi sa prijal výklad, resp. názor, že plusové hodiny, ktoré má na účte konta pracovného času zamestnanec aj po uplynutí vyrovnávacieho obdobia sú hodinami práce nadčas, resp. sa majú ako hodiny práce nadčas zamestnancovi preplatiť.

Ako sa ale majú vysporiadať mínusové hodiny? Je nepochybné, že aj tieto hodiny, ktoré zamestnanec neodpracoval boli prostredníctvom základnej mzdy istým spôsobom zaplatené. Ak ale mínusové hodiny vznikajú v dôsledku toho, že zamestnanec odpracuje menej hodín práce ako by zodpovedalo jeho ustanovenému týždennému pracovnému času, a to nie zavinením zamestnanca ale v dôsledku zníženej potreby práce, teda z viny zamestnávateľa, mohli by sa mínusové hodiny konta pracovného času na konci vyrovnávacieho obdobia označiť ako hodiny prekážky v práci na strane zamestnávateľa. Uvedený postup je možné právne zdôvodniť prostredníctvom § 142 ods. 3 Zákonníka práce. Ak by sme teda pripustili, že mínusové hodiny konta pracovného času na konci vyrovnávacieho obdobia sú hodinami prekážky v práci na strane zamestnávateľa podľa § 142 ods. 3 Zákonníka práce, mali by byť tieto hodiny zaplatené náhradou mzdy vo výške 100% priemerného zárobku zamestnanca. V praxi sa potvrdilo, že priemerný zárobok zamestnanca býva vyšší ako jeho hodinová základná mzda vyplácaná počas konta pracovného času. Mínusové hodiny by teda mali byť na

konci vyrovnávacieho obdobia preplatené vyššou sumou (náhradou mzdy vo výške 100% priemerného zárobku) ako iba základnou mzdou.

Aplikačné problémy, ktoré nesúvisia s kvalitou legislatívnej úpravy sa v poslednom čase objavili pri dočasnom prideľovaní a to najmä zamestnancov z menej rozvinutých krajín EÚ alebo z tretích krajín.

Niektorí zamestnávateľia dočasne prideľujúcich cudzokrajných zamestnancov zaviazujú zmluvne týchto zamestnancov, aby využívali iba služby ubytovania alebo dopravy poskytované týmito zamestnávateľmi alebo spriaznenými subjektami. Ceny za tieto služby potom nezodpovedajú reálnym trhovým cenám. Je to spôsob ako si od dočasne pridelených zamestnancov zabezpečiť odbyť služby, ktorú sú samozrejme týmto prideleným zamestnancom spoplatnené, mnohokrát nevýhodne.

Samostatnou kapitolou pri flexibilných formách práce je organizácia pracovného času vodičov pravidelnej osobnej dopravy.

Organizáciu pracovného času v doprave upravuje samostatný zákon, špeciálny právny predpis k Zákonníku práce – zákon č. 462/2007 Z. z. o organizácii pracovného času v doprave a o zmene a doplnení zákona č. 125/2006 Z. z. o inšpekcii práce a o zmene a doplnení zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 309/2007 Z. z. Pri vodičoch pravidelnej osobnej dopravy sa využíva prevažne nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času. Zásadný negatívny vplyv na rozvrhovanie pracovného času vodičov majú nasledovné špecifiká, ktoré upravuje špeciálne vyššie uvedený zákon:

- možnosť rozdelenia pracovnej zmeny na dva časti, pri dohode so zástupcami zamestnancov až na tri časti,

- pri rozdelení pracovnej zmeny nie je zákonom určené, kde by mal zamestnanec tráviť čas medzi dvoma časťami zmeny - povinnosť zamestnávateľa umožniť zamestnancovi tráviť tento čas na pre zamestnanca vhodnom a vyhovujúcom mieste,
- nerozdeľovanie prestávky na prestávku na odpočinok a jedenie a na bezpečnostnú prestávku,
- určenie minimálnej doby prestávky, najmenej 30 minút,
- skrátenie alebo rozdelenie minimálnej doby odpočinku.

Vyššie uvedené špecifiká a nedokonalosť právnej úpravy v rozvrhovaní pracovného času v doprave spôsobuje, že zamestnávateľ môže rozvrhovať pracovný čas aj tak, že:

- Rozdelením pracovnej zmeny na dve alebo tri časti dochádza k tomu, že po určitom čase výkonu práce má zamestnanec „prestoj“ do začiatku ďalšej časti pracovnej zmeny, pričom tento čas nie je zamestnancovi žiadnym spôsobom zaplatený.
- Pri rozdelení pracovnej zmeny sa stáva, že vodič zostane v mieste, kde mu končí spoj. Toto miesto nie je miestom jeho pobytu, nemá tam zázemie ale často na takomto mieste musí tráviť aj niekoľko hodín.
- Čas, kedy nie je vodič vyťažený spojmi mu zamestnávateľ nariadi prestávku v práci, veľakrát však nie v rozsahu 30 minút ale v rozsahu aby bol vyplnený celý čas medzi spojmi. Vodič má často počas zmeny 2,3 prestávky v rozsahu, ktorý zásadne prekračuje 30 minút. Čas prestávky však nie je časom, za ktorý patrí zamestnancovi mzda.
- Podľa § 28 Zákona č. 462/2007 Z. z. o organizácii pracovného času v doprave a o zmene a doplnení zákona č. 125/2006 Z. z. o inšpekcii práce a o zmene a doplnení zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 309/2007 Z. z. *„Zamestnávateľ je povinný rozvrhnúť pracovný čas vodiča pravidelnej osobnej dopravy tak, aby mal medzi dvoma*

pracovnými zmenami nepretržitý denný odpočinok najmenej 11 hodín počas 24 po sebe nasledujúcich hodín. Tento odpočinok môže zamestnávateľ skrátiť až na šesť hodín najviac trikrát za týždeň, ak ku skráteniu nedôjde v dvoch po sebe nasledujúcich dňoch a odpočinok do konca nasledujúceho týždňa bude predĺžený o čas skrátenia, rozdeliť najviac na tri časti počas 24 hodín v dňoch, v ktorých nie je odpočinok skrátený podľa písmena a), pričom najmenej jedna časť odpočinku musí byť najmenej osem hodín a doba odpočinku musí byť predĺžená najmenej na 12 hodín.“

Vyššie uvedené špecifiká rozvrhovania pracovného času v doprave, ktoré majú jediný účel – poskytnúť v rozvrhovaní pracovného času flexibilitu zamestnávateľovi má za dôsledok, že vodiči trávajú v práci (nie však výkonom práce) čas, ktorý často zásadne prekračuje 12 hodín ale mzdu majú poskytnutú iba za výkon práce. V práci sa vyskytujú prípady, kedy je vodič v práci 12,13 hodín ale mzda je mu poskytnutá iba za 7 - 8 hodín. Zvyšok času sú prestávky v práci alebo čas medzi dvoma časťami rozdelenej zmeny.

4.1.4 Pracovnoprávne aspekty nových foriem zamestnávania

Štvrtá priemyselná revolúcia označovaná ako „*priemysel 4.0*“ podstatným spôsobom ovplyvňuje takmer každú jednu oblasť hospodárstva jednotlivých štátov sveta. K sprievodným prejavom charakterizujúcim štvrtú priemyselnú revolúciu patrí napríklad masívna digitalizácia a internetizácia spoločnosti, rozvoj zdieľanej ekonomiky alebo zavádzanie nových informačno-komunikačných technológií do výrobných procesov. Každý jeden sprievodný jav štvrtej priemyselnej revolúcie podstatným spôsobom pozitívne alebo negatívne vplýva na jednotlivé oblasti súkromného alebo verejného práva. Pracovné právo v tomto smere nie je žiadnou výnimkou.

Zavádzanie nových technológií do pracovných procesov môže mať pozitívny vplyv na život a zdravie zamestnancov a kvalitu ich osobného života. Na druhej strane zavádzanie nových technológií do výrobných procesov so sebou prináša nové sociálne riziká v podobe nových foriem zásahov do ochrany súkromia zamestnancov v dôsledku neoprávneného monitorovania zamestnancov na pracovisku⁴¹ za účelom ochrany svojho majetku a vlastníctva⁴² alebo v podobe zníženej ochrany zamestnancov pri nových a atypických formách zamestnávania.⁴³

Rozvoj nových a atypických foriem zamestnávania je v súčasnej digitálnej dobe podporovaný internetizáciou a digitalizáciou spoločnosti, dostupnosťou IKT a vznikom tzv. digitálnych online platforiem, ktoré sú z hľadiska svojho obsahu zamerané na výkon a dodanie práce prostredníctvom zadávateľa práce a dodávateľa výkonu práce. Práve rozvoj nových a atypických foriem zamestnávania fyzických osôb v súčasnej dobe vyvíja plošný tlak na pracovnoprávnu legislatívu, ktorá v dostatočnej miere neposkytuje účinný nástroj na koordináciu a harmonizáciu vybraných pracovnoprávných aspektov vznikajúcich pri výkone závislej práce prostredníctvom nových a atypických foriem zamestnávania fyzických osôb. Typickým príkladom môže byť definícia pojmu závislá práca v zmysle § 1 ods. 2 Zákonníka práce, ktorá v dôsledku nových foriem zamestnávania fyzických osôb (napr. platformová práca, *crowdworking*, práca na zavolanie alebo zero-hourcontract)⁴⁴ nedokáže účinne pod svoju definíciu subsumovať jednotlivé nové formy zamestnávania fyzických osôb.

⁴¹ DIVÉKYOVÁ, K.: Ochrana súkromia zamestnancov, str. 37. In: Legal Point, Bratislava: ELSA Slovensko, 2017, 5. ročník, 01-02/2017, ISSN: 1339-0104.

⁴² HAMULÁK, J., MINČIČ, V.: Nové poznatky a prístupy v oblasti monitorovania zamestnancov, str. 65, In: BARANCOVÁ, H., OLŠOVSKÁ, A. (eds.): Pracovné právo v digitálnej dobe. Praha: Leges, 2017, 304 s., ISBN: 978-80-7502-259-2.

⁴³ BARANCOVÁ, H.: Ochrana života a zdravia zamestnancov a nové technológie, str. 10. In: BARANCOVÁ, H. (ed.): Nové technológie v pracovnom práve a bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Právne a psychologické aspekty. Praha: Leges, 2017, 96 s., ISBN: 978-80-7502-241-7.

⁴⁴ BARANCOVÁ, H.: Nové technológie v pracovnoprávných vzťahoch. Praha: Leges, 2017, str. 34 a nasl., ISBN: 978-80-7502-253-0.

4.1.4.1 Výhody digitálnych foriem zamestnávania v čase pandémie koronavírusu

Digitálne formy zamestnávania v sebe kumulujú viaceré výhody, ktoré robia z konkrétnej novej formy zamestnávania atraktívny model zamestnávania fyzických osôb. Tieto výhody sú rôzneho charakteru, pričom pri ich analýze sa v tejto časti nášho článku zameriame výlučne na výhody pracovnoprávneho a sociálnoprávneho charakteru.

Medzi všeobecné výhody digitálnych foriem zamestnávania určite patrí tá skutočnosť, že ich možno vykonávať z ktoréhokoľvek miesta a prakticky v ľubovoľnom čase, ktorý si zamestnanec určuje sám. Digitálne formy zamestnávania poskytujú dostatočnú mieru flexibility v organizácii pracovného času zamestnancov, čím prispievajú k zladovaniu pracovných a rodinných povinností v rámci tzv. *work - lifebalance* systému. Z uvedeného dôvodu sú nové formy zamestnávania konkurencieschopnými modelmi zamestnávania vo vzťahu k výkonu práce na čiastočný pracovný úväzok. Digitálne formy zamestnávania predstavujú ideálnu formu výkonu práce pre fyzické osoby starajúce sa o maloleté deti alebo osoby so zdravotným postihnutím.⁴⁵ Pri výkone práce, ktorý je realizovaný prostredníctvom internetu v rámci *crowdworkingu*, je podstatné, že zadaný výkon práce je určený pre široký okruh fyzických osôb bez ohľadu na rasu, farbu pleti, náboženstvo, sexuálnu orientáciu, pohlavie alebo zdravotný stav, čím dochádza k potlačaniu diskriminácie na základe vyššie uvedených kritérií. Pokiaľ zadaná práca umožňuje jej výkon zdravotne handicapovaným alebo inak zdravotne znevýhodneným fyzickým osobám, výkon práce pomáha začleňovať takéto fyzické osoby na trh práce, čím nedochádza k ich sociálnej inklúzii a pomáha ich izolácii od odkázanosti na štátnu sociálnu pomoc od príslušných štátnych orgánov. Keďže sa výkon práce neuskutočňuje v priestoroch zamestnávateľa, dochádza k eliminácii nadriadeného subjektu nad zamestnancom, ktorý sa zväčša v pozícii nadriadeného zamestnanca dopúšťal

⁴⁵ PORUBAN, A.: Práca vo virtuálnom dave: výhody, nevýhody a riziká, str. 105, In: BARANCOVÁ, H., OLŠOVSKÁ, A. (eds.): Pracovné právo v digitálnej dobe. Praha: Leges, 2017, 304 s., ISBN: 978-80-7502-259-2.

mobbingu, bossingu na pracovisku alebo šikany na pracovisku voči konkrétnemu zamestnancovi.

Medzi najväčšie výhody digitálnych foriem zamestnávania v súvislosti s pandémiou koronavírusu je, že výkon práce prostredníctvom digitálnych foriem zamestnávania nemusel byť trvalo zastavený alebo dlhodobo prerušený. Nakoľko zamestnanci pracujú mimo pracoviska zamestnávateľa, nemusia za prácou dochádzať prostredníctvom hromadnej dopravy a nevytvárajú veľkú koncentráciu ľudí na pracovisku, čím sa nepochybne znižuje riziko prenosu koronavírusu v spoločnosti. Zamestnávateľ a zamestnanci realizujú zväčša pracovné mítingy prostredníctvom digitálnych komunikačných platforiem, čím nedochádza k zhromaždeniu fyzických osôb nad určitý počet na pracovisku zamestnávateľa.

4.1.4.2 Nevýhody digitálnych foriem zamestnávania v čase pandémie koronavírusu

Medzi najväčšie nevýhody pri výkone práce v rámci nových modelov zamestnávania patrí znížená pracovnoprávna a sociálnoprávna ochrana takýchto fyzických osôb, ktorá sa v čase zníženej produktivity práce v čase pandémie koronavírusu značne prejavila. Znížená pracovnoprávna a sociálnoprávna ochrana takýchto zamestnancov je v podmienkach Slovenskej republiky dôsledkom absencie konkrétnej právnej úpravy, ktorá by takýmto fyzickým osobám priznávala status zamestnanca na základe výkonu práce, ktorý by naplňoval všetky definíčné znaky závislej práce v zmysle § 1 ods. 2 Zákonníka práce. Z uvedeného dôvodu fyzické osoby vykonávajúce digitálnu prácu status zamestnancov, čo v súčasnej dobe predstavuje jeden z najväčších aplikačných problémov pri výkone práce na základe takéhoto modelu zamestnávania. V dôsledku absencie pracovnoprávneho vzťahu medzi zadávateľom práce a vykonávateľom práce sa na ich právny vzťah neaplikujú právne predpisy regulujúce

pracovnoprávne vzťahy⁴⁶, čím dochádza k podstatnému oslabeniu ich základných ľudských práv alebo sociálnych práv ako zamestnancov.

Na vyriešenie tejto problematiky sa v zásade uvádzajú dva názorové právne prúdy, ktoré by podstatným spôsobom pomohli eliminovať alebo zmierniť aktuálny nepriaznivý stav *de lege lata*. Podľa Barancovej je potrebné uvažovať v dvoch intenciách. Prvou z nich je rekonceptualizácia definície závislej práce v zmysle § 1 ods. 2 Zákonníka práce a druhú líniu predstavuje vytvorenie nového subjektu pracovného práva, ktorým je tzv. *ekonomicky závislá osoba*, ktorej bude prislúchať pracovnoprávna ochrana v zníženej podobe v porovnaní so zamestnancom.⁴⁷ Ekonomicky závislá osoba predstavuje inštitút „kvázi zamestnanca“ Táto kategória osôb je na pomedzí statusu zamestnanca a samostatne zárobkovo činnnej osoby. V aplikačnej praxi sa jedná napríklad o novinárov, redaktorov, osôb vykonávajúcich prácu na základe služobnej zmluvy, franchizingovej zmluvy a pod.⁴⁸ Vyššie uvedené osoby pracujúce na základe flexibilných foriem práce nemajú postavenie zamestnancov a pracujúce s informačno-komunikačnými prostriedkami častokrát nemajú garantované žiadne sociálne práva zamestnancov ako napríklad pracovný čas, častokrát pracujú vo svojom voľnom čase a musia byť stále dostupní online.⁴⁹

4.1.5 Pracovnoprávne inštitúty súvisiace s flexibilitou práce

46 Napríklad: Zákonník práce, zákon č. 663/2007 Z. z. zákon o minimálnej mzde v znení neskorších predpisov, zákon č. 124/2006 Z. z. zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci v znení neskorších predpisov a pod.

47 BARANCOVÁ, H.: Ochrana života a zdravia zamestnancov a nové technológie, str. 21-22, In: BARANCOVÁ, H. (ed.), Nové technológie v pracovnom práve a bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Právne a psychologické aspekty. Praha: Leges, 2017, 96 s., ISBN: 978-80-7502-241-7.

48 BARANCOVÁ, H.: Zamestnanec, štatutár a spoločník v pracovnom práve. Praha: Leges, 2018 str. 21, ISBN: 978-80-7502-300-1.

49 KRIŽAN, V.: Pracovný čas zamestnancov pracujúcich s informačnými a komunikačnými prostriedkami. Str. 69 a nasl. In: BARANCOVÁ, H., OLŠOVSKÁ, A. (eds.): Priemysel 4.0 a pracovné podmienky. Praha: Leges, str. 2018, 128 s., ISBN: 978-80-7502-312-4.

S flexibilitou práce priamo súvisia vybrané pracovnoprávne inštitúty upravené v Zákonníku práce alebo v osobitných právnych predpisoch, ktoré rôznymi spôsobmi a intenzitou ovplyvňujú určité aspekty flexibility práce. Tieto pracovnoprávne inštitúty prispievajú k realizácii flexibilných foriem práce alebo naopak, flexibilitu práce rôznymi spôsobmi obmedzujú. Vybrané pracovnoprávne inštitúty v sebe nesú mnohé pozitíva ale aj negatíva. Dôležitou skutočnosťou však je, aby v aplikačnej praxi boli uvedené pracovnoprávne inštitúty uplatňované zo strany zamestnávateľov a zamestnancov vo vzájomnej symbióze tak, aby v rámci pracovnoprávneho vzťahu nespôsobovali nevyváženosť práv a povinností v prospech jednej zmluvnej strany.

V súčasnosti pracovnoprávne zákonodarstvo čelí mnohým liberalizačným snahám, pod ťarchou ktorých dochádza pri jednotlivých pracovnoprávnych inštitútoch k oslabeniu ochrannej funkcie pracovného práva, v dôsledku čoho vzniká čoraz väčší tlak na základné ľudské práva a sociálne práva zamestnancov. Právna úprava nižšie vybraných pracovnoprávnych inštitútov nie je mnohých prípadoch právne perfektná a v aplikačnej praxi vzniká mnoho sporných právnych problémov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami. V tejto časti našej analytickej štúdie poukážeme na špecifické právne aspekty nižšie uvedených pracovnoprávnych inštitútov súvisiacich s flexibilitou práce a na aplikačné problémy, ktoré vznikajú pri uplatňovaní jednotlivých pracovnoprávnych inštitútov v aplikačnej praxi.

4.1.5.1 Monitorovanie zamestnancov na pracovisku

Flexibilné formy práce v sebe zakotvujú vysokú mieru flexibility zamestnanca pri výkone práce. Vo svojej podstate vysoká miera flexibility v rámci pracovnoprávneho vzťahu na strane zamestnanca má zväčša na strane zamestnávateľa za následok zvýšenú intenzitu kontroly zamestnanca. Čím vyššia miera flexibility zamestnanca pri výkone práce, tým väčšia motivácia

zo strany zamestnávateľa kontrolovať priebežné plnenie pracovných úloh zverených zamestnancovi.

S postupným rozvojom nových, flexibilných a atypických foriem zamestnávania zamestnancov v spojení s masívnou digitalizáciou výrobných a pracovných postupov majú zamestnávatelia čoraz viac možností, ako môžu realizovať výkon kontroly práce svojich zamestnancov. K monitorovaniu zamestnancov dochádza v každom jednom sektora hospodárstva. Najčastejšie zamestnávatelia monitorujú svojich zamestnancov za účelom efektívneho využívania pracovného času, dodržiavanie noriem spotreby práce, dodržiavanie pracovnej disciplíny alebo bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Napríklad v oblasti osobnej alebo nákladnej cestnej dopravy môže k monitorovaniu zamestnancov zo strany zamestnávateľa dochádzať za účelom dodržiavania maximálneho prípustného pracovného času v doprave alebo dodržiavanie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, najmä zákazu požívania alkoholických a iných omamných a psychotropných látok pred jazdou vodiča.⁵⁰

Monitorovanie zamestnancov priamo súvisí s ochranou súkromia zamestnancov na pracovisku. V aplikačnej praxi sa však veľmi často stáva, že pri monitorovaní zamestnancov dochádza k narušeniu súkromia zamestnancov zo strany zamestnávateľa. Moderné monitorovacie prostriedky so sebou prinášajú veľké riziká v podobe narušenia súkromia zamestnancov na pracovisku. Pri monitorovaní zamestnancov zo strany zamestnávateľov dochádza k stretu záujmu zamestnávateľa na ochranu svojho vlastníckeho práva a záujmu zamestnanca na ochranu jeho súkromia. Problematika monitorovania zamestnancov okrem ochrany súkromia zamestnanca obsahuje aj etické a medicínske aspekty, napríklad v podobe vzniku stresu alebo inej psychickej poruchy v dôsledku neustáleho sledovania.

V tejto súvislosti sa vynára otázka, do akej miery môže zamestnávateľ narušovať súkromie zamestnanca na pracovisku v súvislosti s realizáciou rôznych foriem kontroly za vyššie

50 GREGUŠ, J.: Prestávka v práci zamestnancov v cestnej doprave. str. 55. In: BARANCOVÁ, H. (ed.): Nové technológie v pracovnom práve a bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Právne a psychologické aspekty. Praha: Leges, 2017, 96 s., ISBN: 978-80-7502-241-7.

uvedeným účelom. Problematike legislatívnych podmienok monitorovania zamestnancov pri rôznych flexibilných formách zamestnávania je potrebné venovať zvýšenú pozornosť, pretože v aplikačnej praxi sú veľmi často výsledky z monitorovania zamestnancov podkladom pre zamestnávateľa pri vyvodení pracovnoprávnej zodpovednosti voči zamestnancovi v podobe upozornenia zamestnanca na menej závažné alebo závažné porušenie pracovnej disciplíny, ktoré môže viesť ku výpovedi alebo ku okamžitému skončeniu pracovného pomeru v zmysle príslušných ustanovení Zákonníka práce.

4.1.5.2 Právo na súkromný život

V rámci problematiky neoprávneného zásahu do súkromia zamestnanca na pracovisku je potrebné na úvod predstaviť významné právo zamestnanca v pracovnoprávnom vzťahu, ktorým je právo na súkromný život. Právo na súkromný život patrí medzi základné ľudské práva prvej generácie. Problematika ochrany práva na súkromný život je predmetom právnej úpravy na medzinárodnej úrovni, európskej úrovni a rovnako tak je predmetom vnútroštátnej právnej úpravy v Slovenskej republike.

Podľa čl. 12 Všeobecnej deklarácie ľudských práv nikto nesmie byť vystavený svojvoľnému zasahovaniu do súkromného života, rodiny, domova alebo korešpondencie, ani útokom na svoju česť a povesť. Obdobne je ochrana súkromia nie len zamestnancov obsiahnutá v čl. 17 Medzinárodného dohovoru o občianskych a politických právach. Na európskej úrovni je právo na rešpektovanie súkromného života zamestnanca zakotvené v článku 8 Európskeho dohovoru ochrane ľudských práv a základných slobôd (ďalej len: „Dohovor“) a v Charte základných práv EÚ (ďalej len: „Charta“). Podľa čl. 8 Dohovoru má každý právo na rešpektovanie súkromného a rodinného života, obdobia a korešpondencie. Podľa čl. 7 Charty má každá osoba právo na ochranu súkromného a rodinného života, právo na obydlie a komunikáciu, pričom predmetom ochrany práva na rešpektovanie komunikácie je práve

korešpondencia, avšak právna ochrana nezahŕňa len písomnú korešpondenciu, ale akúkoľvek inú komunikáciu prostredníctvom telefonických rozhovorov, počas ktorých podlieha právnej ochrane aj tretia osoba, s ktorou fyzická osoba telefonuje.⁵¹ Každý má právo na zákonnú ochranu pred takýmto zásahom alebo útokom. Obmedzenie práva na súkromný život v zmysle čl. 7 Charty je možný len na základe zásady legality, legitimacy a proporcionality.⁵²

V SR je ochrana súkromia garantovaná v čl. 16 zákona č. 460/1992 Zb. Ústava SR v znení neskorších predpisov, podľa ktorého nedotknuteľnosť osoby a jej súkromia je zaručená. Podľa čl. 11 Zákonníka práce zamestnávateľ môže o zamestnancovi zhromažďovať len osobné údaje súvisiace s kvalifikáciou a profesionálnymi skúsenosťami zamestnanca a údaje, ktoré môžu byť významné z hľadiska práce, ktorú zamestnanec má vykonávať, vykonáva alebo vykonával. Podľa § 13 ods. 4 Zákonníka práce nesmie bez vážnych dôvodov spočívajúcich v osobitnej povahe činností zamestnávateľa narúšať súkromie zamestnanca na pracovisku a v spoločných priestoroch zamestnávateľa tým, že ho monitoruje, vykonáva záznam telefonických hovorov uskutočňovaných technickými pracovnými zariadeniami zamestnávateľa a kontroluje elektronickú poštu odoslanú z pracovnej elektronickej adresy a doručeníu na túto adresu bez toho, aby ho na to vopred upozornil. Ak zamestnávateľ zavádza kontrolný mechanizmus, je povinný prerokovať so zástupcami zamestnancov rozsah kontroly, spôsob jej uskutočnenia, ako aj dobu jej trvania a informovať zamestnancov o rozsahu kontroly, spôsobe jej uskutočnenia, ako aj o dobe jej trvania.

Ochrana súkromia je predmetom legislatívnej úpravy aj v § 11 zákona č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej len: „*Občiansky zákonník*“), podľa ktorého má fyzická osoba právo na ochranu svojej osobnosti, najmä života a zdravia, občianskej cti a ľudskej dôstojnosti, ako aj súkromia, svojho mena a prejavov osobnej povahy.

⁵¹ Rozhodnutie ESĽP v právnej veci Klass z roku 1978.

⁵² BARANCOVÁ, H. a kol.: Základné práva a slobody v pracovnom práve. Plzeň: Aleš Čeněk, 2012, str. 112, ISBN: 978-80-7380-422-0.

V rámci ochrany súkromného života zamestnanca sú osobitne chránené osobné údaje zamestnanca. Ochrana osobných údajov je v práve EÚ predmetom osobitnej legislatívnej úpravy, ktorá je vyjadrená najmä v smerniciach. Jedná sa o Smernicu Európskeho parlamentu a Rady č. 95/46 ES zo dňa 24. októbra 1995 o ochrane jednotlivcov vzhľadom na spracovávanie osobných údajov a o voľnom pohybe takých údajov (ďalej len: „*Smernica*“). Dňa 04. mája 2016 bolo v Úradnom vestníku Európskej únie zverejnené Nariadenie Európskeho Parlamentu a Rady 2016/679 z 27 apríla 2016 o ochrane fyzických osôb pri spracovaní osobných údajov a o voľnom pohybe takýchto údajov (ďalej len: „*Nariadenie*“). Týmto Nariadením sa zrušuje Smernica a toto Nariadenie nadobudne účinnosť dňa 25. mája 2018, pričom do uvedeného obdobia sa v Slovenskej republike bude naďalej aplikovať zákon č. 122/ 2013 Z.z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.⁵³

4.1.5.3 Spôsoby monitorovania zamestnancov

V súčasnej dobe majú zamestnávateľia široké spektrum technických možností, ako môžu monitorovať svojich zamestnancov, v dôsledku čoho dochádza k narušeniu súkromia zamestnancov na pracovisku. Z uvedeného dôvodu považujeme za potrebné poukázať na aplikačnú prax zamestnávateľov, akými formami realizujú monitorovanie svojich zamestnancov na pracovisku.

K pomerne tradičným spôsobom monitorovania zamestnancov dochádza prostredníctvom sledovania pracovnej elektronickej pošty zamestnanca pri internej komunikácii. Pri takejto forme monitorovania zamestnancov je potrebné zo strany zamestnávateľov dbať na zvýšené riziko narušenia súkromia zamestnanca, pokiaľ na pracovnú e-mailovú schránku zamestnanec

⁵³ ŠVEC, M., VALENTOVÁ, T.: Ochrana osobných údajov v pracovnoprávných vzťahoch. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, str. 19, ISBN: 978-80-8168-493-6.

dostane súkromný e-mail. K starším klasickým spôsobom monitorovania zamestnancov môžeme zaradiť napríklad monitorovanie zamestnanca prostredníctvom rôznych dotazníkov, monitorovanie e-mailovej komunikácie a korešpondencie zamestnanca, kontrola výkonu práce prostredníctvom rôznych softvérov a programov nainštalovaných na počítačoch zamestnanca, monitorovanie kamerovým systémom, monitorovanie výkonu práce zamestnanca pri výkone domácej práce a telepráce prostredníctvom *online* telekomunikačných programov, ako napríklad *skype* alebo *iného telekomunikačného programu*, pri ktorom musí byť zamestnanec stále *online*.⁵⁴

Za pomerne sofistikované monitorovanie zamestnancov môžeme považovať ich monitorovanie prostredníctvom *mystery shoppingu*, ktorého podstatou je utajenie zamestnávateľa alebo ním povereného zamestnanca za účelom kontroly výkonu práce iného zamestnanca pri poskytovaní tovarov alebo služieb. Vo všeobecnosti sa jedná o výkon kontroly zamestnávateľa jeho zamestnancov pomocou utajenej identity.⁵⁵ Medzi nové inovatívne spôsoby monitorovania zamestnancov určite patrí monitorovanie prostredníctvom GPS systému, prostredníctvom biometrických údajov alebo čipov, prípadne monitorovanie zamestnancov prostredníctvom dronov.

Monitorovanie zamestnancov nemusí byť realizované len prostredníctvom zamestnávateľa alebo ním povereného zamestnanca. Bohužiaľ sa čoraz viac vyskytujú nové spôsoby monitorovania zamestnancov prostredníctvom tretích subjektov, ako napríklad cestujúcich alebo samotných zákazníkov, ktorí prostredníctvom rôznych aplikácií alebo web stránok hodnotia jednotlivé aspekty výkonu práce zamestnanca zamestnávateľa, ktorý cestujúcemu alebo zákazníkovi poskytol tovar alebo službu. Takéto spôsoby hodnotenia zamestnancov sú

54 PRÍBELSKÝ, P., LIŠIAK, P., ČERNÁKOVÁ, J.: Ochrana súkromia na pracovisku z pohľadu ústavného práva. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014, str. 36 a nasl., ISBN: 978-80-7380-476-3.

55 BARANCOVÁ, H.: Nové technológie v pracovnom práve a ochrana zamestnanca (možnosti a riziká). Praha: Leges, 2016, str. 55 a nasl., ISBN: 978-80-7502-176-2.

čoraz viac spôsobilé byť podkladom pre zamestnávateľa pri vyvodzovaní pracovnoprávných dôsledkov v rámci pracovného pomeru.

Pokiaľ sa z monitorovania zamestnancov vyrába a uchováva zvukový, vizuálny alebo audiovizuálny záznam, zamestnávateľ by mal mať od zamestnanca ako oprávnenej osoby v zmysle zákona o ochrane osobných údajov vopred udelený súhlas so spracovaním jeho osobných údajov.

4.1.5.4 Podmienky a dôvody monitorovania zamestnancov

Podľa § 13 ods. 4 Zákonníka práce platí, že: *„zamestnávateľ nesmie bez vážnych dôvodov spočívajúcich v osobitnej povahe činností zamestnávateľa narúšať súkromie zamestnanca na pracovisku a v spoločných priestoroch zamestnávateľa tým, že ho monitoruje, vykonáva záznam telefonických hovorov uskutočňovaných technickými pracovnými zariadeniami zamestnávateľa a kontroluje elektronickú poštu odoslanú z pracovnej elektronickej adresy a doručenú na túto adresu bez toho, aby ho na to vopred upozornil. Ak zamestnávateľ zavádza kontrolný mechanizmus, je povinný prerokovať so zástupcami zamestnancov rozsah kontroly, spôsob jej uskutočnenia, ako aj dobu jej trvania a informovať zamestnancov o rozsahu kontroly, spôsobe jej uskutočnenia, ako aj o dobe jej trvania.“* V rámci analýzy predmetného ustanovenia Zákonníka práce musíme rozlišovať jeho prvú skutkovú časť týkajúcu sa monitorovania zamestnanca na pracovisku a jeho druhú skutkovú časť tvorenú druhou vetou týkajúcou sa zavádzania kontrolného mechanizmu.

Zákonník práce vo svojich ustanoveniach ďalej neuvádza, čo sa považuje za vážne dôvody spočívajúce v osobitnej povahe činností zamestnávateľa. V aplikačnej praxi však pôjde o situácie, kedy sa zamestnávateľ z dôvodu ochrany svojho vlastníckeho práva rozhodne nainštalovať na pracovisko zamestnancov kamerový systém z dôvodu prevencie

pred krádežami tovarov a služieb na pracovisku. Subjektom, ktorý ako prvý rozhoduje o tom, že na jeho strane sú naplnené vážne dôvody na zavedenie monitorovacieho zariadenia a tieto dôvody spočívajú v jeho osobitnej povahe činnosti, je zamestnávateľ. Zamestnávatelia sa mylne domnievajú, že každý jeden vážny dôvod pre zavedenie monitorovacieho zariadenia má povahu v osobitnej povahe činnosti, ktorú vykonáva zamestnávateľ. Ak by na strane zamestnávateľa nebola splnená podmienka vážnych dôvodov spočívajúcich v osobitnej povahe činnosti, zamestnávateľ by nebol oprávnený zaviesť na pracovisku zamestnanca monitorovacie zariadenie podľa § 13 ods. 4 Zákonníka práce a to ani vtedy, ak by s tým sám zamestnanec súhlasil.⁵⁶ Osobitnú povahu činnosti je potrebné vykladať vzhľadom ku konkrétnej pracovnej činnosti zamestnanca a nie k predmetu činnosti zamestnávateľa, ktorý je uvedený vo verejne prístupnom registri, poprípade v inom zakladajúcom dokumente zamestnávateľa ako právnickej osoby.⁵⁷

V rámci prvej vety tohto ustanovenia Zákonník práce vymenúva jednotlivé spôsoby monitorovania zamestnancov. Aj keď uvedené spôsoby monitorovania zamestnancov nie sú legislatívne vymedzené prostredníctvom slova „*najmä*“, jedná sa len o demonštratívny výpočet spôsobov monitorovania zamestnancov, ktorý je z hľadiska technologických možností monitorovania zamestnancov zo strany zamestnávateľov už dávno prekonaný.

Uvedené ustanovenie § 13 ods. 4 prvá veta Zákonníka práce neustanovuje formu oznámenia zamestnávateľa o jeho monitorovaní. Forma oznámenia zamestnávateľa môže byť písomná alebo ústna. Z hľadiska realizácie oznámenia môže byť takéto oznámenie súčasťou pracovnej zmluvy, pracovného poriadku alebo iného záväzného interného normatívneho právneho aktu zamestnávateľa, môže byť súčasťou kolektívnej zmluvy alebo môže byť zamestnancovi ústne oznámené, čo však považujeme za negatívum súčasnej právnej úpravy. Prvá veta § 13 ods. 4

56 SISKOVICHOVÁ, K.: Ochrana súkromia zamestnanca a ochrana súkromia zamestnanca, 1. vyd., Trnava: Vydavateľstvo Typi Universitatis Tyrnaviensis, 2015, 53 s., ISBN: 978-80-8082-932-2.

57 MORÁVEK, J.: Možnosti monitorování zaměstnanců na pracovišti v právním řádu České republiky. In: BARANCOVÁ, H. a kol. Monitorovanie zamestnancov a právo na súkromný život, Bratislava: Sprint dva, 2010, str. 36 a nasl., ISBN: ISBN 978-80-89393-43-5.

Zákonník práce neustanovuje minimálnu lehotu, v rámci ktorej musí zamestnávateľ zamestnanca vopred upozorniť na jeho monitorovanie. Inak povedané, pokiaľ zamestnávateľ neoznámí monitorovanie svojich zamestnancov v dostatočnom predstihu, zamestnanci nemusia informácie súkromného charakteru v dostatočnom predstihu odstrániť zo svojho pracoviska, čím za istých okolností môže dôjsť k narušeniu súkromia zamestnancov na pracovisku, napríklad k odhaleniu sexuálnej alebo náboženskej orientácii zamestnanca.

Za negatívum súčasnej právnej úpravy možno považovať aj tú skutočnosť, že ustanovenie § 13 ods. 4 prvá veta Zákonníka práce nám jednoznačne neposkytuje odpoveď na otázku, kedy môže zamestnávateľ zamestnanca monitorovať. Inak povedané, *môže zamestnávateľ monitorovať zamestnanca len v pracovnom čase alebo aj počas prestávok v práci, prípadne počas neaktívnej časti pracovnej pohotovosti ?*

Pokiaľ zamestnávateľ zavádza kontrolný mechanizmus podľa § 13 ods. 4 druhá veta Zákonníka práce, je povinný prerokovať so zástupcami zamestnancov rozsah kontroly, spôsob jej uskutočnenia, ako aj dobu jej trvania a informovať zamestnancov o rozsahu kontroly, spôsobe jej uskutočnenia, ako aj o dobe jej trvania. Pokiaľ u zamestnávateľa nepôsobia zástupcovia zamestnancov, v zmysle § 12 ods. 2 Zákonníka práce sa nevyžaduje prerokovanie priamo so zamestnancom, ale zamestnávateľ môže konať samostatne.

Zákonník práce pri zavádzaní kontrolného mechanizmu na pracovisku zamestnanca nevyžaduje súhlas od samotného zamestnanca. Pokiaľ na pracovisku zamestnávateľa nepôsobia zástupcovia zamestnancov, Zákonník práce nevyžaduje, aby pri zavádzaní kontrolného mechanizmu zamestnávateľ informoval zamestnancov. Pokiaľ sa však jedná o zavedenie kontrolného mechanizmu na účely monitorovania zamestnancov alebo vo svojej podstate spôsobujúceho monitorovanie zamestnancov, je povinný na to vopred upozorniť zamestnancov.

Zákonník práce pojem „kontrolný mechanizmus“ nedefinuje. V tomto smere sa vynára otázka, či môže byť zároveň kontrolný mechanizmus spôsobilý monitorovať zamestnanca. Vo svojej

podstate monitorovacie zariadenie a kontrolný mechanizmus predstavujú dva nezávislé legislatívne pojmy, ktoré v závislosti od technického riešenia a prevedenia konkrétnej veci môžu byť vzájomne prepojené alebo oddelené. Napríklad zavedenie *tzv. time sheetov* na pracovisku má za následok zavedenie kontrolného mechanizmu na pracovisku za účelom kontroly výkonu práce, avšak podľa nášho názoru predstavuje aj určitú formu monitorovania zamestnanca v závislosti od jeho podrobného vedenia, pretože zamestnávateľ je spôsobilý z tohto *time sheetu* napríklad vyvodiť, dovodiť alebo predikovať informácie týkajúce sa zdravotného stavu zamestnanca, napríklad že často chodí na WC a môže trpieť zdravotnou poruchou močového ústrojenstva.

Zároveň je potrebné povedať, že takýto proces monitorovania zamestnancov sa vyžaduje len pri zavádzaní kontrolných mechanizmov na monitorovanie zamestnancov. Sme toho názoru, že takýto postup nemusí zamestnávateľ dodržať, ak uskutočňuje výkon kontroly zamestnancov napríklad podľa §§ 147, 177 alebo na základe § 82 Zákonníka prostredníctvom vedúcich zamestnancov.

4.1.5.5 Pracovná cesta a cestovné náhrady

Výkon práce na pracovnej ceste patrí opäť k flexibilným formám výkonu práce, ktorý umožňuje Zákonník práce. Výkon práce na pracovnej ceste umožňuje zamestnávateľom vyslať zamestnancov na pracovnú cestu v mieste obce alebo mimo obce, kde zamestnanec vykonáva svoju prácu. Podľa § 57 ods. 1 Zákonníka práce môže zamestnávateľ zamestnanca vyslať na pracovnú cestu mimo obvodu obce pravidelného pracoviska alebo bydliska zamestnanca na nevyhnutne potrebné obdobie len s jeho súhlasom. To neplatí, ak vyslanie na pracovnú

cestu vyplýva priamo z povahy dohodnutého druhu práce alebo miesta výkonu práce, alebo ak možnosť vyslania na pracovnú cestu je dohodnutá v pracovnej zmluve.⁵⁸

Výkon práce na pracovnej ceste je priamo spojený s poskytovaním cestovných náhrad, ktoré sú upravené v osobitnom právnom predpise, ktorým je zákon o cestovných náhradách. Poskytovanie cestovných náhrad môžeme preto zaradiť medzi pracovnoprávne inštitúty, ktoré prispievajú k realizácii flexibilného výkonu práce na pracovnej ceste.

Poskytovanie cestovných náhrad je neodmysliteľnou súčasťou pracovnoprávných vzťahov medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Problematika poskytovania cestovných náhrad predstavuje významnú časť pracovnoprávných vzťahov, ktoré sa medzi zamestnávateľom a zamestnancom realizujú v priamej súvislosti s plnením pracovných úloh zamestnanca na pracovnej ceste. Právnym základom pre analýzu cestovných náhrad poskytovaných pri pracovných cestách je primárne zákon č. 283/2002. Z. z. zákon o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov (ďalej len: „*zákon o cestovných náhradách*“). Na vykonanie niektorých ustanovení zákona o cestovných náhradách je potrebné skúmať jednotlivé opatrenia Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (ďalej len: „*MPSVaR SR*“), ktoré bližšie ustanovujú jednotlivé sadzby pre výpočet konkrétnych náhrad poskytovaných zamestnancom na pracovných cestách.

V aplikačnej praxi sa v súvislosti s poskytovaním cestovných náhrad vyskytuje množstvo aplikačných problémov. Jednotlivé aplikačné problémy vznikajúce v súvislosti s poskytovaním cestovných náhrad sú výsledkom nesprávneho právneho výkladu jednotlivých ustanovení zákona o cestovných náhrad. V aplikačnej praxi sa veľmi často opomína účel cestovných náhrad, pričom jednotlivé ustanovenia zákona o cestovných náhradách je potrebné vykladať vo vzájomných súvislostiach so základným účelom cestovných náhrad, o ktorom sa zmienime v tejto časti našej analýzy.

58 OLŠOVSKÁ, A.: Pracovný pomer. 1. Vydanie. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, str. 69, ISBN: 978-80-7552-946-6.

Pojem cestovná náhrada

Na úvod je potrebné zdôrazniť, že zákon o cestovných náhradách pojem „*cestovná náhrada*“ neupravuje. Pojem „*cestovná náhrada*“ nie je legislatívnym pojmom používaným v zákone o cestovných náhradách, aj keď samotný zákon tento pojem vo svojom názve používa. Zákon o cestovných náhradách používa vo svojich ustanoveniach legislatívny pojem „*náhrada*“ pri zákonom predvídaných právnych skutočnostiach a tento pojem vo svojej podstate predstavuje podľa § 1 ods. 1 zákona o cestovných náhradách náhradu výdavkov a iných plnení.

Naproti tomu Zákonník práce pojem „*cestovná náhrada*“ pozná a tento pojem vo svojich ustanoveniach používa. Pre bližšie vymedzenie tohto pojmu a identifikáciu jeho základného účelu je potrebné poukázať na § 118 ods. 2 druhá veta Zákonníka práce, podľa ktorého sa za mzdu nepovažujú cestovné náhrady vrátane nenárokových cestovných náhrad. Podľa § 145 Zákonníka práce s názvom náhrada výdavkov poskytovaných zamestnancovi v súvislosti s výkonom práce a jeho ods. 1 platí, že zamestnávateľ poskytuje zamestnancovi za podmienok ustanovených osobitným predpisom cestovné náhrady, náhrady sťahovacích výdavkov a iných výdavkov, ktoré mu vzniknú pri plnení pracovných povinností.

Z uvedených legislatívnych definícií možno vyvodiť, že pojem „*cestovná náhrada*“ nepredstavuje peňažné plnenie za výkon práce zamestnanca na pracovnej ceste, ale predstavuje peňažné plnenie v súvislosti s výkonom práce zamestnanca na pracovnej ceste pre kompenzáciu výdavkov, ktoré sú v príčinnej súvislosti s tým, že zamestnanec vykonáva prácu na pracovnej ceste. Za výkon práce na pracovnej ceste zamestnanec dostáva mzdu podľa § 118 ods. 1 Zákonníka práce, avšak v súvislosti s takýmto výkonom práce na pracovnej ceste zamestnanec dostáva cestovné náhrady, ktoré v zmysle § 118 ods. 2 Zákonníka nie sú mzdou.

Pojem „*cestovná náhrada*“ sa v aplikačnej praxi veľmi často zvykne zamieňať s pojmom „*cestovné*“, alebo dochádza k zúženiu aplikácie tohto pojmu len na oprávnené výdavky zamestnanca na pracovnej ceste v dôsledku využitia osobného motorového vozidla

zamestnanca. Takýto právny výklad je však nesprávny, pretože konkrétne ustanovenia Zákonníka práce⁵⁹ obsahujúce pojem „cestovná náhrada“ neodkazujú na konkrétny § 7 zákona o cestovných náhradách, ale len na niektorých miestach na osobitný predpis. Síce v poznámkach pod čiarou sa pri týchto ustanoveniach Zákonníka práce neobjavuje odkaz na zákon o cestovných náhradách, to však nebráni k vyvodu právného záveru o tom, že Zákonník práce pod pojmom „cestovná náhrada“ myslí všetky náhrady uvedené v zákone o cestovných náhradách a nie len na tzv. cestovnú náhradu v súvislosti s použitím osobného motorového vozidla zamestnanca na pracovnej ceste v zmysle § 7 zákona o cestovných náhradách.

V tejto súvislosti je potrebné identifikovať základný účel poskytovania cestovných náhrad. Správne vymedzený účel cestovných náhrad má ďalekosiahle právne následky súvisiace najmä so správnou interpretáciou a implementáciou právnych noriem obsiahnutých v zákone o cestovných náhradách. Cestovné náhrady nie sú mzdou zamestnanca. Za mzdu zamestnanca je možné považovať všetky plnenia zamestnávateľa poskytované zamestnancovi za vykonanú prácu. Za mzdu sa ale nepovažujú okrem iného cestovné náhrady.⁶⁰ Keďže podľa § 118 ods. 2 Zákonníka práce sa cestovné náhrady považujú za opozitum k legislatívnemu pojmu „mzda“ v rámci jej negatívneho vymedzenia, je potrebné najprv poukázať na základné funkcie poskytovanej mzdy.

Podľa článku 23. ods. 3 Všeobecnej deklarácie ľudských práv platí, že: *„Každý kto pracuje má právo na spravodlivú a primeranú odmenu, ktorá zabezpečuje jemu samotnému a jeho rodine životnú úroveň zodpovedajúcu ľudskej dôstojnosti, doplnenú v prípade potreby inými prostriedkami sociálneho zabezpečenia.“* Podľa článku 4 Európskej sociálnej charty sa zmluvné strany zaväzujú priznať zamestnancom právo na odmenu, ktorá zabezpečí im a ich rodinám dôstojnú životnú úroveň. Podľa článku 36 ods. 1 písm. a) Ústavy SR majú zamestnanci právo

⁵⁹ Napríklad § 118 ods. 2, 145 ods. 1 Zákonníka práce.

⁶⁰ BARANCOVÁ, H., SCHRÖNK, R.: Pracovné právo. 2. Vydanie. Bratislava: Sprint 2, 2013, str. 357., ISBN: 978- 80-89393-97-8.

na spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky, najmä zabezpečenia práva na odmenu za vykonanú prácu, dostatočnú na to, aby im umožnila dôstojnú životnú úroveň.

Mzda v oblasti pracovnoprávných vzťahov plní štyri základné funkcie, a to sociálnu funkciu, regulačnú funkciu, kompenzačnú funkciu a stimulačnú funkciu. Pre náš účel je najdôležitejšia sociálna funkcia a regulačná funkcia mzdy. Sociálna funkcia mzdy slúži na zabezpečovanie základných životných potrieb zamestnanca. Regulačná funkcia mzdy určuje ekonomickú povahu mzdy ako cenu práce.⁶¹

Z uvedeného okrem iného vyplýva, že základným účelom mzdy je na strane zamestnanca tvorba a kumulácia peňažných prostriedkov za vykonanú prácu tak, aby dokázal z nich zabezpečiť základné životné potreby seba a svojej rodiny. Základným aspektom poskytnutej mzdy je vytvorenie zisku za vykonanú prácu, z ktorého zamestnanec dokáže zabezpečiť základné životné potreby seba a svojej rodiny. Keďže cestovné náhrady nie sú v zmysle § 118 ods. 2 Zákonníka práce mzdou, ich základným účelom nie je ich tvorba a kumulácia peňažných prostriedkov za účelom zabezpečenia základných životných potrieb seba a svojej rodiny. Základným účelom cestovných náhrad je vyrovnanie nákladov súvisiacich s výkonom práce zamestnanca na pracovnej ceste, ktoré mu vzniknú v príčinnej súvislosti s touto skutočnosťou. Účelom cestovných náhrad nie je tvorba a kumulácia zisku za to, že zamestnancovi vznikli oprávnené výdavky v súvislosti s výkonom práce na pracovnej ceste. Účelom poskytnutia cestovných výdavkov je vyrovnanie výdavkov zamestnancovi na základe jeho ekonomickej straty, ktorá vznikla v súvislosti s výkonom práce na pracovnej ceste. Výsledkom poskytnutia cestovných výdavkov by nemal byť ekonomický zisk alebo ekonomická strata na strane zamestnanca alebo zamestnávateľa, ale len náhrada za ekonomickú stratu, ktorá vznikla zamestnancovi v dôsledku výkonu práce na pracovnej ceste. Skutočnosť, že v dôsledku tzv. paušalizácie náhrad podľa § 34 zákona o cestovných náhrad môže v aplikačnej praxi dôjsť

⁶¹ GREGUŠ, J.: Spravodlivá mzda v pracovnoprávných vzťahoch, str. 67. In.: OŠLOVSKÁ, A., LACLAVÍKOVÁ, M., MORAVČIKOVÁ, M. (eds.): *Ethica et aequitas in iure*. Pocta prof. JUDr. Alexandre Krskovej, CSc., Trnava: Trnavská univerzita v Trnave, 2017, 269 s., ISBN: 978-80-568-0034-8.

na niektorej zmluvnej strany pracovnoprávneho vzťahu k malému vzniku zisku alebo straty ešte neznamená, že táto skutočnosť je v rozpore so základným účelom poskytovania cestovných náhrad v zmysle zákona o cestovných náhradách.

4.1.5.6 Paušalizácia cestovných náhrad

Právnym základom pre paušalizáciu cestovných náhrad predstavuje ustanovenie § 34 zákona o cestovných náhradách. Paušalizácia cestovných náhrad nemusí nutne vyplývať len z pracovnej zmluvy, ale môže byť upravená vo vnútropodnikovom organizačnom právnom akte, ako napríklad v smernici pre poskytovanie cestovných náhrad zamestnancom pri pracovných cestách, na ktorú pracovná zmluva zamestnancov odkazuje. Nie je vylúčená ani skutočnosť, že problematika paušalizácie cestovných náhrad bude stanovená v kolektívnej zmluve.

Podľa § 34 zákona o cestovných náhrad platí, že *náhrady podľa tohto zákona možno paušalizovať. Pri výpočte paušálnej sumy zamestnávateľ vychádza z priemerných podmienok rozhodujúcich na poskytovanie náhrad zamestnancovi alebo skupine zamestnancov. Ak sa zmenia podmienky, za ktorých sa paušálna suma určila, je zamestnávateľ povinný túto sumu preskúmať a upraviť. Pri výpočte paušálnej sumy je zamestnávateľ povinný prihliadať na zákonné nároky zamestnanca, ako aj na jeho oprávnené záujmy.*

Zákon o cestovných náhradách neobmedzuje zmluvné strany v tom, ktoré cestovné náhrady možno paušalizovať. Všetky cestovné náhrady podľa tohto zákona je možné paušalizovať. Pokiaľ si zmluvné strany dohodnú iné peňažné náhrady v súvislosti s plnením pracovných úloh pri pracovnej ceste, ako napríklad náhradu za stratu času, rovnako tak si môžu zmluvne upraviť v rámci zásady zmluvnej voľnosti jej poskytovanie formou tzv. *paušálu*.

Paušalizovať cestovné náhrady je možné pre konkrétneho zamestnanca alebo pre skupinu zamestnancov. Zákon o cestovných náhradách uvedený postup zamestnávateľa nezakazuje. Tu je však potrebné podotknúť, že akákoľvek kategorizácia cestovných náhrad pri zavádzaní paušálu musí byť v súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania a zákazom diskriminácie, pričom na zavádzanie kategorizácie paušálu musí byť racionálne odôvodnenie. Uvedené sa pokúsime vysvetliť na modelových príkladoch.

Príklad č. 1: Zamestnanec vykonáva u zamestnávateľa závislú prácu ako obchodný predajca v pracovnom pomere. Súčasne je zamestnaný u toho istého zamestnávateľa ako osobného asistent výkonného riaditeľa. Zamestnávateľ vo svojom rozhodnutí stanovil, že obchodní zástupcovia majú nárok na paušálnu náhradu za prejazdený 1 km súkromným motorovým vozidlom vo výške 0,20 Eur, avšak osobní asistenti riaditeľov jednotlivých sekcií majú nárok na paušálnu náhradu za prejazdený 1 km súkromným motorovým vozidlom vo výške 0,25 Eur.

Na uvedenom príklade je potrebné poukázať, že pokiaľ zamestnávateľ pre určité kategórie zamestnancov stanoví rozdielnu výšku paušálnej náhrady, je potrebné ju riadne odôvodniť. V danom prípade je potrebné sa pýtať, z akých rozhodujúcich dôvodov má zamestnanec pri výkone závislej práce obchodného predajcu inú výšku paušálnej náhrady ako pri výkone závislej práce osobného asistenta, keď používa za tých istých podmienok svoje súkromné motorové vozidlo rovnako. Ak by však zamestnávateľ odôvodnil vo svojom rozhodnutí rozdielnu výšku paušálnej náhrady napríklad tým, že pri výkone práce osobného asistenta je zamestnanec povinný použiť najrýchlejšiu cestu do miesta určenia, zobrať výkonnému riaditeľovi batožinu a mať uzatvorené cestovné komerčné poistenie, takáto zvýšená sadzba paušálnej náhrady je opodstatnená. Uvedené platí aj naopak v situácii, keby zamestnávateľ pri výkone práce osobného asistenta uvedené podmienky nariadil bez poskytovania zvýšenej sadzby paušálnej náhrady.

V zmysle § 34 zákona o cestovných náhradách paušálnu sumu môže určovať jednostranným prejavom vôle zamestnávateľ, a to bez predchádzajúceho prerokovania alebo súhlasu

zamestnanca alebo odborového orgánu, čo považujeme za výrazný aplikačný problém pri takomto flexibilnom spôsobe výkonu práce zamestnanca. Uvedená skutočnosť je pomerne veľkým negatívnym súčasnou právnej úpravy.

Pri výpočte paušálnej sumy zamestnávateľ vychádza z priemerných podmienok rozhodujúcich na poskytovanie náhrad zamestnancovi alebo skupine zamestnancov. To znamená, že pokiaľ je paušálna náhrada cestovných náhrad upravená v internom normatívnom právnom akte zamestnávateľa, v jej úvode by mal zamestnávateľ stručne vysvetliť, z akých priemerných podmienok rozhodujúcich na poskytovanie náhrad vychádzal.

Legislatívne spojenie „*priemerné podmienky rozhodujúce na poskytovanie cestovných náhrad*“ pomerne úzko súvisí s legislatívnym pojmom „*oprávnené záujmy zamestnanca*“. Sme toho názoru, že pod pojmom „*priemerné podmienky rozhodujúce na poskytovanie cestovných náhrad*“ by sme mali zaradiť skutočnosti zistené z dokladov a informácií, ktoré tvoria základ paušálu. V aplikačnej praxi pôjde najmä o priemerné spotreby pohonných hmôt určené v technických preukazoch, aktuálna cena pohonných hmôt a pod. Pod pojmom „*oprávnené záujmy zamestnanca*“, na ktoré musí zamestnávateľ prihliadnuť, vyplývajú napríklad z interných normatívnych právnych aktov zamestnávateľa týkajúcich sa výkonu práce na pracovnej ceste. Pokiaľ napríklad zamestnávateľ určil, že zamestnanec je povinný použiť pri výkone práce na pracovnej ceste najrýchlejšiu cestu, vo výške paušálnej náhrady musí byť zahrnutá cena diaľničnej známky alebo aspoň adekvátne časť. Pokiaľ zamestnanec vykonáva výkon práce najmä v zimných mesiacoch, opotrebenie auta a zvýšená údržba auta by mala byť premietnutá v paušálnej sadzbe. Pokiaľ je zamestnanec povinný na miesto výkonu práce zobrať iných zamestnancov zamestnávateľa a ich batožinu, vo výške paušálnej sadzby by mala byť premietnutá cena havarijného poistenia s poistením osôb a ich majetku, resp. ich adekvátne časť. Každý jeden prípad výkonu práce na pracovnej ceste je potrebný skúmať jednotlivo. Zákon o cestovných náhradách nehovorí, na aké obdobie je zamestnávateľ oprávnený stanoviť paušálnu náhradu. Môže ísť o mesačné, štvrťročné alebo napríklad polročné obdobie.

Zamestnávateľ je oprávnený paušalizovať akúkoľvek náhradu podľa zákona o cestovných náhradách, pričom nie je vylúčené, aby výsledná paušálna sadzba v sebe kumulovala viacero náhrad poskytovaných podľa zákona o cestovných náhradách.

Ak sa zmenia podmienky, za ktorých sa paušálna suma určila, je zamestnávateľ povinný túto sumu preskúmať a upraviť (*clausula rebus sinc stantibus*). Ustanovenie § 34 zákona o cestovných náhradách neupravuje dobu rozhodujúcu na zmenu podmienok pre učenie paušálnej cestovnej náhrady. To znamená, že pokiaľ sa v určitom období priemerná cena pohonných hmôt zvýšila a následne znížila, ale nie na pôvodnú sumu pred zvýšením, zamestnávateľa zväčša argumentujú tým, že v konečnom dôsledku sa cena priemerných pohonných hmôt veľmi nezvýšila a tým pádom nie je dôvod na úpravu paušálnej náhrady. Vzhľadom k tejto skutočnosti a ku skutočnosti, že uvedené ustanovenie neupravuje lehotu, v rámci ktorej musí zamestnávateľ preskúmať a ešte upraviť paušálnu sumu cestovných náhrad, sa v aplikačnej praxi upravuje obdobie, ku ktorému musí zamestnávateľ preskúmať podmienky, za ktorých sa stanovila výška paušálnej náhrady cestovných náhrad a lehotu na jej preskúmanie a následné zvýšenie alebo zníženie. Pokiaľ zamestnávateľ v určených lehotách neupraví výšku paušálnej sumy cestovných náhrad, je potrebné v kolektívnej zmluve dohodnúť mechanizmus na základe jasne stanovených podmienok, za ktorých by automaticky došlo k vzniku nároku zamestnancov na zvýšenú paušálnu náhradu.

Pri výpočte paušálnej sumy je zamestnávateľ povinný prihliadať na zákonné nároky zamestnanca, ako aj na jeho oprávnené záujmy. Bohužiaľ predmetné ustanovenie bližšie nedefinuje, na ktoré zákonné nároky zamestnanca je potrebné prihliadať, poprípade či na všetky jeho nároky alebo len na niektoré z jeho zákonných nárokov. O zmluvných nárokoch zamestnanca sa uvedené ustanovenie nezmieňuje, preto je potrebné túto skutočnosť upraviť v kolektívnych zmluvách alebo v internom normatívnom právnom akte zamestnávateľa. Za nie príliš vhodné slovné spojenie v našom právnom prostredí považujeme slovné spojenie „je potrebné prihliadať“, pričom za vhodné slovné spojenie považujeme v kolektívnych

zmluvách „*je povinný prihladiť*“ s následnou formuláciou následku za porušenie tejto povinnosti.

Bohužiaľ musíme skonštatovať, že pokiaľ zamestnávateľ nesúhlasí s prehodnotením paušalizovanej sumy cestovných náhrad a jej následným vyplatením zamestnancom, bez dôkladnej a precíznej úpravy kolektívnych zmlúv alebo interných normatívnych právnych aktov zamestnávateľa upravujúcich paušalizáciu cestovných náhrad, sú to práve zamestnanci, ktorí v dôsledku nevyhovujúcej právnej úpravy § 34 zákona o cestovných náhradách v konaní pred súdom budú ťahať v otázke dokazovania zmeny podmienok za kratší koniec. Z uvedeného dôvodu je potrebné paušalizácii cestovných náhrad venovať náležitú pozornosť.

4.1.5.7 Vzdelávanie zamestnancov

Pod pojmom vzdelávanie zamestnancov môžeme subsumovať zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov a prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov. Zamestnávateľ sa stará o prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov alebo o jej zvyšovanie. Zamestnávateľ prerokuje so zástupcami zamestnancov opatrenia zamerané na starostlivosť o kvalifikáciu zamestnancov, jej prehlbovanie a zvyšovanie. Zamestnancovi, ktorý vstupuje do pracovného pomeru bez kvalifikácie, zabezpečuje zamestnávateľ získanie kvalifikácie zaškolením alebo zaučením. Po skončení zaškolenia alebo zaučenia vydá o tom zamestnávateľ zamestnancovi potvrdenie. Zamestnávateľ je povinný rekvalifikovať zamestnanca, ktorý prechádza na nové pracovisko alebo na nový druh práce, alebo na spôsob práce, ak je to nevyhnutné najmä pri zmenách v organizácii práce alebo pri iných racionalizačných opatreniach. Zamestnanec je povinný sústavne si prehlbovať kvalifikáciu na výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve. Prehlbovanie kvalifikácie je aj jej udržiavanie a obnovovanie. Zamestnávateľ je oprávnený

uložiť zamestnancovi zúčastniť sa na ďalšom vzdelávaní s cieľom prehĺbiť si kvalifikáciu. Účasť na vzdelávaní je výkonom práce, za ktorý patrí zamestnancovi mzda.

Podľa § 155 ods. 1 Zákonníka práce zamestnávateľ môže so zamestnancom uzatvoriť dohodu, ktorou sa zamestnávateľ zaväzuje umožniť zamestnancovi zvýšenie kvalifikácie. Podľa § 155 ods. 5 Zákonníka práce môže so zamestnancom uzatvoriť aj dohodu o prehlbovaní vzdelávania, ak predpokladané náklady dosahujú aspoň 1700 Eur. Práve predmetné ustanovenie § 155 ods. 5 Zákonníka práce môže byť predmetom zneužívania zamestnávateľa za účelom eliminácie zmiernenia vysokej fluktuácie zamestnancov zamestnávateľa na pracovisku práve cez dohodu o prehlbovaní kvalifikácie.

Zamestnávateľ sa v dohode o prehlbovaní kvalifikácie zaväzuje zamestnancovi umožniť prístup k vzdelávaniu. Prehlbovanie kvalifikácie sa najčastejšie realizuje v spolupráci s lektormi podnikateľského subjektu. Podnikateľský subjekt sa so zamestnávateľom dohodne na cene prednášok za kalendárny rok, kde sa môžu zúčastniť jeho zamestnanci. Dohoda o prehlbovaní kvalifikácie musí okrem iného obsahovať dobu, po ktorú sa zamestnanec zaväzuje zotrvať u zamestnávateľa v pracovnom pomere, druhy nákladov a ich celkovú sumu, ktorú bude zamestnanec povinný uhradiť zamestnávateľovi, ak nesplní svoj záväzok zotrvať u neho v pracovnom pomere počas dohodnutej doby. Celková dohodnutá doba zotrvania v pracovnom pomere nesmie prekročiť päť rokov. Ak zamestnanec splní svoj záväzok iba sčasti, povinnosť nahradiť náklady sa pomerne zníži.

Bohužiaľ sa v aplikačnej praxi stáva, že zamestnávateľ pri podpísaní pracovnej zmluvy dá zamestnancovi podpísať dohodu o zvyšovaní kvalifikácie, v ktorej vyčíslil pre zamestnanca cenu seminárov, workshopov alebo iných vzdelávacích podujatí nad sumu 1700 Eur, ktorá je mnohokrát nadhodnotená. V takejto dohode sa môže zamestnávateľ so zamestnancom dohodnúť, že pokiaľ zamestnanec absolvuje takého vzdelávacie podujatie, zaväzuje sa po určitú dobu zotrvať v pracovnom pomere u zamestnávateľa pod sankciou akejkoľvek zmluvnej pokuty v prípade, ak nesplní svoj záväzok zotrvať u zamestnávateľa po dohodnutú dobu.

Pokiaľ zamestnanec takúto dohodu neuvedomujúc si právnu stránku veci podpíše, vo svojej podstate sa stáva rukojemníkom zamestnávateľa po určitú dobu uvedenú v dohode, inak mu zamestnávateľ zrazí pri skončení pracovného pomeru pomernú časť zo mzdy rovnajúcu sa sume, ktorá zodpovedá hodnote vzdelávacích podujatí organizovaných pre zamestnancov zamestnávateľa zo strany podnikateľského subjektu. Dokonca je irelevantné, či sa zamestnanec na týchto vzdelávacích podujatiach aj skutočne zúčastnil, pričom mnohokrát sa zamestnanci až pri skončení pracovného pomeru a vzniku sporu dozvedia, že nejaké vzdelávacie podujatie akože absolvovali.

4.1.5.8 Konkurenčná činnosť

Ďalším pracovnoprávnym inštitútom súvisiacim s flexibilitou práce počas trvania pracovného pomeru a po jeho skončení je inštitút konkurenčnej činnosti zamestnanca. Tento pracovnoprávny inštitút má za účel obmedziť možnosť relatívne jednoduchej zmeny pracovného pomeru pri jeho skončení, a to v situácii, kedy by zamestnanec nadobudol u zamestnávateľa také vedomosti a znalosti, ktoré by mohol konkurovať svojmu pôvodnému zamestnávateľovi.

Na úvod celej problematiky je vhodné si zadefinovať základné pojmy. Prvým takýmto pojmom je konkurencia. Konkurencia alebo konkurenčná činnosť sa v ekonomickom význame chápe ako konanie jednotlivým subjektov v rámci hospodárskej súťaži a predstavuje súťažné konanie medzi predávajúcimi, výrobcami, dodávateľmi alebo aj kupujúcimi.⁶² Ku konkurenčnej činnosti však dochádza aj medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Druhým základným pojmom je výkon inej zárobkovej činnosti, ktorý môže byť realizovaný prostredníctvom

62 ŠIMEČKOVÁ, E.: Konkurenční jednání zaměstnance. 2008.Praha: Linde.2008, str. 22, ISBN: 978-80-72017-38-6

viacerých foriem. Pod samotným obmedzením výkonu inej zárobkovej činnosti zamestnanca sa rozumie osobitná povinnosť zamestnanca nekonkurovať zamestnávateľovi v oblasti predmetu podnikania zamestnávateľa. Zamestnanec je takýmto zákazom viazaný nie len v priebehu pracovného času, alebo aj v priebehu času, ktorý sa nazýva odpočinok po práci. Zákaz výkonu inej zárobkovej činnosti, ktorá má konkurenčný charakter k predmetu podnikania zamestnávateľa, môže mať v zásade dve podoby.

Prvá forma zákazu je upravená v § 83 Zákonníka práce, ktorej podstatou je záväzok zamestnanca sa zdržať sa konkurenčnej činnosti počas trvania pracovného pomeru so zamestnávateľom. Podstatou záväzku uvedeného v § 83a Zákonníka práce je zdržať sa výkonu inej zárobkovej činnosti na obdobie po skončení pracovného pomeru so zamestnávateľom, najdlhšie však na obdobie jedného roka. Zavedením ustanovení týkajúcich sa zákazu výkonu inej zárobkovej činnosti, ktorá má konkurenčný charakter vo vzťahu k predmetu podnikania zamestnávateľa alebo bývalého zamestnávateľa je ochrana zamestnávateľa v hospodárskej súťaži pred takým výkonom zárobkovej činnosti zamestnanca, pri ktorom využije odborné poznatky, metódy alebo postupy, ktoré tvoria základ podnikateľského úspechu zamestnávateľa a tvoria jeho know how.

4.1.5.9 Konkurenčná doložka

V prípade konkurenčnej doložky podľa § 83a Zákonníka práce jej špecifickosť na rozdiel od obmedzenia výkonu zárobkovej činnosti počas trvania pracovného pomeru spočíva v neprimeranom sťažení si hľadania nového pracovného miesta i v obmedzení ústavného práva zamestnanca na slobodný výkon zárobkovej činnosti⁶³ Aby nedochádzalo k zneužívaniu

⁶³ ŠVEC, M.: Flexicurita pre 21. storočie - šance a riziká. Kríza pracovného práva. Bratislava: VEDA, 2012, str. 56 a nasl., ISBN: 978-80-224-1237-7.

tohto inštitútu zo strane zamestnávateľa, Zákonník práce v ust. § 83a zakotvuje, že zamestnávateľ môže so zamestnancom dohodnúť obmedzenie zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru, iba ak zamestnanec v priebehu trvania pracovného pomeru má možnosť nadobudnúť informácie alebo znalosti, ktoré nie sú bežne dostupné a ich využitie by mohlo zamestnávateľovi privodiť podstatnú ujmu. Podľa rozhodnutia Najvyššieho súdu Českej republiky, sp. zn. 21 2051/2006 zo dňa 05.02.2007 účel konkurenčnej doložky teda spočíva v tom, aby bol zamestnávateľ chránený pred únikom informácií ku konkurenčnému podnikateľovi prostredníctvom zamestnancov, ktorí sa v priebehu svojho zamestnaneckého pomeru zoznamujú s informáciami, ktoré majú povahu obchodného tajomstva alebo sú takého charakteru, že sú spôsobilé získať konkurenčnému podnikateľovi v hospodárskej súťaži výraznú výhodu.⁶⁴

Predmetom obmedzenia výkonu zárobkovej činnosti počas trvania pracovného pomeru zamestnanca alebo po jeho skončení je výkon zárobkovej činnosti, ktorá má vo vzťahu k predmetu podnikania konkurenčný charakter, pričom konkurenčný výkon zárobkovej činnosti nie je viazaný len na rovnaký predmet činnosti zamestnávateľa, ale aj na obdobný predmet činnosti zamestnávateľa. V aplikačnej praxi sa teda konkurenčný charakter posudzuje vo vzťahu k predmetu podnikania samotného zamestnávateľa. Takéto posudzovanie konkurenčnej činnosti je chápané príliš široko vzhľadom na to, že väčšina zamestnávateľov má vo svojom predmete podnikania viacero činností, ktoré reálne v súčasnej dobe už nevykonáva, avšak má ich zapísané v príslušnom registri v predmete podnikania. Sme toho názoru, že konkurenčná činnosť zamestnanca by sa mala v aplikačnej praxi práve posudzovať k reálnemu výkonu podnikateľskej činnosti zamestnávateľa, či zárobková činnosť zamestnanca má vzhľadom k reálnemu výkonu zamestnávateľa konkurenčný charakter. Ak by tomu bolo práve naopak, v súčasnej dobe nie je pre zamestnávateľa problém si úmyselne rozšíriť svoj predmet podnikania cez internet o ďalšie voľné živnosti a tak podstatným spôsobom sťažiť akýkoľvek

64 Rozhodnutie Najvyššieho súdu Českej republiky 21 Cdo 2051/2006.

výkon zárobkovej činnosti svojich zamestnancov v rozsahu všetkých voľných živností. Takýto postup zamestnávateľa by pri dodržaní osobitných podmienok rozšírenia predmetu podnikania v rozsahu voľných živností ani finančne nákladný, ba dokonca by bol zadarmo.⁶⁵

V prípade, ak by si zamestnanec a zamestnávateľ dohodli veľmi široké vymedzenie záväzku v spočívajúceho v obmedzení výkonu zárobkovej činnosti, do úvahy by prichádzala aplikácia § 37 Občianskeho zákonníka, a takýto právny úkon vymedzený veľmi široko by bol neplatný pre jeho neurčitosť. Do úvahy by ešte prichádzala aplikácia ust. § 39 Občianskeho zákonníka a právny úkon by sa posúdil ako neplatný z dôvodu rozpore s dobrými mravmi.⁶⁶ Zároveň sa v prípade obmedzenia výkonu zárobkovej činnosti zamestnanca podľa § 83a Zákonníka práce po skončení pracovného pomeru má právo domáhať na príslušnom súde zrušenia alebo obmedzenia takého záväzku, ak obmedzenie zárobkovej činnosti dohodnuté v pracovnej zmluve je väčšie, ako to vyžaduje potrebná miera ochrany zamestnávateľa. Ako bolo podotknuté vyššie, obmedzenie výkonu zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru si môže zamestnanec a zamestnávateľ dohodnúť v pracovnej zmluve. Záväzok zamestnanca zdržať sa výkonu zárobkovej činnosti, ktorá má konkurenčný charakter k činnosti zamestnávateľa teda nevyplyva priamo zo zákona, ale takýto záväzok je založený na zmluvnom princípe. Takýto záväzok si môže zamestnanec a zamestnávateľ dohodnúť v pracovnej zmluve najdlhšie na jeden rok.⁶⁷ Pokiaľ ide o maximálne prípustnú dobu obmedzenia výkonu zárobkovej činnosti zamestnanca, ktorá má konkurenčný charakter po skončení pracovného pomeru, táto súvisí s ústavnoprávnym charakterom zamestnanca na výkon zárobkovej činnosti. Právo na výkon zárobkovej činnosti patrí medzi ústavné práva, ktoré možno zákonom

65 Bližšie pozri rozdielny právny názor v: ŠIMEČKOVÁ, E.: Konkurenční jednání zaměstnance. 2008.Praha: Linde.2008, str. 92

66 GREGOROVÁ, Z. 2001. Konkurenční doložka - nové ujednání v pracovní smlouvě. In: Právo a zaměstnání. Praha: Orac, 2001, číslo 1., str. 7.

67 HAMULÁK, J.: Konkurenčné doložky v judikatúre ústavného súdu Slovenskej republiky. str. 95. In: BARANCOVÁ, H. (ed): Ochrana zamestnanca v rozhodovacej činnosti európskych a národných súdov. Krakow: Spolok Slovákov v Poľsku, 2014, 188 s., ISBN: 978-83-7490-786-6.

obmedziť len v nevyhnutnej miere a pri zachovaní zásady legality, legitimacy a proporcionality.⁶⁸ Nevyhnutným predpokladom na uzavretie konkurenčnej doložky v pracovnej zmluve je, že sa zamestnanec v priebehu trvania pracovného pomeru mal možnosť nadobudnúť informácie alebo znalosti, ktoré nie sú bežne dostupné a ich využitie by mohlo privodiť zamestnávateľovi podstatnú ujmu. Ak zamestnanec sa na pracovnej pozícii, ktorú vykonáva, nemá možnosť dozvedieť tzn. *know - how*, konkurenčná doložka v jeho pracovnej zmluve by bola absolútne neplatná.

Zároveň je potrebné podotknúť, že takýto záväzok môže byť obsahom len pracovnej zmluvy. Z uvedeného vyplýva, že dohody o právach vykonávaných mimo pracovného pomeru nemôžu obsahovať konkurenčnú doložku. Z gramatického výkladu možno z ust. § 83a ods. 1 Zákonníka práce dospieť k záveru, že konkurenčná doložka musí byť obsiahnutá v samotnej pracovnej zmluve a nemôže byť súčasťou žiadnej prílohy alebo dodatku k pracovnej zmluve. Zároveň zostáva otázná forma dohody o obmedzení konkurenčnej činnosti zamestnanca po skončení pracovného pomeru. Nakoľko konkurenčnú doložku možno platne dohodnúť len v rámci pracovnej zmluvy a podľa ust. § 42 Zákonníka práce pracovná zmluva musí byť písomná, je možné logicky prijať záver, že aj konkurenčná doložka musí byť dohodnutá v písomnej forme. Absencia písomnej formy pracovnej zmluvy nespôsobuje neplatnosť pracovnej zmluvy, ale len porušenie ustanovenia § 42 Zákonníka práce zo strany zamestnávateľa, nie je možné analogicky prijať záver, že absencia písomnej formy konkurenčnej doložky automaticky znamená porušenie ust. § 83a a nasl. Zákonníka práce, pretože žiadne ustanovenie Zákonníka práce nezakotvuje *expressis verbis*, že takáto dohoda medzi zamestnávateľom a zamestnancom musí byť písomná.

68 BARANCOVÁ, H. Zákonník práce. Komentár. 3. vydanie. Bratislava: C. H. Beck, 2013, str. 571, ISBN: 978-80-89603-10-7.

Podľa § 83a ods. 9 Zákonníka práce platí, že: „*v kolektívnej zmluve je možné vymedziť okruh zamestnancov, s ktorými možno dohodnúť obmedzenie zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru, dobu trvania obmedzenia zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru, minimálnu mieru primeranej peňažnej náhrady a obmedzenie najvyššej sumy peňažnej náhrady.*“ Z formulácie ustanovenia však vyplýva, že vymedzenie okruhu zamestnancov v kolektívnej zmluve nezavahuje zamestnávateľa a zamestnanca povinnosti dohodnúť si priamo v pracovnej zmluve obmedzenie zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru. Kolektívna zmluva však môže ustanoviť, s ktorými zamestnancami je možné si v pracovnej zmluve obmedzenie výkonu zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru dohodnúť. Vymedzenie okruhu zamestnancov v kolektívnej zmluve automaticky na druhú stranu neznamena, že s nimi zamestnávateľ musí uzatvoriť takúto dohodu v pracovnej zmluve.

4.1.5.10 Doložky v pracovných zmluvách

V aplikačnej praxi sa neraz stáva, že pracovná zmluva uzatváraná medzi zamestnávateľom a zamestnancom obsahuje rôzne typy doložiek, ktoré pre zamestnanca vo svojich dôsledkoch predstavujú neprijateľné zmluvné ustanovenia, ktoré rôznymi spôsobmi obmedzujú jeho práva alebo postavenie voči zamestnávateľovi. V aplikačnej praxi sa pomerne často v pracovných zmluvách vyskytujú najmä doložky alternatívneho riešenia pracovnoprávných sporov, menová doložka pri výplate mzdy v cudzej mene, vyššie uvedená konkurenčná doložka alebo doložku mlčanlivosti. K menej častým doložkám v pracovných zmluvách môžeme zaradiť svedeckú doložku, *vis maior* doložku, doložku alternatívneho druhu práce. V tejto časti našej analytickej štúdie sa budeme bližšie venovať dvom doložkám, ktoré priamo súvisia s flexibilnými spôsobmi výkonu práce a ktoré podstatným spôsobom ovplyvňujú práva a povinnosti zmluvných strán pracovnej zmluvy. Jedná sa o doložku *garden leave clause*

a doložku *right to disconnect*. Uvedené doložky počas flexibilných foriem práce majú svoje opodstatnenie a garantujú vzájomné práva a povinnosti zmluvným stranám pracovnej zmluvy.

Doložka garden leave clause

Doložka *garden leave clause* patrí k menej známym doložkám v pracovných zmluvách. Jej obsahom je právo zamestnávateľa nariadiť zamestnancovi, aby počas určitého časového úseku zostal pracovať doma alebo na inom mieste, ako je miesto výkonu práce v jeho pracovnej zmluve a to s cieľom, aby takýto zamestnanec nemal v práci počas určitého časového úseku možnosť sa osobne stretnúť s obchodnými partnermi zamestnávateľa alebo aby nemal prístup k dôveryhodným informáciám.

Počas tohto časového úseku sa zvyčajne pracovnoprávny vzťah riadi ustanovením § 52 a nasl. Zákonníka práce, pričom je zrejmé, že takýto zamestnanec pred vstupom do zamestnania neprejavil záujem o výkon domáckej práce u zamestnávateľa. Po novelizácii ustanovení Zákonníka práce týkajúcich sa domáckej práce a telepráce je potrebné, aby sa zmluvné strany pracovnej zmluvy bližšie dohodli na podmienkach, za ktorých dôjde k aplikácii tejto doložky. Podľa § 52 ods. 2 Zákonníka práce platí, že: „za domácku prácu alebo teleprácu sa nepovažuje práca, ktorú zamestnanec vykonáva príležitostne alebo za mimoriadnych okolností so súhlasom zamestnávateľa alebo po dohode s ním z domácnosti zamestnanca za predpokladu, že druh práce, ktorý zamestnanec vykonáva podľa pracovnej zmluvy, to umožňuje.“ V zmysle vyššie uvedeného sa výkon práce zamestnanca nebude považovať *de iure* za výkon domáckej práce alebo telepráce, avšak zmluvné strany sa môžu dohodnúť, že výkon práce počas aktivácie tejto doložky sa bude riadiť všetkými alebo len niektorými ustanoveniami § 52 a nasl. Zákonníka práce. Na druhej strane sa podľa nášho názoru nemôže na výkon práce počas tohto obdobia aplikovať ustanovenia § 142 Zákonníka práce o prekážkach v práci na strane zamestnávateľa, pretože počas tohto obdobia zamestnanec

skutočne vykonával právu z domova a za tento výkon práce mu prislúcha mzda a nie náhrada mzdy. Pokiaľ by zamestnanec doma skutočne prácu nevykonával, jednalo by sa o prekážku v práci na strane zamestnávateľa podľa § 142 Zákonníka práce.

Določka right to disconnect

Podstatou doložky *right to disconnect* je právo zamestnanca odpojiť sa od *online* priestoru. Zamestnanec sa môže po určitom čase tzv. odpojiť, nemusí byť pri výkone práce online, t. j. vybavovať alebo odpisovať na došlé e-maily, dvíhať telefóny, udržiavať svoje informačno-komunikačné prostriedky v stave *online* a pod. Zväčša je toto právo zamestnanca dohodnuté priamo v pracovnej zmluve, no nie je vylúčené, že si ho zástupcovia zamestnancov a zamestnávateľ dohodne v kolektívnej zmluve pre určitú skupinu vrcholných zamestnancov. V rámci tejto doložky by mali byť uvedené informačno-komunikačné prostriedky, ktoré boli zamestnancovi zverené ako pracovné pomôcky alebo ktoré sú vo vlastníctve zamestnanca, ktoré po určitom čase nemusí udržiavať *online*, nemusí odpisovať na došlé maily alebo nemusí dvíhať telefonické hovory alebo vypnúť GPS systém v osobnom automobile. Uvedená določka v sebe kumuluje významné právo zamestnanca, ktoré pri flexibilných formách práce umožňuje zamestnancovi oddych od informačno-komunikačných pracovných prostriedkov. Na druhej strane sa objavujú názory, že pokiaľ je uvedené právo zamestnanca dohodnuté príliš široko, spôsobuje na strane zamestnanca stres z toho, že nebude schopný následne zadané úlohy e-mailom vybaviť riadne a včas, pretože sa mu pokyny počas tohto práva od zamestnávateľa len kumulujú a pribúdajú.

Tzv. právo odpojiť sa zaviedla novela Zákonníka práce, ktorá upravila podmienky výkonu domáckej práce a telepráce. Podľa § 52 ods. 10 Zákonníka práce platí, že: „*zamestnanec vykonávajúci domácku prácu alebo teleprácu má právo počas jeho nepretržitého denného odpočinku a nepretržitého odpočinku v týždni, ak mu nie je v tomto čase nariadená alebo s ním*

dohodnutá pracovná pohotovosť alebo práca nadčas, počas čerpania dovolenky, sviatku, pre ktorý práca odpadla, a prekážky v práci nepoužívať pracovné prostriedky slúžiace na výkon domácej práce alebo telepráce. Zamestnávateľ nesmie posudzovať ako nesplnenie povinnosti, ak zamestnanec odmietne vykonať prácu alebo splniť pokyn v čase podľa prvej vety.“ Bohužiaľ uvedené právo zamestnanca je výslovne zakotvené len pri domácej práci a telepráci, čo považujeme za premárnenú šancu zákonodarcu na jeho legislatívne zakotvenie pre celú oblasť pracovnoprávných vzťahov. Na druhú stranu nič nebráni zástupcom zamestnancov, aby bližšie podmienky výkonu práva odpojili sa dohodli so zamestnávateľom v kolektívnej zmluve aj pre zamestnancov, ktorí nepracujú v rámci výkonu domácej práce a telepráce.

4.1.5.11 Neprijateľné pracovné podmienky

Neprijateľné pracovné podmienky nepredstavujú v systematike Zákonníka práce legislatívny pojem. Neprijateľné pracovné podmienky môžeme vo všeobecnom chápaní považovať za pracovné podmienky, ktoré sú v rozpore so všeobecne záväznými právnymi predpismi pracovného práva. O tom, či sa vo svojej podstate jedná o neprijateľnú pracovnú podmienku, môžeme hovoriť najmä vtedy, ak je konkrétna pracovná podmienka na základe výroku súdu alebo správneho orgánu v rozpore so všeobecne záväzným právnym predpisom alebo obchádza všeobecne záväzný právny predpis alebo sa prieči dobrým mravom. V súčasnosti sa môžeme v aplikačnej praxi stretnúť s celým radom neprijateľných pracovných podmienok. Súd ani správny orgán však nemá *de iure* právomoc vyhlásiť konkrétnu pracovnoprávnu podmienku za neprijateľnú pracovnú podmienku s následnými na to nadväzujúcimi pracovnoprávnymi dôsledkami. V aplikačnej praxi sa vyskytujú rôzne pracovné podmienky, ktoré sú svojím obsahom v rozpore so všeobecne záväznými právnymi predpismi na úseku pracovného práva.

4.1.5.12 Skúšobná doba

Skúšobná doba je jedným z významných inštitútov pracovného práva, ktorý dáva možnosť zamestnávateľovi ale aj zamestnancovi zvážiť a posúdiť, či majú záujem o dlhšie trvanie pracovného pomeru.⁶⁹ Skúšobná doba tvorí súčasť pracovného pomeru, v rámci ktorého majú možnosť zmluvné strany „si vyskúšať“ vzájomnú spoluprácu. V skúšobnej dobe môžu zmluvné strany pracovnej zmluvy relatívne jednoducho skončiť pracovný pomer a to bez udania akéhokoľvek dôvodu. Skúšobná doba musí byť pod sankciou absolútnej neplatnosti dojednaná v písomnej forme a musí tvoriť obsah pracovnej zmluvy. Pod sankciou absolútnej neplatnosti Zákonník práce striktne stanovuje, že skúšobná doba musí byť dohodnutá písomne. Rovnako tak je neplatné dojednanie skúšobnej doby v písomnej pracovnej zmluve, ktorá bola uzatvorená v priebehu trvania pracovného pomeru (Barancová, 2015, 441 s.). Podľa § 45 ods. 4 Zákonníka práce nie je možné skúšobnú dobu dohodnúť v prípade opätovne uzatváraných pracovných pomerov na dobu určitú. Skúšobnú dobu je možné dohodnúť v trvaní najviac na tri kalendárne mesiace. V prípade, ak ide o vedúceho zamestnanca v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu alebo člena štatutárneho orgánu a vedúceho zamestnanca, ktorý je v priamej riadiacej pôsobnosti tohto vedúceho zamestnanca, je možné podľa § 45 ods. 1 Zákonníka práce v pracovnej zmluve dojednať skúšobnú dobu týchto subjektov v trvaní najviac šesť kalendárnych mesiacov.

Ak by si v pracovnej zmluve zmluvné strany dojednali dlhšiu skúšobnú dobu ako tri, resp. šesť kalendárnych mesiacov, platí, že skúšobná doba je platne dohodnutá v trvaní v jej základnej výmere, teda tri kalendárne mesiace, resp. u vedúcich zamestnancov šesť kalendárnych mesiacov odo dňa vzniku pracovného pomeru (Rozsudok Najvyššieho súdu Českej republiky, sp. zn.: 21 Cdo 127/2001). Takto relatívne kogentne formulované ustanovenia Zákonníka

69 BĚLINA, M., DRÁPAL, L. a kol.: Zákonník práce. Komentář. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 223 s., 978-80-7400-290-8.

ISBN:

práce sú podľa nášho názoru opodstatnene formulované zo strany zákonodarcu, aby nedochádzalo k zneužitiu skúšobnej doby zo strany zamestnávateľa. No aj napriek tomu si aplikačná prax dokázala vytvoriť vhodné spôsoby na to, ako využiť tento pracovnoprávny inštitút v prospech zamestnávateľa. Je bežné, že zamestnávateľia uzatvárajú pracovné pomery so zamestnancami na dobu neurčitú so skúšobnou dobou, v rámci ktorej vždy zamestnanca prepustia z pracovného pomeru a nakoľko sa jedná o pracovný pomer na dobu neurčitú, nevzťahuje sa na ich konanie ustanovenie § 48 ods. 2 Zákonníka práce, ktoré obmedzuje možnosť uzatvárania pracovných pomerov na dobu určitú.

Zároveň je pomerne bežné, že sa uzatvárajú pracovné pomery na pomerne krátku dobu určitú s maximálnou možnou skúšobnou dobou. V prípade malých a stredných zamestnávateľských subjektov sú pomerne bežné situácie, že v rámci organizačnej štruktúry zamestnávateľa sa umelo vytvorí tzv. druhý stupeň vedúcich zamestnancov, ktorí sú v priamej riadiacej pôsobnosti nariadeného vedúceho zamestnanca, pričom jediným cieľom takejto organizačnej štruktúry u zamestnávateľa je inkorporácia ustanovení týkajúcich sa skúšobnej doby do pracovných zmlúv v trvaní šiestich kalendárnych mesiacov. Aby v aplikačnej praxi nedochádzalo zo strany zamestnávateľov k zneužívaniu pracovnoprávneho inštitútu skúšobnej doby, na tomto mieste sa nám javí viac ako vhodné, aby zákonodarcu *de legeferenda* prijal také legislatívne opatrenie, ktorým obmedzení maximálnu možnú dĺžku trvania skúšobnej doby pri pracovných pomeroch, ktoré sú dohodnuté na dobu určitú, ktorá je kratšia ako pol roka, resp. jeden kalendárny rok.

4.1.5.13 Flexibilita výkonu práce počas pandémie

V súvislosti s aktuálne šíriacou sa pandémiou koronavírusu predstavitelia štátnej moci vyzývajú zamestnávateľov a zamestnancov k tomu, aby vykonávali svoju prácu z domácnosti, pokiaľ im to umožňuje povaha práce. Bohužiaľ sa možno stretnúť v aplikačnej praxi so

situáciami, kedy zamestnávateľia neumožňujú svojim zamestnancom vykonávať prácu zo svojej domácnosti počas pandémie koronavírusu, a to tak v súkromnej podnikateľskej sfére alebo v štátnej sfére. V tomto prípade je na úvod dôležité povedať, že najdôležitejšiu úlohu v tomto smere má povahy výkonu práce zamestnanca. Pokiaľ má povaha výkonu práce zamestnanca flexibilný charakter, t. j. že ju môže bez obmedzenia alebo s malými obmedzeniami vykonávať zo svojej domácnosti, zamestnávateľ mu musí počas pandémie koronavírusu umožniť výkon práce z domáceho prostredia.

Podľa § 250b ods. 1 Zákonníka práce týkajúceho sa osobitných ustanovení v čase mimoriadnej situácie, núdzového stavu alebo výnimočného stavu platí, že v čase mimoriadnej situácie, núdzového stavu alebo výnimočného stavu a počas dvoch mesiacov po ich odvolaní platia ustanovenia prvej časti až desiatej časti s odchýlkami uvedenými v odsekoch 2 až 9. Podľa § 250b ods. 2 písm. a) Zákonníka práce platí, že počas účinnosti opatrenia na predchádzanie vzniku a šíreniu prenosných ochorení alebo opatrenia pri ohrození verejného zdravia nariadených príslušným orgánom podľa osobitného predpisu zamestnávateľ je oprávnený nariadiť výkon práce z domácnosti zamestnanca, ak to dohodnutý druh práce umožňuje. Podľa § 250b ods. 2 písm. b) Zákonníka práce platí, že zamestnanec má právo na vykonávanie práce zo svojej domácnosti, ak to dohodnutý druh práce umožňuje a na strane zamestnávateľa nie sú vážne prevádzkové dôvody, ktoré neumožňujú výkon práce z domácnosti. Na základe týchto dvoch ustanovení Zákonníka práce dochádza veľmi často k mylným predstavám zamestnávateľov, ktorí si veľmi často myslia, že umožnenie výkonu práce z domácnosti zamestnanca je ich len právom a nie je to povinnosťou zamestnávateľa umožniť, prípadne že zamestnávateľ musí najprv výkon práce z domácnosti zamestnanca umožniť vo vnútornom internom normatívnom právnom akte zamestnávateľa a až potom si o toto právo môže samotný zamestnanec požiadať. Opak je však pravdou a v aplikačnej praxi dochádza k veľmi častým porušeniam týchto ustanovení Zákonníka práce.

Podľa § 250b ods. 2 písm. a) Zákonníka práce má zamestnávateľ možnosť, resp. právo, aby nariadil výkon práce zamestnancov z ich domácnosti počas súčasnej pandémie koronavírusu.

Pokiaľ však zamestnávateľ v internom normatívnom právnom akte výkon práce zamestnancov z domácnosti nenariadi, platí, že podľa § 250b ods. 2 písm. b) Zákonníka práce majú súčasne zamestnanci právo požiadať svojho zamestnávateľa o výkon práce z domácnosti, ak to dohodnutý druh práce umožňuje a na strane zamestnávateľa nie sú vážne prevádzkové dôvody, ktoré neumožňujú výkon práce z domácnosti. To znamená, že právo zamestnanca na výkon práce z domácnosti nie je podmienené vydaním interného normatívneho právneho aktu zamestnávateľa. Toto právo vyplýva zamestnancom *ex lege* z ustanovenia § 250b ods. 1 písm. b) Zákonníka práce a jedinou limitáciou tohto práva je skutočnosť, že to povaha práce zamestnanca nedovoľuje alebo sú na strane zamestnávateľa vážne prevádzkové dôvody. Pokiaľ sa zamestnávateľ rozhodne vydať interný normatívny právny akt s cieľom umožnenia určitým kategóriám zamestnancov výkon práce z ich domácnosti, postupoval správne v zmysle § 250b ods. 1 písm. a) Zákonníka práce. Pokiaľ počas pandémie koronavírusu zamestnávateľ tento svoj interný normatívny právny akt zrušil, neznemá to automaticky to, že zamestnanci nemôžu svojho zamestnávateľa v zmysle § 250b ods. 2 písm. b) Zákonníka práce požiadať o výkon práce z domácnosti a pokiaľ tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody zamestnávateľa a povaha práce zamestnanca to umožňuje, zamestnávateľ je povinný umožniť výkon práce zamestnancovi z domácnosti. Upozorňujeme, že slovné spojenie *povaha práce* a *druh práce* sú vzájomne prepojené legislatívne pojmy, avšak nie sú totožné. Pokiaľ sa zamestnávateľ rozhodne vo svojom internom normatívnom právnom akte umožniť výkon práce určitým kategóriám zamestnancov, odporúčame použiť v odôvodnení slovné spojenie *povaha práce* a nie kategorizovať týchto zamestnancov podľa druhu práce. Súčasne dávame do pozornosti, že podľa § 250b ods. 2 písm. b) Zákonníka práce sa umožňuje výkon práce zamestnanca z jeho domácnosti, pričom napríklad podľa § 52 ods. 5 Zákonníka práce je možné pri telepráci určiť iné miesto výkonu práce, ako domácnosť zamestnanca.

Uvedené právo na výkon práce z domácnosti zamestnanca počas pandémie koronavírusu platí aj pre štátnych zamestnancov vykonávajúcich prácu v služobnom pomere ako aj pre zamestnancov vykonávajúcich prácu vo verejnom záujme. Podľa § 171 ods. 1 zákona č.

55/2017 Z.z. zákon o štátnej službe v znení neskorších predpisov platí, že na štátnozamestnanecké vzťahy sa primerane použije aj ustanovenie § 250b Zákonníka práce. Podľa § 1 ods. 4 zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme platí, že na pracovnoprávne vzťahy zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme sa vzťahuje Zákonník práce, ak tento zákon alebo osobitný predpis neustanovuje inak, pričom Zákonník práce ani tento zákon vo svojich ustanoveniach aplikáciu ustanovenia § 250b ods. 2 písm. b) Zákonníka práce nevylučuje.

Pokiaľ teda v aplikačnej praxi zamestnávateľ vydá interný normatívny právny akt, ktorým ruší výkon práce zamestnancov *un block*, môže tak urobiť ako logický následok jeho oprávnenia vydať a nariadiť výkon práce zamestnancov z ich domácnosti. Interným normatívnym právnym aktom, ktorým zamestnávateľ ruší už zavedený výkon práce zamestnancov z domáceho prostredia, neporušuje žiadne ustanovenia Zákonníka práce. Zamestnávateľ sa však dopustí porušenia ustanovenia § 250b ods. 2 písm. b) v tom momente, pokiaľ zamestnanec požiadajú svojho zamestnávateľa o výkon práce z jeho domácnosti, pričom zamestnávateľovi nebránia žiadne prevádzkové dôvody a výkon práce zamestnanca to umožňuje. V takomto prípade sa môže zamestnanec obrátiť na zástupcov zamestnancov alebo na inšpektorát práce s cieľom odstránenia protiprávneho stavu, ktorým je porušenie práva zamestnanca na výkon práce z jeho domácnosti v súlade s § 250b ods. 2 písm. b) Zákonníka práce.

4.1.5.14 Flexibilita trhu práce a diskriminácia na základe veku

Diskriminácia v pracovnoprávných vzťahoch predstavuje negatívny fenomén, ktorý sa vyskytuje v pracovnoprávných vzťahoch naprieč rôznymi odvetviami hospodárska. Diskriminácia je nežiaduci stav v pracovnoprávných vzťahoch, ktorý zväčša negatívne pôsobí na strane zamestnanca, ktorý je z rôznych dôvodov znevýhodnený s porovnateľnými zamestnancami. Diskriminácia v pracovnoprávných vzťahoch môže byť na základe sexuálnej

orientácie, zdravotného stavu, štátneho občianstva, rasy, národnosti, farby pleti alebo na základe veku. V tejto časti našej analýzy sa budeme ďalej zaoberať len diskrimináciou na základe veku, ktorý ako objektívna skutočnosť výrazne vplýva na flexibilitu pracovnoprávných vzťahoch v súčasnej dobe.

Najzásadnejším problémom, ktorý priamo súvisí s diskrimináciou starších zamestnancov na základe veku je skutočnosť, že ľudia majú tendenciu vnímať staršie osoby ako homogénnu skupinu ľudí s rovnakými potrebami a záujmami a nie vzhľadom na ich individuálne a jedinečné potreby. Proces starnutia spoločnosť vníma až príliš izolovane a uniformne, pričom sa ignorujú rôzne konkrétne a jedinečné životné situácie, do ktorých sa staršie osoby dostávajú bez svojho zavinenia. Uvedený spoločenský jav vedie k zovšeobecneniu a stereotypnému vnímaniu starších osôb a starnutia, ktorý sa nazýva *ageizmus*. Ageizmus nemožno stotožňovať len so všeobecným postojom k starším ľuďom. Uvedené platí aj voči mladým ľuďom tzv. *miléniálom* alebo tzv. *generácii X*, ktorý zamestnávania považujú častokrát za neskúsených, lenivých, neschopných sa prispôbiť podmienkam výkonu práce, čo v mnohých prípadoch vedie k nezamestnanosti mladých ľudí na trhu práce v konkrétnom sektore hospodárstva.⁷⁰

Vek zamestnanca predstavuje objektívnu právnu skutočnosť, ktorá nie je závislá od vôle zamestnanca alebo zamestnávateľa.⁷¹ Pracovné právo preberá triedenie právnych skutočností z občianskeho práva a preto možno vek zamestnanca charakterizovať ako objektívne reálnu skutočnosť inú než upravuje Zákonník práce alebo iný právny predpis regulujúci pracovnoprávne vzťah, ktorá na základe zákona alebo iného prameňa pracovného práva spôsobuje právne následky.

70 NOVODOMCOVÁ, M., CENKNER, M., SABJÁN, N.: Zákaz vekovej diskriminácie (spoločenské a právne aspekty), prvé vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, str. 14, ISBN: 978-80-571-0209-0.

71 LAZAR, J.: Občianske právo hmotné 1. Bratislava: IURA EDITION, 2010, str. 117, ISBN: 978-808078-346-

Právnym základom zákazu diskriminácie na základe veku je v podmienkach európskeho práva najmä Smernica 200/78/ES Rady, ktorá ustanovuje všeobecný rámec pre rovnaké zaobchádzanie v zamestnaní a povolani, cieľom ktorej je aj boj proti diskriminácii na základe veku. Podľa článku 21 Charty základných práv EÚ sa zakazuje akákoľvek diskriminácia okrem inej aj z dôvodu veku. Podľa článku 25 Charty základných práv EÚ sa rešpektuje právo starších ľudí na dôstojný a nezávislý život a na účasť na spoločenskom živote. Akákoľvek diskriminácia z dôvodu veku zasahuje do práva fyzickej osoby na ochranu ľudskej dôstojnosti. Práve rovnosť v dôstojnosti ako jeden z významných obsahových prvkov práva na ochranu ľudskej dôstojnosti je v právnom systéme Slovenskej republiky upravená nielen v Ústave SR, ale aj antidiskriminačným zákonom, Zákonníkom práce, zákonom o službách zamestnanosti ako aj inými osobitnými právnymi predpismi. Bohužiaľ aplikačná prax slovenského zákonodarcu ako aj mnohých zamestnávateľov sa vyberá iným smerom, čo v mnohých prípadoch znemožňuje flexibilitu práce starších ľudí na trhu práce.

Podľa § 63 ods. 1 písm. f) Zákonníka práce platilo, že zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď, pokiaľ dosiahol vek 65 rokov a vznikol mu nárok na starobný dôchodok. Uvedené ustanovenie Zákonníka práce stanovilo pomerne jednoznačné kritérium možnosti udelenia výpovede zamestnancovi na základe objektívnej skutočnosti v podobe plynutia času a dosiahnutia veku, ktorú nemôže zamestnanec sám ovplyvniť. Následne Ústavný súd SR svojím uznesením č. 539/2021 pozastavil účinnosť napadnutého ustanovenia Zákonníka práce. V prípade, ak zákonodarca nedá napadnuté ustanovenie do súladu s osobitnými právnymi predpismi, po 6 mesiacoch automaticky stráca platnosť.

Bohužiaľ musíme konštatovať, že predmetné ustanovenie nie je jediným sporným ustanovením, ktoré podľa nášho názoru predstavuje diskrimináciu na základe veku. Podľa § 103 ods. 2 Zákonníka práce platí, že zamestnanec, ktorý v príslušnom kalendárnom roku dovŕši najmenej 33 rokov, má nárok na 5 dní dovolenky. Uvedené ustanovenie Zákonníka práce podľa nášho názoru opäť znevýhodňuje mladších zamestnancov ako 33 rokov, pričom zakladá diskrimináciu na základe veku. Uvedené ustanovenie je podľa nášho názoru v rozpore so

základným účelom dovolenky, ktorým je zotavenie zamestnanca po vykonanej práci, pretože zvýšená výmera dovolenky nie je naviazaná na skutočnú dĺžku odpracovanej práce, kvalifikáciu, alebo iné odôvodniteľné faktory súvisiace s výkonom práce. Na základe uvedeného platí, že zamestnanec, ktorý začne prvý krát pracovať v 33 rokov, má automaticky nárok na zvýšenú výmeru dovolenky ako zamestnanec, ktorý pracuje od 15 rokov a má aktuálne 32 rokov. Uvedenú situáciu nepovažujeme za správnu.

Uvedená veková hranica v legislatívnom texte zákona nemusí vždy predstavovať diskrimináciu na základe veku. Vek ako nevyhnutnú podmienku výkonu závislej práce môžeme identifikovať napríklad v oblasti leteckej dopravy. Nariadenie č. 1178/2011 z 3. novembra 2011, ktorým sa ustanovujú technické požiadavky a administratívne postupy týkajúce sa posádky civilného letectva podľa nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 216/2008 (ďalej len: „Nariadenie v leteckej doprave“) upravuje podmienky výkonu činnosti letcov v civilnom letectve. Podľa bodu FCL.065 prílohy č. 1 Nariadenia v leteckej doprave držiteľ preukazu spôsobilosti pilota, ktorý dosiahol vek 60 rokov, nesmie pôsobiť ako pilot lietadla v obchodnej leteckej doprave s výnimkou prípadu, keď pôsobí ako člen viacpilotnej posádky a za predpokladu, že takýto držiteľ je jediným pilotom v letovej posádke, ktorý dosiahol vek 60 rokov. Pilot, ktorý dosiahol vek 65 rokov, nesmie pôsobiť ako pilot lietadla v obchodnej leteckej doprave bez uvedenia akejkoľvek výnimky. Posudzovanie maximálnej vekovej hranice v civilnom letectve z pohľadu diskriminácie na základe veku sa stalo predmetom rozhodovacej činnosti SD EÚ.⁷² V právnej veci *Fries* sa SD EÚ zaoberal dosiahnutím veku 65 rokov pilota leteckej spoločnosti, ktorému zamestnávateľ neumožnil výkon činnosti kapitána lietadla po dovŕšení tohto veku. Pán Werner Fries bol zamestnaný v spoločnosti *Lufthansa* ako kapitán lietadla a inštruktor. V priebehu októbra 2013 dosiahol vek 65 rokov. Od 31. októbra 2013 *Lufthansa* pána Friesa už nezamestnávala ako pilota s tým, že podľa bodu FCL.065 písm. b)

72 BARANCOVÁ, H. a kol.: Medzigeneračná solidarita a zákaz diskriminácie podľa veku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2012, str. 17, ISBN: 978-80-7380-393-3.

prílohy I Nariadenia v leteckej doprave z dôvodu veku už nemal právo pracovať ako pilot v obchodnej leteckej doprave. Pán Fries sa domnieval, že dotknutá veková hranica predstavuje diskrimináciu z dôvodu veku a porušuje právo na slobodnú voľbu povolania. SD EÚ deklaroval, že bod FCL.065 písm. b) prílohy I Nariadenia v leteckej doprave nie je neplatný s ohľadom na článok 15 ods. 1 Charty upravujúci slobodnú voľbu povolania alebo článok 21 ods. 1 Charty upravujúci zákaz diskriminácie. Tento bod sa má vykladať v tom zmysle, že nezakazuje držiteľovi preukazu spôsobilosti pilota, ktorý dosiahol vek 65 rokov pôsobiť ako pilot pri „tzv. *prázdnych letoch*“ vykonávaných v rámci obchodnej činnosti dopravcu, pri ktorých sa neprepravujú ani cestujúci, ani náklad, ani pošta, a tiež pôsobiť ako inštruktor alebo skúšajúci v pilotnej kabíne lietadla, pričom nie je členom letovej posádky.⁷³ SD EÚ vo svojej podstate potvrdil, že maximálna veková hranica pre výkon činnosti pilota je legitímne stanovená a platná. Svoj právny záver okrem iného odôvodnil aj jednotným cieľom stanoviť vysokú úroveň bezpečnosti civilného letectva v EÚ, pretože so zvýšeným vekom fyzickej osoby dochádza k poklesu schopností dopravného pilota. SD EÚ vyslovil názor, že uvedená veková hranica bez porušenia zásady proporcionality vylučuje možnosť, že za príčinou vzniku leteckých nehôd bude neprimerane vysoký vek civilných pilotov, že veková hranica 65 rokov sa vzťahuje na obchodné komerčné lety, ktoré sa okrem iného vyznačujú aj zvýšenou prítomnosťou civilných pasažierov. SD EÚ deklaroval, že stanovenie maximálnej vekovej hranice pre výkon činnosti civilného pilota nie je v rozpore so zásadou proporcionality, pretože civilným letcom nad 65 rokov v zásade nezakazuje pôsobiť ako pilot v *prázdnych letoch*, ktoré neslúžia na prepravu tovaru alebo cestujúcich. Zároveň takého fyzické osoby môžu pôsobiť ako skúšajúci personál v pilotnej kabíne, avšak takéto lietadlo nemôžu pilotovať.⁷⁴ Dosiahnutie veku 65 rokov u civilného pilota automaticky nespôsobuje zánik pracovnoprávneho vzťahu medzi civilným pilotom a zamestnávateľom. V prípade, ak civilný pilot dosiahne vek 65 rokov, táto skutočnosť nezakladá povinnosť pre zamestnávateľa v zmysle § 55 Zákonníka práce preradiť civilného

⁷³ Rozsudok SD EÚ vo veci Freis, C- 190/16 zo dňa 05. júla 2017.

⁷⁴ Bulletin Najvyššieho súdu Slovenskej republiky, Monitoring judikatúry SD EÚ, str. 44, číslo 2/2017, VI. ročník, ISSN: 2453 - 7705.

pilota na inú prácu. Je možné, aby sa zamestnávateľ a civilný pilot v pracovnej zmluve dohodli, že pre prípad dosiahnutia veku civilného pilota 65 rokov je zamestnávateľ povinný civilného pilota preradiť na inú vhodnú prácu. Dosiahnutie maximálneho veku pre výkon činnosti civilného pilota súčasne nepredstavuje prekážku v práci na strane zamestnanca v zmysle § 136 a nasl. Zákonníka práce. Táto skutočnosť predstavuje v zmysle § 63 ods. 1 písm. d) bod. 1 Zákonníka práce jeden z výpovedných dôvodov, pre ktorý môže zamestnávateľ udeliť výpoveď civilnému pilotovi. Súčasne platí, že zamestnávateľovi v takomto prípade vzniká povinnosť ponúknuť civilnému pilotovi inú vhodnú prácu, pričom ponúkaná práca nemusí nevyhnutne zodpovedať druhu doteraz vykonávanej práce civilného pilota podľa pracovnej zmluvy.⁷⁵

V cestnej doprave je vznik pracovnoprávných vzťahov *de facto* podmienený získaním vodičského oprávnenia na vedenie príslušnej skupiny motorového vozidla. Podľa ustanovenia § 78 ods. 1 zákona č 8/2009 Z. z. o cestnej premávke v znení neskorších predpisov (ďalej len: „zákon o cestnej premávke“) platí, že minimálny vek na udelenie vodičského oprávnenia pre autobusy je stanovený na 21 rokov. Stanovenie minimálnej vekovej hranice na vznik príslušného vodičského oprávnenia na vedenie konkrétneho dopravného prostriedku bolo identifikované ako jeden z dôvodov nezáujmu mladých ľudí na trhu práce o výkon profesionálnych vodičov v cestnej doprave.

Môžeme povedať, že zamestnávanie mladých ľudí a ľudí v dôchodkovom veku predstavuje časť pracovného trhu, ktorý je do istej miery nie je tak flexibilný, aby sa dokázal adaptovať na všetky situácie v bežnom spoločenskom živote a z uvedeného dôvodu je potrebné pri zamestnávaní mladých ľudí a ľudí v dôchodkovom veku brať na zreteľ ich osobitné pracovnoprávne podmienky. Pri pohľade do Zákonníka práce sa však veľmi málo ustanovení týka zamestnancov pracujúcich v dôchodkovom veku, ktoré by dokázali účinne reflektovať ich osobitné požiadavky. Z uvedeného dôvodu je potrebná ingerencia zástupcov zamestnancov

75 BARANCOVÁ, H.: Zákonník práce. Komentár. 1. vydanie. Bratislava: C.H. Beck, 2017, str. 621, ISBN: 978-80-89603-53-4.

na pracovisku, ktorí by napríklad cez vybrané ustanovenia v kolektívnej zmluve dokázali garantovať určité práva aj takýmto zamestnancom pri vopred určených situáciách. Rovnako tak je potrebné dbať na zvýšenú sociálnoprávnu ochranu týchto osobitných kategórií zamestnancov v systéme sociálneho a zdravotného poistenia.⁷⁶

4.1.6 Flexibilné riešenie pracovnoprávných sporov

Pracovnoprávne spory predstavuje ťažiskovú problematiku súvisiacu s výkonom a ochranou práv a povinností subjektov pracovného práva. Za pracovnoprávny spor označujeme spor vyplývajúci z pracovnoprávneho vzťahu, t. j. spor o vznik, zmenu alebo zánik pracovnoprávneho vzťahu alebo o právo alebo povinnosť vyplývajúcu z pracovnoprávneho vzťahu. Jedná sa o stret názorov nositeľov práv a povinností z konkrétneho pracovnoprávneho vzťahu, kde aspoň jeden subjekt vystupuje v záujme ochrany svojho subjektívneho práva.⁷⁷ V závislosti na typu pracovnoprávneho vzťahu rozlišujeme individuálne a kolektívne pracovnoprávne spory.⁷⁸ Riešenie pracovnoprávných sporov predstavuje veľmi diskutovaný tému v optike alternatívneho riešenia sporov z pracovnoprávných vzťahov, nakoľko prisúdené právo alebo uložená povinnosť strany pracovnoprávneho sporu v mnohých prípadoch znamená nielen víťazstvo pred súdom, ale aj porážku na pracovisku v dôsledku deformácie medziľudských vzťahov. V tejto časti našej analytickej štúdie sa pokúsime priblížiť základné tézy riešenia pracovnoprávných sporov na pracovisku s poukazom na aktuálne otázky súvisiace s riešením týchto sporov.

76 HAMUĽÁK, J. a kol.: Zamestnávanie mladých ľudí v čase hospodárskych zmien vo svetle migračnej krízy. 1. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2019, str. 11 a nasl., ISBN: 978-80-571-0117-8.

77 BĚLINA, M., PICHRT, J. a kol. Pracovní právo. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H.Beck, 2017, str. 441, ISBN: 978-80-7400-667-8

78 PAVLÁTOVÁ, J.: Několik poznámek k aktuálním pracovním sporům v ČR, str. 8. In.: Zborník z medzinárodnej konferencie Bratislavské právnické fórum 06-07. februára 2020, Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. Právnická fakulta, 135 s., ISBN: 978-80-7160-560-7.

4.1.6.1 Riešenie pracovnoprávných sporov pred zamestnávateľom

Riešenie pracovnoprávných sporov pred zamestnávateľom predstavuje primárny spôsob riešenia konkrétného pracovnoprávneho problému, ktorý vznikol na pracovisku zamestnávateľa. Zákonník práce vyslovene neukladá povinnosť zamestnávateľa riešiť pracovnoprávne spory. Určitú zmienku o riešení pracovnoprávneho sporu možno identifikovať v § 13 ods. 6 Zákonníka práce, podľa ktorého platí, že zamestnanec má právo podať zamestnávateľovi sťažnosť v súvislosti s porušením zásady rovnakého zaobchádzania zamestnávateľ je povinný na sťažnosť zamestnanca bez zbytočného odkladu odpovedať, vykonať nápravu, upustiť od takeého konania a odstrániť jeho následky. Pokiaľ sa zamestnanec rozhodne podať zamestnávateľovi sťažnosť, v zmysle uvedeného ustanovenia je zamestnávateľ povinný jeho sťažnosť na porušenie zásady rovnakého zaobchádzania prijať a bez zbytočného odkladu na ňu odpovedať. Súčasne podľa § 13 ods. 3 Zákonníka práce platí, že nikto nesmie byť na pracovisku v súvislosti s výkonom pracovnoprávných vzťahov prenasledovaný ani inak postihovaný za to, že podá na iného zamestnanca alebo zamestnávateľa sťažnosť, žalobu, návrh na začatie trestného stíhania alebo iné oznámenie o kriminalite alebo inej protispoločenskej činnosti.

V nadväznosti na uvedené ustanovenia Zákonníka práce platí, že zamestnanec môže podať sťažnosť vo vyššie uvedených prípadoch a zamestnávateľ je povinný uvedenú sťažnosť riešiť. Procesný postup pri podaní sťažnosti zamestnávateľovi je zväčša obsiahnutý v internom normatívnom právnom akte zamestnávateľa, napríklad v smernici na riešenie pracovnoprávných sporov na pracovisku. Nie je vylúčené, že v prípade neúspechu pracovnoprávneho sporu pred zamestnávateľom bude interný normatívny právny akt zamestnávateľa odkazovať na jeden z ďalších alternatívnych spôsobov riešenia pracovnoprávných sporov na pracovisku zamestnávateľa alebo na riešenie sporu pred sústavou všeobecných súdov.

4.1.6.2 Riešenie pracovnoprávných sporov pred mediátorom

Právny základom riešenia pracovnoprávných sporov pred mediátorom vyplýva zo zákona č. 420/2004 Z. z. zákon o mediácii v znení neskorších predpisov (ďalej len: „zákon o mediácii“). Riešenie pracovnoprávných sporov pred mediátorom patrí k alternatívnym spôsobom riešenia pracovnoprávných sporov. Podľa § 1 ods. 2 zákona o mediácii platí, že tento zákon sa vzťahuje na spory, ktoré vznikajú aj pracovnoprávných vzťahov. Mediácia je mimosúdna činnosť, pri ktorej osoby zúčastnené na mediácii pomocou mediátora riešia spor, ktorý vznikol z ich zmluvného vzťahu alebo iného právneho vzťahu. Mediátorom podľa tohto zákona môže byť každá fyzická osoba zapísaná v registri mediátorov, na ktorej sa osoby zúčastnené na mediácii dohodnú a ktorá s osobami zúčastnenými na mediácii uzavrie dohodu o začatí mediácie.

Základom pre začatie riešenia sporu pred mediátorom je spísanie dohody o riešení pracovnoprávneho sporu mediáciou. Dohoda o riešení sporu mediáciou je písomná dohoda medzi osobami zúčastnenými na mediácii o tom, že všetky alebo niektoré spory, ktoré medzi nimi vznikli alebo vzniknú v určenom pracovnoprávnom vzťahu alebo inom právnom vzťahu, sa pokúsia vyriešiť mediáciou. Osoby zúčastnené na mediácii si v dohode o riešení sporu mediáciou môžu ustanoviť, že dohoda o riešení sporu mediáciou zaväzuje aj ich právnych nástupcov. Ak je zmluva, ktorá je predmetom sporu v mediácii, neplatná, dohoda o riešení sporu mediáciou, ktorá je jej súčasťou, je neplatná len, ak sa dôvod neplatnosti vzťahuje aj na túto dohodu; to neplatí, ak ide o spotrebiteľskú zmluvu. Ak osoba zúčastnená na mediácii odstúpi od zmluvy, ktorá je predmetom sporu v mediácii, odstúpenie sa netýka dohody o riešení sporu mediáciou, ktorá je jej súčasťou, ak sa osoby zúčastnené na mediácii nedohodnú inak alebo nejde o spotrebiteľskú zmluvu.

Podľa § 1 ods. 2 zákona o mediácii platí, že tento zákon sa vzťahuje na spory, ktoré vznikajú aj pracovnoprávných vzťahov. Mediátor je povinný pri výkone mediácie dodržiavať všeobecne záväzné právne predpisy a rešpektovať rozhodnutia orgánov verejnej moci, ktoré sa týkajú

sporu, ktorý je predmetom mediácie, a o ktorých má alebo musí mať v priebehu mediácie vedomosť. Mediátor musí svoju činnosť vykonávať osobne, čestne, svedomito, nezávisle, nestranne, dôsledne, s náležitou odbornou starostlivosťou, a pritom dbať na účelnosť a hospodárnosť výkonu mediácie. Je povinný poučiť osoby zúčastnené na mediácii pred začatím mediácie o ich právach, ktoré môžu byť mediáciou dotknuté, a o dôsledkoch mediácie. Pri výkone svojej činnosti rešpektuje názory osôb zúčastnených na mediácii a vytvára podmienky na ich vzájomnú komunikáciu a na zmierlivé riešenie, ktoré bude zohľadňovať ich záujmy. Mediátor je povinný podpísať dohodu, ktorá je výsledkom mediácie, alebo odmietnuť podpísať dohodu, ktorá je výsledkom mediácie, ak je zrejmé, že odporuje zákonu, obchádza zákon alebo sa prieči dobrým mravom. Odmietnutie podpisu mediátor vyznačí v zápisnici a na požiadanie vydá osobe zúčastnenej na mediácii písomné potvrdenie o dôvodoch odmietnutia podpisu dohody, ktorá je výsledkom mediácie.

Jedným zo spôsobov skončenia mediácie je spísanie dohody podľa § 15 zákona o mediácii. Dohoda, ktorá vznikla ako výsledok mediácie, má písomnú formu a je pre osoby zúčastnené na mediácii záväzná. To znamená, že strany pracovnoprávneho sporu sú povinné sa podľa jej výsledku správať. Na základe dohody, ktorá vznikla ako výsledok mediácie, môže oprávnený podať návrh na súdny výkon rozhodnutia alebo návrh na vykonanie exekúcie, ak je táto dohoda podľa podmienok ustanovených v osobitných predpisoch spísaná vo forme notárskej zápisnice, alebo schválená ako zmier pred súdom, rozhodcovským orgánom, čo v konečnom dôsledku hodnotíme vo všeobecnosti ako negatívum súčasnej právnej úpravy rozhodovania sporov pred mediátorom. Na druhej strane zákon o mediácii dáva stranám pracovnoprávneho sporu možnosť núteného výkonu rozhodnutia, avšak len v tom prípade, pokiaľ je takáto dohoda spísaná vo forme notárskej zápisnice alebo uzatvorená ako mier v konaní pred súdom.

4.1.6.3 Riešenie pracovnoprávných sporov pred súdom

Riešenie pracovnoprávných sporov pred súdom predstavuje najbežnejší spôsob riešenia pracovnoprávných sporov. Právnym základom na riešenie pracovnoprávných sporov pred súdom je § 14 Zákonníka práce, podľa ktorého spory medzi zamestnancom a zamestnávateľom o nároky z pracovnoprávných vzťahov prejednávajú a rozhodujú súdy. Medzi najbežnejšie individuálne pracovnoprávne spory môžeme zaradiť spory o neplatné skončenie pracovného pomeru podľa § 77 a nasl. Zákonníka práce. Zákonník práce zveruje hosťujúcemu zamestnancovi sa obrátiť na súd aj v prípade § 5 ods. 10 Zákonníka práce, pokiaľ sa hosťujúci zamestnanec, ktorý sa domnieva, že jeho práva alebo právom chránené záujmy boli dotknuté nedodržaním podmienok vyslania na územie SR. Podľa § 13 ods. 7 Zákonníka práce zamestnanec, ktorý sa domnieva, že jeho práva alebo právom chránené záujmy boli dotknuté nedodržaním zásady rovnakého zaobchádzania alebo nedodržaním podmienok podľa odseku 3, môže sa obrátiť na súd a domáhať sa právnej ochrany ustanovenej osobitným zákonom o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorým je antidiskriminačný zákon. Podľa § 13 ods. 8 Zákonníka práce zamestnanec, ktorý sa domnieva, že jeho súkromie na pracovisku alebo v spoločných priestoroch bolo narušené, môže sa obrátiť na súd a domáhať sa právnej ochrany.

Procesný postup pri pracovnoprávných sporov je upravený v zákone č. 160/2015 Z.z. Civilný sporový poriadok v znení neskorších predpisov (ďalej len: „*Civilný sporový poriadok*“). Kauzálna príslušnosť súdov je pri individuálnych pracovnoprávných sporoch a v sporoch z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov, štrajku a výluky upravená v § 23 Civilného sporového poriadku. Pre každý obvod krajského súdu je určený jeden okresný súd. Na tomto mieste upozorňujeme na § 14 ods. 2 zákona č. 2/1991 Zb. zákon o kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších predpisov (ďalej len: „*zákon o kolektívnom vyjednávaní*“), podľa ktorého platí, že návrh na zrušenie rozhodnutia rozhodcu môže zmluvná strana podať do 15 dní od jeho

doručenia. Príslušným je okresný súd, v ktorého obvode má sídlo zmluvná strana, proti ktorej tento návrh smeruje. Pri rozhodovaní postupuje súd podľa Civilného sporového poriadku. Proti rozhodnutiu vo veci nie je prípustné odvolanie ani obnova konania. Podľa nášho názoru uvedená príslušnosť v zákone o kolektívnom vyjednávaní narušuje štruktúru kauzálnej príslušnosti v pracovnoprávných sporoch a vzhľadom na triedenie príslušností v pracovnoprávných vzťahoch nepovažujeme právnu úpravu zákona o kolektívnom vyjednávaní za vhodnú.

Procesný postup pri individuálnych pracovnoprávných sporoch je osobitne upravený v § 316 a nasl. Civilného sporového poriadku. Individuálny pracovnoprávny spor na účely tohto zákona je spor medzi zamestnancom a zamestnávateľom vyplývajúci z pracovnoprávných a iných obdobných pracovných vzťahov. Za individuálny pracovnoprávny spor sa považuje aj spor, ktorý vyplýva zo zásady rovnakého zaobchádzania, ak súvisí s individuálnym pracovnoprávnym sporom.

Zamestnanec sa môže dať v individuálnom pracovnoprávnom spore zastupovať odborovou organizáciou. Súd môže vykonať aj tie dôkazy, ktoré zamestnanec nenavrhol, ak je to nevyhnutné pre rozhodnutie vo veci. Súd aj bez návrhu obstará alebo zabezpečí taký dôkaz; na tento účel je zamestnávateľ povinný poskytnúť súčinnosť, ak to možno od neho spravodlivo žiadať. Zamestnanec môže predložiť alebo označiť všetky skutočnosti a dôkazy na preukázanie svojich tvrdení najneskôr do vyhlásenia rozhodnutia vo veci samej. Ustanovenia o sudcovskej koncentrácii konania a zákonnej koncentrácii konania sa nepoužijú. Ustanovenia o rozsudku pre zmeškanie sa nepoužijú, ak by mal byť tento rozsudok vydaný v neprospech zamestnanca. Súd na prejednanie sporu nariadi pojednávanie. Pojednávanie nie je potrebné nariadiť, ak s tým strany súhlasia a neodporuje to účelu tohto zákona.

Zamestnanec sa môže dať v súdnom spore pred súdom zastúpiť. Zamestnanec sa môže dať zastúpiť napríklad advokátom alebo odborovou organizáciou. Pri dovolaní v rámci pracovnoprávných sporov platí špeciálne ustanovenie § 429 ods. 2 písm. c) Civilného

sporového poriadku, podľa ktorého dovolateľ nemusí byť v dovolacom konaní pred NS SR zastúpený advokátom, ak je zastúpený odborovou organizáciou a ich zamestnanec alebo člen má vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. Podľa § 468 Civilného sporového poriadku druhá veta platí, že ak bolo vysokoškolské vzdelanie získané najprv v prvom stupni a následne v druhom stupni, vyžaduje sa, aby išlo v oboch stupňoch o vzdelanie v študijnom odbore právo.

4.1.6.4 Riešenie pracovnoprávných sporov v rozhodcovskom konaní

V súčasnej dobe nie je jednotný názor na to, či je možné rozhodovať pracovnoprávne spory v rámci rozhodcovského konania, pričom právna teória sa prikláňa k právnemu záveru, že v rámci rozhodcovského konania nie je možné rozhodovať pracovnoprávne spory, pričom týmto smerom sa uberá aj aplikačná prax. Sme však toho názoru, že súčasná právna úprava zákona č. 244/2002. Z. z. zákona o rozhodcovskom konaní v znení neskorších predpisov (ďalej len: „*zákon o rozhodcovskom konaní*“) v sebe nesie historický nedostatok v podobe nejednoznačného vymedzenia pozitívnej arbitrability v § 1 ods. 1 písm. a) zákona o rozhodcovskom konaní, podľa ktorého tento *zákon rozhodovanie sporov vzniknutých z tuzemských a z medzinárodných obchodnoprávných a občianskoprávných vzťahov, ak je miesto rozhodcovského konania v Slovenskej republike*. Na tomto mieste poukážeme na vybrané argumenty v prospech a v neprospech riešenia individuálnych pracovnoprávných sporov v rámci rozhodcovského konania.

V prvom rade je potrebné poukázať na ustanovenie § 14 Zákonníka práce, podľa ktorého spory medzi zamestnancom a zamestnávateľom o nároky z pracovnoprávných vzťahov prejednávajú a rozhodujú súdy. Samo o sebe uvedené ustanovenie ešte automaticky neznamena, že by sa individuálne pracovnoprávne spory nemohli riešiť v rozhodcovskom konaní, a to napríklad v kontexte právnej úpravy riešenia pracovnoprávných sporov v zmysle zákona o mediácii pred mediátorom. Prijatím Civilného sporového poriadku sa do slovenského právneho poriadku

zakotvilo osobitné konanie, a to konanie v individuálnych pracovnoprávných sporoch medzi zamestnávateľom a zamestnancom, ktorý vystupuje v súdnom spore ako slabšia strana sporu.

Podľa § 1 ods. 1 písm. a) zákona o rozhodcovskom konaní platí, že tento zákon upravuje rozhodovanie sporov z tuzemských a medzinárodných občianskoprávných a obchodnoprávných vzťahov, ak je miesto rozhodcovského konania v Slovenskej republike. Následne v § 1 ods. 2 zákon o rozhodcovskom konaní stanovuje, že v rámci rozhodcovského konania možno rozhodovať všetky spory týkajúce sa právnych vzťahov, ohľadom ktorých možno uzatvoriť dohodu o urovnaní vrátane sporov o určení, či tu právo alebo právny vzťah je alebo nie je. Na tomto mieste sa dovoľíme pristaviť pri ustanovení § 1 ods. 2 zákona o rozhodcovskom konaní, pretože podľa nášho názoru toto ustanovenie v sebe obsahuje ďalší náš argument, prečo nie je možné rozhodovať pracovnoprávne spory v rámci rozhodcovského konania. Dohoda o urovnaní je ako konkrétny zmluvný typ upravená v § 585 ods. 1 Občianskeho zákonníka. Zamestnávateľ a zamestnanec však môžu podľa § 32 Zákonníka práce uzavrieť dohodu o sporných nárokoch, ktorá musí byť písomná, inak je neplatná. Na základe všeobecne platnej zásady *numerus clausus*, ktorá sa uplatňuje v pracovnom práve a v spojení ustanovením § 1 ods. 4 Zákonníka práce môžeme konštatovať, že nakoľko zamestnávateľ a zamestnanec nemôžu medzi sebou platne uzatvoriť dohodu o urovnaní podľa § 585 Občianskeho zákonníka, ale len dohodu o sporných nárokoch podľa § 32 Zákonníka práce. Z uvedeného dôvodu by nemalo byť možné rozhodovať individuálne pracovnoprávne spory v rozhodcovskom konaní.

Zákon o rozhodcovskom konaní v § 1 ods. 3 taxatívnym spôsobom vymedzuje, ktoré spory nie je možné rozhodovať v rámci rozhodcovského konania. V rámci tohto taxatívneho vymedzenia však jednoznačne absentuje tá skutočnosť, že by v rozhodcovskom konaní nemohli byť rozhodované pracovnoprávne spory. Argumenty podporujúce skutočnosť, že v rámci rozhodcovského konania je možné rozhodovať aj pracovnoprávne spory, uvádzajú, že občianske právo, obchodné právo a pracovného právo sú súčasťou súkromného práva a preto mal zákonodarca namysli, že aj pracovnoprávne spory je možné rozhodovať v rámci

rozhodcovského konania a preto ich ani do ustanovenia § 1 ods. 3 zákona rozhodcovskom konaní nezahrnul. K týmto argumentom však uvádzame, že nie je možné automaticky skonštatovať, že pracovné právo môžeme zaradiť medzi súkromné právo podobne ako obchodné právo a občianske právo. Pracovné právo má v tejto časti skôr hybridný charakter, pretože je tvorené právnymi predpismi súkromné a zväčša verejného práva. Rozhodovanie pracovnoprávných sporov len v rámci všeobecných súdov možno oprieť aj o rozhodnutie všeobecného súdu, ktorý sa zaoberal otázkou prípustnosti rozhodovania pracovnoprávných sporov v rozhodcovskom konaní. Na základe vyššie uvedených dôvodov rozhodcovské doložky zakotvené v pracovných zmluvách sú neplatné. Z uvedeného dôvodu sa prikláňame k právnemu záveru, že individuálne pracovnoprávne spory nie je možné ani podľa súčasnej právnej úpravy rozhodovať v rozhodcovskom konaní.

Upozorňujeme však na právnu argumentáciu podporujúcu skutočnosť, že na základe vyššie uvedeného ešte nemožno automaticky dovodiť právny záver, že rozhodcovské konanie týkajúce sa individuálneho pracovnoprávneho sporu sa nemôže začať. Podľa § 21 zákona o rozhodcovskom konaní upravuje postup pri rozhodovaní o svojej právomoci z dôvodu neplatnosti alebo neexistencii rozhodcovskej zmluvy a súčasne z dôvodu nedostatku právomoci rozhodcovského súdu. Podľa § 21 ods. 2 posledná veta rozhodcovského konania ustanovuje, že námietku, že sporná otázka prekračuje právomoc rozhodcovského súdu, musí účastník rozhodcovského konania uplatniť najneskôr vtedy, keď sa počas rozhodcovského konania o tejto otázke dozvie. Aj keď je rozhodcovská doložka absolútne neplatná, námietka neplatnosti alebo neexistencie rozhodcovskej zmluvy sa neuplatní, pretože v tomto prípade je dôležité, či je predmetný spor vôbec arbitrovateľný (*prekračuje právomoc rozhodcovského súdu*) v rozhodcovskom konaní.

Postupom podľa § 21 ods. 1 zákona o rozhodcovskom konaní rozhodcovský súd je oprávnený rozhodnúť o svojej právomoci vrátane námietok týkajúcich sa existencie alebo platnosti rozhodcovskej zmluvy. Ak dospeje k záveru, že nemá právomoc rozhodovať vo veci samej, uznesením rozhodcovské konanie zastaví. Podľa § 21 ods. 4 zákona o rozhodcovskom konaní

platí, že ak rozhodcovský súd rozhodne, že má právomoc rozhodovať, rozhodne o námietke podľa odseku 2 rozhodcovským uznesením alebo, ak sa účastníci nedohodli inak v rozhodcovskom rozsudku. Ak rozhodcovský súd rozhodne rozhodcovským uznesením, že má právomoc rozhodovať, účastník rozhodcovského konania, ktorý námietku podal, môže do 30 dní po doručení predbežného rozhodnutia podať návrh na súd, aby o námietke rozhodol. Proti rozhodnutiu súdu o zamietnutí námietky nie je prípustný opravný prostriedok. Rozhodcovský súd môže počas rozhodovania o námietke pokračovať v rozhodcovskom konaní a vydať rozhodcovský rozsudok. Právomoc rozhodcovského súdu rozhodovať individuálne pracovnoprávne spory bude závisieť od jeho právneho názoru. Bez podanej námietky arbitrovateľnosti individuálneho pracovnoprávneho sporu sa však môže stať, že rozhodcovský súd vydá na základe absolútnej neplatnej rozhodcovskej doložky a nedostatku právomoci rozhodcovský rozsudok, na ktorý sa bude vzťahovať prezumpcia správnosti až do vtedy, čo nebude postupom podľa § 40 a nasl. všeobecným súdom zrušený.

Na záver je potrebné uviesť a zdôrazniť, že na základe vyššie uvedeného podľa nášho právneho názoru platí, že individuálne pracovnoprávne spory nemožno rozhodovať v rámci rozhodcovského konania. V prípade, ak by náhodou nejaký rozhodcovský súd niekedy vydal rozhodcovský rozsudok v rámci individuálneho pracovnoprávneho sporu, taký rozhodcovský rozsudok by mal v prípade žaloby o jeho zrušenie všeobecným súdom povahu *de facto* paaktu a bol by pre jeho rozpor so zákonom o rozhodcovskom konaní zrušený. Obdobný právny záver platí pre prípad exekučného konania, keby bol podkladom takýto rozhodcovský rozsudok.

Pre komplexnosť je však potrebné sa zamyslieť nad riešením sporov z kolektívnych pracovnoprávnych vzťahov medzi odborovou organizáciou a zamestnávateľom, ktoré majú charakter občianskoprávnych, obchodnoprávnych vzťahov alebo ktoré nespĺňajú definíciu kolektívnych sporov v zmysle zákona o kolektívnom vyjednávaní, resp. tých, ktoré Zákonník práce a zákon o kolektívnom vyjednávaní zverujú do právomoci rozhodcu a sprostredkovateľa kolektívnych pracovnoprávnych sporov.

Kolektívne pracovnoprávne vzťahy upravujú vzťahy medzi zástupcami zamestnancov a zamestnávateľom a vzťahy medzi vyššími odborovými orgánmi a zamestnávateľskými organizáciami. Pri podrobnej analýze § 14 Zákonníka práce zistíme, že len spory medzi zamestnávateľom a zamestnancom rozhodujú všeobecné sudy. Podľa § 23 Civilného sporového konania platí, že: na konanie *v individuálnych pracovnoprávných sporoch a v sporoch z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov, štrajku a výluky* sú príslušné taxatívne vymedzené okresné sudy. Na tomto mieste je potrebné sa zamyslieť nad povahou ustanovenia § 23 Civilného sporového poriadku, a to či v rámci slovenského právneho poriadku platí absolútne, alebo existujú z neho legislatívne výnimky. Prvou skutočnosťou je vzťah pojmov *spory z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov a kolektívne spory*. Spory z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov sú akékoľvek spory, ktoré vzniknú medzi subjektmi, medzi ktorými vznikajú kolektívne pracovnoprávne vzťahy. Kolektívne spory sú v zmysle § 10 zákona o kolektívnom vyjednávaní spory, ktoré vzniknú *o uzavretie kolektívnej zmluvy a spory o plnenie záväzkov kolektívnej zmluvy, z ktorých nevznikajú nároky jednotlivým zamestnancom*. Popri tom máme spory z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov, ktoré Zákonník práce a zákon o kolektívnom vyjednávaní zverujú do právomoci rozhodcu kolektívnych pracovnoprávných sporov, ale v zmysle § 10 zákona o kolektívnom vyjednávaní nie sú *de iure* nazvané kolektívne spory. Typickým príkladom je spor o určenie odborovej organizácie v zmysle § 3a ods. 3 zákona o kolektívnom vyjednávaní, ktorý podľa nášho názoru spadá pod širší pojem spor z kolektívneho pracovnoprávneho vzťahu v zmysle § 23 Civilného sporového poriadku a predsa je riešený a rozhodovaný rozhodcom pre kolektívne pracovnoprávne spory. Druhým príkladom je § 14 ods. 2 zákona o kolektívnom vyjednávaní, podľa ktorého návrh na zrušenie rozhodnutia rozhodcu môže zmluvná strana podať do 15 dní od jeho doručenia. Príslušným je okresný súd, v ktorého obvode má sídlo zmluvná strana, proti ktorej tento návrh smeruje, čo opäť predstavuje zásah do § 23 Civilného sporového poriadku. Argumentácia v neprospech rozhodcovského súdu na základe § 14 Zákonníka práce nie je možná, pretože sa vo svojej podstate nejedná o spor medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Následne je

potrebné si zodpovedať otázku, či je možné, aby zamestnávateľ a odborová organizácia mohla uzatvoriť dohodu o urovnaní podľa § 585 Občianskeho zákonníka. Slovenský právny poriadok predpokladá vznik odborových organizácií na základe ustanovenia § 230 Zákonníka práce 376 v spojení s § 11a Zákonníka práce a zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov. Nakoľko odborová organizácia ako právnická osoba po jej založení a vzniku disponuje spôsobilosťou na právne úkony a žiadne ustanovenie Zákonníka práce nezakazuje odborovým organizáciám, aby nemohli podpísať so zamestnávateľom dohodu o urovnaní podľa § 585 Občianskeho zákonníka, sa javí možnosť rozhodovania sporov z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov v rozhodcovskom konaní, ktoré nemôžu byť podľa osobitného zákona zverené do právomoci rozhodcu alebo sprostredkovateľa kolektívnych pracovnoprávných sporov alebo nie je pre nich určená špeciálna príslušnosť okresného súdu. Celá problematika tak priamo súvisí so skutočnosťou, že či pod pojem občianskoprávny vzťah môžeme alebo nemôžeme zaradiť kolektívny pracovnoprávny vzťah. V tomto smere je žiadúce sledovať aktuálnu rozhodovaciu činnosť najvyšších súdnych autorít, akým smerom by sa rozhodovacia prax všeobecných súdov v prípade vyššie uvedených sporných otázok uberala.

4.1.6.5 Kolektívne pracovnoprávne spory

Kolektívne spory podľa zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní (ďalej aj ako „zákon o kolektívnom vyjednávaní“)

- Kolektívny spor o uzavretie kolektívnej zmluvy podľa § 10 Zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní.
- Kolektívny spor o plnenie záväzkov kolektívnej zmluvy, z ktorých nevznikajú nároky jednotlivým zamestnancom podľa § 10 Zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní.

- Kolektívny spor o určenie odborovej organizácie oprávnenej na uzatvorenie kolektívnej zmluvy podľa § 3a Zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní.

Spory z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov podľa Zákonníka práce:

- Spor podľa § 232 ods. 1 Zákonníka práce.
- Spor podľa § 230a Zákonník práce - pôsobenie odborovej organizácie u zamestnávateľa.
- Spor o rozdelení pracovného voľna medzi zástupcov zamestnancov podľa § 240 ods. 3 Zákonníka práce.

Kolektívny spor o uzatvorenie kolektívnej zmluvy vzniká v prípade, ak sa zamestnávateľ a zástupcovia zamestnancov, v tomto prípade odborová organizácia alebo odborové organizácie nevedia dohodnúť na kolektívnej zmluve. Riešenie tohto kolektívneho sporu procesne upravuje Zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní. Kolektívny spor o uzatvorenie kolektívnej zmluvy môže vzniknúť iba v procese kolektívneho vyjednávania, ktorý začína predložením návrhu kolektívnej zmluvy jednou zmluvnou stranou druhej zmluvnej strane. Pri uzatváraní dodatku ku kolektívnej zmluve sa postupuje analogicky a v tomto prípade vzniká kolektívny spor o uzatvorenie dodatku ku kolektívnej zmluve. V prípade, že je v procese kolektívneho vyjednávania konštatovaný kolektívny spor o uzatvorenie kolektívnej zmluvy, zákon o kolektívnom vyjednávaní upravuje inštitúty prostredníctvom ktorých je možné tento spor riešiť. Postup pri riešení tohto kolektívneho sporu je nasledovný:

konštatovanie sporu niektorou zo zmluvných strán alebo dohoda na existencii sporu

konanie pred sprostredkovateľom, ak je neúspešné potom nasleduje:

- 3a. riešenie sporu prostredníctvom rozhodcu alebo
- 3b. riešenie sporu prostredníctvom štrajku.

Kolektívny spor o plnenie záväzkov kolektívnej zmluvy môže vznikať v akomkoľvek okamihu platnosti kolektívnej zmluvy. Vznik tohto kolektívneho sporu nie je viazaný na proces kolektívneho vyjednávanía. Kolektívny spor o plnenie záväzkov kolektívnej zmluvy vzniká v prípade ak jedna zo zmluvných strán kolektívnej zmluvy neplní záväzky z nej vyplývajúce. Nesmie však ísť o plnenie záväzkov individuálnej povahy. Tie sa riešia prostredníctvom sporového konania – pracovnoprávne spory, ktoré procesne upravuje Zákon č. 160/2015 Z. z. Civilný sporový poriadok. Musí ísť o záväzok, ktorý predstavuje plnenie kolektívnej povahy alebo plnenie voči sociálnemu partnerovi. Iniciovanie tohto kolektívneho sporu môže realizovať ktorákoľvek zo zmluvných strán kolektívnej zmluvy, tak zamestnávateľ ako aj odborová organizácia. Spravidla iniciuje spor tá strana v prospech ktorej sa má plniť ale strana, ktorá je povinná plniť svoju povinnosť neplní.

Postup pri riešení kolektívneho sporu o plnenie záväzkov kolektívnej zmluvy upravuje zákon o kolektívnom vyjednávaní s nasledovnou postupnosťou:

- konanie pred sprostredkovateľom, ak sa spor nepodarí vyriešiť môžu strany riešiť tento spor prostredníctvom
- konania pred rozhodcom a následne po rozhodnutí rozhodcu je
- možnosť podania žaloby na príslušnom okresnom súde proti rozhodnutiu rozhodcu v spore o plnenie záväzkov z kolektívnej zmluvy.
- Kolektívny spor o určenie odborovej organizácie oprávnenej na uzatvorenie kolektívnej zmluvy vzniká za splnenia troch podmienok:
 - u zamestnávateľa pôsobí viacej odborových organizácií,
 - začal sa proces kolektívneho vyjednávanía,
 - v procese kolektívneho vyjednávanía nepostupujú odborové organizácie spoločne vo vzájomnej zhode a nedohodli sa ani na inom postupe pri kolektívnom vyjednávaní.

Tento kolektívny spor je špecifický v tom, že vzniká na strane zástupcov zamestnancov, konkrétne medzi odborovými organizáciami, keďže len odborové organizácie sú oprávnené

vyjednávať kolektívne zmluvy. Pracovnoprávna legislatíva umožňuje, aby u jedného zamestnávateľa pôsobilo viacero odborových organizácií. Nie vždy ale majú viaceré odborové organizácie rovnaký postoj ku kolektívnemu vyjednávaniu, nie vždy majú odborové organizácie rovnaké priority v rámci obsahu kolektívnej zmluvy, ktoré chcú v rámci kolektívneho vyjednávania presadiť. Ak nevedia alebo nechcú odborové organizácie postupovať pri kolektívnom vyjednávaní spoločne a vo vzájomnej zhode, ponúka im zákon o kolektívnom vyjednávaní možnosť sa dohodnúť na inom postupe pri kolektívnom vyjednávaní. Napríklad, aby vyjednávanie viedla iba jedna odborová organizácia alebo, že vyjednávanie sa nebude niektorá z odborových organizácií zúčastňovať – prenechá kompetenciu vyjednávania iným odborovým organizáciám a bude „iba“ jedným zo signatárov kolektívnej zmluvy. Alebo sa dohodnú akokoľvek inak – zákon túto dohodu bližšie nekonkretizuje ani akúkoľvek alternatívu dohody nevylučuje. Ak však ani k takejto dohode medzi odborovými organizáciami nedôjde, vzniká kolektívny spor o určenie odborovej organizácie oprávnenej na uzatvorenie kolektívnej zmluvy. Zákon o kolektívnom vyjednávaní určuje, že tento kolektívny spor je oprávnený riešiť rozhodca zapísaný v zozname rozhodcov vedenom na Ministerstve práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. Ak sa strany na osobe rozhodcu nedohodnú, na žiadosť ktorejkoľvek zo zmluvných strán ho určí ministerstvo. Jeho bližší postup pri rozhodovaní zákon bližšie neupravuje. Podľa § 3a zákona o kolektívnom vyjednávaní je však zamestnávateľ oprávnený uzatvoriť kolektívnu zmluvu s odborovou organizáciou s najväčším počtom členov u zamestnávateľa alebo s ostatnými odborovými organizáciami, ktorých súčet členov u zamestnávateľa je väčší ako počet členov najväčšej odborovej organizácie. V tomto zmysle teda má rozhodovať aj rozhodca a určiť ako oprávnenú alebo oprávnené uzatvoriť kolektívnu zmluvu tú odborovú organizáciu, ktorá má najväčší počet členov u zamestnávateľa alebo tie odborové organizácie ktorých súčet členov u zamestnávateľa je väčší ako počet najväčšej odborovej organizácie.

Podľa § 232 ods. 1 Zákonníka práce „Ak u zamestnávateľa pôsobia popri sebe viaceré odborové organizácie, musí zamestnávateľ v prípadoch týkajúcich sa všetkých alebo väčšieho počtu

zamestnancov, ak všeobecne záväzné právne predpisy alebo kolektívna zmluva vyžadujú prerokovanie alebo súhlas odborového orgánu, plniť tieto povinnosti k príslušným orgánom všetkých zúčastnených odborových organizácií, ak sa s nimi nedohodne inak. Ak sa orgány všetkých zúčastnených odborových organizácií nedohodnú najneskôr do 15 dní od požiadania, či súhlas udelia, alebo nie, je rozhodujúce stanovisko orgánu odborovej organizácie s najväčším počtom členov u zamestnávateľa.“ Tento spor z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov vzniká v situácii kedy nie je zrejmé, resp. právne nesporné ktorá z odborových organizácií má najväčší počet členov. Zákoník práce nerieši situáciu ako má zamestnávateľ zistiť ktorá odborová organizácia má najväčší počet členov u zamestnávateľa. Podľa § 41 ods. 6, písm. d) zamestnávateľ nesmie vyžadovať od fyzickej osoby informácie o odborovej príslušnosti. Podľa § 16 Zákona č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov sa zakazuje spracúvanie osobitných kategórií osobných údajov, pričom osobitnými kategóriami osobných údajov sú údaje, ktoré odhaľujú okrem iného aj členstvo v odborových organizáciách.

Zákoník práce neupravuje ani otázku, či pri tomto spore z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov je možné využiť inštitút rozhodcu analogicky ako pri spore z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov podľa § 240, ods. 3 alebo v spore z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov podľa § 230a Zákoníka práce. Je teda právne sporné aké nástroje a procesy môže zamestnávateľ využiť na to aby vyriešil spor podľa § 232 ods. 1 Zákoníka práce.

Spor z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov podľa § 230a Zákoníka práce - pôsobenie odborovej organizácie u zamestnávateľa. Ide o „najmladší“ spor čo a týka legislatívnej úpravy. Tento spor z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov bol v Zákoníku práce upravený Zákonom č. 76/2021 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákoník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony s účinnosťou od 1.3.2021. Podľa § 230a, ods. 1 vzniká tento spor z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov vtedy „Ak má zamestnávateľ alebo odborová organizácia, ktorá u zamestnávateľa pôsobí, pochybnosť o tom, či medzi zamestnancami v pracovnom pomere sú členovia odborovej

organizácie, ktorá zamestnávateľa písomne informovala o začatí svojho pôsobenia. Spor z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov o pôsobenie odborovej organizácie u zamestnávateľa rieši rozhodca, na ktorom sa strany sporu dohodnú. Ak sa strany sporu na osobe rozhodcu nedohodnú, na žiadosť ktorejkoľvek zo strán sporu ho určí ministerstvo práce zo zoznamu rozhodcov, ktorý vedie podľa osobitného predpisu, ak rozhodca súhlasí s prijatím riešenia sporu z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov o pôsobenie odborovej organizácie u zamestnávateľa.“ V ďalších ustanoveniach § 230a Zákonník práce rieši relatívne detailne, v porovnaní s právnou úpravou kolektívnych sporov, postup pri riešení tohto sporu a úlohy rozhodcu v spore. Účelom vygenerovania tohto sporu z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov bolo poskytnúť možnosť ako riešiť situáciu, kedy zamestnávateľovi oznámi pôsobenie odborová organizácia, ktorá nemá u zamestnávateľa žiadneho člena. Takéto čisto formálne pôsobenie odborovej organizácie spôsobovalo komplikácie pri činnosti tak zamestnávateľov ako aj relevantným a objektívne pôsobiacim odborovým organizáciám s reálnou členskou základňou spomedzi zamestnancov príslušného zamestnávateľa.

Spor z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov o rozdelení pracovného voľna medzi zástupcov zamestnancov podľa § 240 ods. 3 Zákonníka práce. Podľa § 240 ods. 3 Zákonníka práce ak pôsobia u zamestnávateľa viacerí zástupcovia zamestnancov majú sa dohodnúť na rozdelení celkového nároku na pracovné voľno s náhradou mzdy, ktoré im má zamestnávateľ poskytnúť na činnosť odborovej organizácie, členovi zamestnaneckej rady na činnosť zamestnaneckej rady alebo zamestnaneckému dôverníkovi na jeho činnosť. V prípade, že sa zástupcovia zamestnancov na rozdelení tohto voľna nedohodnú, vzniká spor z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov, ktorý rieši rozhodca. Ak sa zástupcovia zamestnancov nedohodnú na rozdelení pracovného voľna, o rozdelení pracovného voľna rozhodne rozhodca, ktorého si určia. Za čas do písomného oznámenia rozdelenia pracovného voľna zamestnávateľovi nepatrí zástupcom zamestnancov pracovné voľno. Z právnej úpravy vyplýva, že si musia zástupcovia zamestnancov spoločne určiť rozhodcu, ktorý bude spor riešiť. Ak však nedôjde k spoločnému určeniu takéhoto rozhodcu, právna úprava neupravuje ďalej riešenie sporu ale ako sankciu

určuje, že do oznámenia o rozdelení voľna, či už samotnými zástupcami alebo rozhodcom, nepatrí nárok na pracovné voľno s náhradou mzdy žiadnemu zo zástupcov zamestnancov.

V niektorých prípadoch závisí riešenie sporu z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov alebo kolektívneho sporu od členskej základne konkrétneho zástupcu zamestnancov, konkrétne odborovej organizácie u daného zamestnávateľa. Z tohto hľadiska je zásadná otázka členstva.

Na motiváciu zamestnancov sa odborovo organizovať, resp. stať sa členom odborovej organizácie majú vplyv viaceré faktory. Jedným z nich je aj faktor stability pracovného pomeru. Z praktických skúseností o pôsobení odborových organizácií je zrejmé, že zamestnanci pracujúci v pracovnom pomere na dobu určitú nemajú záujem vstupovať do odborových organizácií z obavy o predĺženie pracovného pomeru. Táto obava pretrváva napriek zákazu zamestnávateľa zisťovať príslušnosť zamestnanca k odborovej organizácii. Zamestnanci pracujúci v pracovnom pomere na dobu určitú, ako jedného z flexibilných foriem práce, sú členmi odborových organizácií veľmi sporadicky.

Samostatnou témou je odborová organizovanosť zamestnancov agentúr dočasného zamestnávania, t. j. dočasne pridelených zamestnancov. Ak by začala u zamestnávateľa, ktorý je agentúrou dočasného zamestnávania pôsobiť odborová organizácia, svoju pôsobnosť by nevykonávala paradoxne u užívateľských zamestnávateľom, kde sa reálne a prakticky riešia pracovné podmienky dočasne pridelených zamestnancov ale pôsobila by u agentúry dočasného zamestnávania, v priestoroch a podmienkach ktorej reálne dočasne pridelený zamestnanec prácu nevykonáva, ktorá ale môže prideľovať svojich zamestnancov k desiatkam alebo až stovkám užívateľských zamestnávateľ. Sporadické pôsobenie odborových organizácií u zamestnávateľských subjektov, ktorí agentúrami dočasného zamestnávania a nezaujímajúc dočasne pridelených zamestnancov o pôsobenie v odborových organizáciách nie je problematika legislatívy. Aj táto zamestnanci majú právo sa odborovo organizovať. Otázne by však bola efektivita pôsobenia odborovej organizácie, resp. zástupcov zamestnancov a akcieschopnosť zamestnancov, resp. ochota a reálna možnosť vytvoriť tlak na svojho

zmluvného zamestnávateľa pri presadzovaní svojich záujmov na zlepšovaní pracovných a mzdových podmienok ak práve pracovné a mzdové podmienky reálne závisia od užívateľských zamestnávateľov, kde zástupcovia práve týchto dočasne pridelených zamestnancov reálne nepôsobia.

Konanie pred sprostredkovateľom alebo rozhodcom

Pri viacerých vyššie uvedených sporoch z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov a kolektívnych sporoch vstupoval do procesu riešenia sprostredkovateľ alebo rozhodca alebo do riešenia sporu mohli vstupovať obaja následne po sebe.

Tabuľka 4: Riešenie kolektívnych pracovnoprávných sporov

Spor	Sprostredkovateľ	Rozhodca
Spor o uzavretie kolektívnej zmluvy	ÁNO	ÁNO
	dohoda/jednostranná žiadosť	dohoda
Spor o plnenie záväzkov kolektívnej zmluvy	ÁNO	ÁNO
	dohoda/jednostranná žiadosť	dohoda/jednostranná žiadosť
Spor o určenie odborovej organizácie oprávnenej na uzatvorenie kolektívnej zmluvy	NIE	ÁNO
		dohoda/jednostranná žiadosť
Spor podľa § 232 ods. 1 Zákonníka práce	NIE	NIE
Spor podľa § 230a Zákonník práce - pôsobenie odborovej organizácie u zamestnávateľa	NIE	ÁNO
		dohoda/jednostranná žiadosť
Spor o rozdelení pracovného voľna medzi zástupcov zamestnancov	NIE	ÁNO
		dohoda

Zdroj : vlastné spracovanie

Tabuľka 4 poskytuje prehľad v ktorých sporoch môže pôsobiť ktorý inštitút ako prostriedok na riešenie sporu z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov a kolektívneho sporu. Zároveň je v tabuľke prehľadne uvedené, ak je možné využiť niektorý z inštitútov na riešenie sporov z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov a kolektívnych sporov, či je možné zvoliť príslušný

inštitút iba na základe dohody strán sporu alebo aj na základe jednostrannej požiadavky jednej zo sporových strán alebo zmluvných strán.

Konanie pred sprostredkovateľom a rozhodcom pri kolektívnych sporoch

Konanie pred sprostredkovateľom a rozhodcom upravuje pri kolektívnych sporoch, ktoré vznikajú v zmysle Zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní práve tento zákon v §§ 11 – 15.

Podľa zákona o kolektívnom vyjednávaní vedie zoznam sprostredkovateľov a rozhodcov Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR (ďalej aj ako „MPSVaR“). MPSVaR realizuje aj výber sprostredkovateľov a rozhodcov, a to na základe žiadosti občana Slovenskej republiky alebo na návrh štátnych orgánov, vedeckých inštitúcií, vysokých škôl, zástupcov zamestnávateľov a zástupcov odborových orgánov. Odbornú spôsobilosť sprostredkovateľov a rozhodcov overuje MPSVaR.

Konanie pred sprostredkovateľom je možné využiť pri spore o uzatvorenie kolektívnej zmluvy a pri spore o plnenie záväzkov z kolektívnej zmluvy. V spore o uzatvorenie kolektívnej zmluvy môže zmluvná strana podávať žiadosť o určenie sprostredkovateľa najskôr po uplynutí 60 dní od predloženia návrhu kolektívnej zmluvy alebo dodatku ku kolektívnej zmluve. Konanie pred sprostredkovateľom sa začína doručením rozhodnutia o určení sprostredkovateľa. Žiadosť o riešenie sporu musí obsahovať presné vymedzenie predmetu sporu doložené písomnými materiálmi. Žiadosť spolu s podkladmi sa zasiela MPSVaR v dvoch vyhotoveniach.

O návrhu riešenia sporu vyhotoví sprostredkovateľ do 15 dní odo dňa prijatia žiadosti o riešenie sporu alebo odo dňa doručenia rozhodnutia o určení sprostredkovateľa písomný záznam, ak sa so zmluvnými stranami nedohodne inak. Sprostredkovateľ odovzdá záznam zmluvným stranám a ministerstvu. Konanie pred sprostredkovateľom sa považuje za

neúspešné, ak sa spor nepodarí vyriešiť do 30 dní odo dňa prijatia žiadosti o riešenie sporu sprostredkovateľom alebo odo dňa doručenia rozhodnutia o určenie sprostredkovateľa, ak sa zmluvné strany nedohodnú na inej dobe. Sprostredkovateľ má za svoju činnosť nárok na odmenu. Náklady konania pred sprostredkovateľom uhrádza každá zo zmluvných strán jednou polovicou.

V prípade kolektívnych sporov podľa zákona o kolektívnom vyjednávaní (spor o uzatvorenie kolektívnej zmluvy a spor o plnenie záväzkov z kolektívnej zmluvy) ak nebolo konanie pred sprostredkovateľom úspešné, zmluvné strany môžu po dohode požiadať rozhodcu o rozhodnutie v spore. Konanie pred rozhodcom je začaté dňom prijatia žiadosti o riešenie sporu rozhodcom. Ak sa strany nedohodnú na osobe rozhodcu a zároveň ak ide o spor o uzavretie kolektívnej zmluvy, určí rozhodcu na žiadosť ktorejkoľvek zo zmluvných strán MPSVaR. Doručením tohto rozhodnutia rozhodcovi je konanie pred rozhodcom začaté.

Osoba, ktorá vystupovala v kolektívnom spore ako sprostredkovateľ už nesmie byť v rovnakom spore rozhodcom. Rozhodca písomne oznámi zmluvným stranám svoje rozhodnutie v lehote do 15 dní od začatia konania. Doručením rozhodnutia rozhodcu zmluvným stranám v spore o uzavretie kolektívnej zmluvy je kolektívna zmluva uzavretá. V tomto kolektívnom spore teda za zmluvné strany uzavrie kolektívnu zmluvu rozhodca prostredníctvom svojho rozhodnutia.

Konanie pred rozhodcom v sporoch z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov vznikajúcich podľa Zákonník práce.

V rámci troch sporov z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov, ktoré upravuje Zákonník práce je konanie pred rozhodcom priamo v zákone upravené iba pri spore podľa § 230a Zákonník práce – o pôsobenie odborovej organizácie u zamestnávateľa. Aj spor o rozdelenie pracovného voľna s náhradou mzdy podľa § 240 ods. 3 Zákonníka práce môže podľa právnej úpravy riešiť rozhodca, ale ako konkrétne má postupovať, v akých lehotách, aké má oprávnenia a aké majú povinnosti sporové strany v právnej úprave bližšie určené nie je.

Pri spore z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov podľa § 232 ods. 1 Zákonníka práce je právne otázné či je vôbec možné inštitút rozhodcu využiť. Právny predpis túto možnosť neupravuje. Faktom však je, že právny predpis neurčuje ani iný postup na riešenie tohto sporu a využitie rozhodcu nezakazuje. Určenie rozhodcu, t. j. či by musel byť konštituovaný dohodou strán sporu alebo by mohol byť určený na základe žiadosti niektorej zo sporových strán alebo zamestnávateľom je taktiež právne nedoriešenou otázkou.

4.1.6.6 Štrajk

Štrajk je prostriedok ultima ratio na dosiahnutie cieľa, ktorý sledujú zamestnanci zastúpení odborovou organizáciou, t. j. uzatvorenie kolektívnej zmluvy. Pre účely definície štrajku je nutné vychádzať z jedinej definície štrajku, ktorú ponúka náš právny poriadok, a to zo zákona o kolektívnom vyjednávaní, podľa ktorého sa štrajkom rozumie čiastočné alebo úplné prerušenie práce. V právnom prostredí Slovenskej republiky rozlišujeme dva druhy štrajku. Jedným je štrajk podľa Zákona č. 460/1992 Zb. Ústava, konkrétne podľa čl. 37 ods. 4 Ústavy. Podľa tohto článku sa právo na štrajk sa zaručuje, pričom podmienky štrajku má upraviť zákon. Je nutné doplniť, že neexistuje špeciálny zákon, ktorý by upravoval vo všeobecnosti podmienky vyhlásenia a realizácie štrajku. Štrajk podľa ústavy teda nie je legislatívne regulovaný. Vychádzajúc z Ústavy by sme mohli konštatovať, že každý má právo na štrajk, ak týmto spôsobom chráni niektoré zo svojich hospodárskych, sociálnych alebo kultúrnych práv. Vzhľadom na absenciu legislatívnej úpravy by sa takéhoto štrajku mohol zúčastniť každý. Veľmi jednoduchý právny rámec úpravy štrajku, ktorý ponúka Ústava je využívaný napríklad pri generálnom štrajku.

Druhým druhom štrajku, ktorý môžeme identifikovať v právnej úprave je štrajk v procese kolektívneho vyjednávania. Tento štrajk je právne upravený v Zákone č. 2/1991 Zb.

o kolektívnom vyjednávaní, v § 16 - 26 ako jeden z prostriedkov na riešenie kolektívneho sporu o uzatvorenie kolektívnej zmluvy (alebo jej dodatku).

Zákon o kolektívnom vyjednávaní veľmi striktné až formalisticky určuje podmienky realizácie štrajku. Sankciou za nesplnenie týchto podmienok je nezákonnosť štrajku, o ktorej rozhoduje príslušný súd.

V spojitosti s flexibilnými formami práce vieme identifikovať niektoré obmedzenia, ktoré sa pri realizácii štrajku týchto zamestnancov týkajú.

Pri hlasovaní o štrajku sa do celkového počtu zamestnancov pre účely vyhodnotenia hlasovania ako platného a úspešného nezapočítavajú zamestnanci ktorí pre zamestnávateľa vykonávajú práce na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru. Vzhľadom na skutočnosť, že odborová organizácia nemá právo na informácie od zamestnávateľa, ktorý zamestnanec je zamestnancom v pracovnom pomere a ktorý vykonáva prácu na základe dohôd o prácach mimo pracovného pomeru je pre odborovú organizáciu, ktorá je zodpovedná za zákonnosť hlasovania náročné určiť, resp. vyseparovať z hlasovania zamestnancov, ktorí pre zamestnávateľa vykonávajú práce na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

Dočasne pridelení agentúrni zamestnanci nie sú z právneho hľadiska zamestnancami zamestnávateľa, u ktorého sa realizuje štrajk, preto sa do hlasovania nemôžu zapojiť žiadnym spôsobom, ani účasťou ani hlasovaním za vyhlásenie štrajku. Keďže odborová organizácia nemá informácie a nemá na ich poskytnutie ani právny nárok od zamestnávateľa, nevie jednoznačne určiť, ktorí zamestnanec je dočasne prideleným zamestnancom a ktorý je kmeňovým zamestnancom. Zabrániť tomu by sa hlasovania zúčastnili aj dočasne pridelení zamestnanci môže prioritne dôslednou informačnou kampaňou prostredníctvom ktorej bude informovať ktorí zamestnanci sa do hlasovania zapojiť môžu a ktorá nie. Dočasne pridelení agentúrni zamestnanci, vzhľadom na ich právne postavenie voči užívateľskému zamestnávateľovi sa nezapájajú ani do samotnej realizácie štrajku u užívateľského zamestnávateľa. Táto skutočnosť môže značným spôsobom komplikovať realizáciu štrajku

a vytvorenie tlaku na zamestnávateľa prostredníctvom prerušenia práce štrajkujúcimi zamestnancami. Vďaka vysokému podielu agentúrnych zamestnancov, ktorí sa bežne nachádzajú v personálnom substráte zamestnávateľa sa potom zamestnávateľovi môže dať zachovať výrobu ak napriek tomu, že veľká časť jeho kmeňových zamestnancov sa do štrajku reálne zapojí a prácu preruší.

Pri realizácii štrajku môžeme ako právne nekonformný označiť postup zamestnávateľa, ak by počas štrajku za štrajkujúcich zamestnancov prijímal na ich miesta dočasne pridelených zamestnancov od iného zamestnávateľa. Takéto konanie by bolo v rozpore s ustanovením § 25 zákona o kolektívnom vyjednávaní podľa ktorého v priebehu štrajku zamestnávateľ nesmie prijímať ako náhradu za účastníkov štrajku na ich pracovné miesta iných občanov.

4.1.7 Úloha sociálnych partnerov pri regulácii neštandardných foriem práce

Schopnosť regulovať neštandardné formy zamestnávania zo strany sociálnych partnerov je značne ovplyvnená formou sociálneho partnera. Ak by sme stotožňovali pojem sociálny partner s pojmom zástupcu zamestnancov, tak v zmysle Zákonníka práce hovoríme o odborovej organizácii, zamestnaneckej rade alebo zamestnaneckom dôverníkovi.

Najväčšiu a zároveň najefektívnejšiu možnosť regulácie neštandardných foriem práce má odborová organizácia prostredníctvom kolektívnej zmluvy, v ktorej je možné dohodnúť konkrétne podmienky a obmedzenia neštandardných foriem práce. Inému zástupcovi zamestnancov a teda ani sociálnemu partnerovi právo na kolektívne vyjednávanie a uzatvorenie kolektívnej zmluvy nepatrí. Následne by mohli do istej miery regulovať podmienky flexibilných foriem práce aj zamestnanecká rada alebo zamestnanecký dôverník, ktorým patrí kompetencia spolurozhodovania, avšak iba v prípade, že u konkrétneho zamestnávateľa nepôsobí odborová organizácia. Spolurozhodovanie zástupcov zamestnancov (spolurozhodovanie prislúcha odborovej organizácii a ak u zamestnávateľa nepôsobí

odborová organizácia tak prislúcha zamestnaneckej rade alebo zamestnaneckému dôverníkovi ak sú zriadení) je totiž nevyhnutnou súčasťou pri zavádzaní niektorých flexibilných foriem práce (napríklad pri konte pracovného času, nerovnomernom rozvrhovaní pracovného času).

Ako bolo uvedené, najefektívnejší spôsob regulácie neštandardných foriem práce je prostredníctvom kolektívnej zmluvy. Snahy o reguláciu sú odôvodnené najmä zvýšením ochrany zamestnancov ako aj zlepšovaním pracovných a mzdových podmienok zamestnancov. Nie všetky podmienky flexibilných foriem práce je možné regulovať kolektívnou zmluvou alebo dohodami medzi sociálnymi partnermi. V kolektívnej zmluve je možné regulovať tzv. dispozitívne (pripúšťajúce odchylné ustanovenia) ustanovenie Zákonníka práce. Naopak podmienky upravené tzv. kogentnými (nemennými, striktne danými) ustanoveniami Zákonníka práce nie je možné meniť ani kolektívnou zmluvou ani žiadnou inou dohodou sociálnych partnerov.

Príkladom dispozitívneho ustanovenia je *„Pracovný pomer na určitú dobu možno dohodnúť najdlhšie na dva roky.“* alebo *„Pracovný pomer na určitú dobu možno predĺžiť alebo opätovne dohodnúť v rámci dvoch rokov najviac dvakrát.“* Prostredníctvom kolektívnej zmluvy je teda možné regulovať, aby zamestnávateľ uzatváral pracovný pomer so zamestnancom na dobu kratšiu ako dva roky a aby pracovný pomer na dobu určitú mohol predĺžiť menej ako dvakrát, najviac jedenkrát. Cieľom takejto konkrétnej regulácie je, sledujúc ochranu zamestnancov, aby bol so zamestnancom uzatvorený pracovný pomer na neurčitý čas čo možno najskôr.

Vzhľadom na výskyt dispozitívnych ustanovení je najčastejšie možná regulácia prostredníctvom kolektívnej zmluvy pri pracovnom pomere na dobu určitú, pri zavádzaní a podmienkach nerovnomerného rozvrhovania pracovného času, pri zavádzaní a podmienkach konta pracovného času, pružnom pracovnom čase alebo pracovnej pohotovosti. Týmto spôsobom je možné pri niektorých flexibilných formách práce zásadným

spôsobom korigovať flexibilitu, ktorá je zamestnávateľovi ponúkaná ustanoveniami Zákonníka práce a zlepšovať tak pracovné podmienky zamestnancov.

Okrem regulácie podmienok flexibilných foriem práce prostredníctvom „lepšieho“ dojednaní dispozitívnych ustanovení Zákonníka práce, ktoré upravujú podmienky flexibilných foriem práce v kolektívnej zmluve, je možné dohodnúť v kolektívnej zmluve lepšie pracovné podmienky a mzdové podmienky pre zamestnancov, ktorí sú zamestnávaní prostredníctvom flexibilných foriem práce. Napríklad zabezpečenie lepších pracovných podmienok pre zamestnancov vykonávajúcich domácu prácu alebo teleprácu, zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru. Napríklad je možné prostredníctvom kolektívnej zmluvy dohodnúť zamestnancom vykonávajúcim prácu na základe dohôd poskytovanie stravy zo strany zamestnávateľa, na ktorú inak zo zákona nárok nemajú.

Je nutné si uvedomiť, že regulácia flexibilných foriem práce prostredníctvom kolektívnej zmluvy alebo prostredníctvom kompetencie spolurozhodovania sociálnymi partnermi má zásadnejší význam v rámci zamestnávateľského subjektu v ktorom kolektívna zmluva platí. Regulácia, ktorá by presahovala intencie konkrétneho zamestnávateľa by bola možná najmä prostredníctvom kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa, ktoré pôsobia u viacerých zamestnávateľov v konkrétnom odvetví. Vyjednávanie kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa však nemá v podmienkach Slovenskej republiky takú tradíciu a rozsah ako vyjednávanie podnikových kolektívnych zmlúv. Kolektívne zmluvy vyššieho stupňa vyjednáva iba zopár najväčších odborových a zamestnávateľských zväzov, naviac toto vyjednávanie je vzhľadom na počet dotknutých subjektov značne zdĺhavé a komplikované.

V rámci úloh sociálnych partnerov pri regulácii neštandardných foriem práce môžeme odporúčať vyjednávanie priaznivejších podmienok v rámci dispozitívnych ustanovení Zákonníka práce v kolektívnych zmluvách pre zamestnancov pracujúcich prostredníctvom flexibilných foriem práce. Eliminovanie flexibility prostredníctvom kolektívnych zmlúv v tých

prípadoch, kedy Zákonník práce poskytuje zamestnávateľom príliš veľkú flexibilitu. Vyjednávanie lepších pracovných podmienok pre všetkých zamestnancov, ak to Zákonník práce umožňuje. Dohodnúť/vyjednať so zamestnávateľom kompenzáciu flexibility zamestnancov pracujúcich prostredníctvom flexibilných foriem práce špeciálnymi mzdovými formami, ako napríklad mzdové zvýhodnenie za využívanie konta pracovného času alebo mzdové zvýhodnenie za využívanie nerovnomerného rozvrhovania pracovného času.

V neposlednom rade môžu najmä odborové zväzy a odborové organizácie vplývať aj na legislatívne zámery zákonodarcu, a to tak pôsobením v poradných orgánoch – napr. tripartita ako aj svojimi verejnými aktivitami – protestami, štrajkami, podpornými zhromaždeniami.

4.1.8 Platformová práca na Slovensku

V posledných rokoch sa formy zamestnávania menia a na popularite narástla aj platformová práca. Uznesenie Európskeho parlamentu zo 16. septembra 2021 o spravodlivých pracovných podmienkach, právach a sociálnej ochrane pre pracovníkov platforiem – nové formy zamestnávania spojené s digitálnym rozvojom definuje „prácu cez platformu“ ako prácu alebo službu na vyžiadanie, ktorú za odmenu vykonávajú alebo poskytujú pracovníci platforiem bez ohľadu na postavenie v zamestnaní, druh digitálnej pracovnej platformy (v mieste prevádzky alebo online) alebo požadovanú úroveň kvalifikácie. Keďže „pracovníci platforiem“ sú fyzické osoby, ktoré cez digitálnu pracovnú platformu s väčšou alebo menšou mierou kontroly vykonávajú prácu alebo poskytujú služby, môžu k nim patriť zamestnanci aj samostatne zárobkovo činné osoby. „Digitálna pracovná platforma“ je súkromná internetová spoločnosť, ktorá s väčšou alebo menšou mierou kontroly poskytuje na vyžiadanie služby, o ktoré žiadajú zákazníci – fyzické alebo právnické osoby – a ktoré priamo alebo nepriamo

poskytujú fyzické osoby bez ohľadu na to, či sa takéto služby poskytujú v mieste prevádzky alebo online.

Väčšina platforiem funguje na tzv. peer-to-peer (P2P)⁷⁹ princípe alebo na tzv. business-to-customer (B2C) princípe⁸⁰. V prípade P2P dochádza k transakciám medzi jednotlivcami a môže ísť o transakcie na ziskovej aj neziskovej báze. V prípade B2C dochádza k transakciám medzi podnikateľskými subjektmi a zákazníkmi (v niektorých prípadoch môžu byť zákazníkmi jednotlivci alebo iné podnikateľské subjekty), pričom v tomto segmente ide väčšinou o platformy založené na ziskovom princípe a neziskové platformy sa nevyskytujú. V oblasti pracovného trhu môžeme pozorovať dva typy digitálneho pracovného trhu. V prvom prípade ide o tzv. Online Labour Markets (OLMs), čo v preklade znamená online trh(y) práce, ktoré sú globálneho charakteru. V druhom prípade ide o tzv. Mobile Labour Market (MLMs), čo v preklade mobilný trh práce, ktorý je skôr lokálneho charakteru. (Autorský kolektív RÚZ, 2019)

Ako uvádza Bednárík vo výskumnej štúdii *Platformová práca v Slovenskej republike (2022)* medzi známe platformy ponúkajúce dočasnú prácu patria spoločnosti ako Bolt, Sashe, Wolt, či Jaspravim. Zatiaľ čo každá z nich má výrazne odlišné zameranie, podstatu majú rovnakú. Pracujúci nemá zamestnaneckú zmluvu, môže kedykoľvek odísť a pracuje len keď mu to vyhovuje. Zákazník sa s pracovníkom spojí cez stránku a zaplatí mu za vypracovanie konkrétnej úlohy. Ak je spokojný, dá mu dobré hodnotenie a ďalšiu prácu si daný človek nájde o niečo ľahšie. V Bolt-e má pracujúci možnosť využiť vlastné auto a zarobiť si na rozvážaní zákazníkov, cez Sashe môže človek predávať vlastnoručne vyrobené produkty, vďaka Wolt-u sa dá zarobiť rozvážaním jedla aj na bicykli a Jaspravim je platforma pre akýkoľvek typ práce od grafiky až po prekladanie. Tento typ zamestnania má svoje očividné výhody. Pracujúci má veľkú flexibilitu v tom, kedy pracuje:

⁷⁹ https://sk.wikipedia.org/wiki/Peer_to_peer_lending

⁸⁰ <https://blog.triad.sk/marketingovy-slovnik/b2b-a-b2c/>

- je ľahké sa na stránkach prihlásiť,
- ponúka skvelý spôsob zdokonaľiť svoje schopnosti,
- na niektorých platformách si pracujúci sám môže určovať ceny.

Na druhej strane však nemá zamestnanecké výhody ani stabilnú prácu, keďže človek nikdy nevie, kedy ponuka príde.

Platformová práca je pre ľudí, ktorí by si inak zamestnanie nenašli alebo pre tých, ktorí majú čas navyše a hľadajú iné spôsoby, ako si privyrobiť. Najviac z toho teda môžu ťažiť napríklad ženy na materskej, študenti či dôchodcovia. Popri dieťati či štúdiu je totiž výnimočne nápomocné mať možnosť rozhodovať, kedy a kde, chce človek pracovať. (Bednárík, 2022)

Legislatíva v Slovenskej republike doposiaľ reflektovala na pôsobenie platforiem na trhu najmä v oblasti zdaňovania príjmov získaných prostredníctvom platforiem.

Ako uvádza CELSI (2019)⁸¹ vo svojej tlačovej správe, napriek nárastu popularity zdieľanej ekonomiky na Slovensku ju tradiční aktéri na trhu práce, akými sú zamestnávateľské zväzy či odbory nevnímajú ako svoju prioritu. Sociálny dialóg v zdieľanej ekonomike na Slovensku neexistuje: dôvodom sú chýbajúce štruktúry na oboch stranách, na strane pracovníkov online platforiem ako aj samotných platforiem, ktoré nie sú považované za zamestnávateľov v tradičnom slova zmysle. Ľudí, ktorí na svoju prácu využívajú napríklad Airbnb alebo Taxify tak nikto nezduzuje, ale ani nezastupuje. Všetky aspekty ich práce ako príjem, ale aj pracovné podmienky tak ostávajú na ich pleciach. V rámci výskumu CELSI⁸², na základe rozhovorov s pracovníkmi pre online platformy, bolo identifikovaných niekoľko hlavných výziev v oblasti práce v zdieľanej ekonomike a to:

⁸¹ https://celsi.sk/media/datasource/IRSDACE_press_release_SK.pdf

⁸² https://celsi.sk/media/datasource/IRSDACE_press_release_SK.pdf

- ľudia, ktorí na svoju prácu využívajú online platformy majú nejasný status na pracovnom trhu;
- nedostatok jasných pravidiel, aj si prácou pre platformy privyrábajú väčšinou samostatne zárobkovo činné osoby a nie je ich hlavným zamestnaním.

To zahŕňa neprehľadnosť v reguláciách platných pre konkrétne odvetvia (ubytovacie služby, osobný transport), vrátane neistoty o tom, aké sú ich povinnosti ohľadom platenia daní na Slovensku. Odporúča sa prijať národnú stratégiu pre prácu v zdieľanej ekonomike a objasniť právne postavenie pracovníkov v zdieľanej ekonomike, vrátane ich úloh a zodpovedností voči miestnym a štátnym orgánom. S rastúcim počtom ľudí, ktorí pracujú pre nové typy online platforiem, by Slovensko malo začať zhromažďovať aj relevantné dáta, ktoré by umožnili ďalší výskum a zlepšenie pracovných podmienok.

Na európskej úrovni sa výzvy ohľadom zlepšenia pracovných podmienok pre platformy spracovali na pôde Európskej komisie, ktorá navrhla v rámci balíka legislatívnych dokumentov, medzi ktorými je aj Smernica o zlepšení pracovných podmienok v oblasti práce pre platformy, súbor opatrení na zlepšenie pracovných podmienok práce pre platformy a na podporu udržateľného rastu digitálnych pracovných platforiem v EÚ. Ako uvádza Európska komisia (2021) vo svojej tlačovej správe, nové pravidlá zabezpečia, aby ľudia pracujúci pre digitálne pracovné platformy mohli využívať pracovné práva a sociálne výhody, na ktoré majú nárok. Dostane sa im aj dodatočnej ochrany v súvislosti s používaním algoritmickeho riadenia (t. j. automatizované systémy, ktoré pri práci podporujú alebo nahrádzajú riadiace funkcie). Spoločným súborom únieových pravidiel sa poskytne väčšia právna istota, vďaka čomu budú digitálne pracovné platformy môcť v plnej miere využívať hospodársky potenciál jednotného trhu a budú mať rovnaké podmienky. Nové práva budú prostredníctvom legislatívnych dokumentov priznané ako pracovníkom, tak aj samostatne zárobkovo činným osobám.

4.2 Analýza ekonomických dopadov flexibilných foriem zamestnávania

4.2.1 Ekonomické náklady a prínosy flexibility pre firmy

Na začiatok by sme chceli poznamenať, že nám nie je známy žiadny reprezentatívny výskum s objektívnymi kvantitatívnymi dátami, ktorý by v tejto oblasti existoval. Vzhľadom na špecifickosť firiem či organizácií, aj charakter problematiky flexibilizácie, je možné povedať, že aj jednoznačne daná a rovnaká metodika, ktorú by sme pre implementáciu uplatnili, by priniesla v rôznych firmách a organizáciách rôzne výsledky, pretože dôležitú úlohu v tomto procese zohráva ľudský faktor (na manažérskych, líderských, vedúcich postoch aj na úrovni samotných adresátov-zamestnancov), ďalej firemná kultúra, hodnoty, firemná organizácia a charakter a pod.

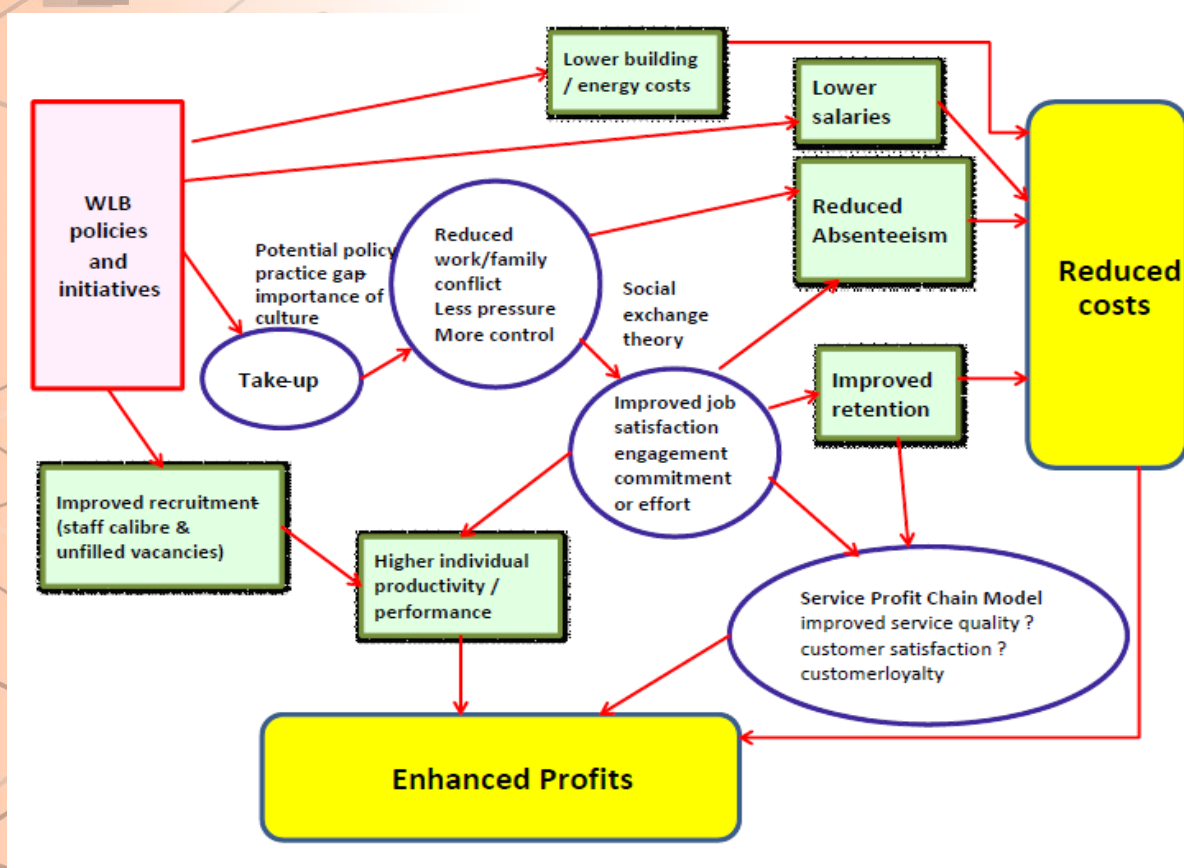
Teda nie je možné jednoznačne vyčíslieť dopady flexibilizácie na podniky, ani dopredu predvídať, ako bude flexibilita práce „fungovať“ v jednotlivom podniku. Preto sú súčasťou procesu flexibilizácie odporúčané nástroje ako diagnostikovanie, monitoring, hodnotenie. Rovnako tiež pilotné projekty či prevádzky, aby sme fungovanie overili.

Pre spracovanie tejto časti podkapitoly 4.2. sme preto zvolili naštudovanie niekoľkých domácich aj zahraničných zdrojov, ktoré sa téme venujú. Ich výsledky na základe kritického vyhodnotenia prezentujeme kvalitatívnym spôsobom.

Príkladom sme si na účel spracovania tejto podkapitoly zvolili štúdie niekoľkých autorov. Prvá vybraná je štúdia autorov Smeaton, Ray, Knight (2014)⁸³, a to z dôvodu, že syntetizuje výsledky

⁸³ Zdroj literatúry: Smeaton, D. – Ray, K. – Knight, G. 2014. Cost and benefits to business of adopting work life balance working practices: A literature review. London : Policy Studies Institute, Department of Business, Innovations and Skills, 2014. Dostupné na: <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/item/q4774/costs-and-benefits-to-business-of-adopting-work-life-balance-working-practices-a-literature-review> and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices: A Literature Review : WestminsterResearch

desiatok iných výskumov: z prípadových štúdií, analýzy metadát, z primárneho výskumu aj z ekonometrických štúdií. Treba povedať, že vypovedacia schopnosť údajov a možnosť ich zovšeobecnenia na širšiu vzorku závisí od vzájomnej porovnateľnosti výberového súboru a celkovej skladby podnikov a organizácií, pretože získané dáta sa môžu líšiť od dát v prípade inej vzorky, a to z hľadiska: charakteru respondenta, miesta aj času zisťovania, charakteru dát (kvalitatívne, kvantitatívne, objektívne, subjektívne).



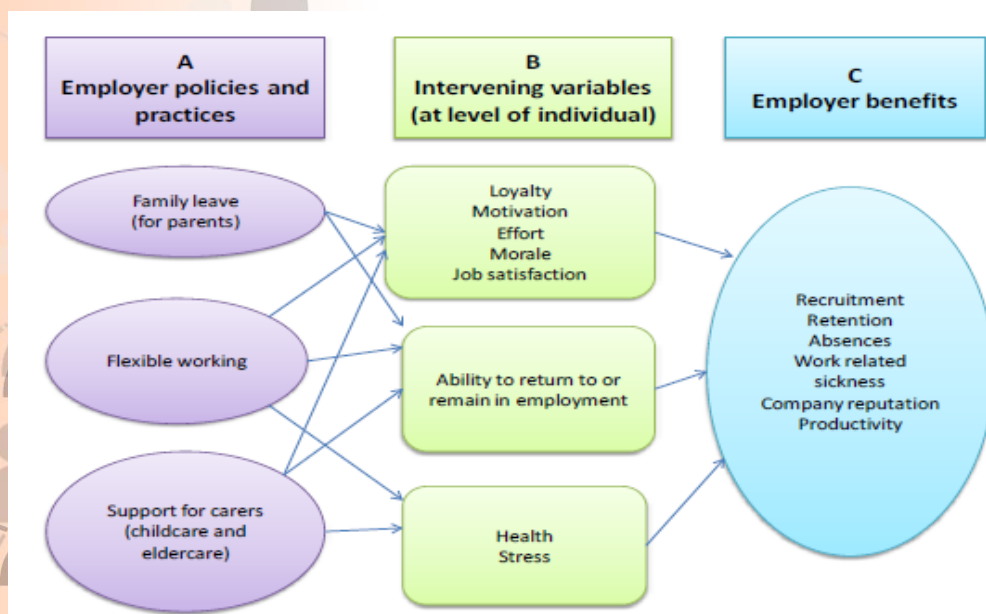
Zdroj: Deborah Smeaton – Kath Ray – Genevieve Knight, 2014

Obrázok 13: Konceptná schéma WLB politik a iniciatív /vzhľadom na fakt, že súčasťou je aj flexibilná práca/

Napriek týmto limitom sa dá usudzovať na význam aj dopady flexibilnej práce a v každej organizácii či podniku je možné urobiť si vlastné zisťovanie – tak v úvodnej fáze (pre účely

monitorovania východiskovej situácie a východiskových predpokladov), jednak vo fáze implementácie či evalvácie, alebo urobiť pilotný projekt implementácie, tak aby podnik/organizácia mala poznatky „špecifické pre jej situáciu“ – pre jej charakter výroby, pre jej skladbu zamestnancov, pre jej manažérske kapacity a ich schopnosti a kompetencie, alebo aby si na pilotnom projekte overila v praxi fungovanie flexibilnej práce (osobitne, keďže ide o inováciu, priebeh implementácie ktorej nemožno „odhadovať“ prieskumom či analýzou doteraz existujúcich poznatkov alebo simulovať na základe nich).

Schéma uvedená na obrázku 13 prezentuje význam WLB politík a iniciatív, kam patrí aj flexibilita práce, pre podnik aj pre zamestnanca /sledujte rôzne tvary – obdĺžniky sú profity pre podnik, bubliny sú profity pre zamestnancov. V žltých oblých obdĺžnikoch sú konečné výsledky flexibility pre podnik v podobe redukcie nákladov a zlepšenia benefitov. Šípky naznačujú, z čoho tie benefity pramenia./



Zdroj: Deborah Smeaton – Kath Ray – Genevieve Knight, 2014

Obrázok 14: Konceptný rámec benefitov

Podobne aj v ďalšej schéme na obrázku 14 sú prezentované vzťahy medzi politikami a praktikami flexibility a WLB a ich dopadmi/benefitmi v individuálnej (druhý stĺpec) a na podnikovej úrovni (v treťom stĺpci).

4.2.2 Výnosy/benefity flexibility práce pre firmu

Predstavujú ich úspory nákladov (finančných aj nefinančných) alebo nárast produktivity či kvality práce zamestnancov, ich kvalifikácie, zručností (ak bola flexibilná práca skĺbená s prehĺbovaním kvalifikácie, s ďalším vzdelávaním). Motivovaní a spokojní zamestnanci podávali lepšie pracovné výkony a pracovali efektívnejšie.

Za benefity považujeme aj úsporu nákladov za školenie, tréning, zaučenie či nahradenie pracovnej sily so špecifickými znalosťami a zručnosťami (a to v prípade, že neposkytnutím flexibilnej formy práce pracovná sila ďalej nechce alebo nemôže zostať u nás pracovať) novou, ktorá ich nemá a získa ich až rokmi praxe. Aj to sú náklady, ktoré je veľmi ťažko kvantifikovať, a vlastne pre zamestnávateľa, ktorý poskytuje možnosti flexibilnej práce, predstavujú ušetrené náklady, resp. benefity. Teda môžeme povedať, že niektoré náklady a niektoré benefity je problematické vyčíslieť a zahrnúť do analýzy, teda sú často „podhodnotené“.

V zdrojovej štúdii prezentované benefity na základe prípadových štúdií dokladujú pozitívny vplyv flexibility práce na podniky. Výsledky primárnych prieskumov či ekonometrických analýz, ktoré sú založené na početnejších vzorkách respondentov, prinášajú rôznorodejšie výsledky.

Produktivita. Primárne na prieskumoch založené analýzy potvrdzujú hypotézu pozitívneho vplyvu flexibility na produktivitu. Prípadové štúdie v drvivej väčšine predstavujú pozitívne príklady – príklady dobrej praxe, teda pozitívny vplyv flexibility na produktivitu, výkonnosť. Vzhľadom na vzorku zamestnávateľov však nemožno výsledky prípadových štúdií zovšeobecňovať na širšiu vzorku zamestnávateľov.

Absencie. Flexibilita práce má podľa existujúcich poznatkov vplyv na efektívne redukovanie absencií. Prípadové štúdie a primárne prieskumy potvrdzujú pozitívny vplyv zavedenia flexibility na redukovanie absencií. Ekonometrické štúdie prinášajú zmiešané výsledky. Zistenia však potvrdzujú pozitívny vplyv homeworkingu na redukovanie absencií. Zisťovania týkajúce sa flexibilného pracovného času konštatujú pozitívny alebo neutrálny vplyv na absencie. Rozporuplný je podľa výsledkov výskumu dopad práce na čiastočný úväzok na redukciiu absencií, od pozitívneho, cez neutrálny až po negatívny vplyv. Neexistujú dôkazy, ktoré by naznačovali, že skrátené pracovné týždne sú spojené s redukciiu absencií, pričom jedna štúdia naznačuje, že kratšie a intenzívnejšie pracovné týždne môžu zvýšiť absenciu z dôvodu choroby.

Redukcia absencií prostredníctvom homeworkingu je identifikovaná u mužov, u ľudí s vyšším vzdelaním či u manažérskych pozícií či expertov? V prípade žien, starších či mladých pracovníkov má potenciál redukovať absencie práca na čiastočný úväzok. Vplyv skrátených hodín na absencie bude preto pravdepodobne ovplyvnený množstvom iných faktorov, ako je napríklad povolanie.

Prijímanie zamestnancov. Existuje málo dôkazov o význame benefitov flexibilnej práce na prijímanie zamestnancov, v porovnaní napríklad s významom flexibility práce pre produktivitu alebo redukciiu fluktuácie zamestnancov. Ekonometrická štúdia hovorí o nevýznamnom vplyve flexibility práce ako výhody pri prijímaní zamestnancov. Prípadová štúdia zasa prezentuje opačné tvrdenie. Prieskum medzi zamestnancami potvrdil zasa význam flexibility práce pri rozhodovaní o voľbe zamestnávateľa, podobne o pozitívnom vplyve flexibility pri prijímaní zamestnancov hovoria aj prieskumy medzi zamestnávateľmi. Objektívnejšími z pohľadu bázy dát sú prieskumy medzi zamestnancami, ktoré sú konštruované tak, že sa zisťuje, čo u zamestnancov rozhoduje pri výbere zamestnávateľa. V prípade prieskumu medzi zamestnávateľmi ide skôr o subjektívne usudzovanie o tom, čo u zamestnancov rozhodlo pri výbere zamestnávateľa a do akej miery to bola ponuka flexibilnej práce.

Fluktuácia zamestnancov. Prípadové štúdie konštatujú, že flexibilná práca šetrí náklady na fluktuáciu zamestnancov. Podobne aj primárne prieskumy medzi zamestnávateľmi. Európska štúdia konštatuje pozitívny vplyv flexibilnej práce na udržanie zamestnancov, výnimkou je homeworking. Dve britské štúdie založené na WERS (Workplace Employment Relations Study) priniesli odlišné výsledky, keď jedna z nich konštatuje, že homeworking, flexibilný pracovný čas a stlačený pracovný týždeň pomáhajú znižovať fluktuáciu zamestnancov, naopak druhá štúdia nenachádza medzi flexibilnou prácou a udržaním zamestnancov významný vzťah. Dôvodom rozdielnych výsledkov je v prípade týchto konkrétnych dvoch štúdií rozdielna báza dát – v prvom prípade ide o zisťovanie subjektívnych hodnotení manažmentu, v druhom ide o zisťovanie objektívneho ukazovateľa pomeru bývalých zamestnancov vo vzťahu k zamestnancom celkom za posledných dvanásť mesiacov.

4.2.3 Náklady flexibility práce pre firmu

Náklady na implementáciu flexibility podľa tejto štúdie nie sú na úrovni podniku neúnosné (vyplynulo to z prieskumov, ktorých výsledky prezentuje štúdia).

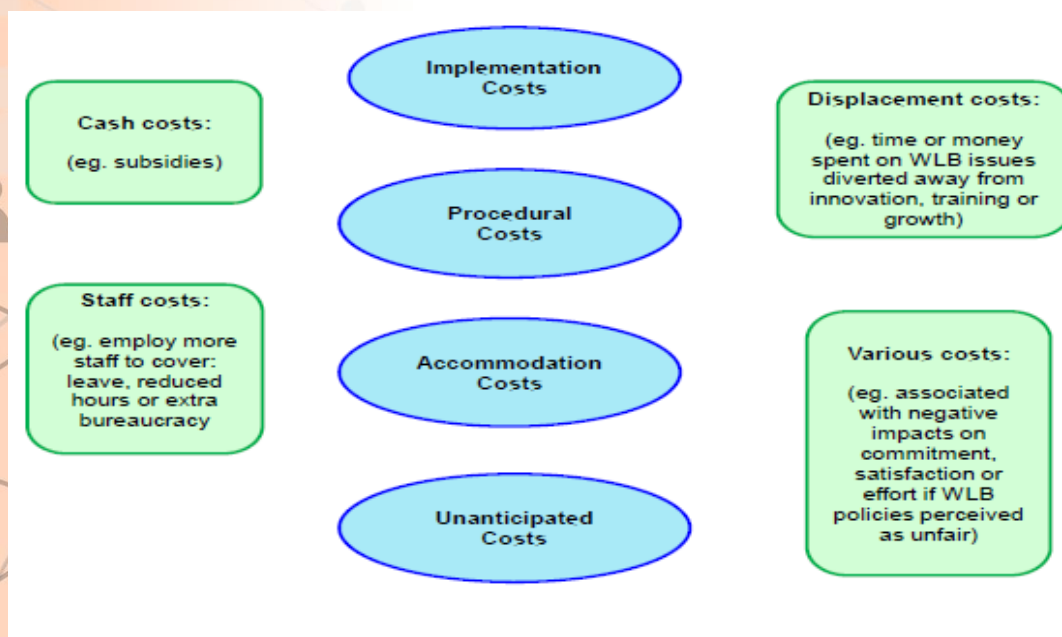
Administratívne/procedurálne náklady – neexistujú poznatky/údaje o kvantifikovaných nákladoch administrácie flexibility práce na podnikovej úrovni. Firmy však avizujú v niektorých prípadoch problémy s manažmentom absencií, osobitne v prípade materských či rodičovských dovolení, alebo v prípade neočakávaných absencií. Tento problém vzhľadom na spomínanú vyťaženosť kapacitu pracovných síl v menších firmách narastá výraznejšie práve vo firmách menšieho rozsahu.

Náklady na vyhovenie požiadavkám/na akomodáciu – napríklad náklady spojené so zložitejšou koordináciou práce, náklady na zamestnávanie väčšieho počtu zamestnancov (napríklad aj máme delené pracovné miesto z dvoma pracovníkmi, ak pracujú obaja po 4,5 hodiny, majú nárok na stravu obaja, ak prácu v rozsahu celých 9 hodín vykonáva jeden pracovník, podnik

vynakladá výdavky na stravu 1x; druhý extrém je 8-hodinový pracovný čas – delené pracovné miesto po 4 hodiny – nárok na stravné pri 4-rodinovom pracovnom čase zamestnancovi nevzniká, teda firma ušetrí na stravnom). Ďalším nákladom môže byť zamestnávanie dočasného náhradného personálu v prípade výpadku pracovníkov či v prípade potreby zabezpečenia hodín tzv. silnej prevádzky, keď do predajne či na úrad prichádza najviac klientov, a štandardné počty personálu nie sú schopné ich promptne vybaviť.

Náklady obetovaných/stratených príležitostí (vytlačené/vytesnené náklady) – ide o stratu, ktorú firma utrpí tým, že namiesto výdavkov na flexibilitu stráca možnosť investovať tieto peniaze do „ďalšej najlepšej alternatívy“ - napríklad na rozvoj, financovanie inovácií a pod.

Zamestnávateľia sa obávajú v prípade flexibilnej práce dopadu na produktivitu, na servis/služby pre klientov alebo na podnikové náklady práce. Na obrázku 15 sú zhrnuté náklady flexibility práce dopadajúce na firmu.



Zdroj: Deborah Smeaton – Kath Ray – Genevieve Knight, 2014

Obrázok 15: Náklady flexibility práce pre firmu

Zhrnutie výsledkov štúdie autorov Smeaton a kol. o nákladoch a výnosoch flexibility práce pre firmy konštatuje jednak nedostatok kvantitatívnych dát, nedostatočnú vypovedaciu schopnosť – vzhľadom na nereprezentatívnosť, aj nedostatok relevantných cost-benefit analýz na ich základe, aby bolo možné o tejto problematike urobiť zovšeobecňujúce jednoznačnejšie závery. Častokrát sú poznatky získané z prieskumov medzi zamestnávateľmi, ktorí identifikujú náklady aj prínosy v subjektívnej/kvalitatívnej rovine, namiesto kvantifikácie/objektívnych meraní. Absencia kvantitatívnej cost – benefit analýzy na podnikovej úrovni je podľa záverov štúdie jedna z najväčších „medzier“. Zovšeobecňovanie takýchto CBA je tak potom problematické.

Výsledky širokého spektra metód skúmania aj skúmaných zdrojov v zdrojovej štúdii boli teda rôznorodé, nepriniesli jednoznačné výsledky o nákladoch a výnosoch flexibility práce na podnikovej úrovni. Minimálne v prípade niektorých foriem flexibility sa potvrdil neutrálny vplyv na podnikovú výkonnosť či podnikové benefity. Zdieľanie pracovného miesta je napríklad v jednej parciálnej výskumnej štúdii prezentované ako forma flexibilnej práce s negatívnym dosahom na finančnú výkonnosť, na produktovú kvalitu aj kvalitu práce. Ide však o nereprezentatívnu vzorku dát, rovnako v spojení s ďalšími premennými, ktoré môžu mať na výsledok vplyv /vonkajšie prostredie, súbeh ďalších faktorov v rámci podniku, manažment deleného pracovného miesta/.

Na záver je potrebné dodať, že výsledky a závery tejto štúdie vyplývajú zo zvolených metód získavania údajov. Tieto metódy sú jasne popísané a vysvetlené sú aj výhody a riziká (prípádové štúdie – malá vzorka, pozitívne vzory; primárne prieskumy sú založené na subjektívnych hodnoteniach namiesto objektívnych meraní. Objektívne výsledky v prípade tejto témy a jej dopady na podnik často ani nie sú kvantifikovateľné, resp. aj nejaké objektívne zostavené indikátory by mohli byť poznačené subjektivitou či nekomplexnosťou.)

V štúdii, ktorú spomíname ako zdroj literatúry pre spracovanie predošlého textu, sa konštatuje, že výsledky, ktoré prezentuje, nie je možné generalizovať, pretože náklady aj

prínosy sú kontextovo špecifické, založené okrem iného aj na charaktere pracovnej sily, závislé aj od odvetvia či veľkosti firmy, od fázy hospodárskeho cyklu.

Organizácie a firmy v prípade záujmu o implementáciu flexibility tiež čelia mnohým výzvam, napríklad ako zabezpečiť flexibilitu v zmenových prevádzkach, osobitne v prípade nepretržitej prevádzky 24 hodín, v akej pracujú napríklad zdravotné sestry či policajti. Pre firmy a organizácie menšieho rozsahu je implementácia flexibility častokrát neúmerne zaťažujúca v porovnaní s väčšími (počet pracovníkov, do kompetencie ktorých problematika potenciálne spadá, je menší; teda časová záťaž týchto pracovníkov, rovnako aj zručnosti v oblasti flexibilizácie práce či možnosť nadobúdať a prehlbovať si pre účely flexibilizácie práce potrebné vedomosti sú iné, než vo väčších organizáciách, kde sú jednotliví kompetentní pracovníci okrem iného aj užšie špecializovaní).

Konštatuje sa aj potreba napríklad panelových dát, teda sledovať vývoj údajov rovnakej údajovej základne v čase. Prístupy prípadových štúdií často využívajú zmiešané metódy vrátane hĺbkových rozhovorov, fokusových skupín a niekedy aj prieskumov medzi zamestnancami. Tieto štúdie ťažia z detailov svojich zistení, často poskytujú dlhodobé sledovanie zmien v priebehu času a dôkazy o nákladoch a/alebo prínosoch vo forme, ktorá je pre podniky zmysluplná.

4.2.4 Flexibilita a jej dosah/význam na rôznych úrovniach ekonomiky a spoločnosti

Nižšie prezentujeme ešte niekoľko ďalších prác špecializujúcich sa na otázky nákladov a prínosov flexibility práce na podnikovej úrovni. Svobodová (2007, s. 209, 210) hovorí o súčasnom trende flexibility a adaptability práce, čo sa nielen pracovných režimov, foriem

pracovných pomerov⁸⁴, ale i pružnosti pracovnej doby týka. Flexibilitu charakterizuje ako schopnosť prispôbovať sa premenlivým podmienkam, rýchlo na ne reagovať, byť pružný. Pre pracovníka predstavuje schopnosť v priebehu pracovného života fakultatívne meniť rôzne typy práce, a to nielen v zmysle rôznych povolání, ale aj rôzne typy práce v rámci jedného povolania.

Výhody flexibility sú mnohostranné. V makroekonomickej rovine nie je flexibilita nástrojom riešenia problému nezamestnanosti (najmä nie štrukturálnej)⁸⁵. Je však nástrojom vytvárania pracovných príležitostí pre vybrané skupiny obyvateľstva, ktoré či už dobrovoľne, alebo z donútenia (kvôli zdravotnému stavu, nízkej kvalifikácii a vzdelaniu, ktoré si potrebujú priebežne zvyšovať, alebo kvôli mimopracovným – rodičovským a rodinným povinnostiam) chcú/môžu participovať na trhu práce (vykonávať platenú prácu) v menšom rozsahu.

V makrosociálnej rovine je flexibilita a aj v budúcnosti bude v stále väčšej miere potrebná ako nástroj riešenia ekonomických dôsledkov demografického vývoja (starnutie populácie, klesajúca fertilita). Flexibilita je však aj nástrojom politiky rovnosti príležitostí (nielen na trhu práce), rodovej rovnosti, kvality života (nielen pracovného) a ďalších politík. Má aj ekologický či environmentálny rozmer – napríklad nižšie emisie CO₂ vďaka tomu, že sa redukuje nutnosť dochádzať do práce), zavedenie telepráce môže viesť k úspore energií, kancelárskych materiálov, nižším nárokom na kancelárske priestory.

⁸⁴ Trendom súčasnosti na trhu práce je ustupujúci význam klasického zamestnávateľského vzťahu, presadzuje sa rozmanitosť a individualizácia týchto vzťahov. S tým súvisia otázky sociálnoprávnej ochrany zamestnancov, roly štátu a odborov, pozície a vzťahov medzi samotnými zamestnávateľmi a zamestnancami (Svobodová, 2006).

⁸⁵ Práca na skrátený úväzok (či už s pevnou alebo pohyblivou pracovnou dobou, resp. zdieľanie pracovného miesta – job rotation, job sharing) – považuje sa za nástroj zvyšovania zamestnanosti, pretože umožňuje participovať na trhu práce aj takým skupinám, ktoré majú rôzne obmedzenia participovať na trhu práce v plnom rozsahu (zdravotné, osobné, rodinné, resp. kombinujú prácu so vzdelávaním (študenti, zvyšujúci si kvalifikáciu), alebo sa pripravujú na odchod do dôchodku (starší pracovníci, pracovníci v pred dôchodkovom veku, pracujúci dôchodcovia). Práca na skrátený úväzok však má svoje limity a obmedzenia – najmä pre pracovníka – či už v podobe obmedzení pracovného a kariérneho rastu, participácie v organizačných/podnikových orgánoch (odbory,....., akademický senát), či v podobe limitovaného podielu na zamestnaneckých finančných i nefinančných benefitoch.....Práca na dobu určitú – veľmi podobné limity a obmedzenia – ako pri práci na čiastočný úväzok.

O mikroekonomickej rovine problematiky na úrovni podniku hovoríme v úvode podkapitoly⁸⁶. Na tomto mieste chceme zmieniť mikroekonomickú rovinu problematiky na úrovni jednotlivca či rodiny – môže znamenať výhodu i nevýhodu (v závislosti od toho, či je žiaduca, alebo vynútená), niektoré formy flexibility práce môžu znamenať stratu príjmu či ďalších zamestnaneckých a sociálnych benefitov (aj s ekonomickými efektmi).

V mikrosociálnej rovine – na úrovni jednotlivca či rodiny – je flexibilná práca nástrojom na podporu spravodlivejšej rodovej deľby rol, nástrojom podpory participácie otcov na výchove detí, nástrojom optimálneho (na mieru potrieb i preferencií samotných rodičov a detí šitého) usporiadania pracovných povinností s mimopracovnými, osobitne s rodičovskými povinnosťami v mladých rodinách.

⁸⁶ Na mikroekonomickej podnikovej úrovni sú dopady flexibility zhrnuté podľa Šipikala a kol. (2007) nasledovne: ovplyvňuje kvalitu pracovného výkonu a kvalitu (efektívnosť, hospodárnosť a účinnosť) pracovného procesu; umožňuje zamestnávateľovi pružne reagovať na zmeny (fluktuácie) dopytu po pracovnej sile v súlade s prevádzkovými potrebami – v priebehu dňa (v rôznych častiach zmeny, v rôznych prevádzkach) i v rámci určitých období (vyplývajúce z charakteru produkcie, služieb – sezónne práce, nepretržité prevádzky, i z dôvodu spotrebiteľských zvyklostí (napr. nákupné zvyklosti, reštaurácie, doprava – zvýšené nároky na obslužný personál v čase tzv. špičiek, a to v priebehu dňa, týždňa alebo roka) a zmien v spotrebiteľskom správaní – čiastočný pokles dopytu po produkcii v určitých obdobiach, rastúci dopyt po produkcii a pod.), zamestnávateľ pokrýva potrebu pracovníkov bez zvýšených nákladov na pracovnú silu (okrem mzdových a odvodových povinností aj iné sociálne a zamestnanecké výhody), vrátane eliminácie nadčasovej práce (zamestnáva na čiastočný úväzok, na dohodu o vykonaní práce, práca na zavolanie – práca na zavolanie); skvalitňuje podmienky výkonu práce, zvyšovanie kvality a pozitívnej flexibility pracovného miesta, podporuje získavanie a udržanie pracovnej sily, vytváranie kvalitnej a stabilnej personálnej základne, možnosť prijímania a získavania ľudí zo širokej „talentovej“ základne (matky, resp. rodičia, dôchodcovia, študenti –); zvýšenie atraktivity pracovného miesta pre existujúcich i nových zamestnancov (zníženie fluktuácie zamestnancov a zníženie nákladov spojených s výpadkami zamestnancov z práce, získavanie kvalitných nových zamestnancov); zvyšovanie kvality pracovnej sily (jej výkonnosti, spoľahlivosti, zodpovednosti pri plnení pracovných úloh, lojálnosti); zvyšovanie flexibility a vnímateľnosti zamestnancov; získanie oddanosti a vybudovanie morálky zamestnancov, ako aj ich schopnosti „samostatne konať“; vytváranie podmienok pre pracovný a kariérny rast zamestnancov, pre vzdelávanie zamestnancov u zamestnávateľa či celoživotné vzdelávanie, zvyšovanie vzdelania a kvalifikácie, ale aj podmienok pre regeneráciu pracovnej sily, jej uspokojivý a kvalitný mimopracovný, osobný a rodinný život, propagácia spoločnosti navonok, zviditeľnenie spoločensky zodpovedného konania organizácie v očiach verejnosti; „best practises“ pre ostatných zamestnávateľov; informovanie o podnikových aktivitách s cieľom získania potenciálnych partnerov pre budúcu spoluprácu, vytvárania sietí, komunikácie a spolupráce s potenciálnymi partnermi z radov zamestnávateľov, verejného alebo tretieho sektora; lepšie využitie vplyvu globalizácie a technologických zmien; nárast kreativity a inovácie; lepšie chápanie potrieb zákazníkov a klientov; pomoc pri vývoji nových produktov, služieb a marketingových stratégií; vylepšenie imidžu a reputácie spoločnosti u externých kapitálových účastníkov; vytváranie príležitostí pre znevýhodnené skupiny a budovanie sociálnej kohézie.

Problematiku flexibility môžeme posudzovať nielen z makroekonomického, mikroekonomického, makrosociálneho a mikrosociálneho hľadiska - z hľadiska výhod, nevýhod, príležitostí a rizík, ktoré prináša pre stranu dopytu po práci i pre stranu ponuky práce, t. j. pre pracovnú silu a pre jej okolie. Podľa konfliktnosti, resp. synergie týchto záujmov hovoríme o pozitívnej a negatívnej flexibilitate práce, pričom pri druhej z nich zamestnávateľia prenášajú na zamestnancov časť podnikateľského rizika.

Rievajová (2009) upozorňuje na celý komplex problémov nielen na trhu práce, ale aj v ekonomike Slovenska vôbec, ktoré význam flexibility zvyrazňujú. Ide o tieto javy: vysoká miera nezamestnanosti, hlavne dlhodobej, nízka úroveň priemernej mzdy, odvetvové mzdové disparity nezodpovedajúce produktivite práce, segmentácia trhu práce (regionálna, rodová, veková, vzdelanostná, odvetvová), nízka mobilita pracovnej sily, nesúlad požiadaviek na strane dopytu a ponuky práce. Perspektíva flexibilných foriem zamestnávania – osobitne na Slovensku – existuje, je významná a súvisí jednak s problematikou nedostatku pracovnej sily, vysokej nezamestnanosti či problematikej zamestnateľnosti (osobitne u rizikových skupín). Pre zamestnávateľov a pre subjekty dopytujúcich prácu je nástrojom prispôsobovania produkcie makroekonomickému vývoju či požiadavkám a vývoju na strane dopytu po produkcii a službách, s ktorými sa spája aj strata istôt zamestnancov, strata stabilných pracovných miest, ústup klasických foriem zamestnávania (na dobu neurčitú a plný pracovný úväzok), ale aj nárast rozmanitosti, individualizácie a neistôt pracovných vzťahov. Zároveň však má flexibilita práce jedinečný potenciál stať sa aj nástrojom zefektívňovania podnikových procesov a výsledkov, zvyšovania podnikovej výkonnosti, zvyšovania kvality práce, adaptability a motivácie pracovnej sily, alebo nástrojom spoločensky zodpovedného správania voči externým a interným stakeholderom.

Housemanová (2001) uvádza dôvody, pre ktoré zamestnávateľia využívajú flexibilnú prácu, tak ako vyplynuli z výsledkov výskumu medzi zamestnávateľmi v súkromnom sektore (s výnimkou malých firiem s menej ako piatimi zamestnancami) V USA, nasledovne:

- a. zamestnávateľia využívajú flexibilnú prácu, aby redukovali množstvo zamestnancov,
 2. aby pokryli výkyvy pracovného zaťaženia v priebehu dňa, týždňa, mesiaca či roka,
 3. Na dočasnú pomoc v prípade choroby či dovolenky zamestnanca. Flexibilné formy práce teda umožňujú organizácii znížiť stavy kmeňových zamestnancov a flexibilnú prácu využívať v prípade potreby.
- b. zamestnávateľia využívajú flexibilnú prácu s cieľom redukovat' personálne náklady aj benefity pre zamestnancov. Zamestnávateľia, u ktorých pôsobia odborové organizácie, platia vyššie než trhové mzdy za prácu, preto využívajú dočasnú prácu agentúrnych zamestnancov, ktorým môžu platiť menej. Aj keď zamestnanci nemajú odborovú organizáciu, zamestnávateľ môže mať záujem platiť viac ako trhová, alebo efektívnu mzdu, aby zaplatil zamestnancov s vysokým podielom špecificky firemného ľudského kapitálu, alebo zamedziť fluktuácii pracovníkov či motivovať dobrým platom pracovníkov, ktorých je ťažké kontrolovať. Takéto konanie však negatívne vplýva na pracovnú morálku. Preto zamestnávanie agentúrnych zamestnancov alebo zamestnancov iných zamestnávateľov umožňuje ich odmeňovanie nižšími mzdami či platmi s minimálnymi negatívnymi dopadmi na pracovnú morálku vlastných zamestnancov. Ďalším dôvodom využívania flexibilnej práce zo strany zamestnávateľov je diferencované poskytovanie benefitov pre rôzne skupiny zamestnancov, osobitne platenie zdravotných, sociálnych odvodov.
- c. Tretím dôvodom využívania flexibilnej práce je skríning zamestnancov, ktorí sú potenciálne vhodnými ako budúci kmeňoví zamestnanci. Firmy môžu týmto spôsobom zvýšiť produktivitu a redukovat' náklady práce. Aby zamestnávateľia minimalizovali náklady na prepúšťanie zamestnancov (odchodné, náklady na súdne spory), je pre nich výhodnejšie zamestnať pracovníka s flexibilným pracovným úväzkom, následne je jednoduchšie ho prepustiť v prípade nespokojnosti s jeho prácou. Zamestnávateľ si týmto spôsobom môže cieľe vybudovať produktívnu zamestnaneckú základňu. V konečnom dôsledku môže zamestnávateľ flexibilnou prácou nahradzujúcou prácu kmeňových

zamestnancov usporiť personálne náklady. Aj toto riešenie má však aj svoju odvrátenú stranu – v podobe straty kmeňových zamestnancov so špecifickým firemným ľudským kapitálom. Ponukou flexibilnej práce môžu zamestnávateľia zatraktívniť prácu vo firme pre zamestnancov, o ktorých majú záujem, môžu uspokojiť požiadavky samotných zamestnancov na flexibilnú prácu (s cieľom zamedziť ich fluktuácii, alebo poskytnúť tento benefit ako súčasť podnikových benefitov pre zamestnancov).

Význam flexibility práce pre zamestnávateľa, pre zamestnanca aj pre ekonomiku, spoločnosť či environment možno podľa Housemanovej (2001) zhrnúť nasledovne:

a) význam flexibility pre zamestnávateľa: výkonnosť pracovníka aj organizácie, redukcia nákladov (na kamenné prevádzky, na pracovnú silu – nadčasy, náklady na odstupné, na súdne spory so zamestnancami pri prepúšťaní), ziskovosť, efektivita práce, flexibilita uľahčuje nábor a udržanie zamestnancov, podporuje diverzitu organizácie (čo sa veku, kvalifikácie, pohlavia, bydliska, sociálneho statusu či rodinného stavu týka), umožňuje vytvárať nové pracovné miesta (zamestnávateľ, ktorý nie je viazaný komplikovanými, zdĺhavými a finančne náročnými záväzkami súvisiacimi s prijatým zamestnancom). Podrobnejšie ku kvantitatívnym metódam merania dopadov flexibility na rentabilitu práce pozri napr. Kotey – Sharma (2019). Nielen ekonomické, finančné či personálne prevádzkovo-organizačné dôvody hovoria v prospech flexibility. Flexibilita má významné miesto aj na poli kvality práce, etického správania sa firmy voči zamestnancom, na poli spoločensky zodpovedného správania sa. Je jednou zo zložiek konceptu flexiistoty – integrovanej stratégie na súčasné zvýšenie flexibility a istoty na trhu práce. Je to aj téma súvisiaca s udržateľným riadením ľudských zdrojov. Davidescu et al. (2020) zdôrazňujú význam flexibility práce vo vzťahu k dvom významným zložkám udržateľného riadenia ľudských zdrojov – spokojnosti a výkonnosti pracovníka.

Ústretovým a férovým prístupom k zamestnancom firma získa spokojného, lojálneho, kvalitného a efektívne pracujúceho zamestnanca, dodržiavajúceho dochádzku do práce, vyhýbajúceho sa absentérizmu. Ochota zamestnávateľa na kompromise so zamestnancom

pri rozvrhnutí pracovného času je tiež obojstranne prospešná – zamestnávateľ si udrží kvalitného zamestnanca, docieli zodpovedajúcu pracovnú morálku (dosiahne dochvilnosť, zamedzí absentérizmu), zamestnanec bude v práci motivovaný, efektívny, spokojný. Flexibilná práca s orientáciou na výsledok zamedzuje problému, s ktorým zamestnávatelia často bojujú – problém prezentizmu.

Názory na vzťah flexibility práce a inovačného potenciálu podniku sa líšia (existujú štúdie, ktoré tento pozitívny vzťah flexibility práce a inovačného potenciálu podniku vyzdvihujú, ale aj ďalšie štúdie, ktoré vzťah určitých typov flexibility a ich dopadov na inovačnú schopnosť podniku negujú). Je však nesporné, že voľba vhodnej formy flexibility práce má potenciál pôsobiť ako významný proinovačný faktor podniku či organizácie.

Flexibilita práce a zároveň aj strategická flexibilita firmy či organizácie je podľa ďalej zmieňovaných autorov významným proinovačným faktorom (Martinez-Sánchez; Vela-Jiménez, et al., 2009). Autori Martinez-Sánchez; Vela-Jiménez, et al. v teoretickej časti poukazujú na rôzne – často protichodné názory – na vzťah flexibility a inovačnej schopnosti organizácií/firiem. Preto pokračujú vlastným výskumom s nasledovnými výskumnými hypotézami:

- Funkčná flexibilita pozitívne vplýva na inovačnú výkonnosť firiem;
- Interná numerická flexibilita detto;
- Externá numerická flexibilita a firemná inovačná výkonnosť – je medzi nimi negatívna závislosť;
- Externá funkčná flexibilita a firemná inovačná výkonnosť – je medzi nimi pozitívna závislosť;
- Outsourcing a firemná inovačná výkonnosť – negatívny vzťah;
- Finančná flexibilita a firemná inovačná výkonnosť – pozitívny vzťah;

- Strategická flexibilita a firemná inovačná výkonnosť – pozitívny vzťah.

Výskumnú vzorku pre účely skúmania vzťahu medzi flexibilitou práce a inovačným potenciálom podnikov tvorili španielske firmy automobilového priemyslu, telekomunikácií, softvérové a poradenské firmy. Výsledky, ktoré ich vlastný výskum priniesol sú nasledovné: Pozitívny vzťah nachádza štúdia medzi internými flexibilnými pracovnými silami a inovačnou výkonnosťou firmy (obe zložky pôsobia ako komplementárne, navzájom sa dopĺňajúce), naopak štúdia nepotvrdila súvis medzi externými flexibilnými pracovnými kapacitami a inovačnou výkonnosťou firmy.

V dnešných časoch sa flexibilita práce vyzdvihuje aj v súvislostiach prekonávania korona krízy (Ahrendt, Mascherini, 2021). Flexibilita práce umožňuje redukovať nielen pracovné, ale aj cestovné náklady firiem (či už vlastných zamestnancov, alebo expertov, ktorých najíma/zazmluvňuje).

Klindžić, M. - Marić, M. (2019) uzatvárajú svoju systemizáciu literatúry o význame flexibility práce pre zamestnávateľa konštatovaním o rozporuplnosti poznania v skúmanej problematike. K výhodám pozri ďalej napr. Golden, L., 2012.

b) význam flexibility pre zamestnanca – flexibilita podporuje výkonnosť, má pozitívne zdravotné efekty (Zdravotné výhody – možnosť zorganizovať si prácu a voľný čas, koníčky. Ušetrí sa čas dochádzania za prácou napríklad aj na oddych, športovanie, viac času pre rodinu. Naopak negatívna flexibilita má negatívne zdravotné dopady.), flexibilita vplýva na spokojnosť s prácou, s harmonizáciou práce s rodinným či súkromným životom. Flexibilita má dopad tak na ekonomické, ako aj na sociálne istoty. Nevýhody pre zamestnanca: horšie pracovné podmienky, horšie finančné ohodnotenie, obmedzený prístup k firemným benefitom, obmedzené sociálne istoty ako sú napríklad odvody do fondov zdravotných a sociálnych, stravovanie, dovolenka, obmedzené možnosti kariérneho rastu, školení, tréningov, sociálna izolácia (napríklad v prípade teleworkingu).

c) význam flexibility pre makroekonomiku – zamestnanosť nezamestnaných, ťažšie zamestnaných, ľudí ŤZP, ľudí v preddôchodkovom veku, matiek s deťmi. Pracujúci ľudia sú prínosom aj pre štátnu kasu, pre ekonomiku (spotreba, ekonomický rast). Prírodné katastrofy či pandémie v prípade rozšírenia flexibilnej práce tak neparalyzujú ekonomiku (hlavne v profesiách, ktoré nie sú kontaktné ako ubytovacie služby, wellness, kamenné prevádzky obchodov a reštaurácií či služieb). Význam flexibilnej práce pre trh práce, pre riešenie nedostatku pracovnej sily z dôvodu napríklad starnutia populácie či pre riešenie ďalších dôvodov disproporcií medzi ponukou a dopytom práce, je rovnako nesporný. Vytváranie pracovných príležitostí aj pre ľudí s rôznymi obmedzeniami, kvôli ktorým z objektívnych či subjektívnych dôvodov nemôžu pracovať v štandardnom pracovnom pomere, má význam pre ekonomiku (príjmy, spotreba, ekonomický rast, platenie daní a odvodov z príjmov), pre sociálnu politiku, pre rodinnú politiku a pod.

Pokiaľ ide o vzťah medzi vonkajšou numerickou flexibilitou a zamestnanosťou, nepotvrdil sa pozitívny vplyv nárastu vonkajšej numerickej flexibility na rast zamestnanosti (Nekolová, 2009, s. 8). Naopak experti argumentujú proti zvyšovaniu vonkajšej numerickej flexibility: 1. zvyšovaním subjektívnej i objektívnej neistoty pracovného miesta, 2. vysoká diferenciácia pracovnoprávnej ochrany/flexibility v prípade štandardných a flexibilných foriem zamestnávania⁸⁷ výrazne prispieva k segmentácii trhu práce na primárnu a sekundárnu zložku, čím znižuje dynamiku trhu práce celkom a vedie k rastu dlhodobej nezamestnanosti (zamestnávateľia váhajú s prijímaním stálych pracovníkov, keďže náklady ich prepúšťania sú vysoké, a volia najímanie tzv. „flexibilných“ pracovníkov, a to či už z objektívnych dôvodov, alebo ako spôsob nátlaku na kmeňových zamestnancov). Namiesto tlaku na prílišné zvyšovanie vonkajšej numerickej flexibility (t. j. na znižovanie ochrany pracovných miest) sa zdôrazňuje význam vnútornej numerickej flexibility. Vnútoraná numerická flexibilita je spojená

⁸⁷ V Dánsku zvyšovanie miery vonkajšej flexibility prinieslo pozitívny vývoj na trhu práce, pričom príčinou tohto vývoja bolo približovanie vonkajšej flexibility u zamestnancov v štandardných a v neštandardných formách zamestnávania (Bellan, Olšovská, 2010, s. 9).

s adaptabilitou firiem (ak je flexibilita prospešná pre zamestnávateľa) aj zamestnancov (ak je prospešná/požadovaná zamestnancom/ak rieši potreby zamestnanca).

d) význam flexibility pre spoločnosť a environment – nástroj na podporu zamestnávania (osobitne ľudí, ktorí nemôžu z objektívnych dôvodov pracovať v “štandardnej práci”, alebo sa rozhodli z osobných dôvodov nepracovať “v štandardnej práci”), práca ako zdroj príjmu a dôstojnosti pre všetkých, znižovanie uhlíkových emisií, úspora kancelárskych priestorov, kancelárskeho materiálu či energií, úspora kancelárskeho odpadu, obmedzenie počtu vozidiel na cestách, zamedzenie dopravným zápcham či problémom s parkovaním.

Zamestnávatelia sú podľa Svobodovej (2007, s. 209) k presadzovaniu vyššej flexibility motivovaní konkurenčným tlakom a snahou o čo najvyššiu efektívnosť vložených prostriedkov. Zlepšenie organizácie práce a maximálne využitie vysoko špecializovaných a kvalifikovaných pracovných síl sa vyžadujú v dôsledku zrýchľovania procesu inovácií a aplikácie stále náročnejších technológií. Zamestnávatelia v tejto súvislosti viac presadzujú požiadavku na spoločné zdieľanie rizika vo vzťahu k svojim zamestnancom. Kritici hovoria o flexibilizácii trhu práce (najmä jednostrannej v prospech zamestnávateľa⁸⁸), ako o spôsobe externalizácie nákladov na pracovnú silu, či o externalizácii nákladov zamestnávateľa ako takých (spôsobených napríklad nárazovým dopytom, prestojmi v práci a pod.) (pozri Dušková, 2005, s. 51).

Sumarizáciu nevýhod/záporov/slabých stránok flexibilnej práce prináša Šipikal a kol. (2007, s. 8, 9), pričom rozlišuje nevýhody pre obe strany zamestnaneckého vzťahu. Na strane

⁸⁸ Neštandardné/atypické/flexibilné formy zamestnania (Bellan, Olšovská, 2010, s. 16) sa obvykle (nemusia to byť pravidlom, a je v obojstrannom záujme, aby sa rozdiely medzi tzv. štandardným a neštandardným zamestnávaním stierali) vyznačujú nasledovnými nevýhodami pre zamestnanca: nízka úroveň stability zamestnania a ochrany, s možnosťou jednoduchšieho ukončenia pracovného pomeru, s krátkou alebo žiadnou výpovednou dobou, nižšia mzda, neistý alebo neregulárny príjem, horšie podmienky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, častá zmena pracovného času a intenzity práce, žiadny alebo obmedzený prístup k zamestnaneckým benefitom, obmedzený prístup k sociálnej ochrane, obmedzená možnosť kariérneho postupu, získania stabilného zamestnania, obmedzené možnosti vzdelávania v zamestnaní, nízka alebo žiadna odborová organizovanosť, slabá pozícia vo vyjednávaní, nedostatok alternatív na trhu práce, nízke pokrytie normami pracovného práva, konkrétne najmä pre tých pracujúcich, ktorí majú uzatvorené obchodno-právne zmluvy.

zamestnancov sú nasledovné: každá zmena navodzuje nekľud a neistotu (je nutné citlivo vyvažovať a zladzovať časovú, organizačnú i celkovú flexibilitu pracovnej sily s istotou pracovného miesta či zamestnania); nárast časovej nepravidelnosti práce, strata zažitého pravidelného pracovného rytmu; trvalý tlak na produktivitu a výkonnosť môže viesť k neúmernej záťaži a dlhodobému stresujúcemu prostrediu, pričom pracovná záťaž sa stáva stále zložitejšou a rôznorodejšou; vyššia intenzita práce; zvyšovanie nárokov na pracovnú silu (flexibilita vyžaduje širšiu kvalifikáciu, vzájomnú zastupiteľnosť, väčšiu samostatnosť, spoľahlivosť, zodpovednosť, sebakontrolu, disciplínu, rozvoj organizačných a komunikačných schopností a zručností, väčší zmysel pre spoluprácu a tímovú prácu); pomalá adaptácia ľudí na zmeny (určité kategórie pracovníkov v niektorých oblastiach a v rôznych etapách ekonomického cyklu majú väčšie ťažkosti s prispôbením sa novej situácii); nebezpečenstvo nárastu interpersonálnych konfliktov napr. pri zdieľaní jedného pracovného miesta viacerými zamestnancami (dovolenka, potreba zastupovania v neprítomnosti jedného zo zamestnancov).

Na strane manažmentu sú nevýhody flexibilizácie ako procesu, či flexibility ako jeho výsledku tieto: vzrastajú nároky na koordináciu, plánovanie a riadenie procesov; zmena štýlu riadenia a vedenia ľudí – väčšia autonómia, delegovanie právomocí, oslabovanie autoritatívneho štýlu riadenia a pod.; zásadná zmena organizačných štruktúr – dochádza k razantnému odklonu od zložitých hierarchicky usporiadaných systémov k jednoduchším, splošteným organizačným štruktúram, k zoštiehľovaniu podnikov; dlhšia prevádzková doba a pružná pracovná doba môže zamestnávateľovi prinášať problémy so zníženou možnosťou operatívnych zásahov, s obmedzením komunikačného prepojenia na seba závislých pracovných skupín, so zvýšením režijných nákladov na pracovisku; zvyšujú sa náklady na spoľahlivú evidenciu odpracovanej doby; organizácia práce a jej vplyv na udržateľný rozvoj (pružná organizácia práce má nejasné ekologické dopady závisiace od individuálnych režimov pracovnej doby, od dopravnej infraštruktúry a umiestnenia pracoviska); prístupy sociálnych partnerov, pracovnoprávny konzervativizmus – nová organizácia práce prináša zmeny tradičných zamestnaneckých

vzťahov a navodzuje diskusiu o základných princípoch, na ktorých stoja pracovné vzťahy a pracovné právo, o rozdelení regulačnej právomoci medzi verejnými orgánmi (legislatíva) a sociálnymi partnermi, a ďalej medzi sociálnymi partnermi a jednotlivými zamestnancami. Nie je jednoznačná úloha zamestnancov v rozhodovacom procese a mechanizmy pre participáciu pracujúcich na chode vlastných firiem.

Flexibilita organizácie práce prináša podľa Svobodovej (2006) nasledovné výhody, pričom hovoríme o potenciáli pozitívnej/obojstranne prospešnej flexibilizácie: vyššiu humanizáciu sveta práce; zvyšovanie kvality života; možnosť tvorby pracovných miest a znižovanie nezamestnanosti; prehlbovanie rovných príležitostí na trhu; zladovanie záujmov zamestnancov a zamestnávateľov; inovácie pracovných režimov (zdroj a impulz pre vyvolanie ďalších pozitívnych inovácií v pracovných systémoch); odpútavanie úzkej závislosti miezd od času (vzhľadom na to, že všetky modely vedú k individuálnemu kolísaniu odpracovanej doby, ktorá sa vyrovnáva v určitých časových úsekoch, potláča sa väzba medzi odpracovaným časom a mzdou, ktorá sa stáva relatívne konštantnou); zvýšenie zmysluplnosti práce a lepšie pracovné podmienky pre sebauplatnenie zamestnancov; zlepšovanie pracovných a životných podmienok (rešpektovanie a vyššie uspokojovanie individuálnych potrieb zamestnancov); zníženie doby pôsobenia nepriaznivých a rizikových faktorov pracovného prostredia na jednotlivca (najmä pri skracovaní pracovnej doby); významný prostriedok motivácie a stimulácie zamestnancov; spolurozhodovanie zamestnancov o zamestnávateľov o dĺžke, rozvrhnutí a umiestnení pracovnej doby; zvýšenie časovej a organizačnej suverenity pre zamestnanca, podmienky pre profesijný rast i pre rozvoj v pracovnej i mimopracovnej sfére; možnosť prispôbenia pracovnej doby svojmu biorytmu, zníženie konfliktov a stresovej záťaže z neskorých príchodov, vyhnutie sa dopravným špičkám a pod.; zníženie absencie, lepšie využitie pracovnej doby, zlepšenie pracovnej morálky, vzťahov na pracovisku. Tieto pozitívne flexibilné opatrenia pôsobia v prospech rozvoja tvorivého potenciálu pracovníkov, zvyšujú spokojnosť zamestnancov, ich motiváciu a zabraňujú nežiaducej fluktuácii; vytvárajú podmienky pre zamestnávanie aj znevýhodnených zamestnancov, a teda pre vytváranie

diverzifikovaných pracovných tímov, ktorých výhody pre zamestnávateľa sú nesporné nielen čo sa výkonnosti a efektívnosti práce, ale aj organizácie pracovného času týka. Toto boli výhody viac-menej pre stranu zamestnanca (niektoré majú charakter kombinovaný, t. j. pôsobia tak v prospech zamestnanca, ako aj zamestnávateľa).

4.2.5 Minimálne prvotné predpoklady pre flexibilitu práce

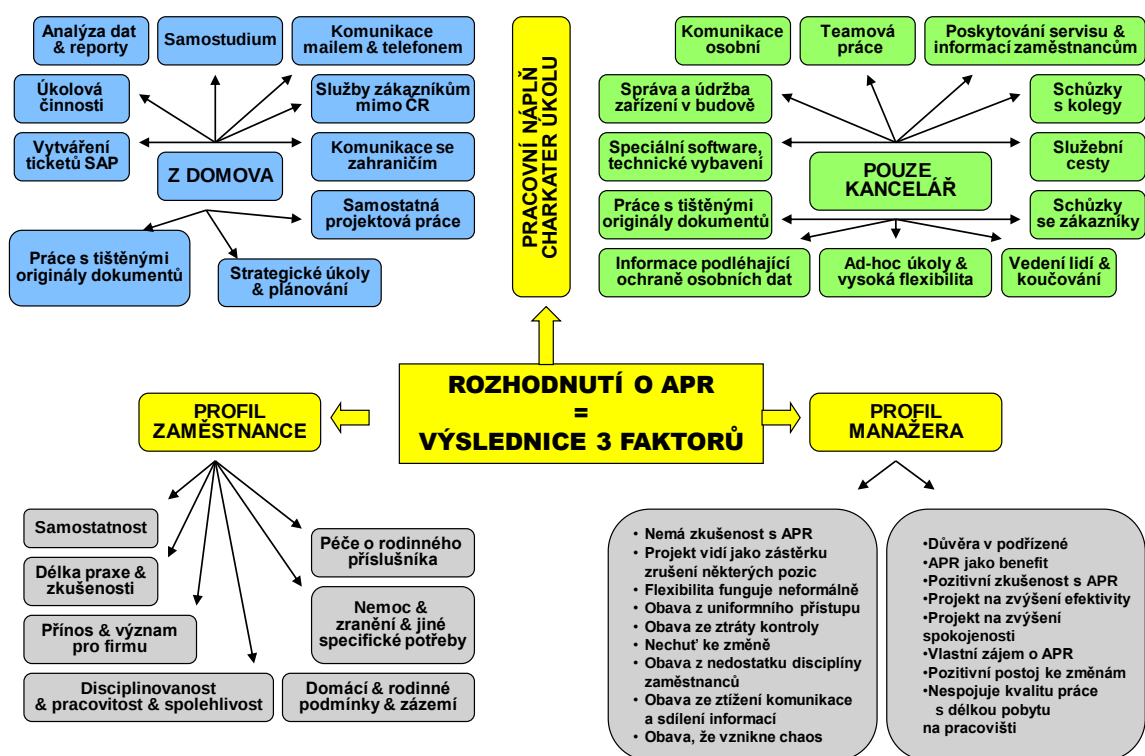
Pred flexibilnú prácu by mali v podniku či organizácii existovať určité minimálne či nazvime ich prvotné predpoklady. O nich sa zmiňujeme ďalej. Formánková a Nedoma (2009, s. 13) identifikujú tri kategórie podmienok, ktoré je potrebné zo strany firmy zohľadňovať pri zavádzaní flexibilizácie foriem a organizácie práce – 1. charakter práce, 2. osobnostné i pracovné charakteristiky/profil zamestnanca, 2. osobnostný i profesionálny profil manažéra (pozri obrázok 16).

Sféry a faktory vplyvu na rozhodnutia pracovníkov v oblasti využívania flexibilných foriem práce a organizácie pracovného času však nie sú jediné. Nemožno nezohľadniť vonkajšie prostredie - štrukturálne (makroekonomický vývoj, ekonomická výkonnosť, zamestnanosť) a inštitucionálne faktory (legislatívne ukotvenie problematiky, štátna rodinná politika, štátna sociálna politika, verejné služby miestnej samosprávy, služby neziskového sektora), ktoré ovplyvňujú postoje i motivácie na oboch stranách trhu práce v súvislosti s otázkami pozitívnej flexibilizácie.

Možnosti prístupu k flexibilným pracovným podmienkam sa líšia v závislosti od povolania, veľkosti firmy, pracovného času, prítomnosti spolupracovníkov, povahy platobných schém a typu pracovnej zmluvy (bližšie pozri Be Flexible! Background brief on how workplace flexibility can help European employees to balance work and family. OECD, 2016. s. 9). Podrobnejšie sa v tejto súvislosti v dokumente OECD vymedzujú aj ďalšie špecifiká neštandardnej práce oproti štandardnej - ide o diferenciáciu podľa profesií, typu práce,

veľkosti firmy, dĺžky pracovného času, či hodnotenia výkonu práce a využiteľnosti IKT pri práci. Konkrétnejšie: Reflektujúc na rozdiely v nezávislosti a organizácii práce, môžeme podľa štúdie OECD napríklad profesiu špecialistov a manažerov zaradiť medzi tie profesie, ktoré majú predovšetkým lepší prístup k flexibilitě pracovného času ako administratívny personál, predajcovia, upratovači a pomocníci, asistenti prípravy jedál, robotníci v baníctve, stavebníctve atď., pracovníci komunálnych služieb atď.

Podmínky alternativního pracovního režimu (APR)



Zdroj: Formánková, L. – Nedoma A. M. 2009.

Obrázok 16: Podmienky flexibilnej práce ako alternatívneho pracovného režimu

Zamestnanci v elementárnych povolaniach (manuálna práca), službách a administratívnych pozíciách majú tiež obmedzené možnosti pracovať z domu, čo dáva zmysel, pretože osobný kontakt s kolegami a/alebo klientmi je pri týchto zamestnaniach často podstatným rysom.

Rodové rozdiely sú malé, ale vedúce pracovníčky, ako aj ženy pracujúce v službách a iných základných profesiách majú o niečo vyššie šance mať aspoň určitú kontrolu nad svojim nástupom a ukončením pracovného času ako muži.

Veľkosť firmy nemá veľký vplyv, ale zamestnanci v malých firmách – t. j. s 10 alebo menej pracovníkmi - majú lepší prístup k flexibilným pracovným podmienkam. Čím užšie medziľudské väzby majú zamestnanci, zdá sa, že súvisiaca úroveň dôvery uľahčuje väčšiu odozvu pracoviska na potreby pracovníkov.

Zamestnanci, ktorí zvyčajne pracujú 30 až 40 hodín týždenne, majú menšiu kontrolu nad svojimi počiatočnými a koncovými hodinami ako pracovníci na čiastočný úväzok alebo zamestnanci, ktorí pracujú 40 a viac hodín týždenne. Zamestnanci, ktorí pravidelne pracujú viac ako 40 hodín týždenne, s najväčšou pravdepodobnosťou budú pracovať z domu, ale najmenej pravdepodobne si urobia prestávku počas pracovného dňa z osobných dôvodov.

Keďže sa tímoví pracovníci môžu navzájom zastúpiť, zamestnanci pracujúci v tímoch majú väčšie možnosti využiť flexibilnú prácu ako tí, ktorí pracujú sami. A tí, ktorí pracujú vo viacerých tímoch, si s najväčšou pravdepodobnosťou naplánujú čas začiatku a konca a/alebo prácu doma, zatiaľ čo tí, ktorí pracujú v jednom tíme, majú viac príležitostí na prestávku.

Zamestnanci, ktorých mzda závisí od výkonu, majú väčšiu pravdepodobnosť, že budú kontrolovať čas začiatku a konca, prestávku alebo prácu z domu, než ostatní pracovníci. Pre týchto pracovníkov a ich zamestnávateľov je menej dôležité, kedy pracujú alebo kde, pokiaľ vykonávajú a dodávajú.

Prístup a používanie flexibilných pracovných rozvrhov sú úzko späté s intenzívnym využívaním informačných a komunikačných technológií (IKT) v práci, konštatuje sa v zmieňovanej štúdii OECD, pretože uľahčujú flexibilné rozvrhy pracovného času a prácu z domu.

4.3 Analýza sociálnych dopadov na zamestnanca

V predchádzajúcich podkapitolách sme sa venovali flexibilným formám zamestnávania, označovanému aj ako neštandardné zamestnanie, ktoré poskytujú príležitosti a výzvy pre všetkých aktérov a môžeme na ne nazerať z rôznych uhlov pohľadu. Poďme spraviť analýzu toho, čo flexibilné formy zamestnávania prinášajú, aké výhody poskytujú zamestnancom a rovnako, akým výzvam musia čeliť. Pozrieme sa, aké sú sociálne dopady na zamestnanca.

Neštandardné zamestnanie sa niekedy označuje ako „*neistá práca*“, aj keď je dôležité rozlišovať medzi týmito opismi. Napriek tomu, že „*neistota*“ má svoje rôzne definície:

- zvyčajne sa chápe ako práca s nízkymi platmi, najmä ak je spojená so zárobkami, ktoré sú na úrovni chudoby alebo pod ňou a sú premenlivé;
- neistý, čo znamená, že existuje neistota týkajúca sa kontinuity zamestnania a riziko straty zamestnania je vysoké;
- s minimálnou kontrolou pracovníka, takže pracovník, či už individuálne alebo kolektívne, nemôže hovoriť o svojich pracovných podmienkach, mzde alebo pracovnom tempe;
- a nechránené, čo znamená, že práca nie je chránená zákonom ani kolektívnymi zmluvami, pokiaľ ide o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, sociálnu ochranu, diskrimináciu alebo iné práva, ktoré sa bežne poskytujú pracovníkom v pracovnom pomere.

Ako uvádza ILO (2016), definičnou charakteristikou neistoty je, že pracovník nesie riziká spojené s prácou, a nie s podnikom, ktorý pracovníka najíma. Neistota je navyše spojená s určitými demografickými charakteristikami, takže špecifické atribúty pracovníka - pohlavie, etnický pôvod a miesto pôvodu - ho často predurčujú na to, aby bol zaradený do neistej práce. Niektoré sektory sú tiež častejšie spájané s neistou prácou, čo čiastočne odráža rôzne stupne regulácie, ktorými sa riadia rôzne odvetvia, vrátane prítomnosti alebo absencie zastúpenia odborov a kolektívneho vyjednávania.

Rovnako ako neformálnosť, neistotu možno nájsť v štandardných aj neštandardných zamestnaniach. Skutočne je dôležité mať na pamäti, že aj keď sa „štandardné zamestnanie“ považuje za referenčný bod v diskusiách o neštandardných formách zamestnania, v pracovných podmienkach mnohých „štandardných“ zamestnaní a medzi mnohými pracovníkmi v „štandardnom“ zamestnaní existujú rozdiely medzi jednotlivými krajinami a v rámci nich. Pracovné miesta môžu skončiť v prekérnej situácii, napríklad ak sú ich mzdy na úrovni chudoby, ak je pokračovanie ich zamestnania neisté alebo ak zamestnanie vystavuje pracovníka pracovnému riziku. *Použitie „štandardu“ ako referenčného kritéria nie je preto, že by pracovné podmienky boli vždy dobré, ale skôr to, že sa objavili nové zmluvné formy, ktoré sa odlišujú od základných charakteristík spojených so štandardnou prácou* (že je nepretržitá, na plný úväzok a je súčasťou bilaterálneho pracovného pomeru).

Neštandardné, flexibilné formy sú o zmluvnej forme, zatiaľ čo neistota sa týka atribútov práce. Napriek tomu „odrážajú meniace sa podmienky zamestnania a stratu podmienok, o ktoré sa usiluje alebo sa o ne usiluje“. Namiesto označovania neštandardného zamestnania za neisté je užitočnejšie zvážiť neistoty, ktoré môžu byť spojené s akoukoľvek prácou, či už štandardnou alebo neštandardnou.

ILO (2016) rozlišuje **sedem oblastí potenciálnej pracovnej neistoty**, ktoré pokrývajú mnohé z oblastí regulovaných normami Medzinárodnej organizácie práce a poskytujú užitočnú prizmu na analýzu potenciálnych deficitov dôstojnej práce pri neštandardnom zamestnaní:

1. Zamestnanosť. Neistota zamestnania sa sústreďuje na obavy zo zotrvania v zamestnaní alebo na riziko straty práce s príjmom. Tieto riziká sú vyššie, ak neexistujú alebo sú len veľmi obmedzené prekážky prepustenia, ak existuje nízke očakávanie pokračovania v zamestnaní, ale aj ak existujú obmedzené perspektívy na trhu práce, ak pracovník stratí prácu.

2. Zárobok. Neistota zárobkov pochádza zo zárobkov, ktoré sú také nízke, že neposkytujú „minimálnu životnú mzdu“, alebo z neistoty vo vzťahu k budúcim zárobkom, ak je napríklad práca neistá.

3 Hodiny. Príliš málo hodín, príliš veľa hodín alebo hodiny, ktoré sa neustále menia, predstavujú pre zamestnancov konkrétne problémy. Hodiny, ktoré sú nedostatočné alebo nepredvídateľné, môžu viesť k obavám z nedostatočných zárobkov. Nadmerná prevádzková doba predstavuje riziko pre bezpečnosť a zdravie pracovníkov a môže viesť ku konfliktom ohľadom rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Hodiny, ktoré nie je možné predvídať, najmä ak pracovníci nedokážu vyjadriť znepokojenie nad svojimi rozvrhmi alebo ovplyvniť nastavenie svojich hodín, môžu tiež viesť k konfliktu medzi pracovným a súkromným životom, ako aj k dôsledkom na bezpečnosť a zdravie a k neistote v súvislosti so zárobkami. Okrem toho môžu byť určité schémy plánovania tiež prekážkou interakcie s odbormi alebo inými pracovníkmi, a tak brániť reprezentácii obáv pracovníkov.

4. Bezpečnosť a zdravie pri práci. Neistota týkajúca sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci vzniká v dôsledku pracovníkov, ktorí nemajú alebo nie sú dostatočne chránení ustanoveniami BOZP, ktoré chránia pracovníkov pred nebezpečenstvami, chorobami a úrazmi súvisiacimi s prácou, ale aj so všeobecnými pracovnými podmienkami, ktoré môžu ovplyvniť zdravie a pohodu. Nedostatočné školenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci toto riziko zhoršuje.

5. Pokrytie sociálneho zabezpečenia. Neistota týkajúca sa pokrytia sociálnym zabezpečením pramení buď z nedostatku sociálneho zabezpečenia alebo z nedostatočného pokrytia. Môže

to byť dôsledok výnimiek v pokrytí alebo príspevkových požiadaviek, ktoré sú stanovené takým spôsobom, že niektorí pracovníci nebudú mať prístup k výhodám.

6. Školenie. Neistota v súvislosti so vzdelávaním odráža obavy z toho, že nemá prístup k vzdelávacím príležitostiam alebo majú nedostatočný prístup k možnostiam odborného vzdelávania, ktoré môžu rozvíjať zručnosti a pomôžu podporovať profesionálny rozvoj a kariérny postup.

7. Zastúpenie a ďalšie základné zásady a práva pri práci. Neistota v zastupovaní sa týka prekážok, s ktorými sa stretávajú pracovníci pri uplatňovaní svojich práv, aby boli odborovou organizáciou znova predložené a chránené kolektívnymi zmluvami, vrátane nedostatočnej ochrany pred represáliami týkajúcimi sa vstupu do odboru. Týka sa to tiež schopnosti uplatňovať ďalšie tri základné práva v práci: sloboda diskriminácie v súvislosti so zamestnaním a povoláním, odstránenie nútenej alebo povinnej práce a zrušenie detskej práce.

Ak chceme skúmať dopady flexibilných foriem zamestnávania, tak to nemožno skúmať izolovanie, teda iba z jedného uhla pohľadu, pohľadu zamestnávateľa, bez toho, aby sme poznali druhý uhol pohľadu a to pohľad zamestnanca. Preto sa v nasledujúcich častiach pozrieme na benefity spoločností, firiem, ktoré využívajú flexibilné formy zamestnania, ako aj na vnímanie a postoj zamestnancov využívajúcich flexibilné formy zamestnania. Rovnako nás zaujímajú v tomto kontexte dopady na zamestnanca ako aj jeho sociálny status.

4.3.1 Benefity firiem, ktoré využívajú flexibilné formy zamestnania

Veľa firiem používa flexibilné formy zamestnania na riešenie konkrétnych krátkodobých potrieb pracovnej sily, napríklad na nahradenie dočasne neprítomného pracovníka, na splnenie krátkodobých potrieb sezónnych nárastov dopytu, na pokrytie víkendových zmien alebo na preverenie novoprijatých zamestnancov pred ponúknutím zmluvy na dobu neurčitú.

Súčasne existujú firmy, ktoré sa spoliehajú na flexibilné formy zamestnávania, či už ide o pracovníkov na čiastočný úväzok, dočasných pracovníkov, „prenajatých“ pracovníkov alebo závislé samostatne zárobkovo činné osoby a tých, ktorí urobili z týchto foriem hlavný pilier svojej činnosti. Tento odklon od „tradičných dôvodov“ pramení zo zmeny organizačných stratégií, ktoré boli niekedy uľahčené zmenami v pracovnom práve, aby sa prispôbili flexibilným formám zamestnania, alebo z poznania, že v zákone existujú medzery, ktoré umožňovali ich používanie. Rôzne typy flexibilných foriem zamestnania môže slúžiť rôznym účelom, a preto ich použitie môže byť motivované rozmanitou škálou cieľov. Niekedy môže byť jedna forma zamestnania nahradená inou a použitie jedného konkrétneho druhu usporiadania v systéme krajiny môže odrážať jednoduchosť alebo absenciu použitia konkrétnej zmluvnej formy. Rozhodnutie firmy zapojiť sa do flexibilných foriem zamestnávania bude zvyčajne ovplyvnené špecifickými atribútmi firmy, ako je jej veľkosťou, odvetvím, v ktorom pôsobí, schopnosťami a úrovňou svojej pracovnej sily, svojimi vlastnými znalosťami, postupmi konkurenčných podnikov, firiem, ako aj regulačným rámcom krajiny, v ktorej predmet svojej činnosti. Okrem toho môžu firmy uprednostňovať neštandardné pracovné podmienky, pretože môžu ponúknuť väčšiu flexibilitu, pokiaľ ide o počet zamestnancov, ako aj cenové výhody. Aj keď tieto dôvody ekonómovia už dlho uznávajú, na začiatku 90-tych rokov začali odborníci na manažment obchodu podporovať outsourcing a používanie flexibilné formy zamestnania pre určité funkcie v podniku ako prostriedok, ktorým sa firmy môžu zamerať na svoje „základné“ funkcie. Technológia má tiež svoj podiel na tom, či sa používajú, najmä ak uľahčujú štandardizáciu a uľahčujú výmenu pracovníkov.

Neštandardné pracovné podmienky môžu zmeniť spôsoby, akými firmy riadia svoje ľudské zdroje. Od počiatočného rozhodnutia, či nechať prácu vykonávať internými štandardnými pracovníkmi, alebo najatť pracovníkov na krátkodobé zmluvy alebo zadať prácu externej agentúre, flexibilné formy zamestnávania ovplyvňujú základné postupy riadenia ľudských zdrojov, ako je výber zamestnancov, školenia a rozvoj zručností, plánovanie kariéry a udržanie zamestnancov.

Podľa ILO (2016) existujú najmenej štyri spôsoby, ktorými musia firmy prispôbiť svoje riadiace a organizačné postupy, aby mohli zamestnať zamestnancov prostredníctvom flexibilných foriem zamestnania a to:

- 1) návrh pracovných miest vhodných pre neštandardných pracovníkov, nábor pracovníkov a ich udržanie;
- 2) riadenie výmenných podmienok medzi firmou a týmito pracovníkmi;
- 3) riadenie vzťahov s neštandardnými a štandardnými pracovníkmi na pracovisku;
- 4) zosúladenie záujmov firmy so záujmami neštandardných pracovníkov.

Využívanie flexibilných foriem zamestnávania môže mať viacero účinkov na náborové a výberové funkcie firiem. Ak je práca spojená s úlohami, ktoré nie sú jadrom firmy, alebo nezahŕňajú cenné a patentované znalosti alebo technológie, nábor a výber pracovníkov nevyžaduje rovnakú starostlivosť a presnosť, aká by sa vyžadovala od pracovníkov, ktorí pravdepodobne prejdú do dlhodobejších zmlúv, ktoré sú kľúčové pre konkurencieschopnosť firmy. Napriek tomu musia mať firmy jasno v tom, ktoré pracovné miesta sú „strategické“ a nemali by ich obsadzovať pracovníci využívajúci flexibilné formy zamestnania. Využívanie flexibilných foriem zamestnávania firmami sa niekedy považuje za spôsob, ako znížiť neistotu vo výberovom procese „vyskúšaním“ pracovníkov, ktorých možno poskytnúť prostredníctvom agentúr dočasného zamestnávania tretích strán, pred ich presunom na trvalejšie pozície. Firmy si takto overia pracovníka skôr, ako ho prijmú do zamestnania a môžu si byť istí, že tým, ktorým ponúknu štandardné zmluvy sú tými pracovníkmi, ktorí im budú prinášať hodnotu. Tento spôsob istej závislosti na agentúrach tretích strán pri hľadaní zamestnancov však môže znížiť schopnosť organizácie prijímať zamestnancov z externého trhu. Rovnako aj predĺženie výberového procesu môže spôsobiť, že prijímanie pracovníkov bude ťažkopádnejšie.

Výzvy, ktoré predstavuje integrácia neštandardných pracovníkov do pracovnej sily, majú v konečnom dôsledku vplyv na výkonnosť organizácie a inovácie. Zástancovia dočasnej a zmluvnej práce predpokladajú, že pracovníci, ktorí sa pohybujú medzi firmami, sú pre

organizáciu dobrým zdrojom znalostí a učenia sa kvôli ich odbornosti a pôsobeniu na rôznych miestach. Externá práca a nezávislí pracovníci, umožňujú firmám využívať špecializovanejšiu pracovnú silu, ktorá nie je dostupná interne, čo môže v rámci práce pridať kreativitu a inováciu. Tradičné dôvody využívania pracovníkov flexibilných foriem zamestnania, ako je napríklad nahradenie dočasne neprítomných zamestnancov, uspokojenie krátkych skokov v dopyte, preverovanie nových zamestnancov alebo prispôsobenie preferencií pracovníkov v plánovaní ako stratégie udržania, vykonávajú dôležité funkcie, ktoré môžu byť prospešné pre firmu. (ILO, 2016)

Rozhodnutie, či a ako používať mechanizmy flexibilných foriem zamestnávania, môže mať pre samotnú firmu ďalekosiahle dôsledky. Na začiatku je potrebné, aby sa stratégie ľudských zdrojov presunuli od tradičných funkcií prijímania, školenia a udržania pracovníkov k prijímaniu potrebných zručností z trhu. Tento nový model môže mať za následok zásadné zmeny v zodpovednosti zamestnancov a v zložení pracovných miest vo firme. Manažment sa musí tiež naučiť riadiť „zmiešané“ pracovné sily tak, aby sa neštandardní ani štandardní pracovníci nestali nelojálnymi a mali negatívne dôsledky na výkonnosť firmy. Ako uvádza ILO (2021), mnoho štúdií zistilo, že používanie mechanizmov flexibilných foriem zamestnávania má negatívne dôsledky na produktivitu a inovácie. Aj keď môže dôjsť k určitým úsporám počiatočných nákladov, pre firmu môžu existovať aj značné skryté náklady.

4.3.2 Vnímanie a postoj zamestnancov využívajúcich flexibilné formy zamestnania a sociálny status zamestnanca

ILO (2016) sa v rámci výskumov flexibilných foriem zamestnania zamerala na postoje a správanie pracovníkov, ktorí tieto formy využívajú v porovnaní s pracovníkmi využívajúcimi štandardné formy zamestnania. Predpokladalo sa, že neštandardní pracovníci vzhľadom na svoje obmedzené časové, fyzické alebo administratívne prepojenie s firmou prejavia

slabšiu väzbu na firmu. Niektorí tvrdili, že slabšia pripútanosť sa pravdepodobne prejavuje zníženým pokusom o sociálnu asimiláciu, nižším výkonom, slabšou identifikáciou s firmou, nižšou motiváciou a úsilím v porovnaní s bežnými pracovníkmi, vrátane vyššej absencie, nižšej spokojnosti s prácou alebo nižšej kompatibility. Aj keď tieto argumenty majú určitú empirickú podporu, nie sú jednotné. V niektorých štúdiách sa zistilo, že neštandardní pracovníci sú k firme menej pripútaní, zatiaľ čo iní nenašli žiadne rozdiely medzi týmito dvomi kategóriami. Pri iných to bolo opačne, že neštandardní pracovníci sú viac viazaní na firmu, než ich štandardní kolegovia.

Flexibilné formy zamestnania, najmä jeho tradičnejšie formy, ako napríklad čiastočný úväzok a dočasné zamestnanie, má pre pracovníkov výhody aj nevýhody. Jednou z hlavných výziev je porozumieť výhodám a nevýhodám, vyvážiť ich a zaistiť implementáciu vhodných reakcií na riešenie potenciálnych nevýhod. Pre pracovníkov môžu flexibilné formy zamestnania poskytovať príležitosti na vstup na trh práce a získanie pracovných skúseností. Dočasné zamestnanie, vrátane zamestnania sprostredkovaného prostredníctvom dočasnej pracovnej agentúry, môže ponúknuť príležitosti na rozvoj špecifických aj všeobecných zručností pre zamestnanie, aklimatizáciu na trhu práce, rozvoj pracovnej etiky a rozšírenie sociálnych a profesionálnych sietí. Zamestnanie pracovníka na dočasnú pozíciu môže zamestnávateľovi umožniť posúdiť, či je jednotlivec v súlade s požiadavkami pracoviska a je prijateľný pre plný úväzok. Agentúry dočasného zamestnávania tiež lákajú širšiu skupinu potenciálnych zamestnancov a pracovníkov skríningom pomocou štandardizovanejších metód a preto často najímajú jednotlivcov, ktorí by inak mali problém nájsť si akékoľvek zamestnanie. Môžu poskytovať aj iné služby, ako napríklad dopravu, aby sa pracovníci dostali na miesto výkonu práce.

Niektorí zamestnanci môžu uprednostňovať dočasné zamestnanie pred pracovnými zmluvami na dobu určitú. Práca na čiastočný úväzok je alternatívnou formou, najmä pre ženy s deťmi alebo s inými povinnosťami starostlivosti, ako aj pre pracovníkov, ktorí chcú kombinovať prácu so vzdelaním alebo odborným vzdelávaním. Využívanie flexibilných foriem zamestnávania

preto môže prispieť k zlepšeniu výsledkov zamestnanosti a k lepšej rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom, zvýšiť celkový pracovný výkon a životnú spokojnosť za predpokladu, že tento typ zamestnania je výsledkom výberu pracovníka a práce dobrej kvality.

Pri výhodách flexibilných foriem zamestnávania musíme uvažovať o dvoch hlavných otázkach a to:

1. či tieto pracovné miesta slúžia ako odrazový mostík na trh práce pre pracovníkov, ktorí by inak nemuseli byť zamestnaní, alebo či sú slepými uličkami;
2. či sú pracovné podmienky vhodné a stanovené nediskriminačným spôsobom v porovnaní so štandardnými formami zamestnania.

Zo zistení výskumov realizovaných ILO (2016, 2021), flexibilné formy zamestnania môžu mať rôzne sociálne dôsledky. Medzi hlavné patria neistota zamestnania a horšie odmeňovanie. Majú obzvlášť silné dôsledky na vzorce spotreby a socializácie pracovníkov. Pre dočasných pracovníkov je ťažšie získať prístup k úveru a bývaniu, pretože banky a prenajímatelia spravidla uprednostňujú pracovníkov so stabilným zamestnaním a pravidelným príjmom. U mladých pracovníkov je väčšia pravdepodobnosť, že budú žiť oddelene od rodičov, ak majú stabilné zamestnanie, v porovnaní s mladými pracovníkmi s dočasnými zmluvami. Existuje podobný dôkaz, že dočasní pracovníci majú menšiu pravdepodobnosť, že budú vlastníť svoj dom alebo budú môcť akumulovať majetok. Rovnako sa môžu SZČO a nedobrovoľní brigádnici ocitnúť v podobných situáciách.

4.3.3 Flexibilné formy zamestnania a SWOT analýza ich dopadov na zamestnanca

Silné stránky:

- Flexibilita pracovného času, ktorý trávi zamestnanec na pracovisku. Prispôsobenie časového výkonu práce potrebám pracovníka.
- Work-life balance.
- Lepšie si zorganizovať svoje pracovné a rodinné povinnosti (napr. ženy, matky malých detí).
- Postupný odchod z ekonomickej aktivity do ekonomickej neaktivity (starobní dôchodci).
- Získanie potrebných pracovných skúseností na trhu práce (absolventi škôl a mladí ľudia).
- Sociálne zabezpečenie – platenie sociálnych, zdravotných odvodov, možnosť poberania dávok sociálneho zabezpečenia.
- Možnosť spojenia práce s osobnými, osobnostnými charakteristikami, rodinným či rodičovským statusom, vekom, vzdelaním, pracovným zaradením, profesiou, pracovnými či mimopracovnými plánmi, záujmami.
- Ako sme už v predchádzajúcich častiach uviedli, Zákonník práce upravuje podobu a spôsob využívania flexibilných foriem zamestnania, mimo SZČO.

Slabé stránky:

- Nízka mzda pri zamestnaní na čiastočný úväzok.
- Neistota zamestnania na dobu určitú.
- Neexistencia rôznych foriem zvýhodňovania zamestnancov využívajúcich flexibilné formy zamestnania napr. úľavy na daniach, odvodoch sociálneho zabezpečenia.
- Nižšia miera ochrany práce.

- Obavy zo zotrvania v zamestnaní.
- Riziko straty práce s príjmom.
- Riziko nahradenia trvalým zamestnancom.
- Práca s nízkymi platmi, najmä ak je spojená so zárobkami, ktoré sú na úrovni chudoby alebo pod ňou a sú premenlivé.
- Neistota týkajúca sa kontinuity zamestnania a riziko straty zamestnania.
- Príliš málo hodín, alebo príliš veľa hodín alebo hodiny, ktoré sa neustále menia a predstavujú pre zamestnancov konkrétne problémy.
- Hodiny, ktoré sú nedostatočné alebo nepredvídateľné a vedú k obavám z nedostatočných zárobkov.
- Nadmerná prevádzková doba, ktorá predstavuje riziko pre bezpečnosť a zdravie pracovníkov a rovnako môže viesť ku konfliktom ohľadom rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.
- Hodiny, ktoré nie je možné predvídať, najmä ak pracovníci nedokážu vyjadriť znepokojenie nad svojimi rozvrhmi alebo ovplyvniť nastavenie svojich hodín, môžu tiež viesť k konfliktu medzi pracovným a súkromným životom, ako aj k dôsledkom na bezpečnosť a zdravie a k neistote v súvislosti so zárobkami.
- Nízke mzdy, nepravidelné zamestnávanie, vysoko flexibilné časové rozvrhy, nedostatočné zastúpenie zamestnancov, či obzvlášť ťažké a vyčerpávajúce pracovné podmienky.
- Sociálna zraniteľnosť.
- Mzdy na úrovni chudoby, ak je pokračovanie ich zamestnania neisté alebo ak zamestnanie vystavuje pracovníka pracovnému riziku.
- Participácia zástupcov zamestnancov na presadzovaní flexibilných foriem zamestnania nie je dostatočne aktívna.
- Flexibilné formy zamestnania sú zamieňané za prekérne formy práce, príkladom čoho sú dohody o vykonaní práce, ktoré nahradzujú čiastkové úväzky, alebo nútená živnosť.

Príležitosti:

- Potenciál flexibilných foriem zamestnávania.
- Stupne regulácie, ktorými sa riadia rôzne odvetvia, vrátane prítomnosti alebo absencie zastúpenia odborov a kolektívneho vyjednávania.
- Nové zmluvné formy, ktoré sa odlišujú od základných charakteristík spojených so štandardnou prácou.
- Neštandardné, flexibilné formy sú o zmluvnej forme, zatiaľ čo neistota sa týka atribútov práce.
- Možno očakávať, že postupne predovšetkým zmenou postoja zamestnávateľov a zamestnancov, resp. štátu, dôjde k väčšiemu využívaniu flexibilných foriem zamestnávania.
- Podpora harmonizácie pracovných a rodinných povinností u rodičov predškolských detí by mohla výrazným spôsobom zmeniť stereotypy v oblasti personálnej politiky u zamestnávateľov. Zvýhodnenie tejto skupiny pracovnej sily by nemuselo byť nijako zásadné, oveľa významnejšia je symbolická rovina podporných opatrení smerujúcich k rodinám s deťmi a zamestnávateľom.
- V dôsledku zvyšovania zákonného veku odchodu do dôchodku a posúvanie nároku na poberanie starobného dôchodku do vyššieho veku, bude stále viac požadované, zo strany starších pracovníkov, prispôsobenie pracovnej doby a rozsahu pracovného zaťaženia ich možnostiam a obmedzeniam, ktoré so sebou nesie výkon práce vo vyššom veku.
- Kultúra využívania flexibilných foriem zamestnávania môže znamenať zlepšenie v udržaní zamestnancov, zvýšenú produktivitu a prilákanie talentov.
- Možnosť skĺbenia starostlivosti, opatrovania člena rodiny, príbuzného a udržať si zamestnanie, či vstúpiť do zamestnania. Tým zároveň zamestnávatelia môžu využiť zručnosti, znalosti, či schopnosti týchto zamestnancov, ktorí sa tak stávajú prínosom pre pracovisko. A rovnako ide o zníženie izolácie pre opatrovateľa.

- Možnosť zvoliť si prácu, ktorá umožňuje zamestnancovi skĺbiť rodinné a pracovné povinnosti.
- Využívanie flexibilných pracovných podmienok.
- U zamestnávateľov, na strane dopytu po práci je využívanie flexibilných foriem zamestnávania podmienené podnikovými politikami vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov i politikami spoločensky zodpovedného správania podnikov, filozofiou kvality práce či záujmom o zefektívňovanie podnikových procesov, zlepšovanie ekonomických výsledkov firmy, vytváranie vhodných pracovných podmienok, dosahovanie spokojnosti zamestnancov.
- Preferencie a potreby flexibility na strane ponuky práce sú podmienené v neposlednom rade aj hodnotovým systémom jednotlivca, osobnými preferenciami a ambíciami.
- Spokojnejší a lojálnejší zamestnanec ako príležitosť pre zamestnávateľov.
- Možnosť udržania kvalifikovanej pracovnej sily pre zamestnávateľa.

Ohrozenia:

- Napriek legislatívnemu ukotveniu flexibilných foriem zamestnávania je slovenský trh práce stále tradičný, v prevažnej miere využívajúci štandardné formy zamestnávania.
- Neistota zamestnania, ako pre zamestnanca, tak pre zamestnávateľa.
- Obmedzené perspektívy na trhu práce.
- S minimálnou kontrolou pracovníka, pracovník, či už individuálne alebo kolektívne, nemôže hovoriť o svojich pracovných podmienkach, mzde alebo pracovnom tempe.
- Mzdy na úrovni chudoby, ak je pokračovanie ich zamestnania neisté alebo ak zamestnanie vystavuje pracovníka pracovnému riziku.
- Neadekvátne pokrytie sociálnym zabezpečením, najmä preto, že ich krátke zamestnanie im bráni splniť požiadavky na sociálne zabezpečenie, čo má za následok nižšiu nezamestnanosť a dávky v dôchodku.

- Obmedzenejší prístup k odbornému vzdelávaniu na pracovisku, pretože zamestnávanie pracovníkov využívajúcich flexibilné formy zamestnania obmedzuje motiváciu zamestnávateľa a potrebu poskytovať školenie.
- Nižšia úroveň odbornej prípravy v porovnaní s úrovňou stálych zamestnancov môže pre nich riziko BOZP zhoršiť.
- Práca nie je chránená zákonom ani kolektívnymi zmluvami, pokiaľ ide o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, sociálnu ochranu, diskrimináciu alebo iné práva, ktoré sa bežne poskytujú pracovníkom v pracovnom pomere.
- Neistota týkajúca sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci vzniká v dôsledku pracovníkov, ktorí nemajú alebo nie sú dostatočne chránení ustanoveniami BOZP, ktoré chránia pracovníkov pred nebezpečenstvami, chorobami a úrazmi súvisiacimi s prácou, ale aj so všeobecnými pracovnými podmienkami, ktoré môžu ovplyvniť zdravie a pohodu.
- Neistota týkajúca sa pokrytia sociálnym zabezpečením pramení buď z nedostatku sociálneho zabezpečenia alebo z nedostatočného pokrytia. Môže to byť dôsledok výnimiek v pokrytí alebo príspevkových požiadaviek, ktoré sú stanovené takým spôsobom, že niektorí pracovníci nebudú mať prístup k výhodám.
- Neistota v súvislosti so vzdelávaním odráža obavy z toho, že nemá prístup k vzdelávacím príležitostiam alebo majú nedostatočný prístup k možnostiam odborného vzdelávania, ktoré môžu rozvíjať zručnosti a pomôžu podporovať profesionálny rozvoj a kariérny postup.
- Neistota v zastupovaní sa týka prekážok, s ktorými sa stretávajú pracovníci pri uplatňovaní svojich práv, aby boli odborovou organizáciou znova predložené a chránené kolektívnymi zmluvami, vrátane nedostatočnej ochrany pred represáliami týkajúcimi sa vstupu do odboru. Týka sa to tiež schopnosti uplatňovať ďalšie tri základné práva v práci: sloboda diskriminácie v súvislosti so zamestnaním a povoláním, odstránenie nútenej alebo povinnej práce a zrušenie detskej práce.

- Využívanie niektorých flexibilných foriem zamestnania špecifickými skupinami ako sú napr. mladí, nízko kvalifikované osoby, neumožňujú dosiahnuť spoločensko-historicky uznanú úroveň sociálnej a politickej participácie na spoločenskom a verejnom živote.
- Flexibilné formy zamestnávania sa využívajú aj nekvalitných, zle platených a rizikových typoch zamestnania, z ktorých nie je pre určitú skupinu pracovnej sily úniku, čím sa môže pre tú skupinu pracovnej sily pasovať. Preto je nevyhnutné umožniť prostredníctvom legislatívy, programov aktívnej politiky zamestnanosti, aby pre nich vstup na trh práce (so štandardnými pracovnými podmienkami, zamestnaním na dobu neurčitú a plnú pracovnú dobu) nezostal uzatvorený.
- V prípade nedostatočnej výšky príjmu s ohľadom na výšku dostupných dávok zo sociálneho systému, nebude pre pracovníka motivujúce využívanie flexibilnej formy zamestnania.
- Asymetrické postavenie zamestnávateľa a zamestnanca (napr. v dôsledku nedostatku pracovných príležitostí). Zamestnávateľ môže relatívne ľahko stanoviť pracovníkovi podmienky a ten ich kvôli zachovaniu alebo získaniu práce, akceptuje.

Flexibilné formy zamestnávania sa stávajú na Slovensku bežnejšími spôsobmi zamestnávania v dôsledku rastúceho nedostatku pracovnej sily. Významnú úlohu flexibilné formy zamestnávania zohrávajú pri zamestnávaní žien, telesne postihnutých alebo inak znevýhodnených ľudí. Využívanie flexibilných foriem zamestnávania vo väčšej miere môže prispieť k udržovaniu pracovných návykov nezamestnaných a prispievať tak ku znižovaniu dlhodobej nezamestnanosti. (Kotíková, J. a kol., 2013)

4.4 Analýza rozsahu neštandardných foriem práce v súvislosti s konceptom aktívneho starnutia

4.4.1 Aktívne starnutie a jeho dimenzie

Starnutie človeka je prirodzený, nepretržitý a nezvratný proces, pri ktorom dochádza k zmenám organizmu v závislosti od pôsobenia mnohých vonkajších a vnútorných faktorov. V minulom storočí a v súčasnosti pokračovalo predlžovanie ľudského veku najmä v priemyselne a ekonomicky vyspelých krajinách vrátane Slovenska. Predlžovanie ľudského veku prináša so sebou celý rad zdravotníckych a sociálnych problémov pre jedinca, jeho rodinu a pre celú spoločnosť. Zdravotný stav a životné očakávania ovplyvňujú kvalitu starnutia, deficitný model starnutia spoločnosti spôsobuje odsunutie starých ľudí na perifériu spoločnosti. Finančné problémy a chudoba ovplyvňujú nielen kvalitu života ale i zdravotný stav. Vek sa môže stať dôvodom diskriminácie na trhu práce. Životné podmienky určujúcim spôsobom vplývajú na proces starnutia. (Ondriová, Fertaľová, 2015)

Viete, že negatívne stereotypy neplatia?

- Starší zamestnanci len čakajú, kým odídu do dôchodku Naopak – zamestnanecké prieskumy ukazujú, že motivácia a zodpovedný prístup k práci sú najvyššie pri zamestnancoch okolo 50. roku života.
- Starší zamestnanci bývajú častejšie chorí Opak je pravdou. Ľudia v zrelom veku už zvyčajne majú odrastené deti, sú zodpovednejší k svojmu zdraviu a dbajú na prevenciu.
- Starší zamestnanci nedokážu držať krok s novými technológiami Opäť zlý odhad. Starší ľudia sú poctivými a svedomitými žiakmi, pokiaľ sa s nimi na školení jedná s úctou a pochopením a v prostredí bez stresu. (AARP, USA, 2007)

Viete, že starší zamestnanci majú svoje výhody? (podľa G. Naegele, 2012) Produktivita práce automaticky vyšším vekom neklesá. Výskumy ukazujú, že vekom sa zlepšujú viaceré pre prácu dôležité faktory:

- Skúsenosti;
- Spokojnosť v práci;
- Schopnosť riešiť konflikty;
- Dobrá znalosť firmy;
- Orientácia na partnera/zákazníka;
- Opatrnosť;
- Strategické myslenie a jednanie.

Livečka(1979, s. 233) konštatuje, že starší ľudia po prekročení prahu dôchodkového veku a najmä po reálnom odchode do dôchodku, sa v tejto etape života stretávajú s množstvom problémov práve pre to, že na toto obdobie života neboli dostatočne pripravení. Preto by sa s prípravou na starnutie malo začať už v 45. až 50. roku života.

4.4.2 Úloha starších zamestnancov a koncept aktívneho starnutia

V nadchádzajúcich desaťročiach sa v Európskej únii zvýši podiel starších zamestnancov. Vývoj populácie v aktívnom veku v štátoch EÚ-27 naznačuje, že veková kategória od 55 do 64 rokov sa v období medzi rokmi 2010 až 2030 zvýši približne o 16,2 % (9,9 mil.). Všetky ostatné vekové kategórie vykazujú zostupný trend: od 5,4 % (ľudia vo veku od 40 do 54 rokov) po 14,9 % (ľudia vo veku od 25 do 39 rokov). Táto výrazná demografická zmena je spôsobená dlhšou priemernou dĺžkou života a nižšou pôrodnosťou. V dôsledku toho bude európska pracovná sila staršia ako kedykoľvek predtým. Starší zamestnanci budú v mnohých krajinách predstavovať 30 alebo viac percent populácie v aktívnom veku.

Miera zamestnanosti starších pracovníkov (od 55 do 64 rokov) v štátoch EÚ-27 je v súčasnosti nižšia ako 50 %. Na svete je len 15 krajín, kde je miera zamestnanosti starších pracovníkov vyššia ako 50 %. Viac ako polovica starších zamestnancov odchádza z rôznych dôvodov z práce pred dosiahnutím povinného dôchodkového veku. Preto sú naliehavo potrebné lepšie a dlhšie profesijné dráhy na financovanie a podporu dlhšieho života európskych občanov.

Európska únia ako aj Slovensko venujú problematike aktívneho starnutia a uplatnenia staršej generácie veľkú pozornosť. Rok 2012 bol v EÚ vyhlásený za Európsky rok aktívneho starnutia.

Jeho cieľom bolo podporiť kvalitu života a dobré životné podmienky európskeho obyvateľstva, najmä starších ľudí a podporiť solidaritu medzi generáciami.

Slovensko sa hlási k problematike aktívneho starnutia ako k politickej priorite v celej jej komplexnosti. Dôkazom toho sú strategické dokumenty a z nich najnovší Národný program aktívneho starnutia na roky 2021-2030⁸⁹ (ďalej len „NPAS-II.“). NPAS-II. je dokumentom bezprostredne nadväzujúcim na Národný program aktívneho starnutia na roky 2014-2020 (ďalej len „NPAS-I.“), pričom reflektuje na záväzky vlády SR venovať sa otázkam podpory aktívneho starnutia ako trvalej politickej priority realizovanej v rámci stratégie budovania udržateľnej spoločnosti ponúkajúcej lepšie šance pre všetkých. Pokračujúci dokument je ukotvený v aktuálnych hodnotových, poznatkových a politických rámcoch nadnárodnej povahy, osobitne vo výzvach vyplývajúcich pre Slovensko z OSN Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj (2015) spredmetnených v návrhu Vízie a stratégie Slovenska do roku 2030. V dokumente sa stavia aj na skúsenostiach získaných z prípravy, realizácie a vyhodnocovania plnenia cieľov a opatrení obsiahnutých v NPAS-I., rovnako na skúsenostiach z nastavenia spolupráce rozličných aktérov (štátnej správy, samosprávy, verejno-právnych inštitúcií, občianskeho sektora, univerzitného a vedecko-výskumného sektora či médií) angažovaných v procese plnenia úloh vyplývajúcich z tohto dokumentu v ukončovanom období.

⁸⁹ https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2020/10/narodny_program_aktivneho_starnutia_repkova_2020.pdf
285

Pre účely formovania politík podporujúcich aktívne starnutie je potrebné vychádzať z určitých kontextových ukazovateľov, ktoré sa považujú za východiskové predpoklady a kapacity pre aktívne starnutie v konkrétnej krajine. Ide o súbor ukazovateľov, ktoré odrážajú vplyvy a dopady širšieho prostredia na životy ľudí a procesy ich starnutia. Sú nimi najmä vek dožitia vo veku 55 rokov, očakávané roky dožitia v zdraví, mentálna pohoda, využívanie informačných a komunikačných technológií, intenzita sociálnych kontaktov, najvyššia dosiahnutá úroveň vzdelania.

4.4.3 Fakty o starnutí a riadenie otázok týkajúcich sa veku na pracoviskách

Dlhodobé zdravotné problémy a chronické choroby vekom pribúdajú. Približne 30 % mužov a žien vo vekovej kategórii od 50 do 64 rokov preto naliehavo potrebuje súrne úpravy v práci kvôli svojim zdravotným problémom, aby sa predišlo rizikám predčasného odchodu do dôchodku a pracovnej neschopnosti. Medzi hlavné zdravotné problémy patria poškodenia podporno-pohybovej sústavy a duševné choroby. Aj depresia je v súčasnosti jedným z najčastejších dôvodov pracovnej neschopnosti a odchodu do predčasného dôchodku. Pokles schopnosti fyzicky pracovať podmienený vekom je jasný: kardiorespiračná výkonnosť a svalová sila klesajú po dosiahnutí veku 30 rokov približne o 1 až 2 % ročne. Nižšia fyzická zdatnosť je problémom prevažne v prípade pracovných miest s vysokým fyzickým zaťažením; súčasťou približne 30 % pracovných miest v Európe sú dnes zlé pracovné polohy, manipulácia s ťažkými predmetmi alebo opakujúca sa práca. V každom veku však existujú veľké individuálne rozdiely týkajúce sa funkčnej schopnosti a zdravotného stavu. Väčšina starších zamestnancov sa teší dobrému zdraviu a je primerane fyzicky zdatná.

Zdravotná a fyzická zdatnosť sa vekom síce zhoršujú, ale viaceré iné schopnosti sa vekom lepšia. Mentálny rast je príkladom kladnej stránky starnutia. Vekom sa lepšia napríklad: strategické myslenie, bystrosť, ohľaduplnosť, múdrosť, schopnosť uvažovať, schopnosť

hospodárnejšie pracovať, kontrola nad životom, holistické vnímanie a jazykové zručnosti. Starší zamestnanci sú aj oddanejší svojej práci, viac sa v nej angažujú, sú lojálni svojmu zamestnávateľovi a často majú menej absencií ako iné vekové kategórie.

Vekom sa zlepšujú aj pracovné skúsenosti a zvládanie života. Z prieskumov vyplýva, že pri meraní pracovnej výkonnosti na pracovisku pracovné skúsenosti kompenzujú pokles niektorých základných kognitívnych postupov, ako sú napríklad pamäť a psychomotorické zručnosti.

Vek a pracovné skúsenosti takisto zlepšujú cenný sociálny kapitál starších zamestnancov:

- rastie odborná kvalifikácia, implicitné znalosti, schopnosť spolupracovať,
- zlepšuje sa štrukturálne povedomie o organizácii a jej funkciách a
- rozširujú sa kontakty so zákazníkmi a zákaznícke siete a zvyšuje sa porozumenie pre zmeny v pracovnom prostredí.

Starší zamestnanci sa vedia naučiť nové veci. Učenie nie je závislé od veku, ale proces učenia sa vekom mení. Preto je dôležité, aby mali starší zamestnanci prístup k odbornej príprave a aby mali rovnaké možnosti učiť sa nové zručnosti a zvyšovať svoju odbornú kvalifikáciu. V celoživotnom vzdelávaní by sa mali používať správne stratégie vzdelávania a správna didaktika. Stručne povedané, starnutím sa starší zamestnanci stávajú z mnohých hľadísk lepší a silnejší ako predtým. Aktívne zapojenie sa do pracovného života je preto dôležitou pozitívnu hnacou silou aktívneho starnutia. Každá generácia má svoje silné a slabé stránky; silné stránky starších zamestnancov by sa mali lepšie rozpoznať a využiť, aby sa na pracoviskách stali cenným prínosom.

Riadenie otázok týkajúcich sa veku na pracoviskách

V definícií riadenia otázok týkajúcich sa veku sa zdôrazňuje, že v každodennom riadení by sa mali zväžiť faktory súvisiace s vekom vrátane pracovných podmienok a individuálnych

pracovných úloh, aby sa všetci bez ohľadu na vek cítili dostatočne schopní dosiahnuť svoje vlastné ciele a ciele podniku. Osem cieľov riadenia otázok týkajúcich sa veku:

1. lepšia informovanosť o starnutí,
2. spravodlivý postoj k starnutiu,
3. riadenie otázok týkajúcich sa veku ako hlavná úloha a povinnosť manažérov a nadriadených,
4. riadenie otázok týkajúcich sa veku zahrnuté v politike ľudských zdrojov,
5. podpora pracovnej schopnosti a výkonnosti,
6. celoživotné vzdelávanie,
7. pracovné podmienky ústretové veku a
8. bezpečný a dôstojný prechod do dôchodku.

Postupy riadenia otázok týkajúcich sa veku na európskych pracoviskách ukazujú, že organizácie k otázkam veku pristupujú buď spôsobom, že riešia vzniknuté problémy, alebo iniciatívne. Nízka úroveň informovanosti o otázke starnutia vedie spoločnosti k tomu, že k problémom pristupujú s nedostatočnými zdrojmi a riešia ich znižovaním požiadaviek na starších zamestnancov (riešenie vzniknutých problémov). Iniciatívne spoločnosti lepším pochopením starnutia ako výzvy alebo príležitosti sú pripravené zlepšiť individuálne možnosti a podporovať medzigeneračné vzdelávanie. Riadenie otázok týkajúcich sa veku v najlepšom prípade využíva prístup, ktorým sa zohľadňuje celý život človeka, a vytvára rovnaké príležitosti pre všetky generácie.

Na zamestnávanie starších pracovníkov bude mať vplyv aj uplatňovanie systému vekového manažmentu. Systém vznikol ešte začiatkom deväťdesiatych rokov minulého storočia vo Fínsku ako odpoveď na narastajúci nedostatok pracovnej sily a rozhodnutie neriešiť situáciu jej dovozom, ale systematickou prácou so všetkými vekovými kategóriami vlastných

zamestnancov s ohľadom na ich životný a rodinný cyklus (napr. na záväzky starostlivosti o deti či odkázaných členov rodiny). Vekový manažment sa však primárne zameriava na vytváranie vhodných pracovných podmienok pre zamestnávanie starších zamestnancov a pre ich čo najdlhšie zotrvávanie v pracovnom živote. Povedomie manažmentov v slovenských zamestnávateľských organizáciách o systéme vekového manažmentu ako stratégie podpory aktívneho starnutia zamestnancov je veľmi nízke, resp. mylne interpretované, a to napriek prenositeľným skúsenostiam, ktoré sú k dispozícii v okolitých krajinách (od roku 2010 aj v ČR). MPSVR SR síce v rámci implementácie opatrení z NPAS na roky 2014-2020 vydalo brožúrku, ktorá obsahuje definíciu a zásady vekového manažmentu, tieto však prevažne neboli aplikované v činnosti zamestnávateľov súkromnej či verejnej sféry. Ak bola doposiaľ dôvodom slabá motivácia zamestnávateľov pre dostatok pracovnej sily, v súčasnosti sa situácia zásadným spôsobom mení. Možno predpokladať, že pokiaľ nebudú u zamestnávateľov intenzívnejšie aplikované postupy vekového manažmentu premietnutého na celý životný a rodinný cyklus zamestnancov, potom bude Slovensku chýbať čoraz viac pracovných síl, s negatívnym vplyvom na národnú ekonomiku a verejné financie.

4.4.4 Pracovná schopnosť a podpora pracovnej schopnosti

V rozsiahlom výskume o pracovnej schopnosti starších zamestnancov sa určili hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť jednotlivcov. Zistenia výskumu je možné znázorniť formou „domu pracovnej schopnosti“ so štyrmi podlažiami (obrázok 17).

Tri spodné podlažia znázorňujú individuálne možnosti:

1. zdravie a funkčné schopnosti,
2. spôsobilosť,

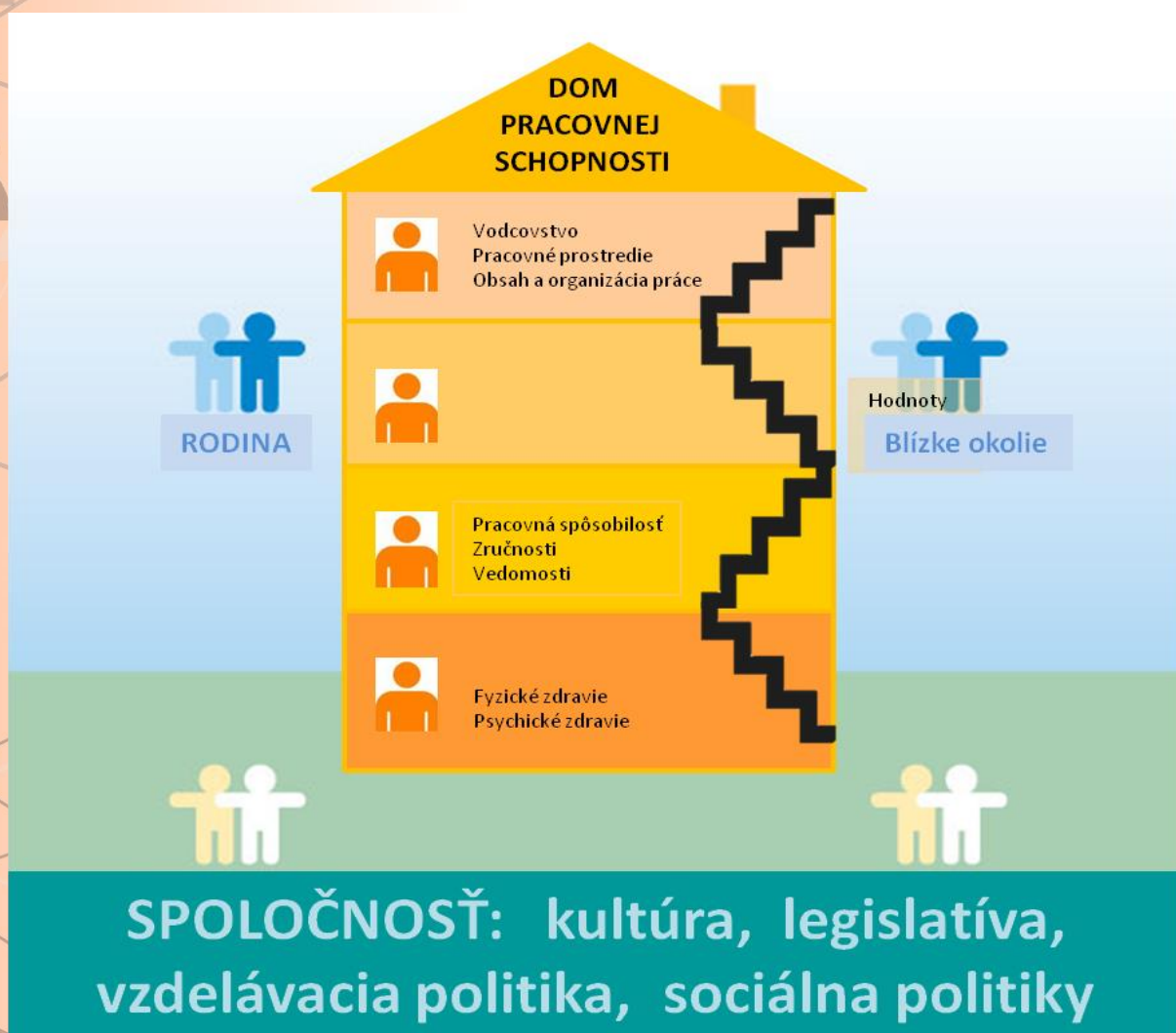
3. hodnoty, postoje a motivácia.

Štvrté podlažie v) predstavuje pracovný život.

Pracovná schopnosť predstavuje rovnováhu medzi prácou a individuálnymi možnosťami; keď je práca v súlade s individuálnymi možnosťami, pracovná schopnosť je dobrá. Schodiská medzi podlažiami znamenajú, že všetky podlažia sa vzájomne ovplyvňujú. Najsilnejšia interakcia je medzi podlažiami práca a hodnoty a postoje (podlažie 3 a 4). Pozitívne a negatívne skúsenosti v práci prenikajú na 3. podlažie, kde budú potom vnímané pozitívne alebo negatívne. Tretie podlažie predstavuje subjektívne chápanie zamestnancov vo vzťahu k ich práci – ich názory a pocity v súvislosti s rôznymi faktormi súvisiacimi s ich každodennou prácou. Tretie podlažie má balkón, z ktorého môžu zamestnanci vidieť prostredie najbližšie ich pracovisku:

v) rodina a vi) blízke okolie.

Obidva tieto faktory každý deň ovplyvňujú pracovnú schopnosť zamestnancov. Zdravý životný štýl a osobné záujmy posilňujú zdravie a funkčné schopnosti (i). Osobné kontakty a medziľudské vzťahy pôsobia na hodnoty, postoje a motiváciu (iii). Dve hnacie sily mimo pracoviska preto ovplyvňujú pracovnú schopnosť ľudí, a to buď zlepšením, alebo zhoršením rovnováhy medzi prácou a možnosťami ľudí. Celkovo závisí pracovná schopnosť jednotlivcov od šiestich faktorov.



Obrázok 17: Model domu pracovnej schopnosti znázorňujúci rôzne aspekty, ktoré ovplyvňujú pracovné schopnosti ľudí.

Pracovná schopnosť je rovnováha medzi prácou a individuálnymi možnosťami. Okrem pracoviska ovplyvňujú rovnováhu aj (6) rodina a (5) blízke okolie.

Pracovná schopnosť a starnutie

Pracovnú schopnosť je možné hodnotiť pomocou indexu pracovnej schopnosti (Work Ability Index – WAI), čo je nástroj subjektívneho prieskumu pozostávajúci zo siedmich položiek. Skóre indexu WAI sa pohybujú od 7 do 49: čím viac, tým lepšie. Dosiahnuté skóre indexu WAI sa klasifikuje ako slabé, stredné, dobré a výborné. Index WAI má vysoké prediktívne hodnoty: z ľudí, ktorí dosiahli nízku hodnotu WAI vo veku 45 až 57 rokov, bolo o 11 rokov neskôr 60 % na invalidnom dôchodku. Index WAI bol preložený do 26 jazykov a všeobecne sa používa v rôznych kultúrach na celom svete.

Pracovná schopnosť vekom zvyčajne klesá, hoci priemerné hodnoty aktívnej populácie od 20 do 65 rokov zostávajú dobré alebo výborné. Približne 30 % pracujúcich mužov a žien nad 45 rokov však vykazuje výrazný pokles indexu WAI, a to v manuálnych a aj v kancelárskych zamestnaniach. Vývoj hodnoty starnutia WAI sa líši aj v závislosti od hospodárskeho odvetvia. Zdá sa, že pracovná schopnosť je nižšia v poľnohospodárstve, drevárskom priemysle, kovospracujúcom priemysle a v doprave, ako aj v sociálnych službách a v niektorých krajinách u učiteľov. Najlepšie zosúladenie práce a individuálnych možností je možné nájsť v oblasti elektroniky a telekomunikácií, v bankovníctve a poisťovníctve. Individuálne rozdiely pracovnej schopnosti sa vekom prehľbujú. Aktívna populácia nad 45 rokov je v porovnaní s mladšími zamestnancami veľmi heterogénna. Približne 15 až 30 % ľudí vo veku 45 rokov majú stredné až slabé skóre indexu pracovnej schopnosti. Hrozí, že ak sa neprijmú preventívne a nápravné opatrenia, stratia svoju pracovnú schopnosť.

Zostupný trend pracovnej schopnosti podmienený vekom je spôsobený ťažkosťami prispôbiť zmeny v práci zmeneným individuálnym možnostiam. Zdá sa, ako keby sa pracovný život uberal svojou cestou, ktorá nemusí nevyhnutne zodpovedať vývoju normálneho starnutia ľudí. Preto je 3. podlažie často vnímané negatívne a starší zamestnanci a pracovníci si myslia, že ich pracovná schopnosť sa zhoršuje.

Podpora pracovnej schopnosti

Z modelu domu pracovnej schopnosti vyplýva, že opatrenia na pracovisku určené na podporu pracovnej schopnosti by mali zahŕňať všetky štyri podlažia. Zamestnanci nesú väčšiu zodpovednosť za svoje zdravie (i) a spôsobilosť (ii) a zamestnávateľ nesie väčšiu zodpovednosť za organizáciu a pracovné podmienky (iv). Koncepcia podpory pracovnej schopnosti je preto založená na spolupráci medzi zamestnávateľom a zamestnancom: spoločne môžu vytvoriť lepšiu rovnováhu na pracovisku a zlepšiť pracovnú schopnosť. Spoločná zodpovednosť za prijaté opatrenia znamená, že sú tieto opatrenia prijateľnejšie a lepšie sa realizujú, a vedie k situácii výhodnej pre všetkých.

Podpora zdravia (1. podlažie) zahŕňa rôzne životné návyky týkajúce sa stravovania, pitného režimu, fyzických činností, oddychu a spánku. Okrem zdravého životného štýlu zohrávajú pri dosiahnutí dobrého zdravia počas celého pracovného života dôležitú úlohu preventívne a iniciatívne opatrenia zo strany útvarov pre ochranu zdravia pri práci a tiež dobrá liečba akútnych zdravotných problémov. Kvalifikácia odborníkov pre ochranu zdravia pri práci by preto mala zahŕňať aj otázky v oblasti starnutia a zdravia. Ich poznatky o úpravách, ktoré sú na pracovisku potrebné v dôsledku zmien týkajúcich sa zdravia a funkčných schopností spôsobených starnutím, sú cenným zdrojom pre tvorbu lepšieho pracovného života starších zamestnancov. Keďže mnohé zdravotné problémy súvisia s prácou, zdravotné riziká práce by sa mali identifikovať a malo by sa im na pracovisku zabrániť (4. podlažie). Silné vzájomné pôsobenie zdravia a práce si vyžaduje aktívnu spoluprácu medzi odborníkmi pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, zamestnávateľmi a zamestnancami.

Na udržanie odbornej spôsobilosti je potrebné stále obnovovať zručnosti a schopnosti (2. podlažie).

Školenia na pracovisku spolu s rôznymi druhmi špeciálnych školení pre zamestnancov poskytujú starším zamestnancom možnosť posilniť ich schopnosti. Mali by sa však zohľadniť zmeny procesu učenia sa starších zamestnancov. Stratégie vzdelávania, vzdelávacie

podmienky, používanie obrazových materiálov, oddych a časové harmonogramy na získanie znalostí sú medzi mladšími a staršími zamestnancami odlišné. Najdôležitejšou platformou pre vzdelávanie je však práca a samotné pracovisko. Školenie na pracovisku je možné, ak sú obsah práce a pracovné úlohy navrhnuté tak, že umožňujú získanie nových skúseností. Pozitívne vzdelávacie skúsenosti v práci počas pracovnej dráhy znižujú počet prekážok učeniu sa nových vecí a napravujú negatívny prístup k učeniu. Dôležitý je aj prístup nadriadených: ak sa angažujú v celoživotnom vzdelávaní a podporujú ho poskytovaním možností školení, jedna významná prekážka vzdelávania starších zamestnancov je odstránená. Vzdelávanie počas starnutia je dôležitým faktorom úspechu aktívneho starnutia.

Hodnoty, postoj a motivácia (3. podlažie) nie sú často cieľom priamych zásahov. Zvyčajne sú ovplyvňované menej priamo. Znamená to, že na činnosti by sa malo zamerať hlavne na pracovnom podlaží (iv). Niektoré zlepšenia riadiacich a vodcovských zručností ovplyvňujú prvky 3. podlažia. Ľudia by sa mali cítiť rešpektovaní a mali by cítiť, že môžu dôverovať svojmu zamestnávateľovi. Očakávajú, že nadriadení ich podporia v náročných a ťažkých pracovných situáciách. Potrebujú spätnú väzbu, či ich práca bola dobrá, a tiež potrebujú zistiť, ako by svoj výkon mohli zlepšiť. Dialóg medzi nadriadeným a zamestnancami by mal byť nepretržitý proces, nie len jednorazový výročný hodnotiaci rozhovor. Zamestnanci si všimnú a ocenia spravodlivé zaobchádzanie a nulovú toleranciu diskriminácie na základe veku. Individuálna angažovanosť a oddanosť práci sú kľúčovými ukazovateľmi pozitívne vnímaného 3. podlažia. Treba tiež pripomenúť, že v konečnom dôsledku sú zamestnanci zodpovední za svoje hodnoty, postoje a ostatné osobné faktory. Upriamiť ich myslenie na prácu, ich vnútorné možnosti a rodinné záležitosti je potrebné na vytvorenie lepšej, udržateľnej rovnováhy v pracovnom živote. Takáto rovnováha vytvára pozitívne vnímanie na 3. podlaží.

Pracovné podlažie (4. podlažie) je najväčším a najťažším podlažím domu. Tvoria ho pracovné prostredie (fyzické, mentálne, spoločenské), organizácia práce a pracovné podmienky, pracovný čas, pracovná komunita a pracovné úlohy, ako aj riadenie. Manažéri a nadriadení zohrávajú dôležitú úlohu, pretože majú právomoc organizovať pracovné postupy

a individuálne pracovné úlohy. Všetky rozhodnutia a zmeny v práci prechádzajú ich rukami. Zodpovední sú aj za otázky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci vrátane posúdenia rizík. V posúdeniach rizík by sa mali zväžiť veľké individuálne rozdiely funkčných schopností a zdravia personálu, pracovná neschopnosť, rodové otázky atď. Pracovníci a zamestnanci vo všetkých vekových kategóriách sú zraniteľní voči vystaveniu škodlivej práci. Keďže prispôbenie práce schopnostiam, zručnostiam a zdravotnému stavu jednotlivca by malo byť nepretržitým a dynamickým procesom založeným na primeranom posúdení rizika, prispôbenie práce zdravotnému stavu a potrebám starších zamestnancov by nemalo predstavovať nadbytočnú záťaž. Vek je len jedným z aspektov rozmanitosti pracovnej sily, ale informovanosť manažérov a nadriadených o otázkach týkajúcich sa veku sa musí zlepšiť. Všetky tieto opatrenia a zlepšenia súvisiace s vekom, ktoré sú na pracoviskách potrebné, sa môžu nazvať ako riadenie otázok týkajúcich sa veku (pozri oddiel 3).

Prispôbiť individuálne pracovné úlohy silným stránkam, potrebám a schopnostiam starších zamestnancov je nevyhnutné na zaistenie pracovnej schopnosti, blahobytu a produktivity zamestnancov. Napríklad zníženie pracovnej záťaže, zavedenie krátkych prestávok do pracovného procesu, zohľadnenie zdravotných rizík pri plánovaní práce na zmeny a flexibilné pracovné podmienky sú opatrenia ústretové veku. Na druhej strane by sa mali využívať silné stránky starších zamestnancov (pozri oddiel 2).

Najjednoduchším spôsobom, ako rozpoznať nové potreby a spôsoby prispôsobenia práce je opýtať sa starších zamestnancov, ako by chceli zmeniť a zlepšiť svoju prácu. Ďalšou dobrou možnosťou je rozdeliť pracovné úlohy medzi mladších a starších zamestnancov tak, aby sa využili ich príslušné silné stránky.

Prínosy podpory pracovnej schopnosti starších zamestnancov

Príklady osvedčených postupov dokazujú, že prínosy podpory pracovnej schopnosti prevážia nad nákladmi na investície do tejto oblasti. Ľudia môžu ďalej produktívne pracovať, zlepšiť sa

pracovná atmosféra, vzrastie produktivita a znížia sa problémy súvisiace s vekom. Z analýzy nákladov a prínosov vyplýva, že návratnosť investícií (NI) môže byť veľmi dobrá: investície vo výške 1 EUR prinášajú po pár rokoch 3 až 5 EUR. Pozitívna návratnosť investícií je založená na nižších mierach neprítomnosti pre chorobu, na nižších nákladoch na pracovnú neschopnosť a na vyššej produktivite.

4.4.5 Politiky týkajúce sa starších zamestnancov

Na zlepšenie aktívneho starnutia prostredníctvom dlhšieho a lepšieho pracovného života starších zamestnancov sú potrebné niekoľké reformy:

1. reforma vnímania na vytvorenie spravodlivého a primeraného postoja k starším zamestnancom,
2. reforma riadenia na rozpoznanie a využitie silných stránok starších zamestnancov,
3. reforma pracovného života na vytvorenie pracovného života ústretového k veku pre všetky generácie,
4. dôchodková reforma, ktorá zohľadní veľké individuálne rozdiely medzi staršími zamestnancami umožnením flexibilného rozpätia termínov odchodu do dôchodku a poskytnutím finančných príplatkov za dlhšiu prácu,
5. organizačná reforma na zlepšenie spolupráce medzi jednotlivými zúčastnenými stranami a subjektmi, čo prinesie lepšie a dlhšie pracovné životy, a
6. reforma zdravotníctva na posilnenie aktívnych a preventívnych služieb v oblasti ochrany zdravia pri práci.

Z pohľadu politiky je kľúčové, aby sa najprv zaviedli pozitívne reformy a negatívne neskôr. Pozitívne reformy znamenajú, že najprv by sa mal vyvinúť pracovný život, aby ľudia vedeli, chceli a mohli pracovať dlhšie. Dosiahnuť sa to dá prostredníctvom všeobecnej podpory modelu pracovnej schopnosti pre všetky generácie. Potom sa môže zvýšiť dôchodkový vek a môžu sa obmedziť možnosti predčasného dôchodku.

Naliehavo potrebujeme inovatívne modely na predĺženie pracovného života jednotlivcov a na zvýšenie ich súčasného dôchodkového veku. Niektoré príklady osvedčených postupov ukazujú, že ak sa zamestnancom poskytne viac voľného času alebo ak sa vekom bude znižovať pracovná záťaž, dôchodkový vek sa zvýši približne o tri roky. Jedna výrobná spoločnosť zaviedla program Age Master, v rámci ktorého poskytli zamestnancom starším ako 58 rokov ďalšie dni voľna. To im dalo viac času na oddych po vykonaní precíznej a náročnej manuálnej práce, ktorá zahŕňala montáž zámkov na dvere. Počet platených dní voľna sa zvýšil zo 6 (58 rokov) na 14 (63 rokov). Účastníci programu Age Master mohli a chceli pracovať približne o 3 roky dlhšie ako predtým a odchádzali do dôchodku vo veku 63 rokov. Jedna energetická spoločnosť zaviedla program 80-90-100, ktorý zamestnancom umožňoval znížiť ich pracovný čas o 20 %, za čo sa im plat znížil o 10 %, ale ich dôchodok zostal na úrovni 100 %. Približne 25 % zamestnancov a pracovníkov využilo túto možnosť. Vek odchodu do dôchodku sa predĺžil približne o 3 roky na 64 rokov.

Tieto inovatívne príklady ukazujú, že starší ľudia môžu a chcú pracovať dlhšie, ak budú môcť lepšie zvládnuť pracovnú záťaž alebo pracovný čas. Zamestnávatelia a zamestnanci boli s novými modelmi spokojní.

4.4.6 Starší zamestnanci ako prínos v pracovnom živote a v spoločnosti

Starší zamestnanci sú dôležitou súčasťou pracovnej sily moderných spoločností a ich počet sa v nasledujúcich desaťročiach zvýši. Starší zamestnanci majú iné zručnosti a schopnosti ako ostatné generácie. Bez ich účasti v pracovnom živote by nastal nedostatok odborných, štrukturálnych a komunikačných kapacít. Dôležitý je aj prenos ich implicitných znalostí na mladšie generácie. Najsilnejšia kombinácia schopností na pracovisku je založená na rôznych silných stránkach jednotlivých generácií.

Lepšie zdravie a dlhšia dĺžka života starších zamestnancov zvýšia ich možnosti zlepšiť spoločnosť ústretovú veku. Dobrý pracovný život je však dôležitou podmienkou toho, aby starší zamestnanci zostali aktívni, a na zabezpečenie toho, aby spoločnosť mala úžitok z ich silných stránok a talentu. Aktívne sa tak zúčastňujú na budovaní udržateľnej a starostlivej spoločnosti, v ktorej existuje solidarita medzi generáciami.

A produktívny pracovný život je dôležitým východiskom pre aktívne starnutie. Uspokojivé zamestnanie môže ľuďom pomôcť vyhnúť sa chorobe a fyzickému alebo mentálnemu úpadku, zaistiť kognitívnu a fyzickú zdatnosť a podporí pozitívny a aktívny prístup k životu. Kvalita pracovného života má veľký vplyv na všetkých zamestnancov, pretože v práci trávim veľa nášho času. Zo zistení nedávneho longitudinálneho výskumu vyplýva, že pracovná schopnosť pred odchodom do dôchodku predpovedá nezávislý každodenný život vo veku od 73 do 85 rokov. Čím lepšia pracovná schopnosť pred odchodom do dôchodku, tým vyššia kvalita života neskôr. Preto je potrebné zaistiť investície do aktívneho starnutia počas aktívnych rokov. Investície do ochrany zdravia pri práci do bezpečnosti na pracovisku sú tiež investície do zvyšku našich životov.

Dujava, Pécsyová (2020) konštatujú, že Slovensko v dlhodobom horizonte čakajú výrazné demografické zmeny, ktoré povedú aj k zmenám na trhu práce. Kľúčovými faktormi sú postupné starnutie dnešných štyridsiatnikov a zvyšovanie vzdelanostnej úrovne obyvateľstva.

Kým lepšie vzdelanie bude v budúcnosti tlačiť nezamestnanosť nadol, odchod Husákových detí do dôchodku bude omladzovať trh práce a mieru nezamestnanosti naopak zvyšovať. Politiky by mali smerovať na rast úrovne vzdelanosti a na podporu flexibilných foriem zamestnávania, čím by zamestnanosť stúpala. Slovensko patrí medzi najrýchlejšie starnúce krajiny OECD. Podľa prognóz tejto inštitúcie narastie medzi rokmi 2020 a 2050 pomer počtu obyvateľov v poproduktívnom veku k produktívnemu obyvateľstvu z 24 % na 54 % (veľmi podobné hodnoty uvádza aj prognóza Eurostatu). To predstavuje štvrtý najvýraznejší rast v OECD.⁹⁰ Najdôležitejším demografickým trendom najbližších dekád bude postupné starnutie silných populačných ročníkov 1970-1989 a ich odchod do dôchodku," konštatuje Inštitút finančnej politiky („ďalej len IFP“).

Najpočetnejšou skupinou v súčasnosti z takzvaných Husákových detí sú muži a ženy vo veku 40 až 44 rokov, ktorí dovŕšia dôchodkový vek okolo roku 2040. "Tento rok je preto zlomovým pre vývoj priemerného veku produktívneho obyvateľstva. Kým do roku 2040 bude dochádzať k jeho rastu, počnúc týmto rokom bude obyvateľstvo v produktívnom veku v priemere mladnúť," upozornili analytici IFP. Druhým trendom je zvyšovanie vzdelanostnej úrovne. "Takmer 20 percent šesťdesiatničiek nemá v súčasnosti ani výučný list a 28 percent má iba odborné vzdelanie s výučným listom alebo záverečnou skúškou. Medzi tridsiatničkami (30-34) je podiel žien s takýmto vzdelaním výrazne nižší. Na druhej strane, vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa má v súčasnosti už takmer 40 percent tridsiatničiek," vyčíslili analytici. V prípade mužov je možné pozorovať pokles podielu učňovského vzdelania v prospech vyšších stupňov vzdelania, ale medzigeneračné rozdiely sú menej výrazné. Podiel tridsiatnikov s vysokoškolským vzdelaním dosahuje 25 percent oproti 14 percentám u šesťdesiatnikov.

Ďalší priestor na znižovanie nezamestnanosti je možné hľadať v podpore flexibilných foriem zamestnávania, či reforme zdravotníctva. Podiel starších ľudí na pracovnej sile sa bude

⁹⁰ <https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/komentare/komentare-z-roku-2020/11-slovensky-trh-prace-pocas-prichadzajucich-demografickych-zmien.html>

zvyšovať bez ohľadu na výšku dôchodkového veku. Ľudia vo vyššom veku častejšie využívajú prácu na čiastočný úväzok. Takéto úväzky predstavujú 6,7 % pracovných miest u starších mužov a 10,1 % u starších žien (55-74). Slovensko v tomto smere výrazne zaostáva za pôvodnými členskými krajinami EÚ, najmä Nemeckom a Holandskom, ktoré sa vyznačujú najflexibilnejšími trhmi práce. Podiel čiastočných úväzkov v Holandsku je u starších mužov 33 % a u starších žien až 82 %. Podľa údajov Eurostatu na Slovensku človeka vo veku 50 rokov čaká iba ďalších 12 rokov dožitych v zdraví. Je preto pochopiteľné, že spomedzi starších ľudí (55-74), ktorí nie sú na starobnom dôchodku, až 16 % mužov a žien uvádza, že prácu si nehľadá zo zdravotných dôvodov. Aj v tejto oblasti sa Slovensko vyznačuje oproti pôvodným členským krajinám výraznou medzerou⁴. Ľudia vo veku 50 rokov v Nemecku žijú v zdraví ďalších 21 rokov, vo Švédsku až 27. V EÚ15 iba 10,1 % starších ľudí (55-74), ktorí nie sú na dôchodku, uvádza, že prácu si nehľadá kvôli zlému zdravotnému stavu.

Pri hľadaní práce je vyšší vek na príťaž

Šanca nájsť si vhodnú prácu s pribúdajúcim vekom klesá. Dopĺcajú na to najmä starší ľudia nad 50 rokov, ktorí sa po strate miesta často nedokážu zamestnať, sú nútení zobrať hocijakú prácu alebo odísť do predčasného dôchodku.

Ako je to teda v skutočnosti? Bez ohľadu na štatistické údaje niet pochyb, že starší ľudia majú problém s hľadaním práce. Dokazujú to sociologické výskumy aj skúsenosti z praxe. Je známe, že zamestnávateľia pri obsadzovaní pracovných miest dávajú prednosť mladým, a to často aj vtedy, keď majú starší uchádzači viac skúseností či menšie nároky. Tí sa preto neraz sťažujú, že na Slovensku vládne „kult mladosti“ a firmy o nich jednoducho nejavia záujem.

Výskumy Inštitútu pre verejné otázky už pred niekoľkými rokmi potvrdili, že zamestnávateľia starších ľudí diskriminujú. A aj tí, čo pracujú, majú veľakrát strach, aby ich neprepustili skôr,

než pôjdu do penzie. Mnohí, ktorým sa to stalo, trpia pocitom menejcennosti a aby sa uživil, musia neraz prijať slabo platené, podradné miesta.

Veková hranica odchodu do dôchodku sa pritom každoročne predlžuje (v závislosti od vývoja priemernej strednej dĺžky života). Momentálne je to 62 rokov a 76 dní, na budúci rok sa zvýši na 62 rokov a 139 dní. Staršej pracovnej sily na trhu by teda malo pribudnúť. Otázne zostáva, koľko z týchto ľudí bude mať naozaj prácu a koľko bude iba čakať na „vyslobodenie“ v podobe dôchodku. Podľa Mokránovej si pracovný trh nakoniec vynúti zmenu. „Ak nemecká ekonomika dokáže zamestnať i starších ľudí, tak to raz musí prísť aj sem. Myslím si, že sa to nemôže vyvíjať inak,“ odhadla. Zareagovať by mali najmä zamestnávateľia. Mohli by sa napríklad lepšie rozvinúť služby, kde by sa vedeli umiestniť i seniori.

Na Slovensku žije asi 706 860 ľudí, ktorí dosiahli 65 a viac rokov veku, čo predstavuje 12,9 percenta obyvateľstva Slovenskej republiky. Prognózy nasvedčujú, že v roku 2020 bude 65-ročných a ešte starších pravdepodobne vyše 900 000 občanov Slovenska. Kým v minulosti sa staroba spájala s odchodom do dôchodku či so zaslúženým odpočinkom, dnes je staroba oveľa relatívnejším pojmom. Mnohí ju dnes prisudzujú až ľuďom starším ako 75 rokov. Hoci sa vek staroby nedá presne určiť, dnes možno s istotou tvrdiť, že hranice staroby sa posúvajú do vyššieho veku. Ten, kto bol pred pár desaťročiami považovaný za starého, je v dnešnej dobe v strednom staršom veku a mohol by sa viac-menej zapájať do aktívneho spoločenského života. Starnutie populácie je však ďalšou realitou, s ktorou treba rátať. Svedčí o tom aj skutočnosť, že vekový priemer obyvateľov Slovenskej republiky už v roku 2012 dosiahol 39,3 roka. Vtedy sa na Slovensku narodilo 55 535 detí, čo bolo o 5 278 menej, než v roku 2011.

5. NÁVRHOVÁ ČASŤ

Návrhová časť prináša diskusiu s metodickými i koncepcnými východiskami a závermi a následne pokračuje samotnými návrhmi a odporúčaniami, ktoré prinášajú autori analytického výstupu. Návrhy a odporúčania sú smerované pre štát a do politiky zamestnávania, pre odbory, zamestnávateľa a v neposlednej rade pre zamestnanca. Kapitulu uzatvárajú odporúčania de lege ferenda.

5.1 Diskusia

5.1.1 Metodické, koncepcné východiská

Problematika flexibilizácie práce môže byť aj súčasťou agendy age managementu (AM), súčasťou personálnych politík, politík rozvoja pracovnej sily, resp. súčasťou CSR agendy (Corporate Social Responsibility Agenda)⁹¹ a pod. Nestretli sme sa nikde s tým, že by v organizácii existovala politika flexibilizácie práce samostatne, ale politiky AM či CSR, politiky manažmentu kvality alebo personálne politiky môžu túto flexibilizáciu práce obsahovať ako integrálnu súčasť. Tam všade flexibilita spadá. Keďže koncepcný prístup je rovnaký, či už bude flexibilizácia súčasťou AM, alebo iných podnikových politík, dovoľujeme si na príklade koncepcie AM poskytnúť návod, ako možno flexibilizáciu v organizácii „uchopiť a prakticky realizovať“. Je možné, že niektoré organizácie túto agendu flexibilizácie budú implementovať pod hlavičkou politiky CSR alebo LZ, ale postup bude rovnaký.

⁹¹ <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb-9780199211593-e-001>

Je dôležité si uvedomiť, že flexibilizácia práce v organizácii nie je otázkou jedného človeka, jedného útvaru či vedenia organizácie. Nejde o legislatívne vynútiteľnú záležitosť, a zároveň ide o prierezovú problematiku, ktorá zasahuje rôzne sféry činnosti podniku. Vzhľadom na takýto charakter a význam flexibility práce je preto dôležité, aby o nej boli všetci v podniku presvedčení, aby ju považovali (na základe faktov a reálnych výsledkov) za dôležitú a „prijali za svoju“. Proces flexibilizácie vyžaduje „spojenie ľudí naprieč organizáciou“ – na rôznych úrovniach podnikovej hierarchie aj v rôznych sférach činnosti podniku.

Rozvíjajte stratégie, postupov a konceptu flexibility skrz sociálny dialóg a skrz spoluprácu medzi odbormi a zamestnávateľmi je potrebné. Sociálny dialóg je najlepšou cestou, ako rozvíjať firemné stratégie a koncepty. Odbory a zamestnávatelia do sociálneho dialógu vnášajú rozdielne pohľady, čo môže byť pre vytváranie nových prístupov a príležitostí AM veľmi vhodné. Odbory a zamestnávatelia ako sociálni partneri potrebujú mať dobré informácie a byť si dobre vedomí problému a výziev spojených s flexibilitou práce.

5.1.1.1 Age management

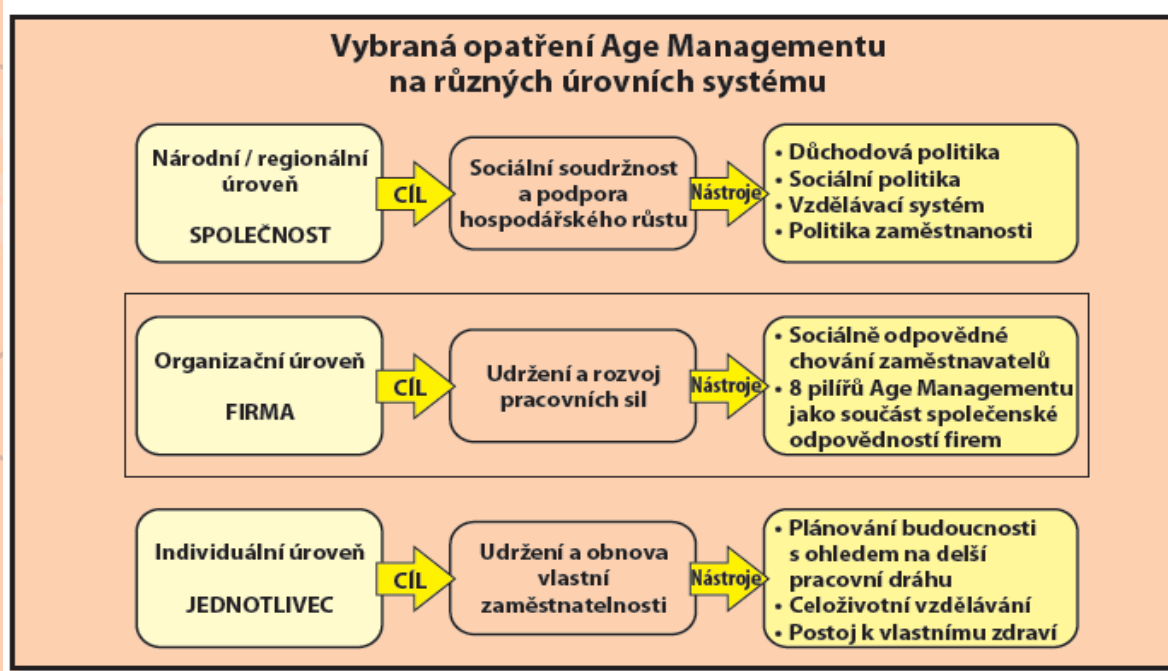
AM (age manažment, manažment veku), ako riadenie zohľadňujúce vek zamestnancov, má za cieľ podporovať komplexný prístup k riešeniu demografických zmien na pracovisku. Koncept AM však nemusí byť nutne spájaný s fenoménom starnutia, týka sa každého veku. Opatrenia AM by mali zabezpečiť, aby každý pracovník mal možnosť využiť vlastný potenciál a nebol znevýhodnený kvôli svojmu veku. Stratégia AM by teda mala byť spájaná s každým vekom. Východiskom stratégie AM sú znalosti o vekovom zložení spoločnosti, spravodlivé postoje k starnutiu, pochopenie pre individualitu aj rozmanitosť a uplatňovanie strategického pohľadu. Výsledkom môže byť zlepšenie pracovných podmienok, kvality nielen pracovného života všetkých pracovníkov, šanca pre ekonomiku aj spoločnosť využiť potenciál pracovníkov

všetkých vekových skupín a udržať pracovníkov v pracovnom procese, ak je to obojstranne žiaduce a želané.

Dnešná doba prináša tak zmeny v externom prostredí (globalizácia, znalostná ekonomika, informačné technológie, spoločenská zodpovednosť firiem či organizácií ako trojpilierový, resp. štvorpilierový koncept správania sa), ale zmeny nastávajú aj v samotnom vnútornom podnikovom/organizačnom prostredí (mení sa obsah, charakter práce, deľba a organizácia práce, mení sa štruktúra pracovnej sily, menia sa požiadavky na pracovné miesta aj na pracovné schopnosti pracovníkov). AM je nástrojom, ktorý „pracuje“ s vekovou rozmanitosťou v organizácii, podporuje ju a riadi.

V praxi väčšinou organizácie nemajú neutrálnu, nediskriminačnú firemnú politiku z hľadiska veku, ale rozdiely existujú aj medzi zamestnancami rôzneho rodu, rodinného stavu či ďalších charakteristík. Zamestnanci nad 50 rokov sú diskriminovaní z dôvodu predsudkov vo vzťahu k týmto pracovníkom /predpokladá sa u nich nízka ochota učiť sa novým veciam, nízka flexibilita, nižšie pracovné tempo, nedostatočné vzdelanie, slabé zručnosti v práci s IKT, zdravotné ťažkosti a pod./ Málo sa zohľadňujú ich väčšie skúsenosti, vyrovnanosť, trpezlivosť, vyššia lojalita k zamestnávateľovi, zodpovednosť a nadhľad.

Na národnej či regionálnej úrovni (obrázok 18) – verejný záujem na AM je spojený s maximalizáciou príspevku starnúcej pracovnej sily k ekonomickému a sociálnemu rozvoju. Tento zámer súvisí s ďalšími spoločenskými trendmi a potrebou vysporiadať sa s nimi. Takýmito trendmi sú: starnutie populácie, záujem o zosúladenie dopytu a ponuky na trhu práce, riešenie nezamestnanosti a zamestnanosti. Verejný záujem či verejnú intervenciu si vyžaduje starnúca pracovná sila hlavne z toho dôvodu, že mnohé vyššie spomínané problémy samotný trh nerieši a nevyrieši.



Zdroj: Ilmarinen, 2008, s. 18, sekundárny zdroj: Cimbalniková a kol, 2012.

Obrázok 18: Úrovne, na ktorých sa AM realizuje

Opatrenia AM na podnikovej/organizačnej úrovni – vyžaduje si ich potreba zamestnávateľov či subjektov dopytujúcich prácu (ak nejde o pracovný, ale o obdobný mimopracovný právny vzťah) udržať a rozvíjať ľudský potenciál, podporovať jeho výkonnosť, trvale prispôbovať pracovníka potrebám podniku, zvyšovať produktivitu práce. Sociálne zodpovedné správanie podnikov – kam sa zaraďuje aj úsilie zamestnávateľa o primeranú pracovnú záťaž, ochranu zdravia pri práci, zdravé sociálne prostredie – sa v súčasnosti stáva štandardom či vzorom pozitívnej business praxe.

Tabuľka 4: Roviny AM (Doplnenie: v prvom stĺpci sú motívy/ciele, v druhom nástroj – AM, v treťom dopady AM)

Jedinec	• funkční kapacita • zdraví • kompetence • pracovní motivace • pracovní schopnost • pracovní únava • nezaměstnanost	→	Age Management • posilování fyzických, mentálních a sociálních zdrojů • podpora zdraví • rozvíjení kompetencí • řízení změny • spoluúčast	→	• zlepšování funkční schopnosti • posilování zdraví • zvyšování kompetencí • zvyšování pracovní schopnosti • snižování pracovní únavy • zvyšování zaměstnanosti • snižování rizika marginalizace • zlepšování kvality života
	↓↑		↓↑		↓↑
Firma	• produktivita • konkurenceschopnost • absentismus • tolerance změny • pracovní komunita • pracovní prostředí • dostupnost pracovních sil	→	Age Management • individuální řešení • spolupráce mezi věkovými skupinami • věková ergonomie • pracovní přestávky • pružná pracovní doba • práce na částečný úvazek • trénink na míru	→	• zvyšování celkové produktivity • zvyšování konkurenceschopnosti • snižování absentismu • zlepšování managementu • odbornost personálu • zlepšování image • pokles nákladů na „nepráci“
	↓↑		↓↑		↓↑
Společnost	• postoj k práci a odchodu do důchodů • věková diskriminace • důchodový věk • pracovní nezpůsobilost • poměry závislosti • náklady na důchody • náklady na zdravotní péči	→	Age Management • změny postojů k věku • předcházení věkové diskriminaci • rozvoj pracovní legislativy • rozvoj důchodového zabezpečení • rozvoj podpůrných mechanismů důchodového systému	→	• snižování věkové diskriminace • zvyšování věku odchodu do důchodu • snižování nákladů na důchody • snižování nákladů na nezaměstnanost • snižování nákladů na zdravotní péči • růst národních hospodářství

Zdroj: Cimbáliková a kol., 2012

Individuálna úroveň AM: aj jednotlivec má záujem o udržanie a obnovu vlastnej zamestnateľnosti, o zmenu zamestnávateľa v prípade potreby. Zamestnateľnosť (požadované

pracovné zručnosti a znalosti) aj spokojnosť s prácou sú súčasťou kvality profesionálneho a osobného života. Aj od pracovníkov sa v tomto smere očakáva zaujatie adekvátneho postoja (napriek tomu, že so staršími generáciami pracovnej sily sa spájajú stereotypy ako: neochota učiť sa, rigidita – neochota k zmenám, nezáujem o celoživotné vzdelávanie, nízke IKT zručnosti).

Hlavnou zásadou AM zameraného na pracovníkov staršieho veku je predovšetkým: dobré poznatky o vekovej skladbe spoločnosti a firmy, spravodlivé postoje k starnutiu, pochopenie pre individualitu a rozmanitosť, uplatňovanie strategického myslenia. Výsledkom AM by malo byť zlepšenie pracovných podmienok, kvality života, šanca využitia potenciálu starších pracovníkov aj pracovníkov všetkých vekových skupín.

V súvislosti so starnutím sa hovorí o zmenách pracovnej schopnosti, či práceschopnosti (work ability). Pracovná schopnosť závisí nielen od jednotlivca, ale aj od pracovného miesta, charakteru práce, sociálneho prostredia či spoločnosti všeobecne. Medzi faktory ovplyvňujúce pracovnú schopnosť patrí podľa Cimbálikovej a kol. (2012):

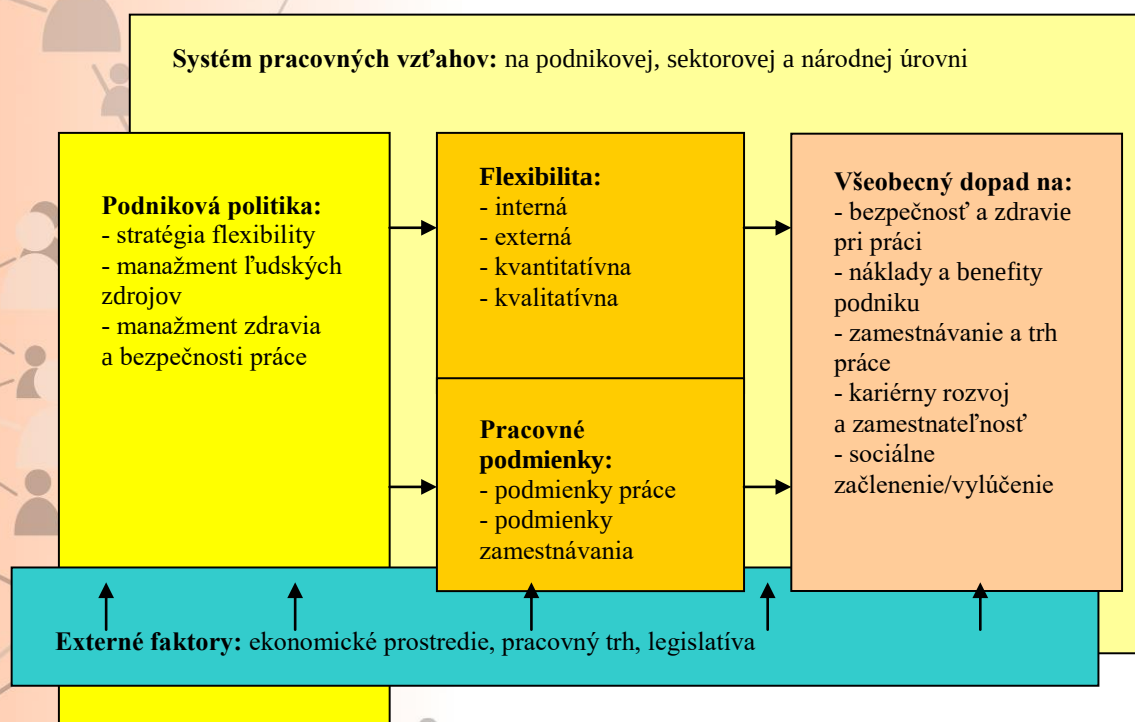
- Požiadavky na prácu (pracovná záťaž),
- Individuálne predpoklady pre zvládanie práce (zdravotný stav, schopnosti, atď.)
- Pracovné podmienky organizácie (fyzické, hygienické, atď.)

Typické opatrenia AM sú napríklad:

- Plánovanie pracovnej sily s ohľadom na vekovú diverzitu a podpora pozitívnej vekovej politiky,
- Zvláštne formy prijímacieho konania pre rôzne vekové skupiny,
- Preradenie pracovníkov na inú, vhodnú pracovnú pozíciu,
- Prispôsobenie pracovného programu, napríklad úprava pracovného prostredia alebo pracovnej doby,
- Možnosť osobného a kariérneho rozvoja, kvalifikačný rast v každom veku, prispôbena ďalšie vzdelávanie starších pracovníkov,

- Tvorba nástrojov podporujúcich medzigeneračné učenie,
- Rozvoj zdravotných a bezpečnostných opatrení a iné.

„Prispôsobovanie pracovnej doby je dôležitým nástrojom k udržaniu starších pracovníkov v zamestnaní“, píše sa v Príručke (Cimbáľniková a kol., 2012). Okrem čiastočného úväzku, ako kompromisu medzi pracovnou aktivitou a odpočinkom, môže ísť o prispôsobenie pracovného harmonogramu či zníženie dennej a týždennej pracovnej doby, mesačná či ročná banka pracovného času.



Zdroj: Goudswaard, A. – Nanteuil, M. 2000. Sekundárne zdroje: Ľapinová – Jakab, 2008; Cimbáľniková, 2012

Obrázok 19: Flexibilita ako súčasť AM

Flexibilita je súčasťou AM. Nástroje AM rozdeľujeme na nástroje spojené s obsahom práce (reštrukturalizácia pracovných miest – prispôsobovanie náplne práce starším pracovníkom;

ergonómia práce s cieľom obmedziť fyzickú záťaž pracovníkov; rozvoj medzigeneračnej spolupráce – pracovníci 50+ ako mentori, koučovia, vedúci tímov; vzdelávanie na mieru schopnostiam pracovníkov 50+; podpora a propagácia rozvoja fyzickej kondície pracovníkov; podpora uspokojenia z práce a zachovania pracovnej pohody, samostatné podnikanie ako alternatíva k zamestnaniu) a nástroje spojené s organizáciou práce (sem patria opatrenia ako presunutie pracovníka na iné pracovné miesto, prispôbenie pracovnej doby a pracovných podmienok, flexibilné formy práce, vytváranie zdravého, vhodného pracovného prostredia).

Predpoklady implementácie AM – musí v nej vládnuť firemná kultúra, ktorá zamestnávanie pracovníkov 50+ vedome oceňuje a propaguje. (často ide o súčasť diversity managementu, či manažmentu rovných príležitostí, genderovej rovnosti a pod., ale problematika AM spadá aj pod spoločensky zodpovedné správanie firiem – konkrétne interná spoločenská zodpovednosť v sociálnej oblasti, v oblasti starostlivosti o zamestnancov). Pod všetky tieto koncepty sa dá AM začleniť ako integrálna súčasť.

5.1.1.2 Strategický a komplexný prístup k AM

Podľa Cimbálikovej a kol. (2012) je potrebné na úrovni podnikov /organizácií zaviesť situácii primerané integrované stratégie ľudských zdrojov (či už ide o odvetvia s prevládajúcimi staršími pracovníkmi, alebo o odvetvia, ktoré sa na zvyšovanie podielu starších pracovníkov – vzhľadom na starnutie populácie – musia pripraviť). Takéto integrované stratégie zahŕňajú management znalostí, učiace sa organizácie, rozvoj ľudského kapitálu.

Strategický komplexný prístup k AM zohľadňuje všetky aspekty organizačných rol, funkcií a postupov, ktoré sa tejto problematiky týkajú. Najefektívnejšie prístupy k AM sú tie, ktoré sú integrované, komplexné, ktoré predchádzajú problémom /namiesto ich ad hoc riešenia/.

anticipujú možné prekážky a zároveň sa sústredia na celoživotný prístup k pracovnému životu všetkých vekových skupín.

Komplexný prístup k AM zahŕňa rôzne aspekty pracovného života zamestnancov – vzdelávanie, rozvoj, pracovné podmienky, pracovné prostredie, organizáciu práce a pracovný čas, zvyšovanie kvalifikácie alebo rekvalifikáciu, kooperáciu, koučing, mentoring.

Aby bol proces implementácie flexibility úspešný, je potrebné:

1. Vytvoriť silnú, rôznorodú, rovnosť príležitostí a nediskrimináciu podporujúcu firemnú kultúru – čo predpokladá silnú a jasne formulovanú firemnú stratégiu a víziu s AM ako integrálnou súčasťou
2. Vytvorenie vysoko transparentného systému riadenia výkonnosti, ktorý je systematicky tvorený v spolupráci so všetkými zúčastnenými stranami. Je potrebné vypracovať interné smernice AM a podľa nich nastaviť referenčné hodnoty pre účely merania výkonnosti.
3. Analýza konkrétneho zloženia jednotlivých oddelení, tímov a projektov z hľadiska AM. Je potrebné skúmať skladbu kompetencií, talent, skúsenosti, osobné vlastnosti, profesiu. Tieto znalosti napomôžu vytvoreniu inovatívnych pracovných tímov a vzniku nových myšlienok.
4. Vedenie by malo byť presvedčené, že filozofia AM je súčasťou identity organizácie.

Strategický prístup anticipuje (očakáva) zmeny, pozerá dopredu, dlhodobo plánuje, aby dokázal organizáciu včas pripraviť na zmeny, vyžaduje zainteresovanie rôznych skupín a organizačných zložiek v podniku. Základnými rysmi strategického komplexného AM sú napríklad:

- Firma vytvára stratégie pre budúcnosť,
- Zavádza politiky, postupy a prax, ktoré sú komplexné a integrované,
- Pracuje s AM na báze holistického prístupu,
- Zameriava sa na prevenciu problémov spojených s vekom pracovníkov,
- Volí celoživotný prístup k pracovnej sile,

- Prezентuje vekovú diverzitu ako pozitívny rys rovnosti a rôznorodosti,
- Je príkladom dobrej praxe.

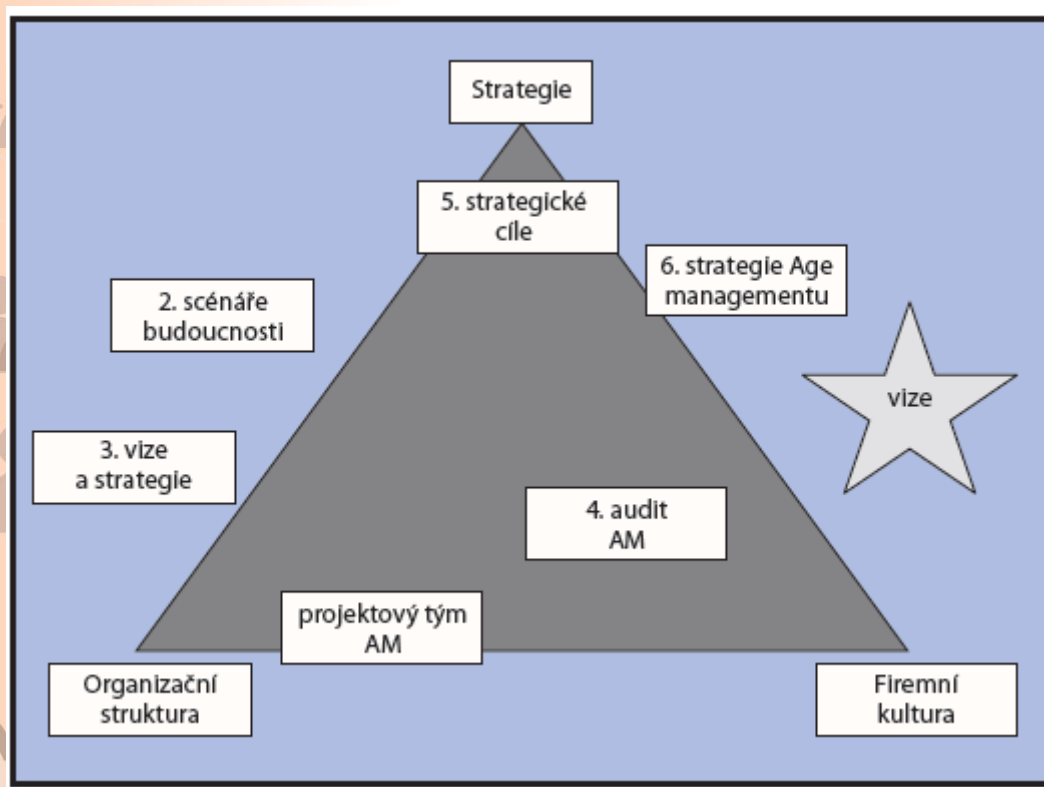
Pokiaľ má byť AM komplexný a strategický, nemal by pozostávať z občasných ad hoc opatrení, ale mal by byť zakomponovaný v dlhodobej podnikovej vízii, v podnikových systémoch, tak, aby sa na vek pracovníkov a súvislosti s ním spojené myslelo v každom okamihu a pri každom podnikovom procese či stratégii (či už výrobnnej, organizačnej, personálnej).

Realizácia AM má tieto fázy: analýza situácie, spracovanie stratégie podpory AM, plán implementácie, hodnotenie dosiahnutých výsledkov, prijatie opatrení (revidovanie potrieb podniku aj zamestnancov). A znovu cyklicky príprava roadmap, či akčného plánu a jeho implementovanie (znázorňuje ich schéma na obrázku 20).



Zdroje: Cimbáliková, 2012; Ľapinová – Jakab, 2008.

Obrázok 20: Fázy strategického prístupu pri realizácii ktorejkoľvek podnikovej stratégie.



Zdroj: sekundárny: Cimbáliková, 2012; primárny: Kolektív autorov. Diverzity management. Praha: ESF, 2007

Obrázok 21: Implementácia AM

Pred samotnou implementáciou AM do podnikovej praxe (obrázok 21) je potrebné zmapovať východiská, urobiť analýzu súčasného stavu organizácie a jej okolia vo vzťahu k vybraným pracovníkom. Vnútorňá situačná analýza vo vzťahu AM môže byť spracovaná z pohľadu vnútorných faktorov ovplyvňujúcich AM, a v druhom prípade z pohľadu jednotlivých pracovníkov a ďalších aktérov. Medzi interné faktory ovplyvňujúce proces firemnej podpory patrí inštitucionálny profil a funkčná štruktúra organizácie:

- Predmet činnosti, charakter výrobného procesu alebo poskytovaných služieb,
- Profesie, ktoré organizácia využíva, charakter práce v týchto profesiách,
- Personálna a sociálna politika organizácie,

- Strategické ciele organizácie, ciele v oblasti rovnosti príležitostí a AM,
- Organizačná štruktúra (konkrétne napr. štábne vs. líniové štruktúry⁹²) formy práce a pracovné podmienky,
- Hodnoty v oblasti rovných príležitostí a spoločenskej zodpovednosti.

Externými faktormi sú vonkajšie podmienky, v ktorých firma pôsobí, vplyv regiónu, postavenie firmy na trhu práce a pod. Pre analýzu týchto faktorov môžu poslúžiť rôzne nástroje. Môže to byť nielen vyššie spomínaná SWOT analýza, ale aj nástroj samodianostiky:

Nástroje diagnostiky stavu podniku a následnej implementácie flexibility

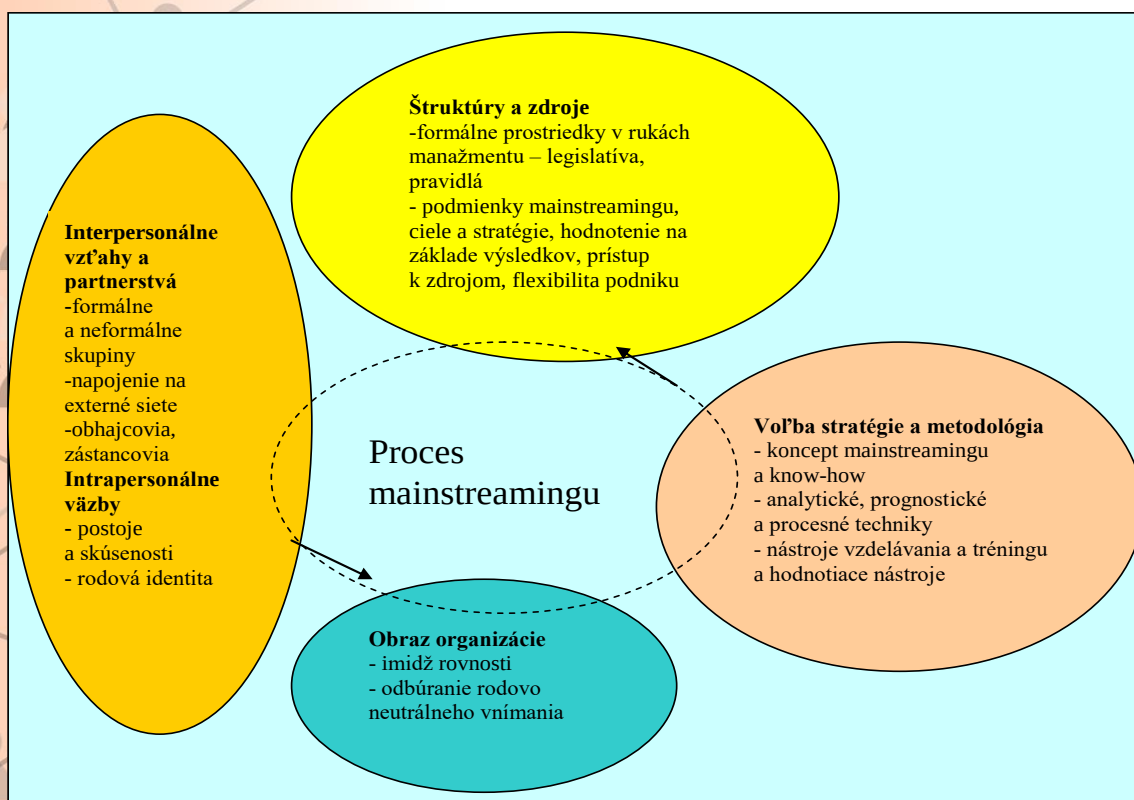
Pre analýzu vnútorného prostredia organizácie možno využiť nástroj autodiagnostiky – maticu nine box tool, podrobnejšie ho prinášame v prílohe 1. Predstavuje vnútorné prostredie podniku (technické, politické a kultúrne). Podnik prijíma podnety z vonkajšieho okolia: sú nimi zákony, predpisy, normy správania, vzory správania. Od vnútorného prostredia podniku závisí spôsob, akým dokáže požiadavky okolia realizovať a presadzovať. Nine box tool je pohľadom na toto vnútorné prostredie v podniku a pokračuje smerom k vonkajšiemu okoliu. Predstavuje kľúčový koncepčný prvok prepájajúci vonkajšie a vnútorné prostredie podniku.

SWOT analýzu uvádzame ako ďalší nástroj na diagnostikovanie stavu organizácie či podniku pre potreby implementácie flexibility práce. Aj Cimbáliková a kol. (2012) uvádzajú v úvode strategického riadenia AM potrebu zmapovania stavu – pomocou SWOT analýzy⁹³ alebo iného nástroja. Navrhujú mapovať nielen firmu, ale aj samotnú pracovnú silu, t. j. schopnosti starších pracovníkov s ohľadom na meniace sa pracovné prostredie a charakter práce (počítačová gramotnosť, nové technologické výzvy, jazykové znalosti, ochota profesijne sa vzdelávať, učiť

⁹² Pozri: Závorská, Z. 2006. Organizačná štruktúra a reinžiniering podnikových procesov. In: Manažment v teórii a praxi. On line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. Ročník 2, č. 3 – 4/2006. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/zavarska.pdf>

⁹³ Podrobnejšiu analýzu starších pracovníkov z hľadiska rôznych aspektov pracovného života tejto pracovnej sily pozri v: Svobodová, L. 2009. Sekundárny zdroj: Cimbáliková a kol., 2012

sa novým veciam, kreativita či novátorstvo), fyzické aj psychické aspekty práce starších pracovníkov či stereotypné predpoklady o nich. Mapovanie východiskovej situácie ukazuje, že medzi najvýznamnejšie faktory, ktoré tak pozitívne, ako aj negatívne (závisí zrejme od typu profesie aj od individuálnych schopností jednotlivca) ovplyvňujú rozhodovanie managementu o zamestnávaní pracovníkov 50+, patrí ich skúsenosti, vzťah k práci a k firme, jazyková a počítačová bariéra, fyzické a osobnostné predpoklady. Konkrétne slabšie stránky (W) aj rizikové faktory pracovníkov 50+ (T). Ďalej aj silné stránky (S) a faktory zvyhodňujúce pracovníkov 50+ (O). SWOT analýza predstavuje nástroj, ktorý má identifikovať silné, slabé stránky, príležitosti aj riziká tejto skupiny pracovníkov – v našom konkrétnom prípade pre potreby zavádzania flexibility práce.



Zdroj: HORELLI, L. 1999.

Obrázok 22: Proces mainstreamingu, ktorý zdanlivo „okrajovú“ tému mení na prierezovú naprieč organizáciou

Ďalším konceptom, ktorý je využiteľný už nie pri diagnostike, ale pri samotnej aplikácii flexibilizácie je mainstreaming. Proces mainstreamingu, t. j. uplatňovania flexibilného pohľadu na prácu na všetkých úrovniach podniku, má vplyv na štruktúry aj zdroje v podniku (vrátane manažerských stratégií a podnikovej kultúry), na hodnoty, ktoré podnik uznáva, na imidž podniku. Vyžaduje budovanie interpersonálnych vzťahov a partnerstiev, rovnako je postavený aj na intrapersonálnych väzbách v podniku, v ktorom každý jednotlivec chápe jeho podstatu a princípy a stotožňuje sa s nimi (Bennett, 1999, McGilloway, 2001, sekundárny zdroj: Ľapinová, Jakab, 2008).

Tabuľka 5: Etapy flexibilizácie v podniku a návrhy postupu podnikov v týchto rôznych etapách

Momentálna situácia podniku (Hodnotenie existujúceho stavu)	Čo je potrebné v podniku urobiť v záujme pokroku? (Intervenovanie v záujme podpory implementácie flexibility)
V podniku neexistuje žiadna prax flexibilnej práce Neexistuje žiadna politika ani praktické skúsenosti s flexibilnou prácou	Hodnotenie úrovne podpory v podniku a analýza potrieb (MOMENTÁLNA POZÍCIA, V KTOREJ SA PODNIK NACHÁDZA) Oboznámenie sa s úrovňou flexibility Identifikovanie príčinných a motivačných faktorov flexibility práce Realizácia analýzy potrieb Vývoj podnikového/organizačného zámeru v oblasti flexibility práce
Začiatok Určité politiky flexibilizácie práce existujú, alebo sa práve pripravujú Určité praktické opatrenia flexibilizácie práce sa v podniku realizujú Podnikové politiky flexibilizácie práce nie sú vzájomne prepojené V podniku absentuje strategický prístup k flexibilizácii práce	Vyvinutie strategického prístupu k flexibilitě práce (KAM PODNIK SMERUJE, AKÝ KONEČNÝ STAV V PODNIKU JE ŽIADUCI) Revízia podnikateľského zámeru Dosiahnutie podpory problematiky na úrovni podnikateľského zámeru zo strany senior manažmentu/odborovej organizácie Vytvorenie podnikovej vízie Identifikovanie kľúčových oblastí, na ktoré sa podnik zameria v záujme podpory flexibilizácie.

	Implementovanie podnikovej politiky flexibility do niektorých z politík (ľudské zdroje, spoločenská zodpovednosť, kvalita), resp. prípadne vytvorenie samostatnej politiky flexibility, ak to organizácia uzná za vhodné riešenie
Aktuálne postupy a riešenia problematiky v podniku Chýbajúca stratégia flexibilizácie práce v podniku Podnik vyvíja rôzne čiastkové iniciatívy v záujme flexibilizácie práce Podnik vyjadruje svoj záväzok v oblasti flexibilizácie práce V podniku chýbajú poznatky o konkrétnych praktických postupoch a opatreniach implementácie flexibility práce	Plánovanie a implementácia flexibilizácie práce (SPÔSOB DOSIAHNUTIA ŽELANÉHO STAVU) Identifikovanie osôb zodpovedných za realizáciu flexibilizácie Preskúmanie existujúcich foriem flexibility a nachádzanie najvhodnejších riešení pre konkrétny prípad a konkrétny podnik Návrh plánu flexibilizácie práce Vypracovanie komunikačnej stratégie Implementácia podnikovej politiky flexibilizácie a realizácia plánu
Strategický prístup k problematike podpory Podnik zaujíma strategický prístup k problematike flexibilizácie Prepájanie existujúcich podnikových politík súvisiacich s flexibilizáciou Limitované monitorovanie politík a praktických opatrení flexibilizácie práce	Hodnotenie efektívnosti podnikových iniciatív (AKO SA PODARILLO NAPLNÍŤ CIELE, AKÝ VPLYV MAJÚ NA podnik) Monitorovanie plánu flexibilizácie práce Vyhodnocovanie dopadu realizovaných iniciatív Permanentné procesy monitorovania a vyhodnocovania podnikových politík flexibilizácie a jednotlivých podporných opatrení
Hodnotenie strategického prístupu k flexibilizácii práce Strategický prístup k flexibilizácii práce Monitorovanie a vyhodnocovanie procesu flexibilizácie v podniku Monitoring a evaluácia ukázali, že podnik naplňa ciele plánu flexibilizácie a realizované opatrenia sú efektívne	Revidovanie strategického prístupu podniku k flexibilizácii a revidovanie potrieb (AKÝ JE MOMENTÁLNY STAV A AKÝ JE ŽELANÝ STAV) Prehodnotenie existujúcich potrieb (identifikácia vývoja v oblasti potrieb flexibilizácie) Permanentný proces revízie podnikovej stratégie flexibilizácie práce

Zdroj Kawa Mataaho Public Service Commission, Wellington, Nový Zéland.

Vniesť do podniku mainstreaming (integrovať aspekt veku či starnutia do podnikových štruktúr a procesov) si vyžaduje čas, aktívny prístup a angažovanosť. Skúsenosti ukazujú, že úspešné uplatňovanie gender mainstreamingu vyžaduje kombináciu iniciatívy „zdola nahor“ a „zhora nadol“. V prvom prípade ide o tzv. decentralizovaný „bottom-up“ postup presadzovania rodovej rovnosti (iniciatíva „zdola nahor“). Konštrukcia a implementácia plánov prebieha na dobrovoľnej báze a iniciátorom sú samotní aktéri na úrovni podniku. Ide buď o unilaterálnu iniciatívu zamestnávateľa alebo o spoluprácu so zamestnancami, resp. s ich zástupcami. Centralizovaný „top-down“ proces (iniciatíva „zhora nadol“) predstavuje zakotvenie povinností zamestnávateľa v danej oblasti napríklad priamo v národnej legislatíve. Podniky sa môžu nachádzať v rôznych štádiách procesu, tabuľka 7 pritom pomáha identifikovať sa podnikom v rôznych etapách a navrhuje ďalšiu postupnosť krokov.

Príprava prostredia podniku pre implementáciu potom, čo sme zmapovali východiskový stav, určili si stratégiu aj ciele.

Podmienky pre úspešnú implementáciu AM: firemná kultúra podporujúca AM, stratégia a vízia; presvedčenie manažérov aj vedenia organizácie/podniku o význame AM je kľúčové; samotná koncepcia flexibility by nemala byť nariadená či vytvorená „zhora“, ale mala by byť výsledkom tímovej práce (pričom v tíme, ktorý bude v organizácii zodpovedať za otázky flexibilizácie a „riadiť ich“, by mali byť zastúpené všetky dotknuté strany – aspoň všetky vnútra organizácie/podniku).

Firemná kultúra (firemné hodnoty, firemná etika, firemné princípy) – jej nositeľom je ľudský faktor v organizácii, a to na rôznych úrovniach hierarchie podniku aj v rôznych sférach činnosti - je významným faktorom pri presadzovaní princípov AM. Firemná kultúra určuje prístup manažmentu k pracovníkom a k ich diverzite, firemná kultúra formuje aj pracovné prostredie a vzťahy pracovníkov navzájom. Na druhej strane organizácie zisťujú, že iniciatívy AM (zavádzanie, ukotvenie postupov a prax AM) majú i širší kumulatívny účinok a dopady

na firemnú kultúru. Pretože skvalitňujú komunikačné kanály a zdieľanie informácií medzi pracovníkmi. Zlepšenie komunikačných možností zasa posilňuje schopnosť zdieľať spoločnú kultúru a hodnotový systém v rámci organizácie i medzi ďalšími spoločnosťami. Podobne AM vplýva pozitívne na kvalitu štýlu riadenia, na zručnosti a výkonnosť v oblasti komunikácie, na vedenie ľudí, na stanovovanie cieľov aj plánovanie.

Zavádzanie (implementácia) AM sa týka všetkých úrovní a oddelení organizácie/firmy a implementácia obsahuje nasledovné kroky podľa obrázka vyššie (Implementácia AM), resp. zoznamu bodov:

1. Zostavenie tímu pre implementáciu AM – mal by pozostávať z angažovaných ľudí s rôznymi skúsenosťami, z rôznych úrovní riadenia a rôznych oblastí podniku. Tento tím by mal mať kompetencie/právomoci konať, t. j. mal by dostať jasný mandát a pracovať v rámci presne definovanej „vnútrofiremnej zmluvy“ s top managementom.
2. Vytvorenie scenárov pre budúcnosť – Cimbáliková a kol. (2012) navrhujú v tomto bode zainteresovať aj top manažment, hlavné zúčastnené strany, zástupcov rôznych oddelení – všetci by mali participovať na workshope pre tvorbu scenárov. Spravidla sa odporúčajú tri rôzne scenáre externého aj interného vývoja podniku v horizonte 10 – 20 rokov, s dôrazom na dopady a vplyvy zamestnávania pracovníkov 50+. Na záver by mal byť vybraný jeden zo scenárov, na ktorý sa firma zameria.
3. Vízia a stratégia – vízia a misia podniku by mali byť reformulované na základe scenára vybraného v predošlom kroku. Aj tu je nutná účasť top manažmentu. V tomto kroku by sa mali zohľadniť SWOT firmy, ktorá na základe vybraného scenára vznikne. Na záver by mala byť formulovaná vízia a misia. Ďalej je potrebné formovať stratégiu a následne sa opäť vrátiť k analýze súčasnej situácie s ohľadom na zamestnancov 50+ (napríklad pomocou nástroja auditu AM – pozri ďalej).
4. Audit AM je nástrojom analýzy súčasnej situácie firmy. Mal by priniesť odpovede na otázky: Ako pristupujú členovia top manažmentu a pracovníci k otázkam

zamestnávania pracovníkov 50+? Aká je firemná kultúra? Nakoľko podporujú firemné organizačné štruktúry a procesy otvorenosť voči pracovníkom 50+? Audit AM je realizovaný prostredníctvom voľne štruktúrovaných osobných pohovorov zo všetkými zúčastnenými skupinami. Prípadne osobným pohovorom v kombinácii s dotazníkom mapujúcim postoj k AM. Výstup z auditu slúži ako východisko pre stanovenie jednotlivých krokov vedúcich k potrebným zmenám nutným k realizácii skutočného AM vo firme.

5. Stanovenie firemných cieľov – manažment a projektový tím pre implementáciu AM by mali definovať celkové firemné ciele súvisiace s AM. Tieto ciele by mali mať jasnú väzbu na pôvodne formulovanú celkovú stratégiu a mali by zabezpečiť participáciu všetkých dotknutých.
6. Realizácia AM – kľúčovú úlohu zohráva projektový tím: dohliada, koordinuje a podporuje jednotlivé aktivity, slúži ako centrum pre komunikáciu. Zodpovedá napríklad za oblasti:
 - Rozvojové programy pre top a stredný management v každej organizačnej jednotke,
 - Akcie „team building“ zamerané na AM v každej organizačnej jednotke,
 - Väčšie skupinové akcie pre všetkých pracovníkov, kde sa budú sprostredkovať informácie o AM,
 - Úprava nástrojov riadenia výkonnosti tak, aby podporovali ciele AM a umožnili meranie výsledkov v tejto oblasti,
 - Úprava nástrojov riadenia ľudských zdrojov tak, aby dochádzalo k náboru a udržaniu pracovnej sily
7. Monitoring a vyhodnocovanie realizácie stratégie AM – monitoring a vyhodnocovanie sa týka tak jednotlivých opatrení, ako aj nákladov a prínosov zamestnávania pracovníkov 50+ celkovo.

K age managementu pozri aj Starší pracovníci – príležitost pro podniky. Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2010. V tejto publikácii sú popísané kroky AM nasledovne:

1. Naplánovanie systematického, integrovaného a detailného prístupu k AM (plán by mal byť pripravený v spolupráci so staršími pracovníkmi, mal by obsahovať aj road map – akčný plán realizácie, mechanizmus kontroly a hodnotenia).
2. Propagovať povedomie o veku skrz vzdelávanie a rozvoj vyššieho manažmentu, zamestnancov a manažérov HR, líniových manažérov, zamestnancov a odborov.
3. Zviditeľniť záväzok vyššieho manažmentu voči age managementu a zmene (firemná kultúra a záväzok vyššieho manažmentu firmy presadzovať vekovú rôznorodosť, zohľadnenie záväzkov AM vo firemných obchodných stratégiách, výročných správach, vnútopodnikových obežníkoch a časopisoch, na firemných nástenkách a iných informačných kanáloch pre zamestnancov aj odbory, šampióni AM môžu pomôcť propagovať prínosy AM, starší vyšší manažéri môžu poskytovať vhodné modely správania).
4. Zaujmite preventívny postoj naprieč životným cyklom, a to zameraním na všetkých zamestnancov – prístup na základe životného cyklu by mal byť základom stratégií a koncepcií AM. Zamestnanci by mali byť vybavení schopnosťami aj zručnosťami vysporiadať sa so zmenou.
5. Zlepšite pracovné podmienky starších pracovníkov – využívaním flexibilnej pracovnej doby, pracovnej rotácie, možností pre znovuzapojenie, ktoré zlepšujú ich profesijný rozvoj, vzdelanie a schopnosti, práca v zdravom prostredí.
6. Zapojte starších zamestnancov do plánovania stratégií aj iniciatív AM.
7. Spojte vekovú rôznorodosť s ďalšími stratégiami firmy (rovnosť príležitostí, spoločenská zodpovednosť).
8. Komunikujte agendu AM navonok aj naprieč spoločnosťou.
9. Monitorujte a vyhodnocujte efektivitu stratégií AM.

5.1.1.3 Na záver

„Desatoro“ – ako aplikovať koncepciu flexibility práce.

1. nahradíť náhodné aktivity flexibility na systémový a komplexnejší prístup k flexibility práce, ktorý núti zamyslieť sa nad tým, čo svojimi aktivitami chceme/môžeme dosiahnuť. Inými slovami: Stanovte si víziu a ciele v oblasti flexibilizácie, t. j. ujasnite a vyšpecifikujte si (v rámci napríklad workshopu, fokusových skupín, brainstormingu), čo chcete dosiahnuť v oblasti flexibilizácie. Začať týmto krokom pomôže vyhnúť sa nesystémovému prístupu, t. j.

Príklad formulovania vízie: naším cieľom je byť „žiadaným/vyhľadávaným“ zamestnávateľom, ktorý je samotnými zamestnancami ale aj verejnosťou zvonka (obchodní partneri napríklad) vnímaný ako dobrý zamestnávateľ, vytvárajúci kvalitné pracovné podmienky a podporujúci tak spokojnosť a osobný aj profesionálny rozvoj zamestnancov. Len prostredníctvom spokojných, motivovaných a profesijne kvalitných zamestnancov môže firma napĺňať svoje produkčné ciele, preto vníma zamestnanca a jeho ľudský aj profesionálny potenciál a kapitál za kľúčový predpoklad svojej existencie a úspešného napredovania v budúcnosti. Flexibilná práca je jedným z nástrojov, pomocou ktorého chce organizácia zabezpečiť zodpovedajúce podmienky pre kvalitný pracovný aj mimopracovný život zamestnancov, ktorý má dokázateľne priame dopady na podnikovú činnosť, podnikovú výkonnosť aj perspektívu jeho fungovania.

Modelový príklad strategického a parciálnych cieľov: udržať a rozvíjať ľudský potenciál pre pracovnú výkonnosť, trvale „pripravovať“ pracovníka potrebám podniku a zvyšovať produktivitu práce. Ako spoločensky zodpovední zamestnávatelia (vo vzťahu k svojim zamestnancom) usilovať aj o primeranosť pracovnej záťaže, ochranu zdravia pri práci, zdravé sociálne prostredie na pracovisku.

2. Konkrétne opatrenia/nástroje=aktivity na dosiahnutie vyššie uvedenej vízie a cieľov si stanovte až následne. Opatrenia by mali byť zvolené tak, aby smerovali k naplneniu cieľa, a zároveň by mali byť „šité na mieru podmienkam realizujúcej organizácie“, aby firma/organizácia mala personálne, finančné, materiálne či časové kapacity na realizáciu týchto opatrení. Vzhľadom na širokú škálu nástrojov by výber konkrétnych, adresných nástrojov, „šitých na mieru“ z hľadiska financií, časových či personálnych a materiálnych kapacít nemal byť problematický.

3. Motivácia začať s flexibilizáciou môže byť veľmi rôznorodá. Neexistuje podľa nášho názoru univerzálny motív či dôvod, ktorý by oslovil všetkých, ani jediný „správny dôvod“ či „ušľachtilý dôvod“, prečo začať. Niektorí majú altruistické pohnútky, iných presvedčia zisťné dôvody. Každá organizácia má pre realizáciu svoju motiváciu (image, snaha vyhovieť potrebám zamestnancov, snaha získať výhodnú zákazku (napríklad v prípade sociálnych verejných obstarávaní), snaha zviditeľniť sa, snaha získať a udržať si kvalitných zamestnancov, snaha pomôcť ľuďom z miestnej komunity (súčasným či potenciálnym zamestnancom, zákazníkom)). Toto je len nepatrné spektrum motívov, prečo s flexibilitou práce začať.

4. Dôležité je následne vedieť, ako postupovať, keď už máme ujasnenú víziu aj ciele. Častokrát už mnohé z aktivít firma/organizácia robí, ale „pod hlavičkou“ iných politík (personálnej, výrobo-organizačnej, politiky PR a pod). Teda je dôležité, aby sme v organizácii identifikovali tieto aktivity a zabezpečili minimálne prepojenie osôb, ktoré sú za tieto aktivity zodpovedné (toto prepojenie je dôležité, aby ľudia zodpovední za už realizované čiastkové aktivity – hoci sú tieto aktivity vykonávané pod inými zastrešením – o sebe vedeli, aby mohli navzájom komunikovať, vymieňať si skúsenosti, aby v budúcnosti mohli v spolupráci plánovať ďalšie aktivity a spolupracovať pri reportovaní o svojich aktivitách pod hlavičkou flexibilizácie). Teda v rámci tohto bodu ešte raz zhrnujeme: je potrebný 1. sumár toho, čo sa už vo firme robí, identifikovať vykonávané aktivity z hľadiska ich miesta v koncepcii flexibilizácie, a identifikovať a vzájomne prepájať zodpovedné osoby – t. j. osoby, ktoré šíria myšlienky potreby flexibility, a to či už z firemných dôvodov, alebo z potreby a požiadaviek

zamestnancov (pre účely ich vzájomnej budúcej spolupráce v rámci koncepčného prístupu k flexibilitě)

5. Realizáciu aktivít/opatrení na naplnenie vízie a cieľov flexibilizácie plánovať následne: 1. kto v organizácii agendu bude „zastrešovať“ (zodpovednosť), 2. aké má kompetencie, personálne či finančné zdroje, aký má „priestor na manévrovanie“, 3. kompetentní by mali navrhnúť (a nechať si odsúhlasiť, v prípade, ak do organizačná štruktúra vyžaduje) akčný plán (časový harmonogram, personálne aj finančné potreby na zabezpečenie plnenia tohto plánu). Realizáciou tento proces nekončí. 4. aktivity je potrebné vyhodnotiť z hľadiska výsledkov či dopadu (z hľadiska naplnenia cieľa), a to pre účely ich prípadných inovácií, zmien, doplnení, nahradenia inými. 5. plán aktivít na nasledujúce obdobie je potrebné (po zohľadnení skúseností z predošlého realizačného cyklu) inovovať, zmeniť, rozšíriť, prípadne bez zmien realizovať aj v ďalšom roku.

6. Nielen samotné zodpovedné osoby a ich podriadení zamestnanci (či útvary), ale aj širšie osadenstvo organizácie by mali o flexibilizácii mať informácie a mali by sa angažovať. Pre stratégiu, ciele aj aktivity flexibilizácie je potrebné získať podporu (jednak zo strany vedenia organizácie, jednak „zdola“ – od samotných zamestnancov), ide o tzv. top-down a bottom-up prístupy. Každý z prístupov sám o sebe má svoje výhody aj slabiny, ich kombinácia môže implementáciu napomôcť najúčinnnejšie. Podpora aj aktívna angažovanosť na rôznych úrovniach (s rôznymi kompetenciami) je dôležitá. Tak ako je dôležitá podpora vedenia organizácie aj participácia všetkých ostatných zamestnancov organizácie (môžu by nositeľmi nových nápadov, pomáhajúcimi pri realizácii aktivít, alebo na začiatku ľuďmi s otvoreným myslením, ktorí sú ochotní vypočuť si nové myšlienky, zamýšľať sa nad nimi a nezavrhnúť flexibilitu práce hneď na začiatku).

7. Šírenie informácií, vysvetľovanie, „scitlivovanie“ v otázkach flexibility a flexibilizácie práce, reportovanie o aktivitách a výsledkoch (nielen navonok, ale aj vo vnútri organizácie) sú rovnako dôležité, ako vykonávanie samotných aktivít. Umožnia „vtiahnuť“ do problematiky široké spektrum zamestnancov aj manažérov v organizácii/vo firme, ktorí môžu

byť v budúcnosti: šíriteľmi informácií, motivátormi, propagátormi, nositeľmi nových myšlienok, nápadov, inšpirácií, aktívnymi pomocníkmi a vykonávateľmi pri realizácii aktivít

8. Flexibilita práce je veľmi živou agendou, ktorá je veľmi tvárna vzhľadom na potreby aj možnosti firmy/organizácie, ktorú možno meniť, rozširovať, aktualizovať, inovovať. Aktivita, ktoré sa neosvedčia či neprinesú očakávaný efekt možno nahradiť inými.

9. Proces flexibilizácie je činnosť dobrovoľná, nevynútiteľná, čo „hrá v jej prospech“ (na rozdiel od množstva iných povinností podnikov, ktoré sú legislatívne dané). Firma/organizácia má „vlastné pohnútky“, pre ktoré flexibilizáciu realizuje a podporuje. Rovnako aj samotné osoby zodpovedné za problematiku môžu byť z rôznych dôvodov motivované a angažované v téme (môže ísť o osobné presvedčenie ľudí, o ich etické, morálne, altruistické zmýšľanie, môže ísť o finančnú motiváciu, môže ísť o osobný záujem)

10. Príklady dobrej praxe – už aj na Slovensku existujú „lastovičky“ v oblasti flexibility práce, ktoré vyvíjajú aktívny systémový prístup k danej agende. Popri získavaní informácií, vzdelávaní, školeniach v otázkach metodologickej podpory predstavujú inšpiratívne príklady z fungujúcej praxe veľmi účinnú metódu hlavne pre „praktikov“, ktorí sa zaujímajú o to, „ako to funguje v praxi“

V prílohe 2 prinášame podrobný systematický prehľad krokov a postupov pre podnik, ktoré poskytujú metodiku, ako flexibilitu implementovať do praxe.

5.1.2 Závery

„Diverzita a inkluze se stávají nezbytným hodnotovým základem pro uplatňování flexibility a flexibilních forem práce. Flexibilita a flexibilní formy práce jsou součástí inkluzivní podmínky pracovního prostředí, které odpovědní a inovativní zaměstnavatelé vytvářejí pro své zaměstnance na základě rozlišování a mapování potřeb nejrozličnějších skupin zaměstnanců právě na základě diverzitního přístupu.“

Zdroj: Příklady dobré praxe flexibility - Jde to pružně (jdetoprune.cz)

Situácia na trhu práce na Slovensku podobne ako aj v Českej republike, vzhľadom na súčasné aj očakávané zmeny vekovej štruktúry obyvateľstva, na predpokladanú dôchodkovú a sociálnu politiku, bude v budúcnosti prinášať zvýšené počty zamestnancov aj nezamestnaných vo veku 50+. Ich vzdelanostná štruktúra, pracovné zručnosti, rodinné povinnosti či sociálny status sa líšia od mladších generácií. V dôsledku vyššie uvedených špecifik zamestnanci 50+ budú (dá sa predpokladať) znevýhodnenou skupinou na trhu práce, ak pravdaže nedôjde k uvedomeniu si tohto stavu a k zmene postojov kľúčových zainteresovaných, ako sú: štát, zamestnávania, odbory, či široká odborná aj laická verejnosť. Od všetkých týchto subjektov sa očakáva angažovanosť v týchto otázkach. Pracovať na sebe a ochotnejšie sa „učiť“, „prispôbovať sa flexibilne zmeneným pracovným podmienkam“ budú musieť aj samotní pracovníci, o ktorých je reč. Musia sa zmeniť postoje oboch strán.

Flexibilita sa netýka len starších pracovníkov, ale každého pracovníka – či už s rodičovskými alebo inými rodinnými povinnosťami, pracovníka zaujímajúceho sa o ďalšie vzdelávanie, o kariérny rozvoj, o voľný čas alebo o zdravie.

Flexibilita je prierezovou témou, t. j. v organizácii ju riešia tak personalisti, manažéri zodpovední za výrobný proces/organizáciu výrobného procesu, PR manažéri. Dotýka sa podnikových politík ako napr.: organizácie výrobného procesu, personálnych, politiky

spoločenskej zodpovednosti, politiky kvality a ďalších prierezových tém. Preto okruh interných útvarov a osôb stredného aj top manažmentu zainteresovaných do otázok flexibility je široký. Týchto všetkých by mala agenda flexibility práce v organizácii oslovovať, a zapájať tak vo fáze prípravy, ak aj implementácie a vyhodnocovania flexibilizácie práce na úrovni organizácie. Úloha odborov je v tomto procese nesporná.

Na Slovensku je ešte stále nevyužitý potenciál flexibility pri riešení problémov na trhu práce, ale aj ekonomiky a spoločnosti. Flexibilita má pritom významný makroekonomický, mikroekonomický i mimoekonomický rozmer. Podľa nášho úsudku chýbajú informácie, pozitívne príklady z praxe či scitlivovanie názorov odbornej i laickej verejnosti voči tejto problematike. Často má flexibilita práce negatívne konotácie – spája sa s niečím podradným, nechceným, vynúteným, nevýhodným, čo je a priori zatracované hneď v zárodku. Zamestnávateľia zasa vidia v prípade flexibility označovanej ako „obojsťranne výhodná“ (win – win) „strašiaka“, ktorý stojí čas, peniaze, úsilie. Zrejme im rovnako chýbajú informácie, pozitívne príklady dobrej praxe či manuál, ako flexibilitu implementovať. Cieľom nášho analytického výstupu je podporiť pozitívne smerovanie a naštartovať konanie kompetentných.

Významnou zložkou analytického výstupu sú odporúčacie časti – venujeme sa v nich osobitne metodickým a koncepcným aspektom flexibilizácie práce. Majú napomôcť odborom aj samotným zamestnávateľom odpovedať si na otázky: Ako s flexibilizáciou začať? Ako celý proces zrealizovať? Z čoho vychádzať? Kam sa chceme dopracovať?

Sme presvedčení o tom, že ak má pozitívna flexibilita fungovať, a rozvíjať sa, musí byť záujem oboch strán /vyvolaný a udržiavaný dostatkom informácií, metodickej/koncepcnej podpory/, musí byť urobená seriózna diagnostika danej organizácie (pretože univerzálne riešenie či koncepcia neexistujú), týkajúca sa tak potrieb, ako aj možností a predpokladov implementácie, následný návrh stratégie, akčného plánu (road map)/plánu implementácie, monitoringu aj prehodnocovania a revidovania.

Napriek univerzálne platným odporúčaniam každá organizácia je špecifická, či už svojou veľkosťou, predmetom činnosti, geografickou lokalizáciou, ale hlavne personálnou skladbou, schopnosťami aj zmýšľaním pracovníkov aj vedenia, kultúrou a hodnotami organizácie. Preto upriamujeme pozornosť aj na tieto špecifiká a s využitím nástrojov sebadiagnostiky, či SWOT analýzy, navrhujeme organizáciám či podnikom, aby objavili svoje východiská pre nasledujúci ďalší proces flexibilizácie.

Zavedenie flexibility práce nie je pre podnik či organizáciu jednoduchý, ani konečný proces, ale ide o dlhodobé úsilie, ktoré nikdy nekončí, tak ako sa vyvíja interné aj externé prostredie podniku či organizácie. Ide o multidisciplinárny proces, čo sa sfér podniku týka, aj nárokov na zúčastnené osoby, ktoré by mali byť do procesu flexibilizácie prizvané a aktívne by mali na tomto procese participovať.

Pre potreby úspešnej implementácie je potrebné: 1. budovať povedomie o problematike tak vo vedení, ako aj medzi zamestnancami (scitlivovať myslenie aj konanie všetkých vo firme v uvedenej línii), vrátane vplyvu na firemnú kultúru. 2. vytvoriť spoločnú víziu flexibility /vrátane participácie samotných zamestnancov na tomto procese/, 3. napojiť flexibilitu na strategické ciele a poukazovať na jej prínosy, 4. porozumieť potrebám ľudí aj špecifikám organizácie či firmy /zistiť názory, potreby, urobiť autodiagnostiku, SWOT analýzu/, získať dáta, fakty, 5. inšpirovať sa príkladmi dobrej praxe, 6. navrhnúť konkrétne nástroje/opatrenia, a prípadne si overiť ich fungovanie na pilotných projektoch, 7. vzdelávať v problematike flexibility práce, trénovať manažment v praktických zručnostiach z tejto sféry, vytvoriť smernice, manuály, metodiky, využívať koučing, 8. informovať o svojich aktivitách, aktívne komunikovať, aktívne dodržiavať stratégiu a naplňovať ciele flexibilizácie. 9. spájať sa vo vnútri organizácie aj s okolím, sieťovať, komunikovať, učiť sa, zbierať príklady úspešnej praxe a zdieľať aj vlastné pozitívne výsledky s okolím.

Pri práci na analytickej štúdii sme čerpali teoretické aj empirické údaje prevažne zo zahraničných zdrojov, keďže domáca báza dát či empirické štúdie, výskumy a príklady

dobrej praxe sú zriedkavé. Svoje tvrdenia a závery robíme na základe týchto teoretických aj empirických poznatkov a ich následného kritického zhodnotenia. Podobne, ako v samotných zdrojových štúdiách je zdôrazňované, chceme upozorniť, že výskumné zistenia, výsledky či závery sú výsledkom analýzy konkrétnych údajov v konkrétnych podmienkach (ide o údaje z rôznych krajín, získané v rôznom čase, a rôznorodej vzorke podnikov, ide často o subjektívne postoje, o kvalitatívne údaje, keďže kvantitatívne merania sú v prípade tejto témy menej často prezentované, resp. aj vzhľadom na rôznosť východísk ťažšie vzájomne komparovateľné). Výsledky, vzhľadom na nereprezentatívnosť prieskumov či výskumov, nie je možné zovšeobecniť. Napriek týmto predpokladom sa však dá usudzovať, že podobné vzorce správania, aj výsledky a dopady v oblasti flexibility práce na podnikovej mikroúrovni získané z príkladov v zahraničí sa dajú anticipovať aj v slovenských podmienkach.

Flexibilitu ako koncepciu určite uplatňujú slovenské firmy, ktoré sú súčasťou nadnárodných korporácií, a túto koncepciu či kultúru flexibility uplatňujú podľa vzoru svojich materských spoločností či podľa univerzálnych koncernových pravidiel/noriem. V slovenských firmách čo sa proveniencie (vlastníctva) týka prevládajú skôr tradičné formy flexibilnej práce (hovoríme im častokrát aj vynútené, či negatívne – ako je práca v noci, cez víkend, práca na zmeny).

Ďalej ide častokrát hlavne o neformálne dohody, o čiastkové/individuálne postupovanie v jednotlivých prípadoch, než o systematický a plošný prístup – o systematickú a plošnú flexibilizáciu práce vo firme či organizácii. V praxi je žiadúca pozitívna flexibilita (obojsstranne prospešná flexibilita, ktorá je benefitom pre obe zúčastnené vzťahy pracovnoprávneho vzťahu – a teda v tomto duchu aj koncipovaná a aplikovaná v praxi). Dôvodom pomerne nízkej miery využívania flexibilnej práce, či nezájmu organizácie/podniku zaoberať sa témou je neinformovanosť, či nedostatočné znalosti a zručnosti pre potreby flexibilizácie práce, než neochota či nevôľa zamestnávateľov vo vzťahu k flexibilitě. Zlepšiť slovenskú prax v tomto smere, teda napomôcť zvráteniu súčasného stavu a nastúpenie cesty smerom k pozitívnejšiemu, priaznivejšiemu, ústretovejšiemu vývoju má napomôcť aj tento analytický výstup.

Usilujeme v ňom o metodickú podporu, o dokumentovanie príkladov dobrej praxe aj empirických znalostí o téme existujúcich. Usilujeme poskytnúť podporu, aby bolo možné prax flexibilizácie práce rozbehnúť aj na Slovensku, poukazujeme na úskalia aj riziká, ktorým sa dá koncepčným a systémovým prístupom k problematike vyhnúť, resp. ich minimalizovať. V prvom rade však chceme „zbúrať“ pomyselnú informačnú bariéru, poskytnúť podklady pre získanie zručností v danej sfére, tak pre manažment, ako aj pre zástupcov zamestnancov, aby mali informácie, motiváciu/inšpiráciu aj návod, ako konať (keď vôľa, záujem aj informácie už existujú). Neexistuje univerzálne použiteľné, neutrálne, jediné správne riešenie či cesta k cieľu, pretože jednak slovenská prax, ale aj odvetvová či individuálna podniková/organizačná prax je vždy špecifická a jedinečná /čo sa charakteru činnosti, skladby zamestnancov, organizačnej kultúry či manažérskych zručností a kompetencií týka/. Čo sa však dá ponúknuť podnikom či organizáciám bez ohľadu na túto špecifickosť a jedinečnosť, to je návod, ako majú začať, kde majú začať, komu danú problematiku zveriť z hľadiska zodpovednosti aj kompetencií, ako správne tému prezentovať, ako scitlivovať osadenstvo firmy voči týmito otázkam, ako pripraviť, implementovať, hodnotiť prax flexibilnej práce v danom konkrétnom podniku, v daných podmienkach, za danej špecifickej jedinečnej podnikovej východiskovej situácie.

Príprava a implementácia teda vyžaduje na úrovni samotného podniku záujem, otvorenosť a ochotu voči tejto „podnikovej inovácii“, záujem manažmentu či zodpovedných osôb učiť sa ďalej v tejto oblasti v priebehu celého procesu flexibilizácie, získavať zručnosti potrebné pre implementovanie flexibility práce, nastaviť procesy, zodpovednosť aj kompetencie na úrovni podniku tak, aby implementácia bola reálna a priniesla aj reálne priame výsledky aj širšie dopady a dôsledky.

Aktérmi v tejto problematike môžu byť všetci vyššie spomenutí (vlastníci, manažment vrcholový, stredný aj nižší, zástupcovia zamestnancov, samotní zamestnanci), keďže každá organizácia je špecifická svojou veľkosťou, skladbou zamestnancov, organizačnou štruktúrou (štábne vs. líniové štruktúry, malé vs. stredné a veľké podniky, podniky rôznych odvetví

a sektorov s rôznym charakterom vykonávanej činnosti – produkcie tovarov a služieb). Nemožno teda jednoznačne povedať, kto by sa mal v problematike angažovať. Môže ísť o iniciatívu „zhora“ – od manažmentu výroby či ľudských zdrojov – s cieľom prispôbiť sa požiadavkám výrobného procesu či prevádzkovo-organizačným potrebám, môže však ísť aj o iniciatívu „zdola“, zo strany samotných zamestnancov. Môže ísť aj o „spoločne koncipovaný a realizovaný pilotný projekt“, pripravený za účasti vedenia (manažment výroby, ľudských zdrojov, PR), odborov. Je to veľmi individuálne, kto v organizácii tento proces iniciuje, kto príde s touto myšlienkou. Dôležité je potom, aby táto myšlienka „nezapadla prachom“, teda dôležité je, aby iniciátori vedeli „čo ďalej“, keď už tento nápad nosia v hlave, ako začať, s kým spolupracovať, koho do problematiky angažovať ďalej. Keď máme motiváciu „prečo flexibilita práce“ (môže byť rôzna pre zamestnávateľa aj zamestnancov, dôležitý je kompromis, aby vyhovovala všetkým), dôležité je potom odpovedať si na otázku „ako na to/Čo urobiť? Kto to má urobiť?“ T. j. identifikovať kompetencie, ktoré sú v procese flexibilizácie práce dôležité, identifikovať osoby, ktoré týmito kompetenciami v organizácii či podniku disponujú, stanoviť si víziu a ciele, čo chceme dosiahnuť, a následne nástroje, teda konkrétne formy flexibilnej práce. Takouto myšlienkou či plánom to nekončí. Je potrebné vymedziť úlohy na dosiahnutie cieľov a časový harmonogram ich napĺňania /akčný plán či road map/, a následne aj sledovať a vyhodnocovať ich napĺňanie. Toto je celý proces. Monitoring a evaluácia pomôžu identifikovať úspechy aj chyby, ktoré sú dôležité pre fungovanie procesu flexibilizácie v nasledujúcich obdobiach.

Pre odbory, pre zamestnávateľov aj pre zástupcov zamestnancov (ktorí môžu ovplyvňovať proces flexibilizácie tzv. bottom-up smerom) – pre týchto všetkých je určená naša práca, osobitne jej metodická a návrhová časť.

Základom je firemná kultúra, firemné hodnoty, firemné princípy a priority. V nich by mali byť zakotvené: presvedčenie o význame flexibility. Nositeľmi týchto hodnôt, princípov či etiky sú ľudia, či už ide o ľudí z vedenia organizácie, o radových zamestnancov. Bez toho, že by organizácia (jej vedenie aj samotní zamestnanci) bola presvedčená o význame flexibility (teda

nekonala by len pod tlakom okolia, „umelo“, „pre vonkajší image“, t. j. nekonala by iba preto, aby „navonok dobre/pozitívne“ bola prijímaná) nemožno proces úspešne a plnohodnotne podniknúť aj zrealizovať. Teda na začiatku by mali byť získavané a sprostredkúvané/dalej šírené širokému spektru osôb naprieč podnikom informácie o význame flexibility, poznatky, skúsenosti z dobrej praxe. Bez úprimného presvedčenia o význame problematiky bude stále iba „pozlátkom“ bez reálneho obsahu/náplne.

5.2 Návrhy a odporúčania

Nové vznikajúce formy zamestnávania môžu rozostrovať hranicu medzi závislou prácou a SZČO, čo vedie k poklesu kvality zamestnávania a nárastu falošnej SZČO.

MOP(ILO) vydala 4 politické odporúčania, ktoré môžu prispieť ku zvýšeniu kvality neštandardných pracovných miest:

- 1) zabezpečenie takých politík, ktoré zaistia rovnaké zachádzanie s pracovníkmi, bez ohľadu na ich zmluvné podmienky, ďalej politík stanovujúcich minimálne garantované hodiny a obmedzujúce variabilitu pracovných plánov, legislatívy týkajúcej sa chybného zaradenia do zamestnania, obmedzenia niektorých spôsobov využitia neštandardného zamestnávania tak, aby sa zabránilo zneužívaniu
- 2) posilnenie kolektívneho vyjednávania – a to budovaním kapacít odborov v oblasti reprezentácie pracovníkov pracujúcich v neštandardných formách zamestnávania a rozšírenie kolektívnych zmlúv na všetkých pracovníkov v odvetviach a lebo pracovných kategóriách. Okrem toho musia mať všetci pracovníci prístup k slobode združovania sa a právam kolektívneho vyjednávania.
- 3) posilnenie sociálnej ochrany tým, že sa zrušia alebo znížia prahové hodnoty minimálnych hodín, mzdy alebo trvania pracovného pomeru

- 4) zavádzanie takých politík zamestnanosti a sociálnych politík, ktoré podporujú vytváranie pracovných miest a ktoré uspokojujú potreby pracovníka nielen v oblasti odbornej prípravy, ale tiež v oblasti rodinných vzťahov.

Za dôležité je nutne považovať tiež odporúčania vyplývajúce zo stanoviska Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru (ďalej len „EHSV“):

1. Budúcnosť práce - automatizácia, účasť na diaľku a lepšia integrácia vidieckych oblastí, cloud computing, využívanie dát veľkého objemu alebo nové obchodné modely spočívajúce v prioritnom zameraní na služby. To zmení spôsob práce. Táto tendencia je už viditeľná v dnešnom pracovnom prostredí a všetky študijné skupiny zamierené na budúcnosť práce očakávajú v budúcnosti ešte drastickejšie zmeny, zatiaľ čo rovnako zohľadňujú skutočnosť, že predpovede vývoja v budúcich desaťročiach sú značne neisté
2. Zručnosti a kompetencie - budúce zručnosti by mali byť zladené s potrebami spoločnosti a s požiadavkami na trhu práce. Toto je možné dosiahnuť len s pomocou Úzkej spolupráce medzi podnikmi a verejnými a súkromnými vzdelávacími inštitúciami.
3. Úloha verejnej politiky a občianskej spoločnosti - hlavné je odborné vzdelávanie a príprava, ktoré poskytujú spoločnosti svojim zamestnancom. Spolupráca medzi podnikmi, vysokými školami a odbornými inštitúciami bude v tomto prípade zásadná. Bude existovať stále viac organizácií poskytujúcich neformálne vzdelávanie, tj. organizované vzdelávacie aktivity mimo zavedený formálny systém. Občianska spoločnosť by mohla v spolupráci s rôznymi jednotlivcami, inštitúciami a záujmovými skupinami vytvoriť nové vzdelávacie fóra na rozvoj zručností.

Autori predloženého analytického výstupu prinášajú návrhy a odporúčania pre cieľové skupiny, t. j. štát, odbory, zamestnávateľa a zamestnanca. Návrhy a odporúčania vyplynuli z predchádzajúceho bádania predmetnej problematiky autormi.

5.2.1 Štát a politika zamestnávania

- Formovanie vyváženej koncepcie politiky zamestnanosti akceptujúcej na jednej strane výzvy globálnej ekonomiky a na druhej strane hodnoty sociálneho štátu.
- Presadzovanie cieľov politiky zamestnanosti zameraných na dosiahnutie plnej zamestnanosti, zlepšenie kvality a produktivity práce a posilnenie sociálnej a územnej súdržnosti.
- Realizácia širokého systému celoživotného vzdelávania, zahrňujúceho komplexné stratégie celoživotného vzdelávania, stratégie na zabezpečenie kontinuálnej adaptability a zamestnateľnosť pracovníkov, najmä tých najzraniteľnejších.
- Optimalizácia aktívnej politiky trhu práce, politiky, ktoré pomáhajú ľuďom vyrovnávať sa s rýchlymi zmenami, znížiť obdobia nezamestnanosti a uľahčiť prechod na nové pracovné miesta.
- Modernizácia systému sociálneho zabezpečenia, súčasťou ktorého bude zosúladenie existujúceho systému sociálneho zabezpečenia s konceptom koncepcie flexikurity, zosúladenie pracovného a súkromného života, tvorbu systémov, ktoré poskytujú primeranú podporu príjmu, povzbudzujú zamestnanosť a uľahčujú mobilitu pracovnej sily.
- Podpora sociálneho dialógu formou diskusií, konzultácií, rokovaní a spoločných akcií, do ktorých sú zapojení sociálni partneri (zástupcovia zamestnávateľov a zamestnancov). Má dve hlavné formy: tripartitný dialóg zahrňajúci orgány verejnej moci a bipartitný dialóg medzi európskymi zamestnávateľmi a odborovými organizáciami.
- Optimalizácia kontrolnej činnosti zameranej na prevenciu nelegálnych foriem flexibilizácie miezd, vzniku, priebehu a ukončovania pracovného pomeru a pracovných

podmienok, najmä vo vzťahu k porušovaniu Zákona NR SR č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce.

- Do obsahu vzdelávania na základných a stredných školách integrovať problematiku flexibilných foriem zamestnávania s cieľom pripraviť absolventov na vykonávanie po ich vstupe na trh práce.
- Optimalizácia kontrolnej činnosti zameranej na prevenciu nelegálnych foriem flexibilizácie miezd, vzniku, priebehu a ukončovania pracovného pomeru a pracovných podmienok, najmä vo vzťahu k porušovaniu Zákona NR SR č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce.
- Do obsahu vzdelávania na základných a stredných školách integrovať problematiku flexibilných foriem zamestnávania s cieľom pripraviť absolventov na vykonávanie po ich vstupe na trh práce.
- Formovanie vyváženej koncepcie politiky zamestnanosti akceptujúcej na jednej strane výzvy globálnej ekonomiky a na druhej strane hodnoty sociálneho štátu.
- Presadzovanie cieľov politiky zamestnanosti zameraných na dosiahnutie plnej zamestnanosti, zlepšenie kvality a produktivity práce a posilnenie sociálnej a územnej súdržnosti.
- Realizácia širokého systému celoživotného vzdelávania, zahrňujúceho komplexné stratégie celoživotného vzdelávania, stratégie na zabezpečenie kontinuálnej adaptability a zamestnateľnosť pracovníkov, najmä tých najzraniteľnejších.
- Optimalizácia aktívnej politiky trhu práce, politiky, ktoré pomáhajú ľuďom vyrovnáť sa s rýchlymi zmenami, znížiť obdobia nezamestnanosti a uľahčiť prechod na nové pracovné miesta.
- Modernizácia systému sociálneho zabezpečenia, súčasťou ktorého bude zosúladenie existujúceho systému sociálneho zabezpečenia s konceptom koncepcie flexikurity, zosúladenie pracovného a súkromného života, tvorbu systémov, ktoré poskytujú

primeranú podporu príjmu, povzbudzujú zamestnanosť a uľahčujú mobilitu pracovnej sily.

- Podpora sociálneho dialógu formou diskusií, konzultácií, rokovaní a spoločných akcií, do ktorých sú zapojení sociálni partneri (zástupcovia zamestnávateľov a zamestnancov). Má dve hlavné formy: tripartitný dialóg zahŕňajúci orgány verejnej moci a bipartitný dialóg medzi európskymi zamestnávateľmi a odborovými organizáciami.
- Spresiť legislatívu v oblasti pracovnoprávných vzťahov- Zákonník práce - presné definície, popis povinností a práv zamestnancov.

Opatrenia štátu na zlepšenie zamestnanosti starších ľudí

- zvyšovanie ich zamestnanosti prostredníctvom intenzívnych vzdelávacích kurzov zameraných na prácu s informačnými a komunikačnými technológiami pre ľudí vo veku 50 a viac rokov evidovaných na úradoch práce
- zvyšovanie možností zamestnať sa na kratší pracovný úväzok uchádzačom o zamestnanie vo veku 50 a viac rokov dovtedy, kým získajú nárok na starobný dôchodok
- motivovanie zamestnávateľov na vytvorenie „deleného“ pracovného miesta pre starších ľudí vo veku 50 a viac rokov na polovičný úväzok, resp. na 2,5-hodinový úväzok
- rozvoj nových foriem zamestnania zvyšujúcich flexibilitu trhu práce pre starších zamestnancov vo veku 50 a viac rokov, čo podľa Zákonníka práce znamená uplatnenie

pružných foriem zamestnávania, ktoré môžu pozitívne vplývať na zamestnávanie starších ľudí

- aktualizovať existujúce a vytvárať nové nástroje aktívnych opatrení trhu práce na udržanie osôb nad 50 rokov veku na trhu práce.
- Národná stratégia zamestnanosti SR do roku 2020, ktorú vláda schválila v decembri 2014, určuje kľúčové zmeny, ktoré treba vykonať na dosiahnutie cieľového stavu zamestnanosti do roku 2020.
- podpora zamestnávania znevýhodnených nezamestnaných (t. j. aj starších nad 50 rokov) prostredníctvom šiestich národných projektov na podporu vytvárania pracovných miest. Vďaka nim má štát v nasledujúcich rokoch podporiť vznik asi 90-tisíc pracovných miest za 280 miliónov eur. Ústredie práce okrem toho nedávno spustilo ďalšie štyri projekty na podporu zamestnávania mladých a dlhodobo nezamestnaných a ďalšie dva projekty spustí na jeseň.

5.2.2 Odbory

- Podpora stabilných pracovných vzťahov.
- Podpora implementácie rodovej rovnosti na pracovisku.
- Posilňovanie sociálneho dialógu a systémov kolektívneho vyjednávanía.
- Identifikácia spôsobov, ako zlepšiť organizáciu práce, dodržiavania práv zamestnancov a systémov ochrany pracovných miest.
- V kolektívnom vyjednávaní presadzovať vhodné úpravy pracovného času, napríklad skrátenie pracovného času pre zamestnancov s maloletými deťmi, resp. nad 50 rokov.

- Zlepšovať odbornú (vedomostnú) pripravenosť reprezentantov odborových organizácií v oblasti flexibilných foriem zamestnávania a identifikácie a prevencie prekarizovaných foriem zamestnávania.
- V kolektívnom vyjednávaní presadzovať vhodné úpravy pracovného času, napríklad skrátenie pracovného času pre zamestnancov s maloletými deťmi, resp. nad 50 rokov.
- Zlepšovať odbornú (vedomostnú) pripravenosť reprezentantov odborových organizácií v oblasti flexibilných foriem zamestnávania a identifikácie a prevencie prekarizovaných foriem zamestnávania.
- Podpora stabilných pracovných vzťahov.
- Podpora implementácie rodovej rovnosti na pracovisku.
- Posilňovanie sociálneho dialógu a systémov kolektívneho vyjednávania.
- Identifikácia spôsobov, ako zlepšiť organizáciu práce, dodržiavania práv zamestnancov a systémov ochrany pracovných miest.

5.2.3 Zamestnávateľ

- Uzatváranie flexibilných, ale pritom spoľahlivých pracovných kontraktov, spojených s dostupnosťou a dodržiavaním zmluvných podmienok.
- Pri prijímaní opatrení týkajúcich sa flexibilizácie práce zabezpečiť jej vyvážený pomer vo vzťahu zamestnávateľ - zamestnanec, ako aj ich kombináciu s bezpečnostnými a aktivačnými ponukami kolektívnych zmlúv.
- Podpora zosúladovania rodinného a pracovného života prostredníctvom rôznych typov flexibilného usporiadania pracovného času.

- Využívanie režimu pružného pracovného času napríklad u zamestnancov verejnej správy.
- Umožňovať zástupcom zamestnancov zúčastňovať sa prípravy, prerokovávaní a schvaľovania dokumentov, procesov a zmien týkajúcich sa flexibilných foriem zamestnávania.
- Uzatváranie flexibilných, ale pritom spoľahlivých pracovných kontraktov, spojených s dostupnosťou a dodržiavaním zmluvných podmienok.
- Pri prijímaní opatrení týkajúcich sa flexibilizácie práce zabezpečiť jej vyvážený pomer vo vzťahu zamestnávateľ - zamestnanec, ako aj ich kombináciu s bezpečnostnými a aktivačnými ponukami kolektívnych zmlúv.
- Podpora zosúladžovania rodinného a pracovného života prostredníctvom rôznych typov flexibilného usporiadania pracovného času.
- Využívanie režimu pružného pracovného času napríklad u zamestnancov verejnej správy.

5.2.4 Zamestnanec

- Participácia na zvyšovaní vlastnej prístupnosti napríklad prostredníctvom vzdelávania a prípravy pre trh práce zamestnanca, alebo celoživotným vzdelávaním
- Využívanie legislatívnych možností výkonu domácej práce, resp. telepráce v pandemickom i mimopandemickom období.

- Optimalizácia vlastnej pripravenosti na projektové zamestnávanie ako funkčnej kombinácii pracovného pomeru na dobu určitú, pružnou pracovnou dobou a prácou doma.
- Zvýšenie zapojenia (predovšetkým prekarizovaných) zamestnancov v odborových organizáciách s cieľom výraznejšieho presadzovania svojich záujmov.
- Participácia na zvyšovaní vlastnej práceschopnosti napríklad prostredníctvom vzdelávania a prípravy pre trh práce zamestnanca, alebo celoživotným vzdelávaním.
- Využívanie legislatívnych možností výkonu domácej práce, resp. telepráce v pandemickom i mimopandemickom období.
- Optimalizácia vlastnej pripravenosti na projektové zamestnávanie ako funkčnej kombinácii pracovného pomeru na dobu určitú, pružnou pracovnou dobou a prácou doma.

5.2.5 Odporúčania de lege ferenda

Je nepochybné, že flexibilné formy práce majú neodmysliteľné miesto v našej pracovnoprávnej legislatíve. Pracovný pomer na dobu neurčitú a na ustanovený týždenný pracovný čas nemôže pokryť svojimi zákonnými možnosťami všetky potreby zamestnávateľov zvlášť v dobe, ktorá sa vyznačuje extrémne rýchlymi zmenami potrieb zamestnávateľov a pracovné zaťaženie zamestnancov. Je nepochybné, že ak chce zostať Slovenská republika konkurencia schopnou v oblasti pracovného trhu, a to nie len v rámci priestoru Európskej únie, je nevyhnutné, aby flexibilné formy zamestnávania boli v podmienkach slovenskej pracovnoprávnej legislatívy zachované.

Samozrejme v každej právnej úprave existujú „nedokonalosti“ či už z pohľadu ochrany práv zamestnancov alebo z pohľadu ochrany potrieb zamestnávateľov. Tieto defekty právnej úpravy sa najčastejšie identifikujú v rámci aplikačnej praxe.

Trend vývoja pracovnoprávnej legislatívy v oblasti flexibilných foriem zamestnávania v poslednom období smeroval najmä k ochrane práv zamestnancov a k ich zrovnoprávňovaniu so zamestnancami vykonávajúcimi prácu v štandardnom pracovnom pomere. Dokonca sa javí, že v niektorých aspektoch by mohli mať zamestnanci pracujúci v rámci flexibilných foriem práce lepšie postavenie ako zamestnanci v štandardnom pracovnom pomere. Podľa nášho názoru by mal byť tento trend aj v budúcom období zachovaný. Existujú aspekty, kde je stále možné aj pri flexibilných formách zamestnávania zvyšovať ochranu zamestnancov avšak neprekročiť štandardnú mieru ochrany poskytovanú Zákonníkom práce. Ako príklad by sme mohli uviesť zamestnanca, ktorý pracuje v pracovnom pomere na dobu neurčitú u zamestnávateľa po dobu 2 rokov a zamestnávateľ sa s ním dohodne na skončení pracovného pomeru z dôvodu nadbytočnosti. Tento zamestnanec má nárok na odstupné vo výške priemerného mesačného zárobku. Avšak zamestnanec, ktorý pracuje u zamestnávateľa na dobu určitú dva roky a jeho pracovný pomer skončí uplynutím tejto doby nemá nárok na žiadne odstupné. Oba odpracovali pre zamestnávateľa dva roky, majú však rozdielne nároky pri skončení pracovného pomeru. Ako argument pre tento rozdiel je možné použiť skutočnosť, že zamestnanec pracujúci na dobu určitú, vedel o dôsledkoch a rizikách spojených s touto flexibilnou formou práce a tento pracovný pomer uzatvoril dobrovoľne. Avšak otázka dobrovoľnosti je v podmienkach slovenského trhu práce prinajmenšom diskutabilná ak skoro 78% zamestnancov pracujúcich v pracovnom pomere na dobu určitú v roku 2018 uviedli, že ide v ich prípade o nútený pracovný pomer na dobu určitú.

Je zřejmé, že flexibilita v pracovnom pomere môže byť obsiahnutá aj vo finančnej nenáročnosti pri skončení pracovného pomeru. Nie je ale dostatočnou flexibilitou eliminovanie procesných krokov pri ukončovaní pracovného pomeru? Administratívna záťaž zamestnávateľa pri skončení pracovného pomeru u zamestnanca s pracovným pomerom

na dobu neurčitú po dvoch rokoch trvania pracovného pomeru je nepomerne náročnejšia ako administratívna záťaž pri skončení pracovného pomeru na dobu určitú, napríklad na dva roky, uplynutím tejto body.

Ako ďalší príklad by sme mohli uviesť rozsah ustanovení Zákonníka práce, ktoré sa vzťahujú na zamestnancov vykonávajúcich prácu na dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru. Prečo zamestnanec, ktorý vykonáva prácu na základe dohody o pracovnej činnosti dva krát v týždni po päť hodín nemá zákonný nárok na poskytnutie stravy od zamestnávateľa? Naopak zamestnanec, ktorý odpracuje v rámci pracovnej zmeny viac ako štyri hodiny nárok na poskytnutie stravy na základe § 152 nárok má. Oba odpracovali viac ako 4 hodiny ale ich nároky na poskytnutie stravy sú rôzne.

V rámci návrhov na budúcu právnu úpravu a jej vývoj si dovoľujeme navrhnúť úpravu zákona č. 462/2007 Z. z. o organizácii pracovného času v doprave a o zmene a doplnení zákona č. 125/2006 Z. z. o inšpekcii práce a o zmene a doplnení zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 309/2007 Z. z., a to najmä v ustanoveniach, ktoré upravujú prestávky v práci. Pre eliminovanie praktík spočívajúcich v zneužívaní prestávok v práci na vykrytie času, kedy zamestnanec nevykonáva prácu by bolo vhodné jasne oddeliť tzv. bezpečnostné prestávky v práci, ktoré majú zabezpečiť primeraný odpočinok mobilného zamestnanca po nepretržitom čase jazdy a prestávky na odpočinok a jedenie. Zároveň je nutné určiť jednoznačne časy týchto prestávok. Ak budú prestávky na odpočinok a jedenie určené otvoreným intervalom, resp. minimálnou dĺžkou existuje stále riziko, že čas, ktorý mobilný zamestnanec nevykonáva jazdu ale napríklad čaká na ďalší spoj označí zamestnávateľ za prestávky na odpočinok jedenie. Vyššie uvedená problematika sa týka v slovenských podmienkach predovšetkým zamestnancov – vodičov pravidelnej osobnej dopravy a teda predovšetkým ustanovenia § 27 zákona č. 462/2007 Z. z. o organizácii pracovného času v doprave a o zmene a doplnení zákona č. 125/2006 Z. z. o inšpekcii práce a o zmene a doplnení zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej

práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 309/2007 Z. z.

Účelom flexibilných foriem práce je zabezpečiť elasticitu v rôznych aspektoch pracovného pomeru. Táto elasticita vo väčšine prípadoch je na úkor zamestnanca. Zamestnanec pri niektorých flexibilných formách práce nemá oprávnenia v takej kvalite a kvantite ako zamestnanec v štandardnom pracovnom pomere (pracovný pomer na dobu neurčitú a v rozsahu ustanoveného týždenného pracovného času). V niektorých prípadoch flexibilných foriem práce je „postavenie zamestnancov“ do istej miery kompenzované, niektorými obmedzeniami práv zamestnávateľa. Ako napríklad pri pracovnom pomere na kratší pracovný čas, zamestnávateľa podľa 97 ods. 2 Zákonníka práce nemôže tomuto zamestnancovi nariadiť prácu nadčas. Práca nadčas u zamestnanca na kratší pracovný čas je teda možná iba po dohode medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Podobným spôsobom by mala byť kompenzovaná, resp. vyvažovaná flexibilita aj v iných prípadoch. Nemusí ísť však iba o eliminovanie oprávnení zamestnávateľa voči zamestnancovi ale môže ísť aj o finančné zvýhodnenie, resp. zavedenie niektorých finančných nárokov pre týchto zamestnancov. Napríklad zavedenie nároku na odstupné ak pracovný pomer na dobu určitú trval najmenej dva roky. Zákonník práce totiž umožňuje uzatvoriť pracovný pomer na dobu určitú aj na dobu dlhšiu ako dva roky v prípadoch podľa § 48 ods. 4 Zákonníka práce. Ďalšou možnosťou by bolo zavedenie mzdového zvýhodnenia zamestnanca za uplatňovanie konta pracovného času alebo nerovnomerného rozvrhovania pracovného času.

Zamestnanci pracujúci v rámci flexibilných foriem zamestnávania bývajú tiež a nie zriedka zamestnancami, ktorí sú postihnutí rôznymi deliktami zo strany zamestnávateľov proti pracovnoprávnym predpisom. Orgánmi dozoru nad dodržiavaním pracovnoprávnej legislatívy sú v štruktúre orgánov štátnej správy inšpektoráty práce a im nadriadený národný inšpektorát práce. V aplikačnej praxi sa vyskytujú situácie, že výkon inšpekcie práce prebieha neúmerne, resp. príliš dlho. Výkon inšpekcie právne upravuje zákon č. 125/2006 Z. z. o inšpekcii práce a o zmene a doplnení zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní

a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Podľa tohto zákona je základná lehota na výkon inšpekcie 30 dní alebo ak nemožno vzhľadom na povahu veci vykonať inšpekciu v tejto lehote, je inšpektorát povinný vykonať inšpekciu do 60 dní. Ak by sa nepodarilo vykonať inšpekcia ani v lehote 60 dní, môže lehotu na jej výkon predĺžiť Národný inšpektorát práce. Horná hranica pre predĺženie lehoty Národným inšpektorátom práce nie je zákonom stanovená. Výkon inšpekcie, ktorý sa týka porušovania pracovnoprávných predpisov, ktoré negatívne zasahujú do každodenného pracovného života zamestnanca, by mal byť vykonávaný s ohľadom na zamestnanca rýchle a veľmi efektívne, tak aby potenciálne porušovanie zákona bolo čo najskôr odstránené. Výkon inšpekcie, ktorý trvá viac ako 30 dní už efekt rýchleho a efektívneho odstránenia porušovania pracovnoprávných predpisov stráca. Obmedzenie lehoty na výkon inšpekcie na 30 dní by zásadným spôsobom prispelo k ochrane práv nie len zamestnancov pracujúcich v rámci flexibilných foriem zamestnávania.

Výsledkom inšpekcie je záznam, v prípade, že inšpektorát práce neidentifikoval v konaní zamestnávateľa porušovanie pracovnoprávnej legislatívy alebo je výsledkom inšpekcie protokol, ak sa pri výkone inšpekcie preukázalo porušovanie pracovnoprávných predpisov. V súčasnosti neexistuje účinný a rýchly prostriedok, ktorým by ohol zamestnanec napadnúť výsledok inšpekcie v podobe nejakej formy odvolania. Zavedenie odvolania alebo sťažnosti ako opravného prostriedku proti výsledku inšpekcie by zásadným spôsobom prospelo k ochrane zamestnancov ako slabšieho subjektu v pracovnoprávnom vzťahu.

Jedným zo zásadných odporúčaní de lege ferenda je precizovanie právnej úpravy v prípade, že je pre účel, ktorý sleduje, nedostatočná.

V kolektívnom spore o určenie odborovej organizácie oprávnenej na uzatvorenie kolektívnej zmluvy podľa § 3a zákona o kolektívnom vyjednávaní je právne spornou otázka, kedy môže vzniknúť predmetný spor. Podľa jedného právneho názoru môže tento spor vzniknúť až keď je z konania alebo iného prejavu vôle odborových organizácií zrejmé, že nevedia postupovať pri kolektívnom vyjednávaní spoločne alebo vo vzájomnej zhode. Pri tomto právnom názore

je teda esenciálnou podmienkou vzniku sporu skutočnosť, že proces kolektívneho vyjednávania už začal. Proces kolektívneho vyjednávania začína predložením návrhu kolektívnej zmluvy jednou zmluvnou stranou druhej zmluvnej strane. Až následne môže vzniknúť situácia, ktoré vedie k iniciovaniu kolektívneho sporu o určenie odborovej organizácie oprávnenej na uzatvorenie kolektívnej zmluvy. Druhý právny názor vychádza z toho, že aj pri príprave na kolektívne vyjednávania alebo pri príprave návrhu kolektívnej zmluvy už môže prísť k vzniku kolektívneho sporu o určenie odborovej organizácie oprávnenej na uzatvorenie kolektívnej zmluvy, napríklad ak odborové organizácie nevedia spolupracovať ani len pri koncipovaní spoločného návrhu kolektívnej zmluvy. Vychádzajúc z ustanovenia prvej vety § 3a zákona o kolektívnom vyjednaní „Ak u zamestnávateľa pôsobia popri sebe viaceré odborové organizácie, pri uzatváraní kolektívnej zmluvy v mene kolektívu zamestnancov môžu príslušné odborové orgány pôsobiace u zamestnávateľa vystupovať a konať s právnymi dôsledkami pre všetkých zamestnancov len spoločne a vo vzájomnej zhode, ak sa medzi sebou nedohodnú inak.“ je zrejmé, že spor môže vznikať len pri uzatváraní kolektívnej zmluvy. Uzatváranie kolektívnej zmluvy sa realizuje jedine cez proces kolektívneho vyjednávania, ktorý začína zákonom určeným spôsobom, preto sa prikláňame k názoru, že uvedený kolektívny spor môže vzniknúť iba v rámci procesu kolektívneho vyjednávania, t. j. po predložení návrhu kolektívnej zmluvy alebo jej dodatku.

Ďalšou otázkou, ktorú zákon o kolektívnom vyjednaní neupravuje, je či spor môže vzniknúť iba pri nezhode v obsahovej časti návrhu kolektívnej zmluvy, t. j. odborové organizácie majú rozdielne názory na jednotlivé ustanovenia kolektívnej zmluvy čo sa týka priority, kvantitatívnej stránky, alebo môže tento kolektívny spor vzniknúť aj procesných krokoch v rámci kolektívneho vyjednávania, napríklad, že odborové organizácie sa nedohodnú na termíne kolektívneho vyjednávania alebo na spoločnom hovorcovi zástupcov zamestnancov na vyjednaní. Tieto sporné otázky by mohli v rámci svojej rozhodovacej právomoci riešiť rozhodcovia, ktorí by boli určená na riešenie konkrétneho sporu. Posudzovali by teda v prvom rade, či spor skutočne vznikol, či ide o spor v obsahovej časti kolektívnej

zmluvy, Z aplikačnej praxe však vyplýva, že rozhodcovia aj pri riešení týchto otázok nepostupujú konzistentne. Detailnejšou právnou úpravou, ktoré by určovala v ktorom konkrétnom momente procesu kolektívneho vyjednávania spor môže vzniknúť, či sa spor musí týkať obsahovej stránky kolektívnej zmluvy a by tieto otázky boli legislatívne vyriešené. Ďalšou možnosťou je vydanie akéhosi manuálu rozhodcov a sprostredkovateľov Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny ktorý by upravoval metodiku riešenia kolektívnych sporov a sporov z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov. Taktiež by si detailnejšiu právnou alebo metodickú úpravu zaslúžili postupy ako má rozhodca zisťovať počty členov odborových organizácii pri riešení tohto kolektívneho sporu.

Problematika zisťovania počtu členov môže byť nejasná aj pri riešení sporu z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov o rozdelení pracovného voľna s náhradou mzdy medzi zástupcov zamestnancov podľa § 240 ods. 3 Zákonníka práce. Má rozhodca rozdeliť pracovné voľno pomerne podľa počtu členov odborových organizácii alebo iba rovnakým dielom podľa počtu zástupcov zamestnancov? Zamestnanecká rada zastupuje všetkých zamestnancov, odborová organizácia pri kolektívnom vyjednávaní zastupuje tiež všetkých zamestnancov avšak pri individuálnych pracovnoprávných vzťahoch iba svojich členov (s výnimkou odborovo neorganizovaných zamestnancoch). Akú nevyhnutnú súčinnosť musia zástupcovia zamestnancov rozhodcovi pri riešení tohto sporu poskytnúť, keďže Zákonník práce otázku vzájomnej súčinnosti pri riešení sporu nerieši.

Pri spore z kolektívnych pracovnoprávných vzťahov podľa § 232 ods. 1 Zákonníka práce nie príslušnými zákonnými ustanoveniami riešené či je vôbec možné využiť pri tomto spore inštitút rozhodcu, nie je riešené akým spôsobom by mal zamestnávateľ zistiť ktorá z odborových organizácii má u zamestnávateľa väčší počet členov, t. j. aké oprávnenia má voči odborovým organizáciám, akú súčinnosť sú povinné odborové organizácie pri riešení tohto sporu zamestnávateľovi poskytnúť, atď.

Problematika vzájomnej súčinnosti a poskytovania si informácií spôsobuje aplikačné problémy aj pri realizácii štrajku podľa zákona o kolektívnom vyjednávaní. Pri hlasovaní zamestnancov o štrajku je zodpovedná za zákonnosť tohto hlasovania odborová organizácia. Hlasovanie je zákonné ak sa ho zúčastní nadpolovičná väčšina zamestnancov zamestnávateľa. Informáciu o presnom počte zamestnancov však zamestnávateľ s odborovou organizáciou nie je zo zákona povinný zdieľať. Rovnako, ak sa do počtu zamestnancov pre účely hlasovania o štrajku nezapočítavajú zamestnanci vykonávajúci pre zamestnávateľa právu na dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru ako ich má odborová organizácia identifikovať, keď nemá právo požadovať informáciu o týchto zamestnancoch od zamestnávateľa? Odborová organizácia teda nemusí vedieť koľko zamestnancov má zamestnávateľ v dobe hlasovania. Pre učenie zákonnosti hlasovania, teda splnenia zákonného kvóra je rozhodujúci počet zamestnancov pri začiatku hlasovania, na konci hlasovania alebo pri vyhodnocovaní hlasovania? V spoločnostiach, ktoré zamestnávajú tisíce zamestnancov môže totiž prebiehať proces hlasovania celé týždne. Zákon o kolektívnom vyjednávaní upravuje pri príprave a realizácii štrajku najmä povinnosti odborovej organizácie voči zamestnávateľovi avšak len v minimálnej miere upravuje povinnosti zamestnávateľa voči odborovej organizácii. Riešením by bolo implementovať do zákona o kolektívnom vyjednávaní povinnosť zamestnávateľa poskytnúť na vyžiadanie odborovej organizácii potrebné informácie o počte a štruktúre zamestnancov pre účely plnenia zákonných povinností podľa zákona o kolektívnom vyjednávaní.

Pri právnej úprave konta pracovného času odporúčame v § 87a Zákonníka práce upraviť spôsob vysporiadanie plusových a mínusových hodín, ktoré by mal zamestnanec prípadne na konte pracovného času po uplynutí vyrovnávacieho obdobia. V aplikačnej praxi sa ku koncu vyrovnávacieho obdobia iba sporadicky darí vyrovnať plusové a mínusové hodiny tak, aby saldo bolo ku koncu vyrovnávacieho obdobia nulové. Plusové hodiny na účte konta pracovného času by mali byť po uplynutí vyrovnávacieho obdobia považované za hodiny nadčasovej práce a s príslušným mzdovým zvýhodnením by mali byť preplatené v najbližšom

výplatnom termíne po uplynutí vyrovnávacieho obdobia. Mínusové hodiny by mali byť považované za prekážku v práci na strane zamestnávateľa podľa § 142 ods. 3 Zákonníka práce a zamestnávateľ by mal poskytnúť zamestnancovi rozdiel medzi náhradou mzdy podľa § 142 ods. 3 Zákonníka práce a už poskytnutou mzdou za tieto mínusové hodiny v najbližšom výplatnom termíne.

Pri konte pracovného času tiež odporúčame osobitne upraviť výpočet priemerného zárobku vzhľadom na špecifiká poskytovanej mzdy počas uplatňovania konta pracovného času a rizika zásadných výkyvov odpracovaných hodín v jednotlivých mesiacoch, resp. v príslušnom rozhodujúcom období.

Za negatívum súčasnej právnej úpravy monitorovania zamestnancov možno považovať skutočnosť, že Zákonník práce nevymedzuje pojem vážne dôvody spočívajúce v osobitnej povahe činnosti zamestnávateľa. Z uvedeného dôvodu odporúčame, aby si zamestnávateľ so zástupcami zamestnancov v kolektívnej zmluve tieto dôvody bližšie definovali a spresnili tak hmotnoprávne podmienky monitorovania svojich zamestnancov.

Uvedené ustanovenia § 13 ods. 4 prvá veta Zákonníka práce neustanovuje formu oznámenia zamestnávateľa o jeho monitorovaní. Súčasne v rámci prvej vety tohto ustanovenia nie je uvedená minimálna lehota, v rámci ktorej musí zamestnávateľ zamestnanca vopred upozorniť na jeho monitorovanie. Nakoľko monitorovaním zamestnancov veľmi často dochádza k narušeniu ich súkromia, považujeme za vhodné, aby si zástupcovia zamestnancov v kolektívnej zmluve so zamestnávateľom dohodli písomnú formu oznámenia o ich monitorovaní s minimálnou lehotou, pred ktorou musí zamestnávateľ zamestnanca vopred upozorniť na to, že bude monitorovaný. Legislatívne znenie § 13 ods. 4 prvá veta Zákonníka práce súčasne obsahuje výpočet spôsobov monitorovania zamestnanca, pričom na prvý pohľad sa môže zdať, že sa jedná o taxatívne vymedzenie spôsobov monitorovania zamestnanca. Toto ustanovenie však obsahuje len demonštratívny výpočet spôsobov monitorovania zamestnanca. Do budúca možno pre legislatívny orgán odporučiť, aby bolo

predmetné ustanovenie prvej vety doplnené o slovné spojenie „najmä“, čím sa legislatívne odstráni akékoľvek polemiky. S masívnym rozvojom nových spôsobov monitorovania zamestnancov by bolo vhodné, aby predmetné ustanovenie obsahovalo širší demonštratívny výpočet spôsobov monitorovania zamestnancov, čím sa zaručí ľahšia a prehľadnejšia aplikovateľnosť predmetného ustanovenia na jednotlivé spôsoby monitorovania zamestnancov zo strany samotných zamestnancov a zástupcov zamestnancov. Pokiaľ u zamestnávateľa pôsobia zástupcovia zamestnancov, odporúčame v kolektívnej zmluve predmetné ustanovenie § 13 ods. 4 prvá veta prebrať v rámci kolektívnej zmluvy s použitím slovíčka „najmä“ alebo s presnou špecifikáciou formy monitorovania zamestnancov. Odborovým organizáciám možno v tomto smere odporučiť sledovať aktuálnu dynamicky sa rozvíjajúci činnosť najvyšších súdnych autorít v oblasti prípustnosti monitorovania zamestnancov na pracovisku, ktorá podstatným spôsobom modifikuje a dopĺňa ustanovenie § 13 ods. 4 Zákonníka práce, pričom tieto poznatky môžu využiť pri kolektívnom vyjednávaní, tvorbe a koncipovaní kolektívnych zmlúv alebo pri zastupovaní zamestnancov v súdnych sporoch.

Za negatívum súčasnej právnej úpravy možno považovať aj tú skutočnosť, že ustanovenie § 13 ods. 4 prvá veta Zákonníka práce nám jednoznačne neposkytuje odpoveď na otázku, kedy môže zamestnávateľ zamestnanca monitorovať. Inak povedané, môže zamestnávateľ monitorovať zamestnanca len v pracovnom čase alebo aj počas prestávok v práci? Z uvedeného dôvodu by bolo do budúca vhodné, aby predmetné ustanovenie upravovalo, kedy môže dôjsť k monitorovaniu zamestnancov. Súčasne z predmetného ustanovenia gramatickým výkladom vyplýva, že k narušeniu súkromia zamestnanca môže dôjsť len vtedy, ak ho zamestnávateľ monitoruje na pracovisku alebo v spoločných priestoroch zamestnávateľa. Poukázali sme sa negatívum slovného spojenia pracovisko zamestnanca v prípade mobilného zamestnanca v cestnej doprave, ktoré je naviazané na definíciu mobilného zamestnanca v cestnej doprave, pričom v zmysle § 7 ods. 1 zákona o organizácii pracovného času v doprave sa za „mobilného zamestnanca v cestnej doprave“ považujú

vodiči a ďalší členovia cestujúceho personálu, ktorí vykonávajú dopravné činnosti v cestnej doprave pre zamestnávateľa len v pracovnom pomere.

Za zmienku stojí aj otázka, či v aplikačnej praxi môže dôjsť k narušeniu súkromia zamestnanca aj vtedy, ak k zásahu do súkromia zamestnanca došlo v čase, keď sa tento zamestnanec na pracovisku zamestnávateľa nenachádzal. Pokiaľ by súčasťou kancelárie zamestnanca boli veci, ktoré by umožnili zamestnávateľovi zistiť napríklad jeho náboženské vyznanie alebo sexuálnu orientáciu s vyvodením nepriaznivých pracovnoprávných následkov voči zamestnancovi, na základe takéhoto monitorovania by došlo k neoprávnenému zásahu do súkromia zamestnanca aj v prípade, že zamestnanec sa v čase zásahu do súkromia na svojom pracovisku nenachádzal.

Za negatívum druhej vety predmetného ustanovenia § 13 ods. 4 Zákonníka práce možno považovať skutočnosť, že informačná povinnosť zamestnávateľa voči zamestnancom a prerokovanie so zástupcami zamestnancov vzniká zamestnávateľovi len vtedy, ak zavádza kontrolných mechanizmus, nie ak už skorej zaviedol kontrolný mechanizmus. Otázkou zostáva, či sa zamestnávateľ svojej povinnosti zbaví, ak najprv zaviedol kontrolný mechanizmus a následne uzatvoril so zamestnancami pracovné zmluvy, resp. u zamestnávateľa začala pôsobiť neskôr odborová organizácia. Sme toho názoru, že uvedené ustanovenie je potrebné vykladať za použitia teleologického výkladu. Avšak v rámci odstránenia akýchkoľvek pochybností je možné legislatívnemu orgánu odporučiť, aby sa druhá veta ustanovenia § 13 ods. 4 Zákonníka práce doplnila o slovné spojenie: „alebo zaviedol kontrolný mechanizmus“.

Výkon práce na pracovnej ceste možno charakterizovať ako flexibilný spôsob výkonu práce zamestnanca, ktorý na pracovnej ceste plní úlohy podľa pokynov svojho zamestnávateľa. S výkonom práce na pracovnej ceste je priamo spojená problematika preplácania cestovných nákladov zamestnancom. Zákon o cestovných náhradách vo svojej podstate predstavuje pracovnoprávny predpis, ktorý sa však z hľadiska vecnej a osobnej pôsobnosti uplatní nie len na zamestnancov, ale aj na iné zákonom ustanovené fyzické osoby.

Právna úprava poskytovania cestovných náhrad tvorí významnú časť pracovnoprávných vzťahov, ktoré sa realizujú medzi zamestnávateľom a zamestnancom pri výkone práce na pracovnej ceste. Právna úprava poskytovania cestovných náhrad je upravená v zákone o cestovných náhradách, na ktorý je v súčasnej dobe vyvíjaný tlak, ktorý je okrem iného spôsobený masívnym technologickým pokrokom nových foriem pohonných látok a nových foriem prepravy v rámci miest, ako aj expanziou nových foriem zamestnávania.

Druhou dôležitou skutočnosťou je, že zákon o cestovných náhradách v súčasnej dobe vyslovene neupravuje poskytovanie cestovných náhrad za použitie súkromného motorového vozidla alebo iného dopravného prostriedku na elektrický pohon. Nabíjanie elektromobilov sa v súčasnej dobe stáva vo spleti komplikovaných cenových ponúk od rôznych dodávateľov elektrickej energie neprehľadným, čo v konečnom dôsledku len podčiarkuje nevyhnutnosť prijatia legislatívnej úpravy, ktorá by v rámci zákona o cestovných náhradách jednoznačne zadefinovala poskytovanie cestovných náhrad za použitie súkromného motorového vozidla alebo alternatívneho dopravného prostriedku (*napr. elektrickej kolobežky, elektrickej motorky*) na elektrický a *pro futuro* aj iný pohon.

V aplikačnej praxi väčšie podnikateľské subjekty pristupujú najmä k paušalizácii cestovných náhrad. Právna úprava zakotvujúca možnosť paušalizovať cestovné náhrady je zakotvená v § 34 zákona o cestovných náhradách. Ustanovenie § 34 zákona o cestovných náhradách upravuje väčší počet slovných spojení, ktoré zákon o cestovných náhradách bližšie nedefinuje, ako napríklad „*priemerných podmienok alebo zmena podmienok*“. Za problematické možno považovať formuláciu, že zamestnávateľ je povinný prihliadnuť na zákonné nároky zamestnanca ako aj jeho oprávnené záujmy, pričom absencia prihliadnutia na zákonné nároky zamestnanca neznamena automaticky neplatnosť paušalizovanej výšky cestovných náhrad a keďže zákon oprávnené záujmy zamestnanca ani demonštratívnym výpočtom neustanovuje, je veľmi problematické u zamestnávateľov preukázať opak. Za veľké negatívum možno považovať skutočnosť, že výsledná suma paušalizovanej náhrady môže byť nižšia, ako keby zmluvné strany pri jej výpočte postupovali podľa tohto zákona, keďže zákon takúto podmienku

neustanovuje. Za ďalšie negatívum možno považovať skutočnosť, že zamestnávateľ nemá zákonnú lehotu s prípadnou sankciou na to, v rámci ktorej musí pri zmene podmienok upraviť paušalizovanú náhradu. Na základe vyššie uvedeného odporúčame jednoznačne predmetné ustanovenie zákona o cestovných náhradách upraviť s prvkami ochrannej funkcie zákona o cestovných náhradách v prospech slabšieho subjektu tak, aby zákon o cestovných náhradách ustanovil, že paušálna náhrada nesmie byť nižšia ako zákonný nárok zamestnanca na túto náhradu podľa tohto zákona. Pri výpočte paušálnej sumy je zamestnávateľ povinný zohľadniť (nie prihliadnuť) na zákonné nároky zamestnanca vyplývajúce z tohto zákona a na jeho oprávnené záujmy. Súčasne navrhujeme nahradiť slovné spojenie „*zmena podmienok*“ za slovné spojenie „*podstatná zmena podmienok*“, zakotvenie zákonnej lehoty pre zamestnávateľa na úpravu paušálnej sumy náhrad za pomoci formulácie „*bezodkladne*“ s prípadnou sankciou v podobe platnosti alebo neplatnosti starej sumy náhrady. Rovnako tak je vhodné, aby uvedené ustanovenie jednoznačne ustanovilo, aká náhrada platí v prípade, ak uplynie platnosť kolektívnej zmluvy, kde je paušálna náhrada prostredníctvom odkazu uvedeného v pracovnej zmluve, zakotvená. Za inšpiratívne v tomto smere považovať ustanovenie § 43 ods. 3 Zákonníka práce, ktoré upravuje situáciu, ak v pracovnej zmluve nie sú dohodnuté mzdové podmienky (paušálna suma cestovných náhrad) a platnosť kolektívnej zmluvy uplynula.

Obmedzenie zárobkovej činnosti zamestnanca počas trvania a po skončení pracovného pomeru predstavuje pracovnoprávny inštitút, ktorý z dôvodu vykonávania konkurenčnej činnosti zamestnanca obmedzuje relatívne jednoduché skončenie pracovného pomeru, v dôsledku čoho dochádza k obmedzeniu flexibility práce. Ustanovenia o obmedzení zárobkovej činnosti zamestnancov bývajú veľmi často súčasťou kolektívnych zmlúv a nakoľko vo svojej podstate limitujú zamestnanca pri výkone inej zárobkovej činnosti, je potrebné dbať pri ich formulácii na detaily.

Aj keď § 83 Zákonníka práce sa nezmieňuje o ingerencii zástupcov zamestnancov pri obmedzení zárobkovej činnosti, nie je vylúčená ich ingerencia napríklad pri tvorbe

kolektívnej zmluvy v časti výpočtu zákonných výnimiek, na ktoré sa obmedzenie zárobkovej činnosti zamestnanca nevzťahuje. Pri pohľade na ustanovenie § 83 ods. 3 Zákonníka práce v ňom jednoznačne absentuje športová činnosť, ktorá býva predmetom mnohých legislatívnych výnimiek zo zákazu nezlučiteľnosti mnohých právnických profesií. Rovnako tak nie je vylúčené, že v kolektívnej zmluve bude bližšie upravený spôsob doručovania žiadosti zamestnanca a súhlasu zamestnávateľa druhej zmluvnej strane.

Podľa § 83a ods. 9 Zákonníka práce umožňuje zamestnávateľovi a odborovému orgánu si dohodnúť v kolektívnej zmluve okruh zamestnancov zamestnávateľa, s ktorými je následne možné si v pracovnej zmluve dohodnúť obmedzenie zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru. Zväčša pôjde o zamestnancov v priamej riadiacej pozícii alebo vedúcich zamestnancov. Súčasne nie je vylúčené, že sa v kolektívnej zmluve demonštratívnym spôsobom upravia predmety činnosti, ktoré budú mať vo vzťahu k zamestnávateľovi konkurenčný charakter. Upozorňujeme, že Zákonník práce v žiadnom ustanovení neuvádza, akým právnym spôsobom sa zamestnanec môže dopustiť porušenia svojho záväzku. Medzi najbežnejšie spôsoby porušenia zákazu konkurenčnej činnosti po skončení pracovného pomeru patrí jeho porušenie prostredníctvom výkonu konkurenčnej činnosti v pracovnoprávnom vzťahu, prostredníctvom prevádzkovania živnosti alebo ako spoločník a konateľ v obchodnej spoločnosti, ale nie je vylúčené porušenie tohto zákazu prostredníctvom sofistikovaných modelov podnikania, ako napríklad cez neziskové organizácie, združenia fyzických osôb alebo politické hnutia, prostredníctvom ktorých sa prevádzkujú niektoré služby. Taktiež nie je vylúčené ani porušenie tohto záväzku prostredníctvom nových a flexibilných foriem zamestnávania fyzických osôb, ako napríklad *crowdworking* alebo zamestnávania prostredníctvom digitálnych platforiem. Z uvedeného dôvodu odporúčame zástupcom zamestnancov, aby na tieto skutočnosti upozornili svojich zamestnancov, na ktorých sa bude vzťahovať obmedzenie konkurenčnej činnosti po skončení pracovného pomeru.

V kolektívnej zmluve je možné dohodnúť minimálnu a maximálnu možnú peňažnú náhradu podľa § 83a ods. 3 a ods. 4 Zákonníka práce. Otázkou je, či je možné v kolektívnej zmluve absolútne vylúčiť peňažnú náhradu pre zamestnávateľa v prípade, ak zamestnanec poruší svoj záväzok nevykonávať inú konkurenčnú zárobkovú činnosť po skončení pracovného pomeru. Z formulácie § 83a ods. 4 Zákonníka práce vyplýva, že zamestnávateľ a zamestnanec sa môžu v pracovnej zmluve dohodnúť na primeranej peňažnej náhrade, ktorú je zamestnanec povinný zaplatiť, ak poruší záväzok. Naopak z formulácie § 83a ods. 9 Zákonníka práce vyplýva možnosť upraviť si najnižšiu možnú peňažnú náhradu, ktorú je zamestnanec povinný zaplatiť, ak poruší svoj záväzok. Z uvedeného je možné dospieť k záveru, že v kolektívnej zmluve nemôžu zástupcovia zamestnancov a zamestnávateľ vylúčiť peňažnú náhradu, ktorú je zamestnanec povinný zaplatiť, ak poruší svoj záväzok, ale len upraviť jej najnižšiu možnú hranicu. Následne sa môže zamestnávateľ so zamestnancom dohodnúť v pracovnej zmluve, či v rámci konkurenčnej doložky sa dohodnú alebo nedohodnú na peňažnej náhrade za porušenie záväzku zamestnanca, ktorá je upravená v kolektívnej zmluve.

Činnosť zástupcov zamestnancov pri tomto pracovnoprávnom inštitúte možno využiť pri vymedzení teritoriality obmedzenia konkurenčnej činnosti. Pokiaľ je záväzok zamestnanca z konkurenčnej činnosti vymedzený veľmi široko aj z hľadiska teritoriality, môže sa prostredníctvom zástupcov zamestnancov obrátiť na súd a postupom podľa § 83a ods. 3 Zákonníka práce žiadať súd, aby jeho záväzok z konkurenčnej doložky priamo zrušil alebo obmedzil.

Samotným zástupcom zamestnancov možno v tomto smere odporučiť okrem vyššie uvedených skutočností pravidelne sledovať pomerne bohatú rozhodovaciu činnosť najvyšších súdnych autorít ČR, ktorá podstatným spôsobom dotvára a formuje veľmi podobnú právnu úpravu obmedzenia zárobkovej činnosti zamestnanca po skončení pracovného pomeru v českom Zákonníku práce.

Na záver pri problematike obmedzenia zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru v kontexte neplatného skončenia pracovného pomeru pripomíname, že pri neplatnom skončení pracovného pomeru a podaní žaloby podľa § 77 a nasl. Zákonníka práce, pracovný pomer neskončil a trvá ďalej, pokiaľ zamestnanec oznámi zamestnávateľovi, že trvá na ďalšom zamestnávaní. V takomto prípade sa nemôže aktivovať zákaz výkonu konkurenčnej zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru, pretože pracovný pomer trvá ďalej. Treba byť však obozretný najmä pri žalobách o neplatné skončenie pracovného pomeru v situáciách, kedy zamestnanec s konkurenčnou doložkou v pracovnej zmluve v dôsledku neplatného skončenia pracovného pomeru sa ihneď po jeho neplatnom skončení zamestná u konkurenčného zamestnávateľa a súd vyhlási pracovný pomer za platne skončený spätne ku dňu, kedy sa mal pracovný pomer skončiť. V takomto prípade nielenže zamestnanec prehral súdny spor, ale vystavuje sa aj porušeniu konkurenčnej doložky v pracovnej zmluve.

Pri vzdelávaní zamestnancov sme poukázali na rozdiel medzi dohodou o zvyšovaní kvalifikácie a dohodou o prehlbovaní kvalifikácie s akcentom na zneužívanie dohôd o prehlbovaní kvalifikácie. Zástupcom zamestnancov v tomto smere možno odporučiť, na činnosť zamestnávateľa za účelom prehlbovania kvalifikácie riadne kontrolovala, najmä v situáciách, kedy sa podľa uzavretých dohôd o prehlbovaní kvalifikácie sa zamestnanci zaväzujú po určitú dobu zotrvať v pracovnom pomere.

Doložky v pracovných zmluvách predstavujú zmluvné dojednania, ktoré podstatným spôsobom môžu ovplyvniť vzájomné práva a povinnosti zmluvných strán pracovnej zmluvy. Poukázali sme sa na doložku *garden leave clause* a doložku *right to disconnect*, ktoré sú nástrojom flexibility v rámci pracovného pomeru. V tomto smere však zástupcom zamestnancov odporúčame aby uvedené doložky v nich obsiahnuté práva boli precízne definované a vymedzené. To znamená, že v rámci takejto doložky musí byť napríklad vymedzené, kto bude platiť zvýšené náklady energií pri výkone práce z domu, čo v prípade, keď zamestnanec aktuálne nebude mať možnosť výkonu práce zo svojej domácnosti a pod. Uvedené obdobie platí pri nariadenom alebo zmluvne dohodnutom *home office*, resp. výkone

domáckej práce a telepráce, pretože tieto flexibilné formy práce spájajú viaceré rovnaké aplikačné problémy, ktoré Zákonník práce nerieši.

Neprijateľné pracovné podmienky nepredstavujú legislatívny pojem. Zástupcom zamestnancov v tomto smere možno odporučiť, aby v rámci budúcich legislatívnych zmien sa snažili o prijatie tohto pojmu do Zákonníka práce. Za inšpiratívne v tomto smere možno považovať právnu úpravu neprijateľných podmienok v spotrebiteľských zmluvách v Občianskom zákonníku. Po vzore Občianskeho zákonníka možno uvažovať o legislatívnom vymedzení generálnej klauzuly neprijateľných pracovných podmienok v pracovných zmluvách a následnom ich demonštratívnom výpočte, pričom by bolo jasne upravené, že neprijateľné pracovné podmienky v pracovných zmluvách sú absolútne neplatné. Národný inšpektorát práce by viedol zoznam neprijateľných pracovných podmienok a jediným subjektom oprávneným vyhlásiť pracovnú podmienku za neprijateľnú by bol súd. Právnym následok vyhlásenia konkrétnej pracovnej podmienky za neprijateľnú by bola zákonná povinnosť zamestnávateľa zdržať sa používania alebo aplikácie neprijateľných pracovných podmienok v pracovných zmluvách so všetkými zamestnancami. Za inšpiratívnu legislatívnu úpravu skúšobnej doby možno v tomto smere považovať aj českú právnu úpravu, ktorá v ustanovení § 35 ods. 5 českého Zákonníka práce stanovuje, že skúšobná doba nesmie byť dohodnutá dlhšie, ako je polovica dohodnutej doby trvania pracovného pomeru. Takýmto legislatívnym opatrením by sa zabránilo uzatváraniu pracovných pomerov na kratšiu dobu trvania s maximálnou možnou skúšobnou dobou.

Na efektívnom a rýchlom riešení pracovnoprávných sporov na pracovisku má záujem každá strana pracovnoprávneho sporu. Riešenie pracovnoprávných sporov pred súdmi je v súčasnej dobe zdĺhavé a rieši len právnu stránku sporu, pričom nezohľadňuje ďalšie sociálne následky zamestnanca na pracovisku zamestnávateľa alebo v jeho rodinnej sfére. Z uvedeného dôvodu odporúčame zástupcom zamestnancov pri konkrétnom riešení pracovnoprávných sporov zvážiť alternatívne riešenie pracovnoprávných sporov, ktoré sú častokrát viac efektívne, ako riešenie sporu pred sústavou všeobecných súdov SR.

Riešenie pracovnoprávných sporov na pracovisku zamestnávateľa predstavuje primárny spôsob riešenia pracovnoprávných sporov ešte v ich začiatkoch. Poukázali sme na úzku skupinu pracovnoprávných sporov vzniknutých na základe sťažnosti zamestnanca, ktoré je povinný zamestnávateľ riešiť. To však na druhej strane neznamená, že na základe interného normatívneho právneho aktu zamestnávateľa, napríklad v smernici na riešenie pracovnoprávných sporov, nebudú upravené ďalšie situácie, ktoré sa budú podľa určitých pravidiel riešiť v rámci zamestnávateľa. V tejto súvislosti možno považovať za vhodné, aby zamestnávateľ po prerokovaní so zástupcami zamestnancov prijal interný normatívny právny akt zameraný na riešenie pracovnoprávných sporov na pracovisku a na jeho predchádzanie za účelom efektívneho a rýchleho riešenia jednoduchých pracovnoprávných sporov. Za inšpiratívnu v tomto smere možno považovať aplikačnú prax zákona č. 182/1993 Z .z. zákona o vlastníctve bytov a nebytových priestorov v znení neskorších predpisov (ďalej len: „zákon o vlastníctve bytov“), kde na základe § 2 ods. 16 zákona o vlastníctve bytov sa na riešenie susedských sporov vlastníkov zriaďujú vlastné rozhodcovské komisie a disciplinárne panely zložené z vlastníkov bytov a nebytových priestorov, ktoré na základe vopred dohodnutých procesných podmienok riešenia problematiku susedských sporov vo vlastnej réžii. Určitú obdobu domového poriadku a pracovného poriadku možno identifikovať, najmä pre účely možného riešenia pracovnoprávných sporov na pracovisku zamestnávateľa. Pripomíname, že žiadny interný normatívny právny akt zamestnávateľa určený na riešenie malých pracovnoprávných sporov nesmie byť v rozpore so všeobecne záväznými právnymi predpismi, najmä nesmie brať zamestnancovi právo na riešenie pracovnoprávných sporov pred sústavou všeobecných súdov SR.

Riešenie pracovnoprávných sporov pred mediátorom podľa zákona o mediácii predstavuje alternatívny a flexibilný spôsob riešenia pracovnoprávných sporov. Pred mediátorom je možné rozhodovať spory z individuálnych a kolektívnych pracovnoprávných vzťahov s výnimkou tých kolektívnych sporov, ktoré zákon o kolektívnom vyjednávaní zverujú do právomoci sprostredkovateľa alebo rozhodcu kolektívnych sporov a podľa nášho názoru aj

s výnimkou tých pracovnoprávných sporov, ktoré Zákonník práce vyslovene zveruje do právomoci súdu na základe ustanovení Zákonníka práce s formuláciou práva zamestnanca obrátiť sa so svojím nárokom na súd.

Za negatívum súčasnej právnej úpravy možno považovať skutočnosť, že písomná dohoda o mediácii je síce pre strany sporu záväzná, avšak v prípade absencie jej uzatvorenia vo forme notárskej zápisnice alebo zmieru pred súdom v exekučnom konaní nevymáhateľná. Z uvedeného dôvodu odporúčame zástupcom zamestnancov, aby pred mediátorom riešili najmä menšie a jednoduchšie pracovnoprávne spory, kde budú obidve strany spory súhlasiť s uzatvorením dohody o mediácii ako výsledku sporu vo forme notárskej zápisnice podľa osobitného predpisu pre prípad efektívneho a flexibilného riešenia pracovnoprávneho sporu v situácii, kedy jedna strana sporu nebude následne rešpektovať záväzok uvedený v dohode o mediácii.

Súčasne zástupcom zamestnancov odporúčame, aby prostredníctvom legislatívneho orgánu došlo k legislatívnemu spresneniu ustanovenia § 1 ods. 2 zákona o mediácii tak, aby tento zákon presne bez akýchkoľvek pochybností definoval, ktoré pracovnoprávne spory z individuálnych a kolektívnych pracovnoprávných vzťahov možno riešiť pred mediátorom.

Pri riešení pracovnoprávných sporov prostredníctvom sústavy všeobecných súdov odporúčame zástupcom zamestnancov rozšíriť povedomie medzi svojich členov o možnosti zastúpenia v individuálnych pracovnoprávných sporoch aj prostredníctvom odborovej organizácie. Odborové organizácie od samotného začiatku pracovnoprávneho sporu odporúčame spolupracovať s advokátskymi kancelármi, ktoré sa špecializujú na sporovú agendu v pracovnoprávných vzťahoch, pretože v aplikačnej praxi už dávno pre komplikovanosť a špecifickosť pracovného práva ako samostatného právneho odvetvia neplatí, že všetci sú špecializovaní na všetko. Poukázali sme na triedenie pracovnoprávnej úpravy v oblasti kauzálnej príslušnosti všeobecných súdov na riešenie pracovnoprávných sporov, na čo podľa nášho názoru neexistuje dôvod v kontexte špecializácie súdov a sudcov

na pracovnoprávne spory. Pri dovolaní v rámci pracovnoprávnych sporov upozorňujeme na § 429 ods. 2 písm. c) Civilného sporového poriadku, podľa ktorého dovolateľ nemusí byť v dovolacom konaní pred NS SR zastúpený advokátom, ak je zastúpený odborovou organizáciou a ich zamestnanec alebo člen má vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. Podľa § 468 Civilného sporového poriadku druhá veta platí, že ak bolo vysokoškolské vzdelanie získané najprv v prvom stupni a následne v druhom stupni, vyžaduje sa, aby išlo v oboch stupňoch o vzdelanie v študijnom odbore právo. V tomto smere nové a moderné odbory kombinujúce vzdelanie v oblasti práva a ekonómie alebo práva a iných odvetní nemá právnu oporu v zmysle Civilného sporového poriadku. Medzi najčastejšie pracovnoprávne spory v oblasti pracovnoprávnych vzťahov patria spory o neplatné skončenie pracovného pomeru. V tomto smere je potrebné zástupcov zamestnancov pri zastupovaní svojich členov upozorniť na riadne a náležité napísanie žalobného návrhu. V prípade žaloby o neplatné skončenie pracovného pomeru musí žalobca žiadať vo svojom žalobnom návrhu, aby súd napríklad určil, že: *„okamžité skončenie pracovného pomeru zo dňa XX.XX.ZZZZ, ktorý bol založený pracovnou zmluvou medzi žalobcom a žalovaným zo dňa XX.XX.ZZZZ, je neplatné.“* Veľmi často sa stáva, že žalobca sa svojou žalobou domáha určenia, že: *„pracovný pomer zložený pracovnou zmluvou zo dňa XX.XX.ZZZZ, naďalej trvá.“* Takto určený žalobný návrh je preto nesprávny.

V prípade riešenia individuálnych pracovnoprávnych sporov pred rozhodcovským súdom sme poukázali na stále pretrvávajúce legislatívne úskalia v podobe právnej úpravy arbitrability rozhodovania individuálnych a kolektívnych pracovnoprávnych sporov v rozhodcovskom konaní. V prípade rozhodovania kolektívnych pracovnoprávnych sporov v rozhodcovskom konaní sme poukázali na aplikačné problémy súvisiace s rozhodovaním sporov z kolektívnych pracovnoprávnych vzťahov optikou vzájomného vzťahu pojmov *spor z kolektívnych pracovnoprávnych vzťahov* a *kolektívny spor*. Na základe týchto aplikačných problémov odporúčame zástupcov zamestnancov, aby v súvislosti s pripravovanými legislatívnymi zmenami v oblasti alternatívneho rozhodovania sporov na Slovensku po vzájomnej dohode so sociálnymi partnermi na tripartitnom princípe prijali záver, či sú alebo nie sú

za rozhodovanie individuálnych alebo kolektívnych pracovnoprávných vzťahov v rozhodcovskom konaní a za týmto účelom odstránili interpretačné a legislatívne texty právnych predpisov, ktoré môžu spôsobiť interpretačné problémy pri skúmaní právomoci jednotlivých subjektov oprávnených na rozhodovanie týchto sporov.

Čo sa týka rozhodovania individuálnych alebo kolektívnych pracovnoprávných vzťahov v rámci rozhodcovského konania, zastávame názor, že z hľadiska odbremenenia všeobecných súdov v kontexte časových rámcov rozhodovania pracovnoprávných sporov by stálo za zmienku zamyslieť sa nad možnosťou rozhodovania týchto sporov v rozhodcovskom konaní. Ako základný stavebný kameň tejto myšlienky považujeme rozhodovanie spotrebiteľských sporov v rámci rozhodcovského spotrebiteľského konania, a to od náležitostí stálych rozhodcovských súdov, náležitosti rozhodcov až po náležitosti vydania rozhodnutia a jeho preskúmania pred sústavou všeobecných súdov. Uvedenej myšlienke podľa nášho názoru nebráni fakt, že v rámci sústavy všeobecných súdov platí kauzálna vecná príslušnosť vybraných okresných súdov.

Vek ako objektívna skutočnosť patrí k úskaliam súčasnej právnej úpravy Zákonníka práce. Dosiahnutie určitého veku u zamestnancov patrí k právnym skutočnostiam nezávislých od ich vôle. Poukázali sme na ustanovenie § 103 ods. 2 Zákonníka práce, podľa ktorého zamestnanec, ktorý v príslušnom kalendárnom roku dovŕšil najmenej 33 rokov, má nárok na 5 dní dovolenky. Uvedené ustanovenie neodráža skutočnosť, koľko rokov v skutočnosti zamestnanec u zamestnávateľa alebo celkovo odpracoval. Podľa tohto ustanovenia Zákonníka práce zamestnanec, ktorý začne prvý krát pracovať v 33 rokov, má automaticky nárok na zvýšenú výmeru dovolenky ako zamestnanec, ktorý pracuje od 15 rokov a má aktuálne 32 rokov. Uvedenú situáciu nepovažujeme za správnu a zástupcom zamestnancov odporúčame, aby do budúca sa pokúsili prostredníctvom legislatívneho orgánu uvedenú diskrimináciu odstrániť. Rovnako tak sme poukázali na uznesenie Ústavného súdu SR, ktorý svojím uznesením č. 539/2021 pozastavil účinnosť napadnutého ustanovenia § 63 ods. 1 písm. f)

Zákonníka práce. V prípade, ak zákonodarca nedá napadnuté ustanovenie do súladu s osobitnými právnymi predpismi, po 6 mesiacoch automaticky stráca platnosť.

Dosiahnutie určitého veku zamestnanca by malo byť spojené s určitými právami takýchto zamestnancov, ktoré sú odôvodnené dosiahnutým vyšším veku. Pri pohľade na jednotlivé ustanovenia Zákonníka práce však zistíme, Zákonník práce zamestnancom vyššieho veku garantuje veľmi málo práv. Osobne si vieme predstaviť, aby bol v Zákonníku práce definovaný zamestnanec vyššieho veku, a to napríklad pomocou legislatívnej formulácie: *„zamestnanec vyššieho veku je zamestnanec, ktorý dovŕšil 65 rokov, vznikol mu nárok na starobný dôchodok alebo predčasný starobných dôchodok a písomne o tejto skutočnosti informoval svojho zamestnávateľa.“* Následne by Zákonník práce s takýmto zamestnancom spájal rôzne práva a povinnosti, ako napríklad podľa § 55 ods. 2 Zákonníka práce povinnosť preradiť zamestnanca vyššieho veku na inú pre neho vhodnú prácu, prípadne povinnosť s ním uzatvoriť pracovnú zmluvu na kratší týždenný pracovný čas, pokiaľ o tom požiada. Do úvahy prichádza na novo formulovaná právna úprava súvisiaca s opatrovaním dieťaťa zamestnancom vyššieho veku a na to nadväzujúce práva a povinnosti takýchto zamestnancov, pričom svoj názor opierame o aktuálnu celospoločenskú situáciu spôsobenú nedostatkom miest v materských školách, posunutie hranice osamostatnenia mladých ľudí od rodičov a aktuálnu finančnú situáciu v spoločnosti, pričom tieto skutočnosti okrem iného vplývajú na to, že množstvo zamestnancov v dôchodkovom veku musia ešte popri svojom zamestnaní oparovať svojim blízkym maloleté deti. Napriek tomu, že súčasné znenie Zákonníka práce nepozná pojem zamestnanec vyššieho veku a Zákonník práce so zamestnancami na dôchodku nespája významné práva v prospech tejto osobitnej kategórie zamestnancov, nie je vylúčené, aby zástupcovia zamestnancov v kolektívnej zmluve si so zamestnávateľom upravili rôzne práva v prospech tejto skupiny zamestnancov, ako napríklad povinnosť preradenia na inú prácu, zákaz nočnej práce bez súhlasu zamestnanca, skrátenie pracovného úväzku, zákaz výpovede okrem taxatívne uvedených príkladov, prestávka v práci zo zdravotných dôvodov alebo rôzne iné benefity.

ZÁVER

„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.

Za hlavnú príčinu rastu flexibilných foriem zamestnávania v období posledných desiatich rokov sa považujú zásadné zmeny na trhu práce, ale aj nevyhnutnosť väčšej flexibility zo strany zamestnávateľov, ktorí predovšetkým v období krízy (či finančnej, či pandemickej) začali sledovať aj finančné prínosy vo forme úspor za prenájom kancelárií, pracovných priestorov. Znižujú sa im režijné náklady (kúrenie, upratovanie, osvetlenie), náklady na vybavenie kancelárií, opravy, dopravu zamestnancov. Pri znížených pracovných úväzkoch sa zamestnávateľom výrazne znižujú náklady na mzdy a odvody zamestnancov. Netradičné formy práce však so sebou prinášajú na oboch stranách aj úskalia. Na našom trhu práce máme ešte s týmto štýlom práce pomenej skúsenosti, čo vyvoláva neistotu a oprávnené obavy zo zmien spojených so zmenami riadenia, napr. zadávanie práce a jej kontrola (zvládnutie teleworkingu môže byť pre celý rad riadiacich pracovníkov problematické až stresujúce).

Zatiaľ čo v krajinách Európskej únie flexibilné formy zamestnania nie sú ničím výnimočným, na Slovensku sa otázky ich významu a potreby otvorili len nedávno. Flexibilné formy zamestnania u nás zatiaľ patria k menej rozpracovanej problematike trhu práce. Svedčí o tom aj nejednotnosť vymedzenia názvu a pojmu foriem zamestnania v porovnaní s klasickou zamestnanosťou. Flexibilné formy organizácie zamestnania sa u nás označujú rôzne, napríklad ako nové formy organizácie práce, alternatívne formy zamestnania, či netradičné a neštandardné formy zamestnania.

Oslabovanie tradičných zamestnaneckých vzťahov, prechod spoločností od metód pevného vnútorného usporiadania a klasických metód organizácie k pružnejším formám práce sa postupne stále viac odráža aj vo vývoji pracovného práva a pracovných vzťahov. V súčasnom období je evidentné, že na našom trhu práce majú zamestnanci zamestnaní na plný úväzok

a dobu určitú, väčšiu sociálne právnu ochranu než dočasní pracovníci alebo tí, ktorých si organizácia zamestnala cez pracovné agentúry. Zmena tradičných foriem práce ako aj nová organizácia práce by nemala byť realizovaná bez zodpovedajúcich právnych noriem.

V dôsledku pandémie sa rozšírili služby založené na platformách, ktoré zahŕňajú online, webové platformy a platformy založené na polohe, ako sú napríklad dopravné a doručovacie platformy. Nové typy pracovných miest, ktoré poskytujú, avšak nie vždy ponúkajú dôstojné pracovné podmienky a predstavujú výzvu pre pracovnú reguláciu. Kríza poukázala na naliehavosť poskytovania práce a sociálnej ochrany všetkým pracovníkom a dodržiavania základných zásad a práv pri práci, ako sú stanovené v medzinárodných dohovoroch a odporúčaniach o práci. Upozornila tiež na kľúčovú úlohu sociálneho dialógu pri plnení týchto cieľov.

Hlavným cieľom analytického výstupu Využívanie flexibilných foriem zamestnávania a ich dopady na ekonomiku, rozsah neštandardných foriem práce a sociálny status zamestnanca - aktívne starnutie obyvateľstva bolo analyzovať možnosti využívania flexibilných foriem zamestnávania a flexibilné formy práce z pohľadu rôznych aspektov. Boli to najmä aspekty trhu práce, ekonomických dopadov na zamestnávanie, sociálnych dopadov na zamestnávanie, právnych aspektov, či využívanie flexibilných foriem v súvislosti s konceptom aktívneho starnutia. Autori v teoretickej časti uviedli prehľad výsledkov národných a zahraničných literárnych prameňov súvisiacich s predmetnou problematikou. Analyzovali hlavné politiky ILO, OECD, a EÚ a SR vo vzťahu k skúmanej téme. Analytický výstup popisuje a analyzuje základné kategórie flexibility a to najmä flexibilitu foriem práce a flexibilitu organizácie pracovného času, zaoberá sa problematikou neštandardných foriem práce, legislatívnou úpravou flexibilných foriem práce na Slovensku, teóriou flexikurity, neplnohodnotnými a nestabilnými (prekarizovanými) formami zamestnávania. Veľmi podstatnou časťou analytického výstupu je kapitola, v ktorej autori prinášajú návrhy a odporúčania pre cieľové skupiny, t. j. štát, odbory, zamestnávateľa a zamestnanca. Návrhy a odporúčania vyplynuli z predchádzajúceho bádania predmetnej problematiky autormi. Výsledky analytického

výstupu môžu byť podkladom pre skvalitnenie sociálneho dialógu, prácu odborov v rámci KOZ SR, pre zamestnávateľov, zamestnancov ako aj pre odbornú a laickú verejnosť.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

AARP. 2007. Leading a Multigenerational Workforce. D18967 2008) Dostupné na internete: https://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/leading_a_multigenerational_workforce.pdf

AHRENDT, D., MASCHERINI, M., NIVAKOVSKI, S., SÁNDOR, E. 2021. (rep.). Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. [online]. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (Eurofound). [citované 10. 9. 2020]. doi:10.2806/76802; Dostupné na: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21064en.pdf

ALEXYNKA, M. 2021. Digital Work in Eastern Europe: Overview of Trends, Outcomes and Policy Responses, ILO Working Paper 32 (Geneva, ILO). ISBN: 9789220336847 (web-pdf). Dostupné online na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_794543.pdf

ATKINSON, J. – MEAGER, N. 1986. Changing working patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs. [online]. National Economic Development Office, London, 1986. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/269690425_Changing_Working_Patterns_How_Companies_Achieve_Flexibility_to_Meet_New_Needs

ATKINSON, J. 1984. The flexible – Firm Model Origins. Institute of Manpower Studies. [online]. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/flexible-firm-model/>

ATKINSON, J. 1985. Flexibility, uncertainty and manpower management. United Kingdom: Institute for employment studies. ISBN 0-904744-84-1

Autorský kolektív RÚZ. 2019. Prínos a dopady zdieľanej ekonomiky na podnikateľský sektor na Slovensku. [citované 10. 01. 2022]. Dostupné na: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_PKSD/Analzy/RUZ/RUZ_AV_Zdielana_ekonomika_FIN_AL_ADMIN_Jan-29-134821-2020_Conflict.pdf

BARANCOVÁ, H. 2016. Nové technológie v pracovnom práve a ochrana zamestnanca (možnosti a riziká). Praha: Leges, 2016, 208., ISBN: 978-80-7502-176-2.

BARANCOVÁ, H. 2018. Zamestnanec, štatutár a spoločník v pracovnom práve. Praha: Leges, 2018, 136 s., ISBN: 978-80-7502-300-1.

BARANCOVÁ, H. a kol. 2012. Medzigeneračná solidarita a zákaz diskriminácie podľa veku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2012, 365 s., ISBN: 978-80-7380-393-3.

BARANCOVÁ, H., SCHRONK, R. 2013. Pracovné právo. 2. Vydanie. Bratislava: Sprint 2, 2013, str. 357., ISBN: 978- 80-89393-97-8.

BARANCOVÁ, H.:2017. Zákoník práce. Komentár. 1. vydanie. Bratislava: C.H. Beck, 2017, 1520 s., ISBN: 978-80-89603-53-4.

BARANCOVÁ, H.2013. Zákoník práce. Komentár. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013, s. 1075, ISBN: 978-80-89603-10-7.

BARANCOVÁ, H.2017. Ochrana života a zdravia zamestnancov a nové technológie, str. 21-22, In: BARANCOVÁ, H. (ed.), Nové technológie v pracovnom práve a bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Právne a psychologické aspekty. Praha: Leges, 2017, 96 s., ISBN: 978-80-7502-241-7.

BARANCOVÁ, H.2017.Nové technológie v pracovnoprávných vzťahoch. Praha: Leges, 2017, str. 34 a nasl., ISBN: 978-80-7502-253-0.

Be Flexible! Background brief on how workplace flexibility can help European employees to balance work and family. [online]. OECD 2016. [citované 10. 9. 2020]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/els/family/Be-Flexible-Backgrounder-Workplace-Flexibility.pdf>

BEDNÁRIK, J. et.al. 2015. Uneven and dependent development in Europe: The crisis and its implications. In: Asymmetric Crisis in Europe and Possible Futures. New York: Routledge, 2015, s. 81–97. ISBN 9781138239463

BEDNÁRIK, R. 2019. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. [online]. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. [citované 17. 10. 2020]. Dostupné na: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bednarik_2019.pdf

BEDNÁRIK, R. 2022. Platformová práca v Slovenskej republike. Bratislava: IVPR, 2022

BEDNÁRIK, R., KORDOŠOVÁ, M. 2016. Nelegálna práca, fraudulentná práca, agentúrne zamestnávanie a ich dopady na pracovné podmienky a BOZP. Správa z VÚ 2341. Bratislava: IVPR, 2016. 40 s. Dostupné na internete: https://www.ceit.sk/IVPR//images/IVPR/vyskum/2016/Bednarik/nelegalna_praca_fraudulentna_praca_vu_2016.pdf

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. 8. 2020]. Dostupné na: http://www.ivpr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2011/Bednarik/bednarik_2156.pdf

BĚLINA, M., DRÁPAL, L. a kol. 2015. Zákoník práce. Komentář. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 223 s., ISBN: 978-80-7400-290-8.

BĚLINA, M., PICHT, J. a kol. 2017. Pracovní právo. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H.Beck, 2017, str. 441, ISBN: 978-80-7400-667-8.

BELLAN, P., OLŠOVKÁ, A. 2012. Flexibilné formy zamestnania v rámci EÚ - možnosti a riziká ich uplatnenia v Slovenskej republike. Správa z riešenia výskumnej úlohy VÚ č. 2157. Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2010. 118 s. Dostupné na internete: http://www.sspr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2012/Bellan/2157_olsovska_bell an.pdf

BHUSAN, B., SAR, A. K. 2020. Critically analysing the concept of workplace flexibility and how it impacts employee and organizational performance: A case of the retail industry in India. [online]. In: Eurasian Chemical Communications, 2(2), 1001–1010. [citované 2. 9. 2020]. Dostupné na: <https://doi.org/10.22034/ecc.2020.114845>

BLÁŠKOVÁ, in: Možnosti a hranice liberalizácie pracovných vzťahov. 2011. Barancová (ed.). Bratislava : Sprint dva, 2011. 190 s. ISBN 978-80-89393-50-3, s. 115 – 126

BLF. 2013. Téma: Aktívne starnutie v práci Starneme – prečo by to malo zamestnávateľov zaujímať? Dostupné na internete: https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/Odporucania_BLF_Aktivne-starnutie_april2013-1.pdf

BOSCH, G.; LEHNDORFF, S. 2001. Working time reduction and employment: Experiences in Europe and economic policy recommendations. [online]. In: Cambridge Journal of Economics, Vol. 25, No. 2, pp. 209-243. [citované 2. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/5208280_Working-Time_Reduction_and_Employment_Experiences_in_Europe_and_Economic_Policy_Recommendations

BOURDIEU, P. 1998. Contre-feux. Paris: Raison d'agir, 1998, 128s. ISBN 978-2-912107-04-6

Building a Workplace flexibility strategy. A guide to building an organisation-wide approach to implementing and managing workplace flexibility. [online]. Sydney: Workplace Gender Equality Agency, 2015. [citované 10. 12. 2020]. Dostupné na: https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Building_a_flex_strategy_0.pdf

Bulletin Najvyššieho súdu Slovenskej republiky, Monitoring judikatúry SD EÚ, str. 44, číslo 2/2017, VI. ročník, ISSN: 2453 - 7705.

BURKE, H. 2021. Living and working in Europe 2020. [online]. [citované 10. 9. 2020]. Dostupné na:

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21055en.pdf

CELSI. 2019. Zdieľaná ekonomika na Slovensku: pracujúcich pre online platformy nikto nezastupuje. Tlačová správa. Bratislava: CELSI, december 2019. [online]. [citované 10. 1. 2022]. Dostupné na: https://celsi.sk/media/datasource/IRSDACE_press_release_SK.pdf

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol. 2012. Age management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. [online]. Praha : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na:

https://www.researchgate.net/publication/273133532_Age_management_pro_praci_s_cilovou_skupinou_50_metodicka_prirucka

COILE, C.C. 2015. Economic Determinants of Workers's Retirement Decision. Journal of Economic Surveys, 29(4): 830–853 . Dostupné na internete: https://econpapers.repec.org/article/blajecsur/v_3a29_3ay_3a2015_3ai_3a4_3ap_3a830-853.htm

DAVIDESCU, A. A. M., APOSTU, S.-A., PAUL, A., CASUNEANU, I. (n.d.). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management. [online]. In: Sustainability, 12(15). [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na: <https://doi.org/10.3390/su12156086>

DE SPIEGELAERE, S. a PIASNA, A. 2020. Zkracování pracovní doby: proč a jak. [online]. Evropský odborový institut, 2020. ISBN: 978-2-87452-575-9. [cit. 12. 10. 2020]. Dostupné na:

https://www.researchgate.net/publication/345237751_Zkracovani_pracovni_doby_proc_a_jak

DELLA PORTA, D. - HANNINEN, S. – SIISIAINEN, M. (eds). 2015. The New Social Division: Making and Unmaking Precariousness. London: Palgrave Macmillan, 2015, 99s. ISBN 978-1-137-50933-8

Developing a flexible working arrangements policy. 2014. [online]. Sydney : Australian Government. Workplace gender equality agency. [citované 20. 12. 2020]. Dostupné na: <https://www.avcal.com.au/common/Uploaded%20files/Diversity/Developing-a-flexible-working-arrangements-policy.pdf>

DIJK, T. 2003. Discourse. Power and Access. London: Routledge, 2003, 21s. ISBN 9780203431382

DÍTĚTOVÁ, L. Disparity na trhu práce v SR a čo nás čaká v budúcnosti? Trexima. [online]. [cit. 2021.12.30]. Dostupné na internete: <<https://www.mindop.sk/uploads/media/b448ed106da62ef17799d9ae7b0777a00fa6f21f.pdf>>

DIVÉKYOVÁ, K. 2017. Ochrana súkromia zamestnancov, str. 37. In: Legal Point, Bratislava: ELSA Slovensko, 2017, 5. ročník, 01-02/2017, ISSN: 1339-0104.

Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o čiastočnom pracovnom čase č. 175 z roku 1994;

Dôvodová správa k zákonu č. 14/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony,

Dôvodová správa k zákonu č. 210/2003 Z.z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

<https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=186412>

Dôvodová správa k zákonu č. 257/2011 Z.z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov
<https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=354936>

Dôvodová správa k zákonu č. 348/2007 Z. z. , ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony,
Dôvodová správa k zákonu č. 348/2007 Z. z. , ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

Dôvodová správa k zákonu č. 574/2009 Z.z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov
<https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=333455>

Dôvodová správa k zákonu č. 76/2021 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

DUELL, N. 2004. Defining and assessing precarious employment in Europe: a review of main studies and surveys. Discussion Paper. [online]. [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na: <https://economix.org/a55ets/publications/ECONOMIXanalysis-precarious-employment-Europe.pdf>

DUJAVA, D., PÉCSYOVÁ, M. 2020. Slovenský trh práce počas prichádzajúcich demografických zmien. Analytický komentár MF SR.2020. Dostupné na internete: https://www.mfsr.sk/files/archiv/48/dujava_pecsyova-trh_prace_demo_zmeny.pdf

EU OSHA. 2012. Podpora aktívneho starnutia na pracovisku. Diskusný dokument. Dostupné na internete: <https://osha.europa.eu/sk/publications/promoting-active-ageing-workplace>

Eurofound

EUROFOUND, 2017. Atypical work. [online]. [cit. 2021.12.29]. Dostupné na internete: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/atypical-work>

EUROFOUND. 2015. New forms of employment. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online]. [cit. 2021.12.28]. Dostupné na internete: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf>

EUROFOUND. 2017. Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). [online]. Publications Office of the European Union, Luxembourg. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>

EUROFOUND. 2020. Back to the future: Policy pointers from platform work scenarios, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-897-2113-4. 22 s. Dostupné na internete: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20012en.pdf

EUROFOUND. 2020. New forms of employment: 2020 update. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online]. [cit. 2021.12.28]. Dostupné na internete: <<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/new-forms-of-employment-2020-update>>. ISBN 978-92-897-2126-4

EUROFOUND. 2021. *Living and working in Europe 2021*. [online]. Publications Office of the European Union, Luxembourg. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2021/living-and-working-in-europe-2020>

EUROFOUND. 2021. New forms of employment. [online]. [cit. 2021.12.28]. dostupné na internete: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/new-forms-of-employment#case%20studies>

EUROFOUND. 2021. Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series. [online]. Publications Office of the European Union, Luxembourg. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/flagship-report/2021/working-conditions-and-sustainable-work-an-analysis-using-the-job-quality-framework>

EUROFOUND.2020. Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-897-2059-5. Dostupné na internete: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19034en.pdf

European Commission. 2017. The European Pillar of Social Rights in 20 principles. [online]. [cit. 2021.12.28]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en>

European Trade Union Confederation. Dostupné na internete: <https://www.etuc.org/en>

EURÓPSKA KOMISIA, 2021. Návrhy Komisie na zlepšenie pracovných podmienok ľudí pracujúcich pre digitálne pracovné platformy. Tlačová správa. Brusel: Európska komisia, 9. december 2021. [online]. [citované 10. 1. 2022]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/sk/ip_21_6605/IP_21_6605_SK.pdf

EURÓPSKA KOMISIA. 2018. Návrh spoločnej správy komisie a rady zamestnanosti. Sprievodný dokument k oznámeniu Komisie o ročnom prieskume rastu 2019. Dostupné na internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0761&from=DE>

Európska komisia. 2021. Ochrana ľudí pracujúcich prostredníctvom platforiem. Komisia otvára druhú fázu konzultácií so sociálnymi partnermi. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sk/ip_21_2944

EURÓPSKA KOMISIA. 2021. The European Pillar of Social Rights Action Plan. ISBN 978-92-76-30752-5. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=23696&langId=en>

EURÓPSKE NOVINY. 2021. EK chce zlepšiť pracovné podmienky ľudí pracujúcich pre digitálne pracovné platformy. In: Európske noviny, 20.12.2021. [online]. [citované 10. 1. 2022]. Dostupné na: <https://europskenoviny.sk/2021/12/20/ek-chce-zlepsit-pracovne-podmienky-ludi-pracujucich-pre-digitalne-pracovne-platformy/>

Eurostat

EUROSTAT. 2020. Labour Force Survey, detailed annual survey results: Employment by sex, age and economic activity. Dostupné na internete: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/employ_esms.htm

EUROSTAT. 2020a. Začiatčníci: Trh práce- základné definície. [online]. [cit. 2021.12.21]. Dostupné na internete: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Beginners:Labour_market_-_basic_definitions/sk. ISSN 2443-8219

EUROSTAT. 2020b. Obyvateľstvo v produktívnom veku — osoby na trhu práce a mimo trhu práce. [online]. [cit. 2021.12.21]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

explained/images/d/dd/Activity_rate_calculation_SK_-_activity_rate-
_basic_definitions.png>

EUROSTAT. Štatistická databáza Labour Force Survey. Dostupné na:
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>

EUROZPRÁVY.cz. 2019. Výzkumníci se zaměřili na nové formy práce, popsali jich devět.
Dostupné na internete: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/251845-vyzkumnici-se-zamerili-na-nove-formy-prace-popsali-jich-devet/>

Executive briefing on workplace flexibility. A strategic approach to flexibility. 2015. Sydney :
Australian Government. [online]. Workplace gender equality agency. [citované 10. 12. 2020].
Dostupné na: <https://www.slideshare.net/NinaSochon1/flexibilitytoolkitexecutivebriefing>

FILÍPKOVÁ, B. 2009. Stredný vek. Obdobie stagnácie, bilancie životných výsledkov alebo
ďalšieho napredovanie? Sociálne a politické analýzy. 2009, 3,2, s. 85-102. Dostupné na
internet: http://sapa.ff.upjs.sk/images/files/84_668793914_52_Filipkova.pdf

Flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí – manuál a inspirace pro zaměstnavatele
pro zvýšení flexibility a mobility (Zpracováno jako dílčí výstup projektu „Společným postupem
sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému – Etapa II“ (Klíčová
aktivita č. 08 „Zvýšení informovanosti a podpora využívání nástrojů flexibility a mobility u
zaměstnavatelů“). [online]. 2019. [citované 10. 11. 2020]. Dostupné na:
https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=28_MANUAL-Flexibilita-a-mobilita-pro-zamestnavatele_20191009102629.pdf

Flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí. Manuál a inspirace pro zaměstnavatele
pro zvýšení flexibility a mobility. [online]. 2019. [cit. 4. 10. 2020]. Dostupné na:
https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=28_MANUAL-Flexibilita-a-mobilita-pro-zamestnavatele_20191009102629.pdf

Flexible work | WGEA - [online]. [citované 2. 12. 2020]. Dostupné na: <https://www.wgea.gov.au/flexible-work> – celá stránka je venovaná procesnej stránke flexibility a metodickej príprave na implementovanie flexibility

Flexible Work Arrangements. [online]. People & Culture (berkeley.edu). [citované 10. 11. 2020]. Dostupné na: <https://hr.berkeley.edu/return-campus/flexible-work-arrangements>

Flexible working is good for business. The business case. 2019. [online]. [citované 9. 12. 2020]. Dostupné na: https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/business_case_for_flexibility_0.pdf

Flexicurity in Europe. Dostupné na internete: <https://homeworkandessays.com/flexicurity-in-europe/>

FLEXIPRÁCA.SK. 2012. PRIESKUM - Flexibilné formy práce, alebo, ako to vidia zamestnávateľia. Spoločné stanovisko deviatich európskych zamestnávateľských zväzov. Dostupné na internete: <http://www.flexipraca.sk/viete-ze/clanok/27>

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. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: http://www.aperio.cz/data/1/APERIO_Kdo_se_postara.doc

FULLAN, M.; CUTTRESS, C.; KILCHER, A. Fullanov model zmeny pre lídrov. [online]. [citované 9. 12. 2020]. Dostupné na: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.skola21.sk%2Fpublic%2Fmedia%2F5849%2FST_Fullanov_model_zmeny_opr.doc&wdOrigin=BROWSELINK

GABRIŽOVÁ, Z. 2017. EURACTIV. Dostupné na internete: <https://euractiv.sk/section/veda-a-inovacie/linksdossier/aktivne-starnutie-nevyuzity-potencial-starsich-ludi/>

GAVUROVÁ, B. 2020. Expertná stratégia odstraňovania bariér Slovenskej republiky do roku 2030. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/profile/Beata-Gavurova/publication/346027159_Expertna_strategia_odstranovania_barier_Slovenskej_republiky_do_roku_2030/links/5fb6c638299bf104cf5cbbdd/Expertna-strategia-odstranovania-barier-Slovenskej-republiky-do-roku-2030.pdf2020)

GLASER, J. – LAUDEL, G. 2013. Life With and Without Coding. In: Forum: Qualitative Social Research. DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-14.2.1886>, 2013, Vol.14, No.2.

GLATZ, ĎURECHOVÁ, M. 2014. Inovačné postupy pri efektívnom využívaní netradičných foriem práce v malých a stredných podnikoch. [online]. In: Časopis znalostní společnosti. Brno: Knowler - Evropský institut pro výzkum, inovace a vzdělávání, z. s. ISSN 2336-2561. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2014_01_122-132_GlatzDurechova_0.pdf

Global Commission. 2019. Work for a brighter future. International Labour Organization 2019. Dostupné na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf

GOLDEN, L. 2012. The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper, Conditions of Work and Employment Series No. 33. [online]. Geneva, International Labour Office. [citované 3. 9. 2020]. Dostupné na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2149325

GOLDEN, L. 2014. Flexibility and Overtime Among Hourly and Salaried Workers: When You Have Little Flexibility, You Have Little To Lose. Economic Policy Institute, Briefing Paper #385. [online]. September 30, 2014. [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na: <https://www.epi.org/publication/flexibility-overtime-hourly-salaried-workers/>

GOLDEN, L. 2015. Irregular Work Scheduling and Its Consequences. Economic Policy Institute, Briefing Paper #394. [online]. April 9, 2015. [citované 29. 9. 2020]. Dostupné na: <https://www.epi.org/publication/irregular-work-scheduling-and-its-consequences/>

GOUDSWAARD, A. - DE NANTEUIL, M. 2000. Flexibility and Working Conditions A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2000. 153 s. ISBN 92-828-9767-2. [citované 19. 8. 2020]. Dostupné na: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2000/07/en/1/ef0007en.pdf>

GOUDSWAARD, A. et al. 2012. Organization of working time: Implications for productivity and working conditions. Overview Report. [online]. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012. 67 s. [citované 6. 8. 2020]. Dostupné na: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/50/en/2/EF1250EN.pdf>

GRAEME, R. - Jane O'LEARY. Men get flexible! Mainstreaming flexible work and careers as standard business practice in Australian workplaces. 2012. [online]. Sydney: Diversity Council Australia Limited. [citované 10. 11. 2020]. Dostupné na: <https://xyonline.net/sites/xyonline.net/files/Russell%2C%20Men%20Get%20Flexible%202012.pdf>

Green Paper Partnership for a new Organization of Work. Dostupné na internete: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/1999/a-new-organisation-of-work-the-eu-green-paper-and-national-developments>

GREGOROVÁ, Z. 2001 Konkurenční doložka - nové ujednánání v pracovní smlouvě. In: Právo a zaměstnání. Praha: Orac, 2001, číslo 1., str. 7.

GREGUŠ, J. 2017. Prestávka v práci zamestnancov v cestnej doprave. str. 55. In: BARANCOVÁ, H. (ed.): Nové technológie v pracovnom práve a bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Právne a psychologické aspekty. Praha: Leges, 2017, 96 s., ISBN: 978-80-7502-241-7.

GREGUŠ, J. 2017 Spravodlivá mzda v pracovnoprávných vzťahoch, str. 67. In.: OŠLOVSKÁ, A., LACLAVÍKOVÁ, M., MORAVČIKOVÁ, M. (eds.): *Ethica et aequitas in iure*. Pocta prof. JUDr. Alexandre Krskovej, CSc., Trnava: Trnavská univerzita v Trnave, 2017, 269 s., ISBN: 978-80-568-0034-8.

GRIMM, S. – RONNENBERG, K. 2007. *An Invisible History of Work*. Dostupné na internete: <https://www.industrialunion.org/what-is-precarious-work-0>

Guide to developing Balanced Working Time Arrangements. [online]. Geneva: ILO, 2019. [citované 3. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_706159.pdf;
https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_706159/lang--en/index.htm

Guides and Webcasts A – Z. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). [online]. Londýn. [citované 10. 11. 2020]. Dostupné na: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/practical-guidance-a-z/guides>

Guiding principles of flexible work. [online]. Victorian Public Sector Commission. Dostupné na: <https://vpssc.vic.gov.au/html-resources/flexible-work-policy/guiding-principles-of-flexible-work>

GWELE, NS. 2009. *Diversity management in the workplace: beyond compliance*. Congress Paper. [online]. [citované 11. 11. 2020]. Dostupné na: <http://www.scielo.org.za/pdf/cura/v32n2/01.pdf>

HAMULÁK, J. 2014. Konkurenčné doložky v judikatúre ústavného súdu Slovenskej republiky. str. 95. In: BARANCOVÁ, H. (ed): *Ochrana zamestnanca v rozhodovacej činnosti európskych a národných súdov*. Krakow: Spolok Slovákov v Poľsku, 2014, 188 s., ISBN: 978-83-7490-786-6.

HAMULÁK, J. a kol. 2019 Zamestnávanie mladých ľudí v čase hospodárskych zmien vo svetle migračnej krízy. 1. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2019, str. 17 , ISBN: 978-80-571-0117-8.

HAMULÁK, J., MINČIČ, V. 2017. Nové poznatky a prístupy v oblasti monitorovania zamestnancov, str. 65, In: BARANCOVÁ, H., OLŠOVSKÁ, A. (eds.): Pracovné právo v digitálnej dobe. Praha: Leges, 2017, 304 s., ISBN: 978-80-7502-259-2.

HANZELOVÁ, E. – OLŠOVSKÁ, A. 2011. Aplikačná prax agentúrneho zamestnávania v SR. Záverečná správa VÚ 2153. [online]. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2011. 90 s. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: http://www.ivpr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2011/Hanzelova/hanzelova_2153.pdf

HARPER, A. 2012. An Oblique Epistemic Defence of Conceptual Analysis. In: Metaphilosophy, ISSN 1467-9973, 2012, Vol.43, No.3, s.235-256.

HERTOG, J.K. – McLEOD, D.M. 2001. A Multiperspectival Approach to Framing Analysis: A Field Guide. London: Routledge, 2001. 22s. ISBN 9781410605689

HETTEŠ, M. 2012. Starnutie spoločnosti. Vybrané kapitoly sociálnej práce so seniormi. Vysoká škola sv. Alžbety. 2012. 244s. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/257856094_Ageing_of_Society

HOUSEMAN, S. N. 2001. Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. [online]. In: Industrial and Labor Relations Review, 55(1), 149–170. [citované 10. 8. 2020]. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979390105500109>. Dostupné na: <https://doi.org/10.2307/2696191>

How to implement flexible work in your organisation. [online]. Victorian Public Sector Commission. [citované 10. 11. 2020]. Dostupné na: <https://vpssc.vic.gov.au/html-resources/how-to-implement-flexible-work-in-your-organisation/>

How to respond to flexible working requests. [online]. CIPD. [citované 2. 11. 2020]. Dostupné na: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/managing-flexible-working-requests-guide>

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EWPNIG__custom_1663372/default/table?lang=en

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_qoe_4a6r2/default/table?lang=en

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_QOE_4A6R2__custom_1924300/default/table?lang=en

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_QOE_4A6R2__custom_1924312/default/table?lang=en

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem110/default/table?lang=en>

<https://www.epi.sk/dovodova-sprava/Dovodova-sprava-k-zakonu-c-210-2003-Z-z.htm>

<https://www.epi.sk/dovodova-sprava/Dovodova-sprava-k-zakonu-c-348-2007-Z-z.htm>

<https://www.epi.sk/dovodova-sprava/Dovodova-sprava-k-zakonu-c-348-2007-Z-z.htm>

<https://www.epi.sk/dovodova-sprava/itemid3965810.htm>

<https://www.eurofound.europa.eu/data/employment>

<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0194_SK.html

<https://www.iz.sk/30-grafov-o-zdravotnictve/demograficky-vyvoj-na-slovensku>

<https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/komentare/komentare-z-roku-2020/11-slovensky-trh-prace-pocas-prichadzajucich-demografickych-zmien.html>

https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/Odporucania_BLF_Aktivne-starnutie_april2013-1.pdf

<https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=487081>

<https://www.slov-lex.sk>

HUSSMANN, R. 2004. Statistical definition of informal employment: Guidelines endorsed by the Seventeenth International Conference of Labour Statisticians (2003). IN 7th Meeting of the Expert Group on Informal Sector Statistics (Delhi Group) New Delhi, 2-4 February 2004. [online]. Geneva: Bureau of Statistics International Labour Office, 2004, 17 p. Dostupné na internete: <<https://ilo.org/public/english/bureau/stat/download/papers/def.pdf>>.

HVOZDÍKOVÁ, V. a LICHNER, I. a kol. 2018. Kontradikcie vo vývoji zamestnanosti v SR na pozadí demografických a štruktúrnych zmien. [online]. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied. ISBN 978-80-7144-298-1; e-ISBN 978-80-7144-299-8. [citované 10. 10. 2020]. Dostupné na: http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/395_hvozdkova_lichner_a_kol_kontradikcie_vo_vyvoji_zamestnanosti_v_sr_2018.pdf

CHUNG, H. – KERKHOFS, M. – EASTER, P. 2007. Working time flexibility in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004 – 2005. [online]. Dublin : European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions (EuroFound), 2007. ISBN 978-92-897-0805-0. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: <http://hussonet.free.fr/ef0589.pdf>

IIMARINEN, J. 2009. Aging and Work: An International Perspective' (Starnutie a práca: medzinárodná perspektíva), in: Sara J. Czaja and Joseph Sharit (eds) Aging and Work. Issues and Implications in a Changing Landscape, The Johns Hopkins University Press 2009, 51–73.

IIMARINEN, J. 2006. Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union (Smerom k dlhšiemu pracovnému životu. Starnutie a kvalita pracovného

života v Európskej únii), Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2006.

IIMARINEN, J. 2008. 'Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Editorial'(Pracovná schopnosť – komplexná koncepcia výskumu ochrany zdravia pri práci a prevencie. Úvodník), Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 2009, 35(1), 1–5.

ILO News. 2021. Rapid growth of digital economy calls for coherent policy response. Press release. Geneva: International Labour Office, 23 February 2021. [online]. [citované 27. 12. 2021] Dostupné na: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_771909/lang--en/index.htm

ILO Reduction of Hours of Work Recommendation, 1962, No. 116

ILO, 2015. R204 - Transition from the Informal to the Formal Economy Recommendation, 2015 (No. 204). [online]. 2015. Dostupné na internete: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:3243110>

ILO, 2016. Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects. [online]. [cit. 2021.09.03]. Geneva: International Labour Office, 2016. Dostupné na internete: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534326.pdf>. ISBN 978-92-2-130386-2 (web pdf)

ILO. 2005. Odporúčanie č. 204 o prechode z neformálneho hospodárstva na formálne. Ženeva: ILO, 12. júna 2015.

ILO. 2007. Decent working time: Balancing workers' needs with business requirements. [online]. Geneva, International Labour Office. [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_145391/lang--en/index.htm

ILO. 2021. World Employment and Social Outlook: Trends 2021. [online]. [cit. 2021.12.30]. Geneva: International Labour Office, 2021, 164 s. Dostupné na internete: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_795453.pdf>. ISBN 978-92-2-031959-8 (web PDF).

ILO. 2021b. Platform work and the employment relationship. [online]. [citované 30. 9. 2021]. Dostupné na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_777866.pdf

ILO. About the ILO in Slovakia. [online]. [cit. 2021.09.03]. Dostupné na: https://www.ilo.org/budapest/countries-covered/slovak-republic/WCMS_651104/lang--en/index.htm

ILO. About the ILO. [online]. [cit. 2021.09.03]. Dostupné na: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>

ILO. Disguised employment / Dependent self-employment. [online]. [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS_534833/lang--en/index.htm

ILO. What are part-time and on-call work? [online]. [citované 30. 9. 2021]. Dostupné na: https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS_534825/lang--en/index.htm

ILO. What is a multi-party employment relationship? [online]. [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS_534834/lang--en/index.htm

ILO. What is temporary employment? [online]. [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS_534826/lang--en/index.htm

ILO. Working from home. [online]. [citované 30. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS_743755/lang-en/index.htm

ILO. Working time in the twenty-first century: Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (17-21 October 2011). Dostupné na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_161734.pdf

Iné zdroje:

INŠTITÚT ZAMESTNANOSTI. 2007. Nové formy organizácie práce - východiská, trendy, prognózy. Dostupné na internete: <https://www.iz.sk/download-files/sk/flexibilne-formy-zamestnavania-prispevok.pdf>

IVPR. 2019. Informácia o aktivitách korešpondentov Európskej nadácie pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok v Dubline za Slovenskú republiku. Bratislava: IVPR, december 2019. Dostupné na: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2020/05/Network_2019.pdf

JAKEŠOVA, S. 2020. Národný program aktívneho starnutia – naplnená šanca? Blog. Dostupné na internete: <https://epale.ec.europa.eu/sk/blog/narodny-program-aktivneho-starnutia-naplnena-sanca>

JARMEČNÝ, Ľ., ONDREJIČKA, V. 2019. Príručka strategického plánovania. [online]. Bratislava : Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu. [citované 9. 12. 2020]. Dostupné na: <https://www.mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2020/01/Prirucka-strategickeho-planovania.pdf>

JUSKO, P. Flexibilné formy zamestnávania v krajinách EÚ v širšom legislatívnom kontexte politiky zamestnanosti v SR. In: Zborník príspevkov z konferencie . Dostupné na internete: <https://www.ef.umb.sk/konferencie/dvfp/pdf/prispevky/Jusko.pdf>

JUSKO, P., HALÁSKOVÁ, R. 2012. Politika zamestnanosti. Banská Bystrica: PF UMB, 2012. ISBN 978-80-557-0339-8

KAŠČÁKOVÁ, A. KUBIŠOVÁ, Ľ. 2016. Participácia striebornej populácie v oblasti domácej neplatennej práce. Dostupné na internete: <https://relik.vse.cz/2016/download/pdf/76-Kascakova-Alena-paper.pdf>

KAŠČÁKOVÁ, A.- KUBIŠOVÁ, Ľ.- NEDELOVÁ, G. 2015. Social and economic situation of silver generation in Slovakia. 18th AMSE – Applications of Mathematics and Statistics in Economics, Conference Proceedings. Praha : Vysoká škola ekonomická, vydavateľstvo Oeconomica, 2015. ISBN 978-80-245-2099-5. Dostupné na internete: http://amse-conference.eu/history/amse2015/doc/Kascakova_Nedelova_Kubisova.pdf

KATUŠČÁKOVÁ, M. Znalostný manažment. [online]. [citované 1. 12. 2020]. Dostupné na: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/clanek1060/>

Kawa Mataaho Public Service Commission [online]. Wellington, Nový Zéland. [citované 30. 11. 2020]. Dostupné na: <http://www.publicservice.govt.nz/>

KAZIČKOVÁ, M. 2013. Employee Assistance Program. Cesta k zdravej organizácii. MK Training. Retrieved 2013. [online]. [citované 29. 9. 2020]. Dostupné na: <https://www.mktraining.sk/files/ebook.pdf>.

KLINDZIC, M - MaARIC, M. 2019. Flexible work arrangements and organizational performance – the difference between employee and employer-driven practices. [online]. In: Journal of General Social Issues, 28 (1), 89 – 108 p. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/327719967_Flexible_Work_Arrangements_and_Organizational_Performance_-_The_Difference_between_Employee_and_Employer-Driven_Practices. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>

KŇAZOVICKÁ, J. Konto pracovného času. [online]. In: VSSR.SK Komplexný informačný systém pre verejnú správu. [cit. 24. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.vssr.sk/prikklad-z-praxe/konto-pracovneho-casu-4.htm>

KORDOŠOVÁ, M. 2010. Telepráca a bezpečnosť práce. In: Bezpečná práca. ISSN 0322-8347, Roč. 6/2010, s. 4-8.

KORDOŠOVÁ, M. 2014. Starší zamestnanci - BOZP, pracovné podmienky a aktívne starnutie : 5. časť. In: Bezpečná práca. ISSN 0322-8347, Roč. 6/2014, s. 32-42.

KORDOŠOVÁ, M. 2015. Starší zamestnanci - BOZP, pracovné podmienky a aktívne starnutie : 7. časť. Opatrenia a odporúčania na aktívne starnutie a zvyšovanie úrovne BOZP pre vekovú skupinu zamestnancov 50+. In: Bezpečná práca. ISSN 0322-8347, 2/2015, s. 38-42.

KORDOŠOVÁ, M. 2015. Starší zamestnanci - BOZP, pracovné podmienky a aktívne starnutie : 6. časť. Opatrenia a odporúčania na aktívne starnutie a zvyšovanie úrovne BOZP pre vekovú skupinu zamestnancov 50+. In: Bezpečná práca. ISSN 0322-8347, 1/2015, s. 31-34.

KORDOŠOVÁ, M., NOVOTNÝ, M. 2013. BOZP a rizikové faktory zamestnancov vekovej kategórie 50+. Uplatnenie starších osôb v pracovnom procese a návrhy opatrení na úrovni vybraných odvetví a podniku. Správa z VÚ 2341. Bratislava: IVPR, 2013. 177s. Dostupné na internete: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2013/Kordosova/2341.pdf>

KORDOŠOVÁ, M., OLŠOVSKÁ, A. 2014. Starší zamestnanci - BOZP, pracovné podmienky a aktívne starnutie : 4. časť. In: Bezpečná práca. ISSN 0322-8347, Roč. 2/2014, s. 9-18.

KOSTOLNÁ, Z. 2008. Aktívne starnutie v kontexte trhu práce SR. Stratégia aktívneho starnutia ako nástroj zvýšenia zamestnanosti starších pracovníkov. [online]. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny SR. [citované 17. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2008/Kostolna/Kostolna.pdf>

KOSUGI, B. – MOUER, R.E. 2008. Escape from Work: Freelancing Youth and the Challenge to Corporate Japan. Melbourne: Trans Pacific Press, 2008, 253s. ISBN 9781876843458.

KOTEY, B. A., & SHARMA, B. 2019. Pathways from flexible work arrangements to financial performance . [online]. In: Personnel Review, 48(3), 731–747. [citované 29. 9. 2020]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0353>

KOTÍKOVÁ, J. KYZLINKOVÁ, R. a kol. 2020. Flexibilní formy práce – homeworking v ČR a vybraných evropských zemích. Praha: VÚPSV, v. v. i. 2020. ISBN 978-80-7416401-9 (pdf). Dostupné na: <https://www.vupsv.cz/download/flexibilni-formy-prace-homeworking-v-cr-a-vybranych-evropskych-zemich/?wpdmdl=9888&refresh=6227d29d719ee1646776989>

KOTÍKOVÁ, J., KOTRUSOVÁ, M. VÝCHOVÁ, H. 2013. Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2013. 147 s.; ISBN 978-80-7416-131. Dostupné na: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_366.pdf

KOTÍKOVÁ, J., KYZLINKOVÁ, R. a kol. 2020. Flexibilní formy práce – homeworking v ČR a vybraných evropských zemích. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2020. 92 s.; ISBN 978-80-7416401-9 (pdf). Dostupné na: <https://www.vupsv.cz/download/flexibilni-formy-prace-homeworking-v-cr-a-vybranych-evropskych-zemich/?wpdmdl=9888&refresh=622a5b1b5ccd91646943003>

KRČMÁRIK, R. 2017. Pri hľadaní práce je vyšší vek na príťaž. In: Pravda. 13.10. 2017. Dostupné na internete: <https://uzitocna.pravda.sk/praca-a-kariera/clanok/444694-pri-hladani-prace-je-vyssi-vek-na-pritaz/>

KRIŽAN, V. 2018. Pracovný čas zamestnancov pracujúcich s informačnými a komunikačnými prostriedkami. Str. 69 a nasl. In: BARANCOVÁ, H., OLŠOVSKÁ, A. (eds.): Priemysel 4.0 a pracovné podmienky. Praha: Leges, str. 2018, 128 s., ISBN: 978-80-7502-312-4.

KROUPA, A.- KYZLINKOVÁ, R.- VEVERKOVÁ, S. 2019. Nové formy zaměstnávání Příručka pro zaměstnance. Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. Praha. 53 s. Dostupné na internete: https://www.spcr.cz/files/cz/media/Prirucka_pro_zamestnancefinal.pdf

KUCHARČÍKOVÁ, A – TULEJOVÁ, L. – TOKARČÍKOVÁ, E. 2011. Flexibilita – cesta k znižovaniu nezamestnanosti. [online]. 9 s. [citované 29. 8. 2020]. Dostupné na: <http://fria.fri.uniza.sk/~murinova/articles/005.pdf>

LACLAU, E. – MOUFFE, CH. 2001. Hegemony and Socialist Strategy. London: Verso, 2001, 240s. ISBN 978-1859843307

LAKOFF, G. – JOHNSON, M. 1980. Metaphors We live By. Chicago: The University of Chicago Press, 1980, 333s. ISBN 9780226470993

ĽAPINOVÁ, E. - JAKAB, K. 2008. Podpora zosúladovania pracovného a rodinného života v zamestnávateľskej organizácii : (metodické a koncepcné východiská). Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum, Ústav vedy a výskumu UMB, 2008. - 127 s. - ISBN 978-80-8083-435-7

LAZAR, J. 2010. Občianske právo hmotné 1. Bratislava: IURA EDITION, 2010, str. 117, ISBN: 978-808078-346-4.

LIVEČKA, E. 1979. Úvod do gerontopedagogiky. Praha: Ústav školských informací při ministerstvu školství ČSR, 1979. 233 s.

Managing flexible work arrangements. SHRM (The Society for Human Resource Management). [online]. [citované 29. 9. 2020]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingflexibleworkarrangements.aspx>

MANDL, I. 2020 a. Eurofound (2020), New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series. [online]. Publications Office of the European Union, Luxembourg. [citované 29. 9. 2020]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/new-forms-of-employment-2020-update>

MANDL, I. 2020 b. New forms of employment in Europe – How new is new? Eurofound, Blog, Employment and labour markets. [online]. [citované 29. 9. 2020]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/new-forms-of-employment-in-europe-how-new-is-new>

Manuál k rodovému auditu. [online]. Inštitút pre výskum práce a rodiny SR. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. [cit. 12. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2015/09/16.-Metodika-a-manual-rodoveho-audit.pdf>

Mapování flexibility práce u inspirativních zaměstnavatelů. 15 příkladů dobré praxe. [online]. 2019. [cit. 4. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.uzs.cz/soubory/02%20-%20P%C5%99%C3%ADklady%20dobr%C3%A9%20praxe.pdf>

MARTINEZ-SÁNCHEZ, A., VELA-JIMÉNEZ, M. J., PÉREZ-PÉREZ, M., & DE LUIS-CARNICER, P. 2009. Innovation and labour flexibility. A Spanish study of differences across industries and type of innovation. [online]. In: International Journal of Manpower, 30(4), 360–376. [citované 29. 9. 2020]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/01437720910973052>

MERTL, J. 2017. Přerozdělování welfare: nástroj pomoci, alebo kontroly? Praha: Doplněk, 2017, 244s. ISBN978-80-7239-332-9.

MESSENGER, J. 2018. Working Time and the Future of Work. [online]. Geneva, International Labour Office. ISBN 978-92-2-132218-4 (print), 978-92-2-132219-14 (web pdf). [citované 9. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf

MEZEI, J. 2020. Fond pracovného času v roku 2020. [online]. In: HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi. Dashöfer Holding, Ltd., Verlag Dashöfer, vydavateľstvo, s r. o. [cit. 24. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.hrvpraxi.sk/33/fond-pracovneho-casu-v-roku-2020-uniqueidmRRWSbk196FPkyDaLfWAFXRHznvEjtpBdLb3YyIE9uLnBJXeGAMQ/>

MH SR. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj – OECD. [online]. [cit. 2021.10.28]
Dostupné na internete: <<https://www.mhsr.sk/obchod/multilateralne-obchodne-vztahy/oecd/organizacia-pre-hospodarsku-spolupracu-a-rozvoj-oecd>

MIRIRI SR.2021. Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií. Dostupné na internete: <https://www.mirri.gov.sk/sekcie/investicie/narodny-investicny-plan/vladne-materialy/metodika-a-institucionalny-ramec-tvorby-verejnych-strategii/index.html>

MOP, Odporúčanie č. 204 o prechode z neformálneho hospodárstva na formálne prijaté Medzinárodnou organizáciou práce (MOP) v Ženeve 12. júna 2015

MORÁVEK, J. 2010. Možnosti monitorování zaměstnanců na pracovišti v právním řádu České republiky. In: BARANCOVÁ, H. a kol. Monitorovanie zamestnancov a právo na súkromný život, Bratislava: Sprint dva, 2010, str. 36 a nasl., ISBN: ISBN 978-80-89393-43-5.

MPSVR SR. 2014. Národný program aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020 . ISBN 978-80-89125-18-0. 84 s. Dostupné na internete: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/npas-2014-2020.pdf>

MPSVR SR. 2020. Národný program rozvoja životných podmienok osôb so zdravotným postihnutím na roky 2021 – 2030. Dostupné na internete: https://www.komisarprezdravotnepostihnutych.sk/getmedia/f5d309c8-6eaa-48f9-b590-ef7d776ddfd7/Material_NPRZPOZP_2021-2030.aspx

MPSVR SR. 2021. Národná stratégia deinštitucionalizácie systému sociálnych služieb a náhradnej starostlivosti. 53s. Dostupné na internete: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/narodna-strategia-deinstitucionalizacie-systemu-socialnych-sluzieb-nahradnej-starostlivosti-2021.pdf>

MPSVR SR.2017. Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe). [online]. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2017. [cit. 4. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf>

MRÚZOVÁ, B. 2014. Vek a starnutie v pracovnom práve. In: Projustice. ISSN 1339-1038, 2012-2021. Dostupné na internete: <https://www.projustice.sk/pracovne-pravo/vek-a-starnutie-v-pracovnom-prave>

MRÚZOVÁ, B. 2015. Služby zamestnanosti zamerané na znevýhodnenú skupinu uchádzačov o zamestnanie – osoby nad 50 rokov. In: Projustice. ISSN 1339-1038, 2012-2021. Dostupné na internete: <https://www.projustice.sk/pracovne-pravo/sluzby-zamestnanosti-zamerane-na-znevychodnenu-skupinu-uchadzacov-o-zamestnanie-osoby-nad-50-rokov>

MUKHOPADHYAY, M. – STEEHOUWER, G – WONG, F. 2006. Politics of the Possible. Gender mainstreaming and organisational change: Experiences from the field. [online]. Amsterdam: KIT – Royal Tropical Institute, Veľká Británia: Oxford, 2006. ISBN 90 68321714. ISBN 0855985704. s. 133. [cit. 2. 10. 2020]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/237142255_Politics_of_the_possible_gender_mainstreaming_and_organisational_change_experiences_from_the_field

MUKHOPADHYAY, M. – STEEHOUWER, G – WONG, F. 2006. Politics of the Possible. Gender mainstreaming and organisational change: Experiences from the field. Amsterdam: KIT – Royal Tropical Institute, Veľká Británia: Oxford, 2006. ISBN 90 68321714. ISBN 0855985704. s. 133.

NADÁCIA PONTIS. 2013. Flexibilita v práci? Nič nestojí a prináša lepšie výsledky. [online]. [cit. 2021.09.03]. 2013. Dostupné na internete: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/clanok/flexibilita-v-praci-nic-nejstoji-a-prinasa-lepsie-vysledky/639>

NADÁCIA PONTIS. 2020. Dostupné na internete: <https://www.nadaciapontis.sk/novinky/trhu-prace-budu-dominovat-stars-i-zamestnanci-firmy-by-sa-na-nich-mali-orientovat-uz-teraz/>

Národný projekt Stratégia aktívneho starnutia: Analýza exogénnych a endogénnych faktorov ovplyvňujúcich účasť starších na trhu práce. [online]. Bratislava, Centrum vzdelávania MPSVR SR, máj 2013. [cit. 2. 10. 2020]. Dostupné na: http://30.cvmpsvr.sk/images/projekty/strategiaaktivnehostarnutia/NPSAS_Aktivita3_Analyza.pdf

Nástroj samohodnotenia kultúry kvality (CAF). [online]. Bratislava: Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. [cit. 4. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.unms.sk/stranka/193/nastroj-samohodnotenia-kultury-kvality/>

NEKOLOVÁ, M. 2009. Numerická flexibilita na českém trhu práce. In Fórum Sociální politiky, vol. 3, iss. 1. ISSN 1802-5854

Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects. [online]. International Labour Office – Geneva: ILO. 2016. ISBN 978-92-2-130385-5 (print) ISBN 978-92-2-130386-2 (web pdf). [citované 10. 9. 2020]. Dostupné na: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_534326/lang--en/index.htm

NOUSIOS, P. et.al. 2012. Globalisation and European Integration: Critical Approaches to Regional Order and International Relations. New York: Routledge, 2012, 288s. ISBN 9780415746694

NOVODOMCOVÁ, M., CENKNER, M., SABJÁN, N. 2020. Zákaz vekovej diskriminácie (spoločenské a právne aspekty), prvé vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, str. 14, ISBN: 978-80-571-0209-0.

OECD (2019), Policy Responses to New Forms of Work. [online]. OECD Publishing, Paris. [citované 10. 9. 2020]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1787/0763f1b7-en>;

https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/policy-responses-to-new-forms-of-work_0763f1b7-en

OECD Employment Outlook 2019. The Future of Work. [online]. OECD Publishing, Paris. [citované 10. 9. 2020]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>

OECD Employment Outlook 2019. The Future of Work. ISSN: 19991266 (online) <https://doi.org/10.1787/19991266>. Dostupné na: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019_9ee00155-en

OECD, 2018. Good Jobs for All in a Changing World of Work. The OECD Jobs Strategy. [online]. [cit. 2021.12.17]. Dostupné na internete: <<https://www.oecd.org/employment/good-jobs-for-all-in-a-changing-world-of-work-9789264308817-en.htm>>

OECD, 2021. OECD Employment Outlook 2021 : Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. [online]. OECD, 2021. [cit. 2021.10.29]. Dostupné na internete: <<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5a700c4b-en/index.html?itemId=/content/publication/5a700c4b-en#execsumm-d1e236>>

OECD. 2019. Policy Responses to New Forms of Work. [online]. [cit. 2021.10.28] Paris: OECD Publishing, 2019, 100 p. Dostupné na internete: <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/0763f1b7-en.pdf?expires=1635789681&id=id&accname=guest&checksum=E1974BBB8A105B1435AA1EFB9F6C2A3F>>. ISBN 978-92-64-67366-3 (pdf).

OECD. 2020. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Distributional risks associated with non-standard work: Stylised facts and policy considerations. [online]. [cit. 2021.12.16]. Dostupné na internete: <<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/distributional-risks-associated-with-non-standard-work-stylised-facts-and-policy-considerations-68fa7d61/#section-d1e120>>

OECD. Who we are. [online]. [cit. 2021.10.28]. Dostupné na internete: [<https://www.oecd.org/about/>](https://www.oecd.org/about/)

OLŠOVSKÁ, A., ŠVEC, M., DROBNÝ, M.:2015.Konto pracovného času – aplikačné problémy, Justičná revue 2015 / JR - 12/2015

ONDRUŠ, B. , ŠTEFANKOVÁ I., LIŠKA, P., FANČOVIČ, B. 2014. Analýza možnosti zaviesť celoživotné flexikonto. [online]. Centrum vzdelávania MPSVaR. [cit. 24. 10. 2020].Dostupné na: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_csd_I/Flexikonto.pdf

Ostatné internetové zdroje

Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výrobu regiónov. K spoločným zásadám flexiistoty. Flexibilitou a istotou k zvýšeniu počtu pracovných miest a zlepšeniu ich kvality. [online]. Brusel 2007. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0359&from=DE>

PÁLENÍK, M. 2019. 30 grafov o starnutí pacientov, lekárov a sestier - Demografický vývoj Slovenska. Inštitút zamestnanosti. Dostupné na internete: <https://www.iz.sk/30-grafov-o-zdravotnictve/demograficky-vyvoj-na-slovensku>

PÁLENÍK, V. a kol. 2014. Strieborná ekonomika - potenciálny dopyt. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied. 2014. ISBN 978-80-7144-234-9

PÁLENÍK, V. et al. 2012. Strieborná ekonomika v slovenskom, európskom a svetovom kontexte. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied. 2012. ISBN: 978- 807144-205-9.

PARENT-THIRION, A., BILETTA, I., CABRITA, J., LLAVE VARGAS, O., VERMEYLEN, G., WILCZYNSKA, A., & WILKENS, M. (published 2016, updated 2019). Sixth European Working Conditions Survey - overview report. Eurofound. [online]. [citované 2. 9. 2020].

Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>

PAUGAM, S. 2007. Le salarier de la précarité. Paris: Presses Universitaires de France, 2007, 464 s. ISBN 9782130639558

PAUHOFOVÁ, I., PÁLENÍK, M. 2017. Zmeny v odvetvovej zamestnanosti z aspektu starnutia populácie. Working paper 91. [online]. Bratislava : Ekonomický ústav SAV. ISSN 1337-5598 (elektronická verzia). [citované 8. 10. 2020]. Dostupné na: <http://ekonom.sav.sk/sk/publikacie/-p359>

PAUHOFOVÁ, I., STEHLÍKOVÁ, B. 2017. Identifikácia vzťahu zamestnanosti, demografického vývoja miezd v SR. Working Paper 96 [online]. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, ISSN 1337-5598 (elektronická verzia). [citované 10. 10. 2020]. Dostupné na: http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/370_wp_96_pauhofova_stehlikova_2017.pdf

PAUHOFOVÁ, I., STEHLÍKOVÁ, B. 2017. Kvalitatívna zmena v zamestnanosti Slovenskej republiky. Bratislava : Wolters Kluwer. Počet strán: 136. ISBN 978-80-7552-918-3

PAVLÁTOVÁ, J. 2020. Několik poznámek k aktuálním pracovním sporům v ČR, str. 8. In.: Zborník z medzinárodnej konferencie Bratislavské právnické fórum 06-07. februára 2020, Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. Právnická fakulta, 135 s., ISBN: 978-80-7160-560-7.

PECK, J. - THEODORE, N. 2000. 'Work first': Workfare and the regulation of contingent labour markets. In: Cambridge Journal of Economics, Vol.24, No. 1, s.119–138. ISSN 0309-166X

PESOLE, A. et al. 2018. Platform Workers in Europe Evidence from the COLLEEM Survey. [online]. [cit. 2021.10.29]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018. Dostupné na internete: <<http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC112157>>. ISBN 978-92-79-87996-8

PISÁR, P., ČIPKOVÁ, A. Flexibilizácia trhu práce z pohľadu politik EÚ. Dostupné na internete: https://www.ef.umb.sk/konferencie/dvfp/pdf/prispevky/Pisar_Cipkova.pdf

PITAŠ, J., ŠTOFKO, H. 2011. Analýza a zapojení zainteresovaných stran při řešení nestrukturovaných problémů/The Analysis and Involment of Stakeholders in the Solution of Unstructured Problems. [online]. In: Economics and management, 1/2011. Brno : Univerzita obrany. [citované 10. 12. 2020]. Dostupné na: https://www.unob.cz/eam/Documents/Archiv/EaM_1_2011/PITA%C5%A0_%C5%A0TOFKO.pdf

POHORELÁ, P. 2020. Kto je SZČO a čo je SZČ (samostatná zárobková činnosť)? [online]. [cit. 2021.12.16]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/zivnost/kto-je-szco-a-co-je-szc-samostatna-zarobkova-cinnost>>

PORUBAN, A. 2017. Práca vo virtuálnom dave: výhody, nevýhody a riziká, str. 105, In: BARANCOVÁ, H., OLŠOVSKÁ, A. (eds.): Pracovné právo v digitálnej dobe. Praha: Leges, 2017, 304 s., ISBN: 978-80-7502-259-2.

POTANČOKOVÁ, M. 2000. Starnutie populácie Slovenska. 10 s. Dostupné na internete: <http://www.infostat.sk/vdc/pdf/StarnutieVDC.pdf>.

PRÍBELSKÝ, P., LIŠIAK, P., ČERNÁKOVÁ, J. 2014. Ochrana súkromia na pracovisku z pohľadu ústavného práva. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014, 174 s., IBSN: 978-80-7380-476-3.

Příklady dobré praxe flexibility [online]. In: Jde to pružně. Flexibilita pracoviště. [citované 21. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.jdetopruzne.cz/priklady-intro/priklady-dobre-praxe-flexibility/>

RADA EÚ. 2019. Meniaci sa svet práce: úvahy o nových formách práce a dôsledkoch pre bezpečnosť a zdravie pracovníkov – návrh záverov Rady. 9686/19 . 11 s. Dostupné na internete: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9686-2019-INIT/sk/pdf>

RADA EÚ. 2021. Zelená kniha o starnutí. Podpora medzigeneračnej solidarity a zodpovednosti. Dostupné na internete: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5827-2021-INIT/sk/pdf>

RADA EÚ. 2021. Začleňovanie otázky starnutia do verejných politík závery Rady. 14.s. Dostupné na internete: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6976-2021-INIT/sk/pdf>

Readiness assessment. Is your organisation ready for a strategic approach to flexibility? [online]. Sydney: Workplace Gender Equality Agency, 2015. [citované 20. 11. 2020]. Dostupné na: <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Flexibility-readiness-assessment%20%281%29.pdf>

REPKOVÁ, K. ed. 2020. Národný program aktívneho starnutia na roky 2021-2030. Analytická časť. IVPR. 2020. Dostupné na internete: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2020/10/narodny_program_aktivneho_starnutia_repkova_2020.pdf

REZLEROVÁ, J. 2009. Strategie zamestnávania ľudí 50+. [online]. Časopis Logistika. Vydavateľstvo Economia. [cit. 2. 10. 2020]. Dostupné na: <https://logistika.ekonom.cz/c1-38478850-strategie-zamestnavani-lidi-50>

RIEVAJOVÁ, E. , KAVEC, J. 2009. Flexibilita trhu práce a ochrana zamestnanca. [online]. In: Ekonomické rozhľady, ročník 38, 2/2009. [citované 10. 8. 2020]. na: https://www.euba.sk/www_write/files/SK/ekonomicke-rozhlady/er2_2009_rievajova_kavec-10191.pdf

Rozsudok SD EÚ vo veci Freis, C- 190/16 zo dňa 05. júla 2017.

SENGE, P. 2014. Podnik a učiaci sa organizácia. 2014. [online]. [citované 3. 12. 2020]. Dostupné na: <http://epodnikanie.euin.org/node/143>

SHRM (The Society for Human Resource Management) – webová stránka [online]. [citované 10. 8. 2020]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/wl-policies.aspx>

SCHOUKENS, P. – BARRIO, A. 2017. The changing concept of work: When does typical work become atypical? [online]. IN European Labour Law Journal, 2017, Vol. 8(4) 306–332. Dostupné na internete: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2031952517743871>

SISKOVIČOVÁ, K. 2015. Ochrana súkromia zamestnanca a ochrana súkromia zamestnanca, 1. vyd., Trnava: Vydavateľstvo Typi Universitatis Tyrnaviensis, 2015, 53 s., ISBN: 978-80-8082-932-2.

SMEATON, D., RAY, K., KNIGHT, G. 2014. Cost and benefits to business of adopting work life balance working practices: A literature review. [online]. London : Policy Studies Institute, Department of Business, Innovations and Skills, 2014. [citované 3. 12. 2020]. Dostupné na: <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/item/q4774/costs-and-benefits-to-business-of-adopting-work-life-balance-working-practices-a-literature-review> and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices: A Literature Review : WestminsterResearch

STANDIG, G. 2018. Prekariát. Nová nebezpečná trieda. Praha: Rubato, 2018. 296s. ISBN 978-80-87705-04-3

Starší pracovníci – příležitost pro podniky. [online]. Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2010. [cit. 4. 10. 2020]. Dostupné na: https://www.spcr.cz/files/projekty/starsi_pracovnici_web.pdf

STOJÁKOVÁ, M. – PAVELKOVÁ, J. 2013. Sociálny rozmer starnúcej populácie. In Prohuman. 2009-2013. ISSN 1338-1415. Dostupné na internete: <http://prohuman.sk/print/socialna-praca/socialny-rozmer-starnutia-populacie>

STRYDOM, J.B., ERWEE, R. 1998. Diversity Management in a Sample of South African Organisations. [online]. In: South African Journal of Business Management, 29 (1): 14-20. Best paper for 1998, Prize from SA Association of Business Management. [citované 21. 11. 2020].

Dostupné na:
https://www.researchgate.net/publication/253858115_DIVERSITY_MANAGEMENT_IN_SOUTH_AFRICAN_COMPANIES

Successful flexible work arrangements. An employer's guide. [online]. Singapore: Ministry of Community Development and Sports, 2002. ISBN 981-04-5880-0. [citované 20. 11. 2020].

Dostupné na: <https://www.mom.gov.sg/-/media/mom/documents/employment-practices/successful-flexible-work-arrangements.pdf>

SVOBODOVÁ, L. 2006. Kvalita pracovného života – zmeny ve svete práce, modely, indikátory. [on line]. In: Recenzovaný zborník z XIX. medzinárodnej odbornej konferencie Aktuálne otázky bezpečnosti práce. Košice : Národný inšpektorát práce, 2006. s. 13 – 25. [cit. 20. 8. 2020].

Dostupné na: <http://kvalitazivota.vubp.cz/clanky.php>

SVOBODOVÁ, L. 2007. Podmienky pro proměny práce. [on line]. In: Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Sborník z mezinárodní konference. Díl II. Výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny. Praha : Výzkumný ústav bezpečnosti práce

ŠENKÝŘOVÁ, L. 2012. Flexibilita trhu práce [online]. [cit. 2014-03-31]. Dostupné na internete: <http://www.finance.sk/spravy/finance/100995-flexibilita-trhu-prace-/>

ŠIMEČKOVÁ, E. 2008. Konkurenční jednání zaměstnance. 2008. Praha: Linde. 2008, 208s., ISBN: 978-80-72017-38-6

ŠIPIKAL, M. a kol. 2007. Zosúladžovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie (osvedčené príklady z praxe). Banská Bystrica : Regionálne európske informačné centrum Banská Bystrica, 2007. 110 s. ISBN 978-80-8083-433-3

ŠIPIKAL, M., HANESOVÁ, L., ĽAPINOVÁ, E. 2007. Zosúladžovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie : (osvedčené príklady z praxe). Banská Bystrica : Regionálne európske informačné centrum, Ústav vedy a výskumu UMB, 2007. - 109 s. - ISBN 978-80-8083-433-3

ŠKRABÁLKOVÁ, M. 2014. Aktívne starnutie nie je mýtus a staroba nie je choroba. In: Humanita. ISSN 1336-2208. 2014, 2/2014. Dostupné na internete: <https://www.shr.sk/download/archiv/humanitaplus/P201402.pdf>

Štatistické údaje ku grafom:

ŠÚ SR SR. 2021. Pracujúci podľa veku (od roku 2021) (Výberové zisťovanie pracovných síl). 2021. [online]. [cit. 2021.12.30]. Dostupné na internete: <[http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i42A8A014A687495596DC929810349606%22\)&ui.name=Pracuj%20pod%20veku%20\(od%20roku%202021\)%205bpr3115qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps%2fportlet%2fcommon%2fclose.html#>](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i42A8A014A687495596DC929810349606%22)&ui.name=Pracuj%20pod%20veku%20(od%20roku%202021)%205bpr3115qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps%2fportlet%2fcommon%2fclose.html#>)

ŠÚ SR. 2012. Obyvateľstvo Slovenskej republiky v kontexte EURÓPSKEHO ROKU AKTÍVNEHO STARNUTIA. ISBN 978-80-8121-144-7. 93 s. Dostupné na internete: file:///C:/Users/miren/Downloads/Obyvatelstvo_SR_v_kontexte_Europskeho_roku_aktivneho_starnutia.pdf

ŠVEC, M. 2012. Flexicurita pre 21. storočie - šance a riziká. Kríza pracovného práva. Bratislava: VEDA, 2012, str. 56 a nasl., ISBN: 978-80-224-1237-7.

ŠVEC, M., BULLA, M. 2018. Práca 4.0, digitálna spoločnosť a pracovné právo. Zborník príspevkov z medzinárodného projektu Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v Slovenskej republike pod názvom „Kultúra sveta práce/Kultur der Arbeitswelt“. Bratislava. FES.2018. ISBN 978-80-89149-58-2 (e-dokument online – PDF). 111 s. Dostupné na internete: <https://dusevnezdravie.upjs.sk/wp-content/uploads/2018/05/Formy-a-sp%C3%B4soby-v%C3%BDkonu-pr%C3%A1ce-pri-pou%C5%BE%C3%ADvan%C3%AD-informa%C4%8Dno-komunika%C4%8Dn%C3%BDch-technol%C3%B3gi%C3%AD-a-ochrana-zdravia-pri-pr%C3%A1ci.pdf>

ŠVEC, M., VALENTOVÁ, T. 2016 Ochrana osobných údajov v pracovnoprávných vzťahoch. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 176s., ISBN: 978-80-8168-493-6.

The Concept of Flexicurity. Dostupné na internete: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/flexicurity>

TKÁČ, V. 2009. Ľudská dôstojnosť, sociálna práca a právo. In. BARANCOVÁ, H. (ed.). 2009. Pracovné právo 21. storočia. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. s. 142. ISBN 978-80-7380-025-3.

TOMAN, J. 2012. Konto pracovného času a flexikonto. [online]. [cit. 2. 10. 2020]. Dostupné na: <https://www.danovecentrum.sk/odborny-clanok/Konto-pracovneho-casu-a-flexikonto-1.htm>

TOMAN, J. 2014 Individuálne pracovné právo. Všeobecné ustanovenia a pracovná zmluva. [online]. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v SR, ISBN 978-80-89149-42-1 (brožované) ISBN 978-80-89149-41-4 (online).

TREND. 2020. Analýza: Trh práce by podporila flexibilita zamestnávania aj vzdelávanie. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/ekonomika/analiza-trh-prace-podporila-flexibilita-zamestnavania-aj-vzdelavanie>

TREXIMA. 2020. Analýza SWOT. Zmeny na trhu práce a nová role zamestnanců v období Společnost 4.0. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, november 2020, 92 s. ISBN 978-80-86809-33-5. Dostupné na: https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=Analiza%20SWOT_20210204135348.pdf

Učiaca sa organizácia: Päť prvkov učiacej sa organizácie. 2019. [online]. [citované 16. 12. 2020]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/uciaca-sa-organizacia-pat-prvkov-uciacej-sa-organizacie/>

UNECE. 2021. Guidelines for Mainstreaming Ageing Dostupné na internete: <https://unece.org/population/publications/guidelines-mainstreaming-ageing>

URDZIKOVÁ, J. – KORDOŠOVÁ, M. 2015. Systémy riadenia a ich vplyv na manažment BOZP - pracovný stres, rizikové správanie, pracovné podmienky a ich dopady na BOZP. IVPR, Bratislava, 2015; http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2015/Urdzikova/2015_vu_systemy_riadenia_a_bozp.pdf

URDZIKOVÁ, J. - KORDOŠOVÁ, M. 2017. Analýza rizík a faktorov pracovného prostredia vo vybraných odvetviach hospodárstva SR a obsahová analýza školských vzdelávacích programov vybraných študijných odborov na Slovensku. Bratislava: IVPR, 2017; https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2017/Urdzikova/analiza_rizik_a_faktorov_2017_web.pdf

Uznesenie Európskeho parlamentu zo 16. septembra 2021 o spravodlivých pracovných podmienkach, právach a sociálnej ochrane pre pracovníkov platforiem – nové formy zamestnávania spojené s digitálnym rozvojom (2019/2186(INI)) https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0385_SK.html

VAGAČ, Ľ. 2011. Trh práce. Rizikové skupiny. Diskriminácia, teória, legislatíva a prax: štúdiá napísaná v rámci Národného projektu Centrum sociálneho dialógu. Bratislava: Centrum vzdelávania Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, 2011. s. 7 – 8.

VARGICOVÁ, P. 2022. Kurzarbeit alebo podpora v čase skrátenej práce od 1. 3. 2022. [online]. In: Podnikajte.sk. [citované 19. 1. 2022]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/kurzarbeit-podpora-v-case-skratenej-prace-od-1-3-2022>

Výberové zisťovanie pracovných síl. Databáza Štatistického úradu SR. [online]. [citované 14. 9. 2020]. Dostupné na: <http://datacube.statistics.sk/>

Výsledky výberového zisťovania pracovných síl v SR za 4. štvrťrok 2019 vrátane doplnkového modulu o organizácii práce a pracovného času za 2.štvrťrok 2019. Bratislava : Štatistický úrad SR. [online]. [citované 3. 9. 2020]. Dostupné na:

[https://slovak.statistics.sk/wps/portal/c1a7ebc7-c659-4f20-9650-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/c1a7ebc7-c659-4f20-9650-704d37b5acab/!ut/p/z1/7VZLd6pIEP4r2bDErgYEzA7xEXM1UVCjbDxN0xpuEAigxvz66RaT6HV8nDOzmMV4FNqq76suqrqqQB6aIC8m63BBijCJScT_Tz19NjA6Zr2OLQCj2oDO46gxaLs1DBqgl2OA-eQ0oTO0-m3nUeOAKvK42m5bD5rRBTC77Sp0rleRUxuo6nND2_MvAATfGgwGbnc8hvZYaUFHxW14Go0AWsZIPljqRb7zxYczHwtu419wUPBbbI-xalrbbjjPXD20FdPt6goA3vMvALyj-Ne7Ko__L_fpwW4pGqh_xv8UcMxXbJ6_es8ZaL2-Aj3jGv_y_qf5P93gSvzGyEMejYu0eEXTxM_Jq5y_yenKI4BfovCN0JBJSm5Z8bY9IFBMDOZTQ6Z6tSZrcwXkml4F2QAtUA2_Sijxhe2UhGga3ooeko8kTpZbNN3Q5X0Y3FNSsEWSbSVgCgRVolGsBEyVNawy2VcCLONAV01iBAEmcOU4OMYf4bxWTqcA7_JpfREPcaUgrtnwrtWcd_IQ4j3g3KFu61cA3xbO-TDU0SPyFIHily3qtSjSewkk2Gw2ldBfVmiylCBKiUuQc5IRI-R975i2RZN1p9pfqcArt1MjBJKIoYm-Rua8vQYs3G3v-92I0cDy3is1_t6Q30GHbnC891O7mqxYLLoo82Y-BELZg6LA5ZxGxySJ6uMMjuJCxYXT0nAjrU0SVknOJV9SyRs1CWsKBHxWSQWEIYtcR9L2K5K2MKiXrgAPoMs-c1KiGKLe8BymoWpcO02JuRcpUq4LnCQZjvZqoTXm6XOaqx5pfC1JmREIILkL1ZpvNfXDI0I6fHe_NfapLm4hUvC47ZbcdBuUT56mY4ZiaLKlpwfWQsObfEU7IK5y2KIZFWsbnfmPo8cu-keh4JGJGOBHZE8PzQiDKRJVpDoy8LOiYorriXQaOxa108K0fSA5e5YdzbX8Xxx4Aeawnce_0_gfy aBqyxEOxJSJuu-bBRcFZFtsrqS2rs-F0asuHsJ4yDZ_G1tlwVcmp3-9B8u24pDUTaVc73uib8jrUO2QaM4yZa837k_U22uV-c1irFsmorOp5pZk01x0Q3QDYP65nxOBfrF7s0Go6bDd_qnA-4BROu9PON4Yw1_v7971r48Pgo0-RrtvK0W_OWSyvvC4WM-S4LVW7E9HPj7mJybg7-U8zG5adLzRxAJ5SGoQAURpqFrCtbMmqLy9UX__7VXE76JkvXs3oI7TopXOYznCZrcRE2Xo6_POISX8mgCYSfsyJ6_VT-HzP88_pqblZvOGt15r6lWo3XX-guwFA0N/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

704d37b5acab/!ut/p/z1/7VZLd6pIEP4r2bDErgYEzA7xEXM1UVCjbDxN0xpuEAigxvz66RaT6HV8nDOzmMV4FNqq76suqrqqQB6aIC8m63BBijCJScT_Tz19NjA6Zr2OLQCj2oDO46gxaLs1DBqgl2OA-eQ0oTO0-m3nUeOAKvK42m5bD5rRBTC77Sp0rleRUxuo6nND2_MvAATfGgwGbnc8hvZYaUFHxW14Go0AWsZIPljqRb7zxYczHwtu419wUPBbbI-xalrbbjjPXD20FdPt6goA3vMvALyj-Ne7Ko__L_fpwW4pGqh_xv8UcMxXbJ6_es8ZaL2-Aj3jGv_y_qf5P93gSvzGyEMejYu0eEXTxM_Jq5y_yenKI4BfovCN0JBJSm5Z8bY9IFBMDOZTQ6Z6tSZrcwXkml4F2QAtUA2_Sijxhe2UhGga3ooeko8kTpZbNN3Q5X0Y3FNSsEWSbSVgCgRVolGsBEyVNawy2VcCLONAV01iBAEmcOU4OMYf4bxWTqcA7_JpfREPcaUgrtnwrtWcd_IQ4j3g3KFu61cA3xbO-TDU0SPyFIHily3qtSjSewkk2Gw2ldBfVmiylCBKiUuQc5IRI-R975i2RZN1p9pfqcArt1MjBJKIoYm-Rua8vQYs3G3v-92I0cDy3is1_t6Q30GHbnC891O7mqxYLLoo82Y-BELZg6LA5ZxGxySJ6uMMjuJCxYXT0nAjrU0SVknOJV9SyRs1CWsKBHxWSQWEIYtcR9L2K5K2MKiXrgAPoMs-c1KiGKLe8BymoWpcO02JuRcpUq4LnCQZjvZqoTXm6XOaqx5pfC1JmREIILkL1ZpvNfXDI0I6fHe_NfapLm4hUvC47ZbcdBuUT56mY4ZiaLKlpwfWQsObfEU7IK5y2KIZFWsbnfmPo8cu-keh4JGJGOBHZE8PzQiDKRJVpDoy8LOiYorriXQaOxa108K0fSA5e5YdzbX8Xxx4Aeawnce_0_gfy aBqyxEOxJSJuu-bBRcFZFtsrqS2rs-F0asuHsJ4yDZ_G1tlwVcmp3-9B8u24pDUTaVc73uib8jrUO2QaM4yZa837k_U22uV-c1irFsmorOp5pZk01x0Q3QDYP65nxOBfrF7s0Go6bDd_qnA-4BROu9PON4Yw1_v7971r48Pgo0-RrtvK0W_OWSyvvC4WM-S4LVW7E9HPj7mJybg7-U8zG5adLzRxAJ5SGoQAURpqFrCtbMmqLy9UX__7VXE76JkvXs3oI7TopXOYznCZrcRE2Xo6_POISX8mgCYSfsyJ6_VT-HzP88_pqblZvOGt15r6lWo3XX-guwFA0N/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Vzdelávanie a učiaca sa organizácia. 2019. [online]. [citované 16. 12. 2020]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/vzdelavanie-a-uciaca-sa-organizacia/>

WHO. 2020. „UN Decade of Healthy Ageing (2021-2030)“. 26 s. Dostupné na internete: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/decade-of-healthy-ageing/final-decade-proposal/decade-proposal-final-apr2020-en.pdf?sfvrsn=b4b75ebc_25&download=true

Work-Life Balance: a resource for the State Services. [online]. State services Commission, Wellington, New Zealand, 2005. ISBN 0-478-24487-8. [citované 18. 11. 2020]. Dostupné na: <https://www.yumpu.com/en/document/read/23121777/work-life-balance-state-services-commission>

Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení.

Zákon NR SR č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

Zákon NR SR č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon NR SR č. 417/2013 Z. z. o pomoci v hmotnej núdzi a o zmene a doplnení niektorých zákonov

ZÁVARSKÁ, Z. 2006. Organizačná štruktúra a reinžiniering podnikových procesov. In: Manažment v teórii a praxi. On line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. Ročník 2, č. 3 – 4/2006. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/zavarska.pdf>

Znalostný manažment a objavovanie znalostí v databáze. 2020. [online]. In: Euroekonom. [citované 10. 12. 2020]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/znalostny-manazment-a-objavovanie-znalosti-v-database/>

БОЖКОВА Катерина, 2017. Как изменился фриланс в Украине за 5 лет: конкуренция, специальности, рейты. In: AIN.UA, 22 Марта, 2017. [citované 16. 12. 2021]. Dostupné na:

<https://ain.ua/2017/03/22/kak-izmenilsya-frilans-v-ukraine-za-5-let-konkurenciya-specialnosti-rejty>

PRÍLOHY

Príloha 1: „Nine Box Tool“ – nástroj diagnostiky a prípravy vnútorného prostredia podniku na zavedenie politík a programov flexibilizácie

Každý podnik/zamestnávateľskú organizáciu vnímame pre potreby prípravy a realizácie podpory rovnosti a zosúladovania pracovného a rodinného života zamestnancov ako komplex zložený z troch zložiek: 1. misia/mandát, 2. podniková štruktúra a 3. ľudské zdroje. V podniku ďalej rozlišujeme tri podnikové subsystemy – 1. technický, 2. politický systém a 3. systém podnikovej kultúry. Spolu tieto zložky a úrovne podnikového systému tvoria maticu (pozri obrázok nižšie). „Nine box tool“ – nástroj samodiagnostiky – vznikol v rámci programu Gender Focus Programme (GFP) skupiny NOVIB⁹⁴. Poskytuje všeobecný rámec pre prípravu a plánovanie procesov v podniku, a to na základe rozlišovania jednotlivých úrovní a zložiek existujúcich v rámci podnikového systému, ovplyvňujúcich proces i ovplyvňovaných procesom podpory rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí. Vzhľadom na jeho metodický charakter je však považovaný za univerzálny nástroj samodiagnostiky organizácie či firmy, a to pre účely implementácie rôznych podnikových stratégií, politík a ich nástrojov/opatrení. Tento nástroj samodiagnostiky zároveň poskytuje príležitosť zaujať systematický prístup k problematike a jej implementácii v podniku, vychádzajúc z poznatkov o existujúcej východiskovej úrovni v jednotlivom podniku, reflektujúc proces fungovania a smerovania podniku i existujúce procesy podnikového manažmentu, podnikové politiky, štruktúry i programy.

⁹⁴ V roku 1995, NOVIB (Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand) a partneri (sedem NGO organizácií v Južnej Ázii a Strednom Východe) iniciovali inovatívny a zároveň riskantný projekt kolektívneho učenia a proces organizačnej zmeny v záujme podpory rodovej rovnosti v podniku. Program bol nazvaný Gender Focus Programme (GFP).

Tabuľka 1: Nástroj samodiagnostiky v podniku vhodný aj pre potreby implementácie flexibility práce v organizáciách či podnikoch

	Misia/Mandát	Podniková štruktúra	Ľudské zdroje
Technické hľadisko/ Technická úroveň	Box 1 Politiky a aktivity/konanie - analýza - politiky - akčný plán/plán aktivít - rozpočet - monitorovanie a hodnotenie - dopad	Box 4 Kompetencie a zodpovednosť - úlohy a zodpovednosť - koordinácia a konzultácia - informačný systém - rodová infraštruktúra	Box 7 Odbornosť/kvantita a kvalita - nábor - odmeňovanie - opis pracovného miesta/ pracovných úloh - ohodnotenie - tréning
Politické hľadisko/ Politická úroveň	Box 2 Politický vplyv - úloha manažmentu - ľudia, ktorí ovplyvňujú podnik zvnútra - ľudia, ktorí majú vplyv na podnik zvonku	Box 5 Prijímanie rozhodnutí - zodpovedajúce informácie - účasť na diskusii a participácia na rozhodovaní - konflikt-manažment	Box 8 Priestor na riadenie/ manévrovanie - organizácia a riadenie podniku - fyzická infraštruktúra - motivačné a odmeňovacie systémy - diverzita štýlov - kariérny rozvoj
Kultúrne hľadisko/ Úroveň podnikovej kultúry	Box 3 Podniková kultúra - imidž - vlastníctvo - vzájomná solidarita - reputácia	Box 6 Kooperácia a vzdelávanie - tímová práca - podpora - účasť podniku v externých sieťach - reflexia a inovácie	Box 9 Postoje - entuziazmus - záväzky - ústretovosť voči zmenám - stereotypy

Zdroj: MUKHOPADHYAY, M. – STEEHOUWER, G – WONG, F. 2006.

Iba na základe dôsledného poznania, uvedomovania si, analyzovania jednotlivých týchto zložiek, ktoré predstavujú jeho silné alebo slabé stránky,⁹⁵ je podnik schopný identifikovať kľúčové oblasti procesu podpory, a zároveň identifikovať konkrétne opatrenia pre dosiahnutie

⁹⁵ SWOT analýza podniku je zložená zo štyroch komponentov:

- silné stránky podniku (tromfy, výhody, predpoklady, ktoré na rozdiel od ostatných zamestnávateľov podnik môže využiť – ide o tie aspekty, ktoré vyplývajú z charakteru vykonávanej činnosti; majú interný charakter a sú vnímané okolitým prostredím a zainteresovanými subjektmi),
- slabé stránky podniku (nevýhody, prekážky, obmedzenia, ktorým v porovnaní s ostatnými zamestnávateľmi podnik čelí – tie vyplývajú rovnako z doterajšieho vývoja v podniku, resp. z charakteru vykonávanej činnosti; majú interný charakter a sú vnímané okolitým prostredím a zainteresovanými subjektmi),
- prekážky, riziká, obmedzenia podniku z okolitého prostredia (pracovný potenciál v regióne, obec, štát, mimovládne organizácie, iní partneri, ktoré podniku bránia v podnikaní krokoch),
- príležitosti pre podnik z okolitého prostredia (pracovný potenciál v regióne, obec, štát, mimovládne organizácie, iní partneri, ktoré podnik môže využiť vo svoj prospech).

žiaduceho výsledku. Bez poznania dopadov podpory na jednotlivé podnikové zložky a spôsobov akými ovplyvňujú v konečnom dôsledku fungovanie podniku, nemožno pripraviť ani realizovať proces zmeny. Podstatou celého tohto procesu je postihnúť dôležitosť všeobecného organizačného rámca v každom podniku a pochopiť, ako treba manažovať konflikt/nesúlad medzi rodovou rovnosťou a vývojom podniku.

„Nine box tool“ možno využiť ako univerzálny nástroj viacerými spôsobmi a v rôznych momentoch procesu; týmito momentmi sú prípravná, realizačná či hodnotiacia fáza. Rovnako účinný je vo fáze prípravy, plánovania, ako aj vo fáze monitorovania a hodnotenia dosahovaných výsledkov. Efektívny je nakoniec aj pre potrebu zabezpečenia dlhodobej udržateľnosti dosiahnutých pozitívnych výsledkov a zmien. Je dôležité poznamenať, že v každom podniku predstavujú nové, inovatívne prístupy náročný a politicky veľmi citlivý krok. Ich príprava a realizácia je situovaná v špecifickom prostredí a kontexte daného podniku – jeho histórie, kultúry a záujmových skupín vo vnútri podniku. Správna diagnostika existujúcej situácie v podniku je prvým krokom procesu zmeny v podniku.

Základné poznatky o fungovaní podniku predstavujú poznanie o tom:

- A. kto ovplyvňuje koho a v čom.** Táto otázka súvisí s alokáciou moci, zdrojov a s požívaním výhod, ktoré z toho vyplývajú – hovoríme **o politickom pohľade na podnik, resp. o podnikovej politike;**
- B. ako sú organizované / riadené ľudské, technické a finančné zdroje** v záujme dosiahnutia požadovaného cieľa, pri zachovaní požadovanej efektívnosti. Hovoríme **o technickom pohľade na podnik, resp. o technickej stránke podnikovej činnosti;**
- C. kto v podniku hovorí ku komu a o čom.** Táto otázka súvisí so vzťahmi, so sieťovaním, s hodnotami, štandardmi, postojmi a myslením zamestnancov. Hovoríme **o kultúrnom pohľade na podnik, resp. o segmente podnikovej kultúry.**

Na fungovanie podniku majú vplyv tieto tri kľúčové elementy (pozri tabuľku 1 vyššie):

A. Misia/Mandát – predstavuje ciele a stratégie, vrátane všetkých procesov manažovania, a to v záujme dosiahnutia cieľov

Blok 1 Politiky a aktivity

- Sú misia a mandát podniku založené na analýze kontextu v podniku?
- Má podnik jasnú politiku, ktorej súčasťou je politika flexibilizácie práce?
- Existujú v podniku akčné plány, plány realizácie podnikových politík v praxi, vrátane rozdelenia kompetencií, časových rámcov, monitorovania a hodnotenia?
- Existujú finančné zdroje potrebné na implementáciu politiky v podniku?
- Zohľadňuje proces monitorovania, hodnotenia a strategického plánovania predmetné aspekty?
- Prispieva podnik k posilňovaniu (empowermentu) pozície starších pracovníkov v podniku?

Blok 2 Politický vplyv

- Nesú manažment, odbory či zamestnanecká rada zodpovednosť za rozvojové politiky?
- Podporuje manažment dialóg o otázkach flexibility a flexibilizácie vo vnútri podniku?
- Existuje vzájomná interakcia medzi podnikom a externými stakeholdermi (zákazníkmi, nátlakovými/záujmovými skupinami, expertmi, konzultantami, sieťami a inštitúciami, politikmi, donormi)?
- Zohľadňuje a cení si podnik názory a pripomienky externých stakeholderov?

Blok 3 Podniková kultúra

- Zapadá problematika flexibilizácie práce do celkového imidžu podniku?
- Cíti sa podnik zodpovedný za realizáciu politiky flexibilizácie práce?
- Vnímajú zamestnanci, ale aj okolie podniku, podnik ako ústretový k starším pracovníkom?
- Má podnik navonok reputáciu integrity a kompetencie v otázkach zamestnávania starších pracovníkov a kvality ich (nielen) pracovného života?

B. Podniková štruktúra – rozumieme ňou rozdelenie kompetencií, zodpovednosti a autority v podniku, spôsoby práce a spôsoby organizovania (združovania) a koordinácie ľudí v záujme dosiahnutia cieľov, tok informácií, komunikáciu a vzdelávanie vo vnútri podniku a vzťahy podniku s externými subjektmi

Blok 4 Úlohy a zodpovednosti

- Sú úlohy a zodpovednosť na úseku flexibilizácie práce jasne vytýčené?
- Existujú v podniku efektívne mechanizmy koordinácie, konzultácie, odovzdávania poznatkov medzi jednotlivými skupinami podniku, a to v rovine horizontálnej i vertikálnej?
- Existujú dostatočné informácie v súlade s potrebami podniku?
- Majú ľudia s kompetenciami a so skúsenosťami v oblasti flexibilizácie práce v podniku kľúčové postavenie?
- Existuje v podniku primeraná štruktúra (rozmiestnenie starších pracovníkov na jednotlivých pracovných pozíciách)?

Blok 5 Prijímanie rozhodnutí

- Zohľadňuje rozhodovanie v podniku vekový aspekt zamestnancov?
- Zúčastňujú sa zamestnanci, vrátane špecialistov na uvedenú problematiku, rozhodovacích procesov v podniku?
- Sú v prípade prijatých rozhodnutí o problematike flexibilizácie stanovené aj termíny?
- Prihliada sa pri riešení konfliktných situácií v podniku na aspekt veku, alebo sa zohľadňuje pri afirmatívnych akciách ich dopad na ďalšie skupiny v podniku?

Blok 6 Kooperácia a vzdelávanie

- Podporuje podnik tímovú prácu zamestnancov rôzneho veku, vrátane kľúčových pozícií (focal points)?

- Podporuje podnik spoluprácu a iné formy interakcie s predmetne orientovanými organizáciami mimo podniku, alebo komunikuje a spolupracuje s inštitúciami činnými v problematike?
- Rešpektuje, zvažuje a inkorporuje podnik do praxe nové, inovatívne myšlienky a praktiky z oblasti flexibility práce?

C. Ľudské zdroje – predmetom záujmu je konkrétne problematika prijímania zamestnancov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, hodnotenia výkonnosti zamestnancov, finančného ohodnotenia a nefinančného ocenenia, motivačných systémov a formovania postojov zamestnancov

Blok 7 Odbornosť – kvalita a kvantita

- Je manažment angažovaný v podpore zastúpenia zamestnancov rôzneho veku-na všetkých úrovniach podniku?
- Má tento záväzok podobu konkrétnych cieľov a termínov ich plnenia?
- Sú noví zamestnanci posudzovaní podľa postojov k problematike a podľa schopnosti konať v záujme podpory na úrovni praktických podnikových činností?
- Sú zamestnanci rôzneho veku odmeňovaní za rovnakú prácu rovnako?
- Hovorí sa o flexibilitate práce v súvislosti s hodnotením výkonnosti zamestnancov?
- Pomáhajú špecifické tréningy zvyšovať zručnosti a odbornosť zamestnancov v otázkach flexibility práce?

Blok 8 Priestor pre manévrovanie

- Vytvára podnik priestor a podmienky pre združovanie zamestnancov na základe ich príslušnosti k určitej kategórii, resp. na základe určitých charakteristík (pohlavie, vek, zdravotný stav,...)?
- Má podnik adekvátnu infraštruktúru prispôbenú pre zamestnancov rôzneho veku – bezpečnosť prostredia, pracovný čas?

- Hodnotia zamestnanci pozitívne rôzne štýly práce – netradičné pracovné režimy a formy pracovných vzťahov, viac alebo menej formálne pracovné prostredie, štýly vedenia?
- Aké sú možnosti kariérneho rozvoja pre zamestnancov rôzneho veku?

Blok 9 Postoje

- Možno hovoriť o entuziazme zamestnancov v otázkach flexibility práce?
- Kto a ako je zainteresovaný do procesu implementácie politiky v podniku?
- Sú zamestnanci otvorení novým myšlienkam, inováciám a prijímajú s ochotou zmeny v praxi?
- Je problematika vnímaná seriózne a hovorí sa o nej otvorene medzi zamestnancami bez rozdielu veku?
- Existuje v podniku stereotypné správanie, alebo sú tieto stereotypy potláčané?

Príloha 2: Podrobný metodický návod postupnosti krokov, ako sa od myšlienky flexibilnej práce dostať až po jej reálnu implementáciu.

A. Príprava na implementáciu flexibility – kapacity, diagnostika východiskovej situácie

Testovanie/hodnotenie/diagnostiku pripravenosti organizácie na implementáciu flexibility je potrebné realizovať aj so zapojením stakeholderov, ako sú finančníci, praktici v oblasti diverzity, manažéri a zamestnanci, ktorí flexibilitu využívajú, lídri v organizácii aj vedúci pracovníci. V závislosti od veľkosti organizácie možno (a je to aj žiaduce) robiť hodnotenie na rôznych úrovniach organizácie (na centrálnej, na divizionálnej, na úrovni úsekov či oddelení – v závislosti od organizačnej štruktúry).

„Hodnotenie pripravenosti“ – tento dokument⁹⁶ je pripravený tak, aby slúžil ako univerzálny nástroj pre organizácie rôznych veľkostí či odvetví činnosti. Projektový manažér, resp. manažér flexibility by mal urobiť prvotné hodnotenie pripravenosti. Zodpovednosť za flexibilitu často spadá pod oddelenie/úsek/útvár ľudských zdrojov, financií alebo oddelenie/úsek prevádzky či výrobný úsek.

Základnými predpokladmi pre proces flexibilizácie⁹⁷ sú kapacity/zdroje – tak ľudské zdroje na rôznych úrovniach v organizácii, ako aj finančné, materiálne – resp. inak pomenované: na začiatku sú potrebné: znalosti, zručnosti, motivácia, infraštruktúra, manažment, cielený proces. Nižšie v schéme sú kapacity a zdroje špecifikované nasledovne: zapojenie zainteresovaných strán, zodpovednosť vedenia, stratégia a business cases (business cases je modelovanie dopadov flexibility vo firme), meranie a reporting, procesy, vzťahy s dodávateľmi/s obchodnými partnermi, skladba flexibilnej práce v organizácii, organizačná kultúra, zručnosti vedenia a lídrov v oblasti flexibility a flexibilizácie, ale aj ochota učiť sa počas

⁹⁶ Readiness assessment/Hodnotenie pripravenosti. Is your organisation ready for a strategic approach to flexibility? 2015.

⁹⁷ Flexibilizáciu chápeme ako proces. Výsledkom procesu flexibilizácie je **flexibilita** práce na danom pracovisku.

celého cyklu (z tohto procesu učenia sa následne vyplynú aj návrh na zlepšenie, úpravy, aj „návody“ na riešenie operatívne sa vyskytujúcich nových situácií). Znalostnému manažmentu a procesu „učenia sa“ sa venujeme ďalej v texte aj podrobnejšie, v samostatnom celku.



Zdroj: Readiness assessment/Hodnotenie pripravenosti. Is your organisation ready for a strategic approach to flexibility? 2015.

Obrázok 1: Kapacita/zdroje potrebné pre flexibilitu práce

B. Strategický prístup k flexibilitě

Flexibilita je v prípade strategického prístupu vnímaná nie ako pracovný vzťah zamestnanca a manažéra, ale ako súčasť fungovania organizácií či podniku, či už ide o vytváranie nových procesov a systémov súvisiacich s prácou a pracovnou silou; či ide o zmeny v spôsobe práce manažérov a zamestnancov alebo implementáciu novej infraštruktúry a technológií.

Organizácie v prípade strategického prístupu k flexibilitě potrebujú vytvoriť holistický, integrovaný prístup, ktorý zahŕňa všetky kľúčové zainteresované strany. Flexibilná práca sa stáva prierezovou témou, ktorá zasahuje rôzne sféry činnosti podniku, tak ako je uvedené v schéme vyššie.

Manažment organizácie rovnako zohráva úlohu pri podpore flexibility, prostredníctvom zdrojov, samotnej spoluúčasti na kreovaní procesu aj obsahu flexibility alebo zodpovednosti za transformáciu. Strategický prístup k flexibilitě prináša také rozhodovacie kompetencie manažmentu, ktoré majú vplyv na celkové smerovanie podnikania. To je vlastne aj úloha stratégie flexibility – strategický prístup k flexibilitě zabezpečí, že rozhodovanie v otázkach flexibility a podpora implementácie flexibility budú mať širší kontext, budú sa dotýkať rôznych sfér podniku, jednak budú týmito sférami podniku ovplyvnené, a zároveň samotné procesy flexibility budú tieto sféry podnikovej činnosti následne ovplyvňovať.

B. 1. Proces zmeny

Zmena smerom k „flexibilnej“ organizácii/firme, t. j. firme aplikujúcej flexibilitu práce komplexne a systémovo, si vyžaduje celkovú stratégiu, ktorá zahrnuje aj proces učenia sa, umožňujúci zvládnuť zložitost' problematiky. V minulosti bola flexibilita vnímaná ako benefit zamestnancov, a minimálne bola vnímaná ako potenciálny benefit pre organizáciu. Bola riešená predovšetkým ad hoc a na základe požiadaviek od samotných adresátov – pracovníkov. Ojedinelé príklady flexibility práce vo firme však nie sú dostatočné na zavedenie zmeny v celej firme. **Vypracovanie a implementácia stratégie sú dôležité, aby boli jasne stanovené ciele aj očakávané výsledky uplatňovania flexibility, aby bola stratégia firmy v tejto oblasti jasná, „čitateľná“ pre všetkých, aby bola nárokovateľná pre adresátov aj „uchopiteľná“ pre realizátorov /pre kompetentné a zodpovedné osoby.** Pred vypracovaním stratégie sa odporúča zmapovať východiskovú situáciu, čo je prvý krok v procese zmeny, ako je prezentované aj na schéme nižšie.

Figure 1: The step change process



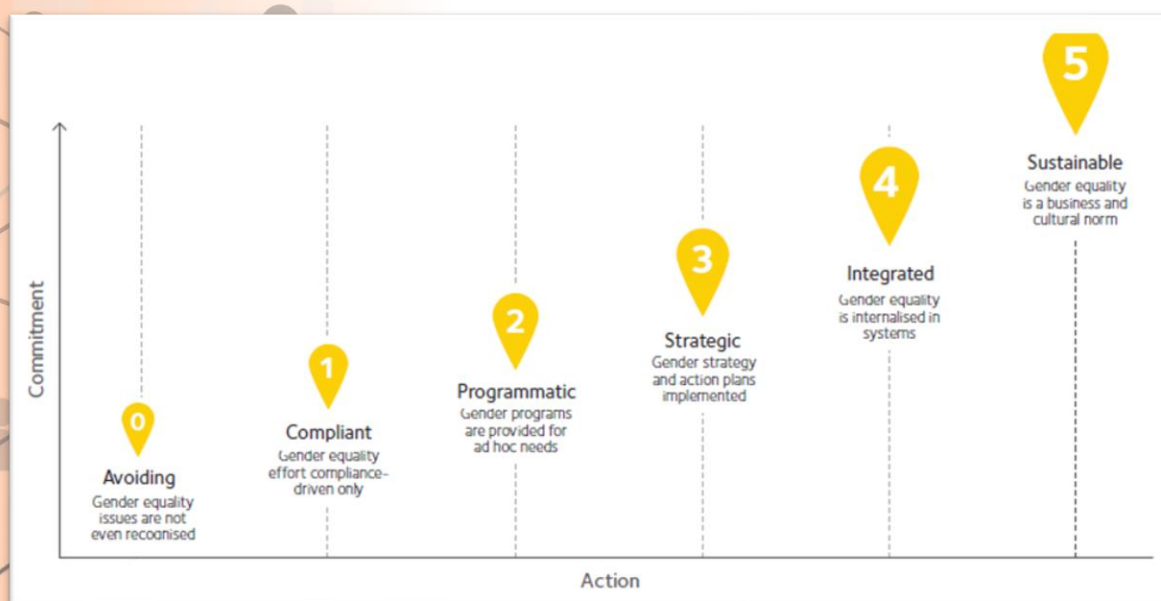
Zdroj: Readiness assessment/Hodnotenie pripravenosti. Is your organisation ready for a strategic approach to flexibility? 2015.

Obrázok 2: Kroky procesu zmeny

Ďalším krokom je stanovenie **cesty/akčného plánu (road map)**, ako postupovať, aby sme naplnili ciele stratégie.

B. 2. Roadmap

Ako inšpirácia pre zostavenie akčného plánu (road map) flexibility poslúžila gender equality road map v schéme bezprostredne nasledujúcej.

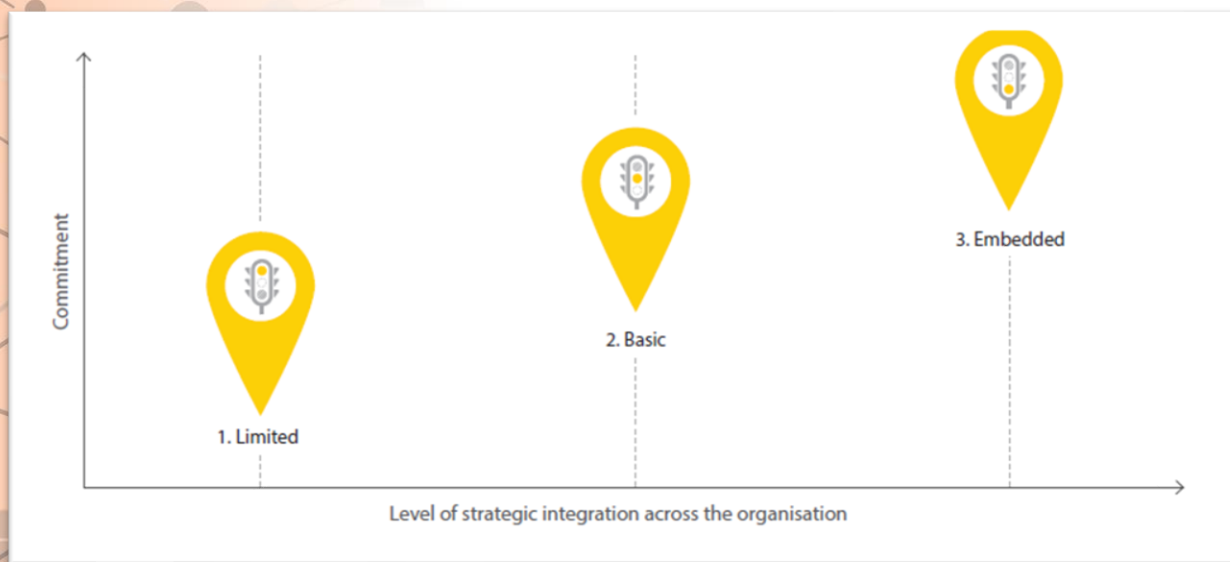


Zdroj: Readiness assessment/Hodnotenie pripravenosti. Is your organisation ready for a strategic approach to flexibility? 2015.

Obrázok 3: Road map gendrovej rovnosti

Preklad a vysvetlenie jednotlivých stupňov zo schémy: avoiding = vyhýbavý (flexibilita nie je uznávaná, rešpektovaná), compliant = vyhovujúci (len snaha o dodržiavanie predpisov), programoic = programový (poskytovaný podľa ad hoc potrieb), strategic = strategický (existuje stratégia a akčné plány), integrated = integrovaný (flexibilita je internalizovaná/inkorporovaná v podnikových systémoch), sustainable = udržateľný (flexibilita je biznis normou aj kultúrnou normou).

Na základe road map pre gender bola prispôbená aj road map pre flexibilitu v organizácii/podniku (nasledujúca schéma).



Zdroj: Readiness assessment/Hodnotenie pripravenosti. Is your organisation ready for a strategic approach to flexibility? 2015.

Obrázok 4: Road map flexibility práce na pracovisku

V schéme sú odstupňované tri úrovne, na ktorých možno flexibilitu v organizácii/v podniku realizovať.

1. Limitovaná úroveň aplikácie flexibility znamená, že ide o „vyhýbanie“ sa problematike flexibilizácie, či jej „ignorovanie“, resp. o dodržiavanie zákonných povinností.

2. Základná úroveň flexibility – je konzistentná s programovým prístupom. Politiky flexibilizácie slúžia na naplnenie potrieb špecifických skupín v podniku. Flexibilita je chápaná iba ako problematika ľudských zdrojov.

3. Integrovaná úroveň flexibility – táto úroveň implementovania flexibility je v súlade so „strategickým“, „integrovaným“ a „udržateľným“ prístupom. Umožňuje napredovanie, pretože flexibilita sa stáva strategickou v myslení, systémoch a kultúre organizácie. Flexibilná práca a zásady / postupy flexibilizácie sú navrhnuté a dostupné tak, aby boli prínosom pre všetkých zamestnancov. Flexibilná práca a politiky/postupy priateľské k rodine sa využívajú ako prostriedok na podporu podnikania. Tento najvyšší / najsofistikovanejší prístup v flexibilitě zabezpečí, že flexibilita práce v organizácii normalizovaná a dostupná pre všetkých; je neoddeliteľnou súčasťou všetkých obchodných aj personálnych postupov (napr. plánovanie pracovnej sily).

B.3. Koncipovanie stratégie podnikovej flexibility

Zlepšenie flexibility je významná, multidisciplinárna zmena, ktorá zasahuje celú organizáciu a vyžaduje spoluprácu profesionálov z rôznych sfér firmy. Strategicky poňatá flexibilita si vyžaduje u lídrov, manažérov aj zamestnancov zmeniť nielen ich zručnosti a správanie, ale aj ich zmýšľanie, hodnoty a presvedčenie. Bez týchto dôležitých predpokladov zmeny môžu organizácie usilujúce sa o flexibilitu očakávať nízku návratnosť svojich investícií do procesu zmeny. Z týchto dôvodov je prechod na flexibilitu chápaný ako transformačná zmena.

Vytvorenie stratégie

Stratégia flexibility a proces flexibilizácie práce vyžadujú jasnú víziu, podporu exekutívy (výkonných orgánov vo firme), jasný akčný plán, časový harmonogram aj stanovenie kompetencií a zodpovednosti. Táto etapa flexibilizácie je o zodpovedaní otázok: Kam ideme? a Ako sa tam dostaneme?

1. Definujte si konečný bod – kam sa chceme dostať.

Stanovenie vízie je kľúčové, to je jedna zo základných funkcií lídrov. Ostatné roly v rámci organizačnej vízie flexibility môžu byť určené pre exekutívu ľudských zdrojov, technologickú exekutívu, infraštruktúrnú exekutívu, exekutívu dodávateľsko-odberateľských otázok.....

Ciele na roadmap/“cestovnej mape” flexibility – napríklad cieľom môže byť presun z fázy limitovanej do fázy základnej flexibility v horizonte jedného roka, a následne do fázy inkluzívnej flexibility do troch rokov. Vo vízii môžu byť obsiahnuté aj ďalšie aspekty – napríklad efekty, ktoré flexibilita prináša „zlepšenie pozície firmy na konkurenčnom trhu vďaka značke „zamestnávateľa vlastného výberu kvôli flexibilitě práce“, zavádzanie špičkových technológií a inovácií na pracovisku alebo zlepšenie poskytovania služieb (teda dopady v rovine dodávateľsko-odberateľskej).

Definovanie typu flexibility v organizácii – teda možností, ktoré organizácia v oblasti flexibility práce poskytuje. Toto všetko môže pomôcť determinovať stratégiu a jej kľúčové priority.

2. Závazok vedenia – flexibilizácia práce má charakter významnej, transformačnej zmeny, ktorá si vyžaduje aj zo strany vedenia odhodlanie, aby mohla byť dotiahnutá do úspešného konca. Odporúča sa workshop, ako nástroj na posúdenie schopnosti organizácie implementovať flexibilitu. Podobne sa odporúča príprava „business case“, ktorý okrem iného poukáže na hybné sily flexibilizácie v organizácii či podniku a tiež stanoví jasný mandát pre flexibilitu, teda kto v organizácii či podniku má kompetencie aj zodpovednosť v otázkach flexibility.

3. Stanoviť špecifické ciele a nástroje pre každú z vyššie uvedených sfér, ktorých sa flexibilita dotýka. Následne je dôležité stanoviť si aj časový harmonogram a zdroje, nástroje

na dosiahnutie cieľov aj metriky výkonnosti. Ciele, rovnako aj vízia, by mali byť schválené vedením organizácie aj/alebo exekutívou.

4. Stanoviť si plán implementácie – vrátane zodpovedných osôb aj identifikácie prekážok pre každú zo sfér. Stanovenie kompetencií aj zodpovednosti za implementáciu flexibility je kľúčové. Kompetencie aj zodpovednosti je možné rozdeliť na „exekutívnom workshope“, resp. vykomunikovať inými – vo firme zaužívanými komunikačnými kanálmi. Koordináciu nad implementáciou flexibility potom preberá manažér pre flexibilitu, resp. v prípade neexistencie takejto funkcie je potrebné koordinovať činnosti rôznych osôb v podniku, ktoré v prospech flexibility konajú, a to napríklad formou kolaboratívnych workshopov.

5. Hodnotenie a prehodnotenie implementovanej flexibility. „Učenie sa“ či vzdelávanie je dôležitou súčasťou takejto transformačnej zmeny. „Učenie sa“ zároveň podporuje aj efektívny manažment rizík. Učenie sa pozostáva z týchto fáz: pilotný projekt (pilotná prevádzka), testovanie, prispôsobenie/prehodnotenie a opätovné testovanie. Evalvácia sa pritom deje na rôznych úrovniach – na úrovni samotných adresátov, na úrovni stratégie, dosahovania cieľov, na úrovni kompetentných a zodpovedných osôb. Proces učenia sa zároveň umožňuje organizácii zvládať aj novo objavujúce sa problémy či situácie a operatívne na ne reagovať.

Zmena smerom k flexibilitě práce je komplexná a transformačná, **vyžaduje unikátny prístup (univerzálne návody či metodiky neexistujú, pretože každý podnik či organizácia je špecifický, jedinečný „mechanizmus“ ľudí, vzťahov, procesov).**

B. 4. Stanovená vízia, vypracovaná stratégia a politika flexibility. Čo ďalej?

Ideálna vízia, stratégia a politika flexibility poskytujú širokú škálu možností flexibilnej práce. Umožňujú jednotlivcom a ich manažérom, aby vytvorili možnosti využívať flexibilitu pre všetkých. Zároveň by mali byť vízia, stratégia aj politiky flexibility v organizácii pružné, teda mali by poskytovať možnosti zmeny využívania flexibility, či už v závislosti od zmien

požiadaviek zamestnancov, podniku, alebo by mali reagovať na potreby a skúsenosti z procesu „učenia sa“ v organizácii/v podniku v oblasti flexibility.

Tabuľka 1: Iniciatívy, a kľúčové indikátory flexibility v podniku/organizácii – oblasť vízie, stratégie a politiky flexibility

Základná koncepcia flexibility	Integrovaná koncepcia flexibility
Viacere formy flexibilnej práce ponúka organizácia v určitých oblastiach činnosti podniku (napríklad v administratíve, alebo v obchodnej/predajnej divízii...) alebo realizuje pilotný (úvodný, uvádzací) projekt	Viacere formy flexibilnej práce ponúka organizácia v všetkých oblastiach činnosti podniku
Existuje určitý okruh dôvodov, ktoré umožňujú zamestnancom v organizácii požadovať flexibilnú prácu	Flexibilná práca môže byť požadovaná z rôznych nešpecifikovaných dôvodov (organizácia nevymedzuje okruh „povolených“ dôvodov na flexibilnú prácu)
Existuje formálna úprava flexibilných pracovných podmienok vo vyššie spomenutých oblastiach podniku, v ktorých organizácia flexibilnú prácu umožňuje	Existuje formálna úprava flexibilných pracovných podmienok vo všetkých oblastiach činnosti podniku
Organizácia propaguje a vytvára pozitívny postoj k flexibilitě práce u všetkých zamestnancov	Organizácia propaguje a vytvára pozitívny postoj k flexibilitě práce u všetkých zamestnancov
Manažéri zodpovední v organizácii za flexibilitu majú plné kompetencie pri rozhodovaní v jednotlivých individuálnych prípadoch tak, aby vytvorili „ideálny scenár“	Manažéri zodpovední v organizácii za flexibilitu majú plné kompetencie pri rozhodovaní v jednotlivých individuálnych prípadoch (v duchu prijatej stratégie, vízie a politik) tak, aby v spolupráci so samotnými adresátmi/ pracovníkmi vytvorili „ideálny scenár“
Podnik/organizácia naplňujú všetky zákonné požiadavky v oblasti flexibility práce	Podnik/organizácia naplňujú všetky zákonné požiadavky v oblasti flexibility práce
	Existuje podniková/organizačná vízia, stratégia aj politiky flexibility práce
	Sledujú sa určité indikátory flexibility práce, napríklad koľko zamestnancov flexibilnú prácu využíva, aké spektrum flexibilných pracovných úväzkov zamestnávateľ umožňuje. Resp. možno sledovať aj indikátory výkonnosti – monitorovať a vyhodnocovať výsledky a širšie dopady flexibility práce.

Zdroj: Building a Workplace flexibility strategy. A guide to building an organisation-wide approach to implementing and managing workplace flexibility. 2015

Je potrebné poznamenať, že koncepcia flexibility práce, resp. flexibilizácie práce (chápeme ňou proces plánovania, implementácie, evaluácie) je stále živá, mení sa tak, ako sa mení charakter práce, pracovného procesu, organizácie práce aj ako sa menia potreby a požiadavky zamestnancov.

B. 5. Učenie sa vs. vzdelávanie⁹⁸

Vhodne nastavený a intenzívny cyklus vzdelávania aj učenia sa je kľúčom k úspešnému riadeniu komplexnej transformácie flexibility a jej priebežného prispôsobovania, či vylepšovania pre podmienky organizácie. Vzdelávací cyklus umožňuje organizácii riešiť problémy, keď sa objavajú, a nachádzať riešenia na mieru, ktoré sa naďalej zlepšujú.

Tabuľka 2: Iniciatívy, a kľúčové indikátory flexibility v podniku/organizácii – v oblasti učenia sa

Základná koncepcia flexibility	Integrovaná koncepcia flexibility
Cyklus učenia sa je zavedený v rámci skúšobnej/pilotnej prevádzky a existujú tímy, ktoré monitorujú úspechy aj neúspechy flexibilnej práce, v rámci tohto pilotu	Cyklus učenia sa je etablovaný ako integrálna súčasť organizačnej/podnikovej stratégie
Cyklus učenia v skúšobnej prevádzke by byť kratší, t. j. revidovaný napríklad na mesačnej báze, zahŕňajúci preskúmanie fungovania flexibilnej práce z rôznych aspektov: na individuálnej, na tímovej, na manažérskej úrovni aj na úrovni podnikovej/organizačnej prevádzky	Cyklus učenia sa je etablovaný naprieč organizáciou, v rámci jednotlivých tímov, monitoruje sa úspech aj neúspech v oblasti implementovanej flexibility, prispôsobuje sa tomu následne ďalší cyklus učenia. V procese učenia sa priebežne riešia novo vznikajúce situácie a hľadajú sa adekvátne riešenia „šité na mieru“ danej organizácii na individuálnej, tímovej alebo na úrovni daného úseku/prevádzky/divízie
Monitorovanie problémov aj riešení je štandardnou súčasťou pilotnej/skúšobnej prevádzky s flexibilnou prácou	Proces učenia sa zahŕňa časté revidovanie (cca každé tri mesiace) flexibilných foriem práce na

⁹⁸Učiaci sa organizácia: Päť prvkov učiacej sa organizácie. 2019. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/uciaca-sa-organizacia-pat-prvkov-uciacej-sa-organizacie/>;
Senge, P. Podnik a učiaci sa organizácia. 2014. Dostupné na: <http://epodnikanie.euin.org/node/143>;
Vzdelávanie a učiaci sa organizácia. 2019. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/vzdelavanie-a-uciaca-sa-organizacia/>

	individuálnej, tímovej, manažérskej úrovni aj na úrovni prevádzkovej/divizionálnej
	Pravidelné monitorovanie problémov aj riešení je štandardnou praxou

Zdroj: Building a Workplace flexibility strategy. A guide to building an organisation-wide approach to implementing and managing workplace flexibility. 2015.

Organizácie či firmy častokrát nechápu význam neustáleho procesu učenia sa. Často využívajú z ich pohľadu „komfortnejšie“ lineárne plánovanie, ktoré je založené na limitovanom počte aktivít vedúcich k očakávanému výsledku. Tento prístup je však vhodný pre prechodnú alebo vývojovú, nie však pre transformačnú zmenu. Preskriptívny (predpisujúci/nariadujúci) prístup je limitujúci vo vzťahu k možnostiam, príležitostiam či riešeniam, ktoré ponúka. Preto je potrebná zmena prístupu od preskriptívneho/normatívneho k tzv. „organickému“. Organizácie s veľmi tradičným prístupom a hierarchickou štruktúrou fungujú tzv. „top-down“ prístupom, teda riešenia kreuje vedenie a ostatní sú o zmenách či riešeniach informovaní a inštruovaní, ako ich prijať/realizovať. Organizácie s „agilnejším“/interaktívnejším prístupom a s plochou (horizontálnou) štruktúrou pracujú na báze „bottom up“, kde návrhy a riešenia sú generované z dolných úrovní podniku a sú komunikované široko. Tradičná a hierarchická organizácia má tendenciu využívať preskriptívny prístup, sťažujúci organizácii schopnosť rýchleho prispôsobenia sa. Bottom-up riešenia či návrhy „zospodu“ sa získavajú formou fokusových skupín, interview so zamestnancami a manažérmi alebo e-mailovým zisťovaním.

B. 5. a) Učiaci sa organizácia

Pojem učiacej sa organizácie prepracoval P. Senge (1994), ktorý učiacu sa organizáciu znázornil ako takú, ktorá neustále rozširuje svoje kapacity na budovanie svojej budúcnosti. Ide o akýsi cieľ ideálnej organizácie, ktorá systematicky zhromažďuje skúsenosti a poznatky získané vlastnou činnosťou aj z činnosti konkurencie a cieľavedome ich využíva na svoj rozvoj a poučenie (Vymětal, 2005). Podľa Sengeho to, čo zásadne odlišuje učiacu sa organizáciu od tradičnej byrokratickej, je ovládanie piatich disciplín:

- **mentálne modely;**
- **osobné majstrovstvo;**
- **zdieľané vízie;**
- **tímové učenie;**
- **systémové myslenie.**

Mentálne modely široko ovplyvňujú naše vnímanie sveta vôkol, sú to akési filtre a zjednodušujúce mechanizmy na riešenie problémov. Podľa Sengeho (1994) problémom často nie je to, či sú naše mentálne modely správne, ale to, či ich preverujeme a zisťujeme ich správnosť, pretože inak ideme do rizika, že sa nikdy nepohneme vpred. **Zdieľané vízie** zdôrazňujú aspekt zmyslu pre skupinové videnie cieľov, hodnôt, vízií a stratégií organizácie. Ide o schopnosť vytvoriť pocit spolupatričnosti a schopnosť prepojiť ľudí spolu do spoločnej identity. **Tímové učenie** v sebe zahŕňa zdieľanie a využívanie znalostí v prostredí kolektívneho myslenia. Senge sa domnieva, že tímy, skôr ako jednotlivci, predstavujú základné učiace sa jednotky v modernej organizácii, pričom dôraz kladie na dialóg. **Osobné majstrovstvo** vyjadruje priebežné zlepšovanie sa v schopnostiach a zručnostiach v učení sa a zapojenie sa do kontinuálneho osobného a profesijného rozvoja (Hawamdeh, 2003). Najvýznamnejšia je piata disciplína – **systémové myslenie**, ktoré predstavuje srdce modelu učiacej sa organizácie. V tomto prípade sa všetci členovia organizácie snažia o pochopenie celku namiesto zameriavania sa na malé časti organizácie v zmysle štruktúry, procesov, myslenia a správania sa. Je dôležité si uvedomiť, že často môžeme byť zdrojom problémov my sami a naša neschopnosť vidieť súvislosti.

B. 5. b) Definovanie znalostného manažmentu (KM, knowledge management)

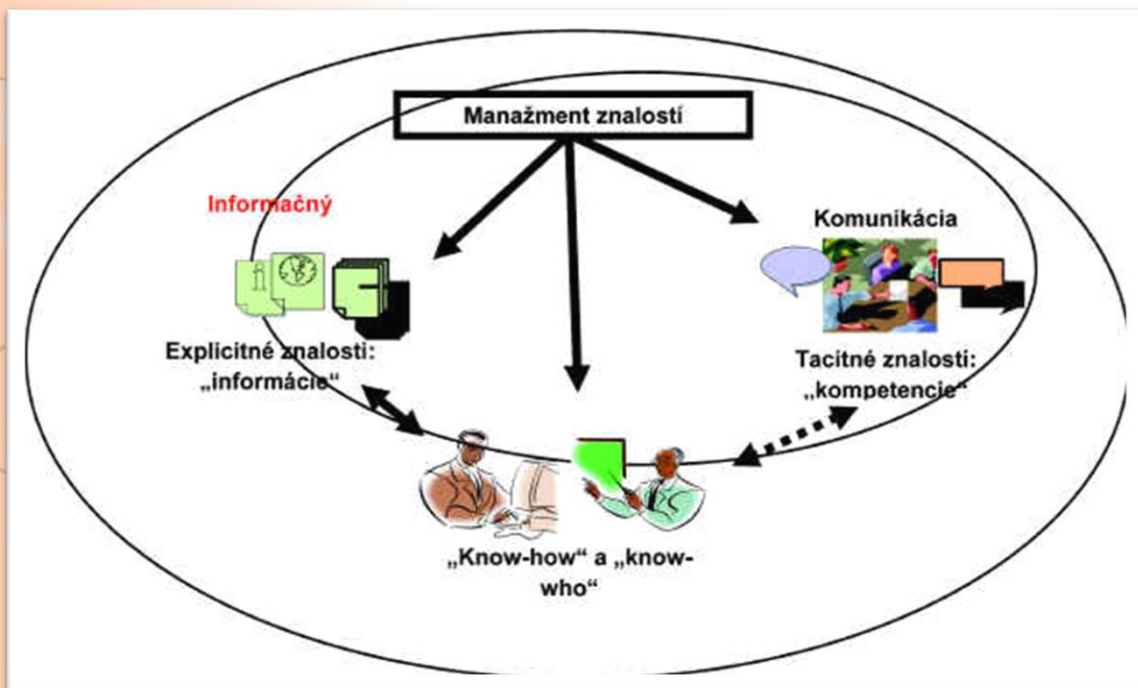
KM je definovaný ako oblasť, ktorá sa zaoberá rozvojom a využitkovaním znalostného bohatstva organizácie za účelom podporovania organizačných cieľov. Význam KM je v snahe teoreticky porozumieť a prakticky pomáhať pri vytváraní takých podmienok (sociálnych aj

technických), ktoré by napomáhali a motivovali k získavaniu, zachytávaniu, zdieľaniu a využívaniu znalostí v organizácii.

Ak sa pokúšame zdefinovať KM o niečo menej všeobecne, dostaneme sa na úroveň, v ktorej musíme opätovne odlišovať prácu s explicitnými a tacitnými znalosťami. Odborníci sa často venujú len jednej oblasti a pomaly sa separujú dve paradigmy, ktoré načrtol K. Sveiby (sekundárny zdroj Katuščáková, 2009) ako akési stopy (tracks) – stopa informačných technológií a stopa sociálna.

Organizácia samotná nemôže vytvárať tacitné znalosti, môže ale vytvárať prostredie, ktoré bude ich tvorbu podporovať. Preto v tomto prípade nemôžeme hovoriť o riadení znalostí, ale o riadení znalostných pracovníkov a o vytváraní vhodného prostredia (Truneček, 2004; sekundárny zdroj Katuščáková, 2009).

Na základe uvedených definícií možno význam KM vnímať v snahe o teoretické porozumenie a praktické napomáhanie pri vytváraní takých podmienok (sociálnych aj technických), ktoré by napomáhali a motivovali ku získavaniu, zachytávaniu, zdieľaniu a využívaniu znalostí v organizácii (Katuščáková, 2009).



Zdroj: Hawamdeh, 2003, sekundárny zdroj: Katuščáková, 2009

Obrázok 5: Manažment znalostí a informačný manažment z hľadiska typológie riadených znalostí

Ak prijmem predstavu, že tacitné znalosti sa nachádzajú jedine v mysli človeka, potom je pochopiteľné, že ich nemožno riadiť rovnako ako informácie alebo explicitné znalosti. Kým informačný manažment je dôležitý a potreba riadiť digitálne informácie je väčšia ako kedykoľvek predtým, informačný manažment predstavuje len jednu časť KM. Okrem informácií a explicitných znalostí musí byť KM schopný „riadiť“ aj znalosti typu know-how, know-who a hlavne tacitné znalosti. Kým znalosti typu know-how možno zachytiť a zdokumentovať ako informáciu, tacitné znalosti možno prenášať jedine socializáciou a interakciou. Informácie, databázy, patenty, technologické postupy, know-how sú vlastníctvom organizácie, **znalosti však zatiaľ vlastní jedine človek. Riadenie znalostí bude preto spočívať predovšetkým v optimalizácii riadenia ľudí, ktorí znalosti vlastní. Do popredia sa preto logicky dostávajú odbory, ako sú psychológia, sociológia, kognitívna veda a pod.**

C. Vypracovanie politiky flexibility

Odporúčania týkajúce sa podnikových politík flexibility práce sú nasledovné:

1. Chodte nad rámec minimálnych zákonných povinností a implementujte opatrenia prospešné pre obe strany.
2. Konzultujte, aby ste sa uistili, že politika je prispôsobená jedinečným potrebám Vašich zamestnancov.
3. Prezentujte politiku manažérom, najmä manažérom pre ľudské zdroje, výkonovým manažérom, manažérom zodpovedným za rozvoj, za znalostný manažment.
4. Prezentujte politiku všetkým zamestnancom.
5. Dbajte o rešpektovanie a napĺňanie politiky v každodennej podnikovej praxi.
6. Vypracovanie formálnej politiky flexibility práce a jej deklarovanie vo vzťahu k všetkým zainteresovaným je dôležité. Formálna politika načrtáva zámery organizácie aj postupy organizácie s cieľom zabezpečiť želanú flexibilitu, ktorá zamestnancom vytvorí podmienky pre dosahovanie optimálneho výkonu, a teda prínosu pre zamestnávateľa.
7. Pomáha zamestnávateľom plniť zákonné povinnosti a predstavuje aj podporu pre manažment pri prijímaní konzistentných a férových rozhodnutí, čo podporuje kultúru férovosti.
8. Politika flexibilnej práce pomáha zamestnancom organizovať si svoju prácu, poskytuje im prehľad o nárokoch aj očakávaniach.
9. Koncepcia flexibilnej práce, ak je správne vytvorená/pripravená, odkomunikovaná, je prínosom pre všetkých zúčastnených.

Tabuľka 3: Obsah dokumentu podnikovej politiky flexibility

Oblasť	Hlavné črty
Vyhlásenie	Uznanie organizačnej filozofie flexibility, ktorá si cení osobnú voľbu zamestnancov v danej oblasti Konštatovanie významu flexibility aj pre organizáciu – napríklad v podobe efektivity práce a úspory nákladov, kvality pracovného života a pracovných podmienok Vyhlásenie o nediskriminačnom prístupe k flexibilne pracujúcim zamestnancom Vyhlásenie, že flexibilita práce nie je ani prekážkou pre podporu či manažovanie zodpovednosti
Účel, význam flexibility	Popísať výhody/význam flexibility a tiež popísať proces uzatvárania týchto dohôd o flexibilnej práci
Usmernenia postupy	Jasná definícia kľúčových pojmov a možností/foriem flexibilnej práce, ktoré sú k dispozícii Dostupnosť a výnimky – popísanie podmienok dostupnosti jednotlivých foriem flexibilnej práce z hľadiska napríklad zamestnaneckého statusu, dĺžky trvania pracovného pomeru a pod. Rovnako tiež popísanie ostatných podmienok flexibilnej práce. Proces - vyšpecifikovať vhodné pozície pre ten-ktorý typ flexibilnej práce a tiež vyšpecifikovať možné varianty či modifikácie jednotlivých foriem flexibilnej práce; - stanoviť konzultačný mechanizmus, ktorý umožňuje spoluprácu a angažovanie medzi zamestnancami a zamestnávateľmi; - vyšpecifikovať operačný proces a jeho kroky /implementovanie, revidovanie, učenie sa, akceptovanie alebo zamietnutie požiadaviek/; - proces zmien alebo ukončenia foriem flexibilnej práce v jednotlivých individuálnych prípadoch; - vyšpecifikovať podporné mechanizmy tohto procesu flexibilizácie v organizácii, - materiály aj zariadenie potrebné na podporu flexibilnej práce; - proces evidovania, reportovania, monitorovania; - špecifikovanie očakávaných výsledkov flexibilnej práce, - definovanie zodpovednosti supervízorov a manažérov flexibilných pracovníkov aj zodpovednosti samotných pracovníkov (očakávaná výkonnosť, monitorovanie, komunikovanie s organizáciou, bezpečnosť práce a ochrana zdravia pri práci) Výsledky a dopady flexibilnej práce, revízia - Vyhlásenie o nediskriminačnom prístupe k zamestnancom pracujúcim vo flexibilných režimoch oproti ostatným zamestnancom, tj. že pracujúci flexibilne majú prístup k rovnakým príležitostiam ako ostatní zamestnanci (napr. pracovné úlohy, ocenenia a uznania, príležitosti na rozvoj, povýšenie) a že výkon flexibilne pracujúcich zamestnancov je hodnotený v súlade s bežným systémom riadenia výkonu zamestnávateľa - záväzok prehodnocovať politiku flexibilnej práce aj jednotlivé individuálne pracovné vzťahy v určitých pravidelných intervaloch

	- vyšpecifikovať aj dôsledky porušovania existujúcej politiky a pravidiel flexibilnej práce
Referencie (odvolávanie sa na niečo) a zdroje	Referencie na národnú legislatívu Referencie/odvolávanie sa na príslušné interné politiky (napr. politiku rodovej rovnosti, politiku ústretovú k rodine, politiku IT a kybernetickej bezpečnosti, politiku bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, politiku spoločensky zodpovedného správania sa a iné)

Zdroj: Developing a flexible working arrangements policy. 2014.