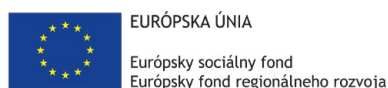


Metodika na uplatňovanie rodovej rovnosti a zosúladenia rodinného a pracovného života na trhu práce

Eva Bútorová, Romana Hurtuková



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

Názov: Metodika na uplatňovanie rodovej rovnosti
a zosúladenia rodinného a pracovného života na trhu práce

Vydalo: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR

Autorky: Eva Bútorová, Romana Hurtuková

Editor: Odbor rovnosti mužov a žien a rovnosti príležitostí MPSVR SR

Miesto a rok vydania: Bratislava 2022

Metodika na uplatňovanie rodovej rovnosti a zosúladenia rodinného a pracovného života na trhu práce bola spracovaná v rámci realizácie národného projektu Rodová rovnosť na pracovisku, ITMS kód projektu 312031Z411.

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

Obsah

Slovník pojmov	6
Zoznam skratiek	7
Úvod	8
Základný teoretický prehľad, počiatky rovnosti žien a mužov a aktuálny právny kontext SR a EÚ	10
Úvodný pohľad do existujúcich prístupov a metodických postupov	16
Flexibilita práce	17
Praktický pohľad na prácu z domácnosti	21
Právna úprava a aplikačná prax domáckej práce a telepráce	26
— Základná charakteristika	26
— Zákonné povinnosti zamestnávateľa pri domáckej práci a telepráci a práva zamestnanca	28
— Používanie vlastných prostriedkov v praxi	29
— Interná smernica o domáckej práci a telepráci	31
— Odporúčania pre zamestnávateľov	31
Home office a aplikačná prax	31
— Základná charakteristika	31
— Interná smernica o podmienkach výkonu práce formou home office	32
BOZP pri práci z domácnosti a úprava v samostatnej internej smernici (domácka práca/telepráca a home office)	35
Práca na kratší pracovný čas a delené pracovné miesto (job sharing)	37
— Právna úprava a aplikačná prax deleného pracovného miesta	38

— Zavedenie deleného pracovného miesta u zamestnávateľa	41
Projektové zamestnávanie – dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru a doba určitá	47
— Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru	47
— Pracovný pomer na dobu určitú	49
Pružný pracovný čas	50
Kolísavé/variabilné pracovné hodiny („straggered working hours“)	53
Stlačený/zhustený pracovný týždeň („compressed working hours“)	54
Štvordňový pracovný týždeň	54
Pracovné voľno a dovolenka navyše	59
— Sick days	60
— Sabatikal („sabbatical“)	61
— Od vyššej výmery dovolenky až k neobmedzenej dovolenke	64
Starostlivosť o zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami	68
Pracovné podmienky tehotných žien	71
Nástup na materskú, otcovskú a rodičovskú dovolenku	72
— Flexibilita nástupu na materskú dovolenku	72
— Otcovská dovolenka	73
— Nástup na rodičovskú dovolenku podľa § 166 ods. 2	75
Starostlivosť o zamestnancov počas materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenky – uľahčenie návratu do práce.....	77
Výkon práce počas materskej a otcovskej dovolenky	82
Návrat do práce po materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenke	84
— Udržanie pracovného miesta po návrate	84
— Motivátory na návrat do práce a zotrvanie v nej	87

— Adaptačné vzdelávanie a „returnship“ program.....	87
Flexibilita práce u zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami ..	88
— Vhodná úprava pracovného času a miesta výkonu práce	91
— Ďalšie podporné opatrenia z oblasti flexibility pracovného času	95
Ďalšie benefity a opatrenia z oblasti služieb rodinám.....	104
— Klub rodičov, poradenstvo a osvetová činnosť u zamestnávateľa	104
— Starostlivosť o dieťa na pracovisku.....	105
— Podpora vzťahu rodinných príslušníkov k organizácii	106
Pre koho sú určené opatrenia a benefity?	107
— Zamestnanci s opatrovateľskými povinnosťami	107
Rovnosť mužov a žien na pracovisku	110
Diskriminácia žien na pracovisku	111
— Rozdiely v odmeňovaní mužov a žien	115
Interná a externá firemná kultúra, komunikácia, imidž a benefity firmy	121
— Používanie rodovo vyváženého jazyka	121
— Pracovné ponuky	122
— Pracovné pohovory	123
— Školenia zamestnancov na pracovisku (nových, vedúcich, matiek na materskej dovolenke).....	125
— Osvetová činnosť a sebaaprezentácia firmy	126
— Deň otvorených dverí (DOD) a iné eventy.....	127
— Teambuildingy a komunitné dni	128
— Podpora zdravého životného štýlu zamestnancov	129
— Zamestnanecké prieskumy, audity na pracovisku, prieskum trhu a analýza konkurencie	132

Záver	134
Použitá literatúra	136
(Výskumné, štatistické) správy, projekty, štúdie	136
Príspevky v (elektronických) časopisoch a iné príspevky.....	138
Online články a príspevky.....	142
Webové stránky	145
Zákony a iné právne predpisy, dôvodové správy, kolektívne zmluvy	146
Tlačené monografie a komentáre k zákonom.....	147
Stanoviská orgánov štátnej správy	148
Zoznam odkazov	149

Slovník pojmov

Otcovská dovolenka – pojem zavedený smernicou Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ a návrhom zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022. V záujme výstižnejšieho jazyka a v súlade s legislatívnymi zmenami budeme ďalej v tejto metodike používať pojem „otcovská dovolenka“ na označenie rodičovskej dovolenky muža podľa § 166 ods. 1 Zákonníka práce. Pojem rodičovská dovolenka bude v tomto prípade predstavovať len rodičovskú dovolenku muža alebo ženy podľa § 166 ods. 2.

Vnútorný predpis, resp. interný predpis, vnútropodnikový predpis alebo vnútropodnikový normatívny akt *zamestnávateľa* – sú nimi napríklad interné smernice, pracovný poriadok, pokyny, normy spotreby práce, predpisy zamestnávateľa o BOZP a pod.

Zamestnanec – v zmysle ustanovenia § 11 ods. 1 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov sa za zamestnanca považuje fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch a ak to ustanovuje osobitný predpis, aj v obdobných pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu. Pojem zamestnanec je prevzatý z legislatívy a je ho možné používať v uvedenom tvare bez ohľadu na rod či pohlavie.

Kvôli zjednodušeniu textu sa na niektorých miestach používa *generické maskulínium* (napríklad klient, kolega, partner, špecialista, zamestnanec, zamestnávateľ, žiadateľ), hoci pod týmto pojmom sa myslí tak mužský, ako aj ženský rod.

Zoznam skratiek

<i>Antidiskriminačný zákon</i>	zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon) v znení neskorších predpisov
<i>BOZP</i>	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
<i>EÚ</i>	Európska únia
<i>IKT</i>	informačno-komunikačné technológie
<i>ISTP</i>	internetový sprievodca trhom práce
<i>ŠÚ SR</i>	Štatistický úrad Slovenskej republiky
<i>UNICEF</i>	United Nations Children's Fund/Detský fond OSN
<i>Ústava SR</i>	ústavný zákon č. 460/1992 Zb. Ústavy Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov
<i>v z. n. p.</i>	v znení neskorších predpisov
<i>WHO</i>	World Health Organization/Svetová zdravotnícka organizácia
<i>Zákonník práce/ZP</i>	zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

Úvod

Zámerom tohto materiálu je zvýšiť povedomie o dostupných opatreniach podporujúcich zosúladienie pracovného, rodinného, ako aj súkromného života a posilňujúcich rovnosť mužov a žien na pracovisku. Popritom metodika oboznamuje zamestnávateľov s existujúcimi prístupmi a postupmi realizácie týchto opatrení, ako aj o výhodách ich zavádzania. Na pozadí stručného prehľadu teoretických poznatkov a legislatívneho kontextu má za cieľ slúžiť najmä ako manuál, ktorý prehľadne a zrozumiteľne sprevádza zamestnávateľov krok za krokom procesom čo najefektívnejšieho zavádzania jednotlivých opatrení. Popritom ich zoznamuje s výhodami, ktoré so sebou ich zavedenie na pracovisku prináša pre firemnú politiku a zamestnávateľov tak utvrdzuje v nespornom presvedčení, že uplatňovanie takéhoto prístupu je výhodné nielen pre zamestnancov a zamestnankyne, ale vypláca sa aj samotnému zamestnávateľovi a v konečnom dôsledku sa významnou mierou podieľa na jeho úspechu. Autorky sa nebránia upriamiť pozornosť aj na miesta, kde sa môžu vynárať praktické výzvy a úskalia a ponúkajú návod na ich prekonanie. Metodika tak prináša odpovede na základné otázky, ktoré konkrétne opatrenia je možné a vhodné zaviesť u zamestnávateľa, ako a prečo. Popritom odkazuje aj na zaujímavé príklady z praxe, ktoré stoja za pozornosť, či už z domáceho, alebo zahraničného prostredia neobmedzujúc sa výlučne iba na priestor Európskej únie.

Metodika nadväzuje na východiskový analyticko-strategický materiál, ktorým je *Koncepcia na zosúladovanie súkromného, rodinného a pracovného života*. Praktický, komplexný a systematický prehľad širokej palety opatrení, príklady dobrej praxe a popis stavu rovnosti mužov a žien vo vybraných krajinách európskeho priestoru sú súčasťou *Katalógu opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce*, ktorý tvorí prílohu tejto metodiky.

Potreba vypracovania materiálu tohto charakteru vyplynula z nedostatku ucelených a praktických informácií o dostupných opatreniach, spôsoboch ich uplatnenia a o pridanej hodnote, ktoré so sebou prinášajú. Slovenská republika v rámci priestoru EÚ zaostáva v oblasti využívania existujúcich prorodinných opatrení a opatrení na podporu rovnosti mužov a žien. Napríklad vo využívaní jednej z foriem flexibilných foriem práce, ktorou je kratší pracovný čas, patrí Slovensko už dlhodobo medzi krajiny s najnižším podielom žien a mužov takto zamestnaných. V roku 2020 využívalo na Slovensku kratší pracovný čas len 6,8 % žien v porovnaní s 29,7 % žien v EÚ a iba 2,7 % mužov oproti 8,4 % mužov v EÚ. Naopak, na Slovensku až 78 % žien (58 % v EÚ) a 68 % mužov (55 % v EÚ) nemá vôbec možnosť rozhodovať o svojom pracovnom čase.¹ Napriek tomu stále viac firiem na seba upriamuje pozornosť svojim úprimným záujmom o podporu rovnosti mužov a žien a uplatňovanie prorodinnnej politiky a podniká nezanedbateľné kroky v tejto oblasti spočívajúce v zavádzaní a úspešnom uplatňovaní inovatívnych opatrení.

Metodika si kladie za cieľ jej využitie čo najrôznorodjšími skupinami zamestnávateľov naprieč celou súkromnou a verejnou sférou, aby si každý zamestnávateľ mohol v nej nájsť, či už vo väčšej, alebo menšej miere, praktické odporúčania a návody, ako postupovať pri uplatňovaní rovnosti mužov a žien na pracovisku a dosahovaní rovnováhy. Metodika je tak určená každému zamestnávateľovi bez ohľadu na jeho veľkosť, ekonomickú činnosť či miesto podnikania, hoci si uvedomujeme, že niektoré opatrenia bude pomerne jednoduchšie aplikovať pri určitých druhoch prác a pri iných to, naopak, môže spôsobovať výraznejšie problémy. Minimálne však predostiera inšpiráciu a snaží sa tak podať pomocnú ruku zamestnávateľom pri prekonávaní prekážok a prispôsobovaní ponúkaných odporúčaní a návodov svojim vlastným pomerom.

Nosnými kapitolami tejto metodiky sú tri kapitoly s názvom „*Flexibilita práce*“, „*Starostlivosť o zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami*“ a „*Rovnosť mužov a žien na pracovisku*“. Jednotlivé opatrenia systematicky rozdelené do troch celkov sú v týchto kapitolách podrobne rozobrané, pričom štruktúra ich členenia a spôsob zaradenia je obdobný ako v prípade katalógu opatrení. Práve uvedené tri kapitoly približujú metodické postupy zavádzania týchto opatrení, najmä ich právnu úpravu, aplikačnú prax, existujúce prístupy, konkrétne praktické návody doplnené o príklady z praxe a s tým spojené výhody pre zamestnávateľa.

Ostáva už len na zamestnávateľoch využiť metodiku vo svoj prospech, ako i v prospech svojich zamestnancov a zamestnankýň.

Základný teoretický prehľad, počiatky rovnosti žien a mužov a aktuálny právny kontext SR a EÚ

Problematika rovnosti žien a mužov siaha do hlbokej histórie ľudstva a samotný proces vyrovnávania postavenia žien a mužov sa realizoval na pozadí spoločenských zmien, vyvolaných a/alebo urýchľovaných rôznymi mimoriadnymi udalosťami a situáciami (vojny, pandémie, industrializácia, digitalizácia), no i samotná potreba rovnosti mnohé – transformáciu spoločenského vnímania žien a mužov iniciujúce – podnety generovala.

18. storočie sa považuje za storočie osvietenstva, teda za dobu mnohých pokrokových myšlienok, búrlivého rozvoja vedy a techniky. Je paradoxné, že hoci sa ideologický základ ženskej emancipácie pripisuje osvietenstvu, práve ono prinieslo aj „vedecké“ odôvodnenia ich menejcennosti. Na jednej strane sa otvorila „ženská“ otázka, sformulovali sa požiadavky práv žien na vzdelanie a účasti na politickom rozhodovaní, na druhej strane najmä lekárska veda dodala podnety na tzv. „druhé nevoľníctvo žien“. Základné črty explikácie spočívali v „racionálnom“ vedeckom argumente, že podriadenosť ženy je v súlade s prírodou. Nová osvietenská definícia ženy sa opierala o novodefinované a interpretované ľudské telo a o odlišnú ženskú psychiku.²

Emancipačná politika posledných dekád 20. storočia u nás síce priniesla určité výsledky najmä vo vzdelanosti a možnosti uplatnenia žien, avšak nemala len pozitívny efekt. Výsledkom takéhoto prístupu bolo totiž dvojité zaťaženie (bremeno) žien – na jednej strane plné uplatnenie v zamestnaní, na druhej strane pretrvávajúce plné zaťaženie domácimi prácami a starostlivosťou o deti. Možno si ešte s trpkým úsmevom spomenieme na šlabikáre v duchu „mama varí v kuchyni, otec číta noviny“ a uťahané ženy, ktoré po práci ťahali so sebou nákupy a deti z jasličiek. Ženy boli teda naoko emancipované, ale len pokiaľ neprišli domov. Emancipácia spravidla končila za dverami vlastného bytu. Spoločenské normy a úlohy určujúce životy mužov a žien sa výrazne nezmenili.³ Masovejšie a širšie účinkovanie žien na trhu práce plodí aj novú konfrontáciu, ktorá pramení z doterajšieho vnímania postavenia žien v spoločnosti (z ich prioritnej roly matky a funkcie opatrovatelky) – a tou je horizontálna a vertikálna segregácia na trhu práce, t. j. skutočnosť, že ženy pracujú prevažne v sektoroch, ktoré sú slabšie finančne ohodnotené a sú málo zastúpené na vedúcich pozíciách. Úsilie o zrovnoprávnenie je vo vyspelých častiach sveta úspešne završené, no spoločensky i profesijne uznaná rovnosť žien a mužov je stále poznačená predsudkami voči ich schopnostiam.

A napriek tomu, že drvivá väčšina predpojatých názorov a skostnatených vzorcov je už prekonaná a argumenty potvrdzujú fyzickú výkonnosť i mentálnu odolnosť žien preukázateľné ako v súkromnom (rodinnom) prostredí, tak i na pracovnom trhu,

pochybnosti stále pretrvávajú (potvrdzujú to mnohé odpovede respondentov výskumu ISSP 2002 „Rodina a meniace sa rodové roly III“⁴). Odbúranie konzervatívnych utkvelých predstáv a presvedčení „prirodzenou cestou“ (osvetou, príkladmi dobrej praxe a i.) predstavuje dlhý proces, ktorý často sprevádzajú napätie, vysilenie a demotivácia ústiace do frustrácie. Je preto nevyhnutné zmeny k želanému stavu inhibovať využívaním dostupných legislatívnych nástrojov, ktoré slúžia na podporu rovnosti žien a mužov a sú nápomocné v úsilí o úspešné zosúladenie súkromného, rodinného a pracovného života.

SR (národný) kontext

Vláda Slovenskej republiky v apríli 2021 schválila Celoštátnu stratégiu rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí v Slovenskej republike na roky 2021 – 2027 (ďalej len „Stratégia“) a Akčný plán rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí na roky 2021 – 2027 (ďalej len „Akčný plán“). Tieto dokumenty sú vnímané ako záväzok súvisiaci s plnením plánu opatrení usilujúcich o rovnosť žien a mužov v rôznych rovinách ich spoločenského uplatnenia.

Jednou z ôsmich prioritných oblastí **Stratégie** je zosúladenie rodinného a pracovného života, v ktorého záujme sú najčastejšie využívanými opatreniami pružný pracovný čas a home office⁵, no opatrenia iného charakteru alebo väčšieho rozsahu sú v praxi zatiaľ využívané len ojedinele. V tejto oblasti má Slovensko ešte značné rezervy i bariéry, a tak aj priestor na rozvoj, ktorý vnímame ako výzvu môcť prispieť k zlepšeniu aktuálneho stavu.

Čo sa týka problematiky diskriminácie a nerovností medzi pohlaviami, Slovenská republika síce má v oblasti rovnosti žien a mužov pomerne účinnú, no nie špecificky na predmetnú problematiku zameranú domácu legislatívu. Rovnosť žien a mužov je zakotvená v prvom rade v Ústave SR, zakazujúcej diskrimináciu a zaručujúcej základné práva a slobody všetkým bez ohľadu (okrem iného) na pohlavie.⁶ Z hľadiska slovenskej legislatívy je relevantný najmä tzv. antidiskriminačný zákon, ktorý v ustanovení § 2 zakazuje diskrimináciu (okrem iného) aj z dôvodu veku, pohlavia, rodinného stavu a i.⁷

Do súboru právnych noriem, ktoré upravujú rovnosť na pracovisku a zosúladenie súkromného, rodinného a pracovného života patria najmä:

- Zákonník práce;
- antidiskriminačný zákon;
- zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov;
- zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme.

Zákonník práce upravuje oblasť zosúladovania súkromného, rodinného a pracovného života a tiež princíp rovnosti žien a mužov v mnohých ustanoveniach, a to najmä:

- právo rovnakého zaobchádzania v prístupe k zamestnaniu, odmeňovaniu, odbornému vzdelávaniu a vo vzťahu k pracovným podmienkam;
- pracovné podmienky, ktoré chránia zdravotný stav matky v súvislosti s tehotenstvom, narodením dieťaťa, starostlivosťou o dieťa po pôrode a osobitný vzťah rodičov s dieťaťom po jeho narodení;
- ženám a mužom sa zabezpečujú pracovné podmienky, ktoré im umožňujú vykonávať spoločenskú funkciu pri výchove detí a pri starostlivosti o ne.⁸

Sekundárne zosúladenie rodinného a pracovného života upravujú aj tieto právne predpisy:

- zákon 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov;
- zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov;
- zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon);
- zákon č. 447/2008 Z. z. o peňažných príspevkoch na kompenzáciu ťažkého zdravotného postihnutia a i.

Nerovnosť medzi pohlaviami je signifikantná ako v súkromnej sfére, tak aj v pracovnom prostredí. V dôsledku pretrvávajúcich stereotypov za starostlivosť o deti a o iných členov rodiny zodpovedajú naďalej prevažne ženy.⁹ No popri aktivitách súvisiacich so zabezpečením chodu domácnosti posledné roky významne vzrástla ambícia sebarealizácie žien vo svete platenej práce, čo však pre ne predstavuje zvýšenú fyzickú i mentálnu záťaž a výrazne vyššiu konfrontáciu žien s dvojitém bremenom v porovnaní s mužmi. Rovnosť medzi mužmi a ženami, ako aj ich ekonomická nezávislosť i spravodlivý systém odmeňovania sú nevyhnutnou podmienkou work-life balance¹⁰, pričom je nutné mať na zreteli meniace sa modely organizácie pracovných aktivít i nové trendy na trhu práce. Bezprostredne s tým súvisia aj mnohé výzvy, napr. digitalizácia, ochrana životného prostredia, ale aj starnutie populácie a bariéry (technické, legislatívne) i špecifiká tej-ktorej kultúry.

Akčný plán v úlohe 10 navrhuje zlepšením podmienok na zosúladenie súkromného, rodinného a pracovného života zvýšiť zamestnanosť osôb s rodičovskými povinnosťami, najmä žien a podporovať opatrenia na uľahčenie ich návratu z rodičovskej dovolenky na trh práce. V Akčnom pláne sa v rámci odstraňovania horizontálnej a vertikálnej segregácie¹¹ odporúča podporovať rodové audity so zameraním na zosúladenie súkromného, rodinného a pracovného života na pracoviskách. V rámci cieľa 2 – zníženie rozdielov v participácii žien a mužov na rozhodovacích pozíciách – bol určený operačný cieľ „podporovať podnikanie žien vytváraním systémových opatrení vrátane zosúladenia rodinného a pracovného života.“¹²

Zo správy o plnení Celoštátnej stratégie rodovej rovnosti a Akčného plánu rodovej rovnosti na roky 2014 – 2019 vyplýva, že v intenciách kľúčových oblastí bola väčšina úloh operačných cieľov čiastočne splnená a ráta sa s kontinuálnym pokračovaním v týchto aktivitách. Medzi splnené sa radí napríklad implementovanie opatrení na zníženie horizontálnej a vertikálnej rodovej segregácie na pracovnom trhu a v príprave na povolanie. Spomedzi nesplnených ide napríklad o zavádzanie rodových auditov u zamestnávateľov, ktoré je podmienené realizáciou národného projektu Rodová rovnosť na pracovisku. Jedným z výstupov tohto projektu je aj vypracovanie metodiky¹³ na výkon rodových auditov.

EÚ kontext¹⁴

Zosúladovanie súkromného, rodinného a pracovného života je dôležitou súčasťou politik EÚ a zároveň je vnímané ako základný predpoklad ekonomickej nezávislosti žien a rovnosti medzi ženami a mužmi.

Pre politiky zosúladovania súkromného, rodinného a pracovného života bolo na pôde EÚ významným dokumentom „Odporúčanie Rady EÚ o starostlivosti o deti z 31. marca 1992 (92/241/EHS)“¹⁵, ktoré definovalo, že „starostlivosť o dieťa“ má byť chápaná v širšom kontexte, pretože môže zahŕňať poskytovanie služieb starostlivosti o deti zodpovedajúcich potrebám detí, príspevok alebo špeciálnu dovolenku pre rodičov, vytváranie prostredia, štruktúr a organizácie práce prispôsobených rozdeleniu pracovných, rodinných a výchovných zodpovedností za starostlivosť o deti medzi ženy a mužov.

Ďalším dôležitým míľnikom v presadzovaní politik súkromného, rodinného a pracovného života bolo prijatie „smernice o rodičovskej dovolenke v roku 1996“¹⁶, ktorá členskými štátmi stanovila povinnosť implementovať politiku zamestnanosti ústretovú k rodinám. Smernica významne prispela k tomu, že pracujúcim rodičom v členských štátoch sa vďaka opatreniam v súvislosti s dovolenkou zlepšili možnosti na zosúladenie pracovných a rodinných povinností, nakoľko rodičia (matky i otcovia) získali nárok na voľno pri narodení dieťaťa a zároveň sa tým prispelo k vyváženejšej delbe práce medzi ženami a mužmi.

V oblasti zosúladovania súkromného, rodinného a pracovného života sú východiskovými dokumentmi tieto právne akty:

- smernica Rady 96/97/ES o vykonávaní zásady rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami v zamestnaneckých systémoch sociálneho zabezpečenia;
- smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/54/ES o vykonávaní zásady rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami vo veciach zamestnanosti a povolania;

- smernica 2003/88/EC o pracovnom čase (limituje priemerný pracovný týždeň na 48 hod.);
- smernica 97/81/EC o práci na skrátenej úväzok (zakazuje diskrimináciu pracovníkov na skrátenej úväzok a garantuje prechod z plného úväzku na skrátenej a naopak).

Na obdobie 2000 – 2010 bola hlavným dokumentom „**Lisabonská stratégia**“¹⁷. Stratégia podporila dôležitosť agendy a zdôraznila význam podpory všetkých aspektov rovnosti žien a mužov vrátane zosúladenia súkromného, rodinného a pracovného života.

Na Lisabonskú stratégiu nadviazala „**Rezolúcia Rady EÚ**“¹⁸, ktorá mala za cieľ upozorniť na potrebu vyváženej účasti žien a mužov na rodinnom a pracovnom živote. Účastníci vo vyhlásení zverejnili, že vyvážená účasť žien a mužov na trhu práce a v rodinnom živote je na rozvoj spoločnosti podstatná; zároveň uznali materstvo, otcovstvo a práva detí za základné hodnoty, ktoré musí zabezpečiť Európske spoločenstvo i členské štáty.

V súčasnosti základný rámec opatrení v oblasti zosúladovania v rámci EÚ je zadefinovaný v dokumentoch:

- Strategický záväzok k rodovej rovnosti na obdobie rokov 2016 – 2019;
- Stratégia Európa 2020;
- smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami;
- Európsky pakt pre rodovú rovnosť 2011 – 2020.

Kľúčovými opatreniami definovanými v **Strategickom záväzku k rodovej rovnosti na obdobie rokov 2016 – 2019**¹⁹ na zosúladovanie súkromného, rodinného a pracovného života sú opatrenia týkajúce sa modernizácie súčasného právneho rámca. Tú je možné dosiahnuť zabezpečením lepšieho presadzovania práva a prispôsobenia právnych predpisov v oblasti dovolenky a pružných pracovných podmienok a zároveň lepšieho zosúladenia pracovného a súkromného života rodičov a ľudí s opatrovateľskými povinnosťami.

Stratégia Európa 2020²⁰ nadväzuje na lisabonský proces. Rada EÚ prijala novú stratégiu zamestnanosti a rastu a pre členské štáty zdôraznila zvyšovanie zamestnanosti žien a mužov, ale aj podporu kvality pracovných miest prostredníctvom politik harmonizácie práce a rodiny. Vo všeobecnosti má stratégia zabezpečiť rast zamestnanosti, redukciu chudoby a zvýšenie vzdelanostnej úrovne.

Smernicou Európskeho parlamentu a Rady o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami²¹ sa stanovujú

minimálne požiadavky týkajúce sa otcovskej, rodičovskej a opatrovateľskej dovolenky a zároveň flexibilných foriem organizácie práce pre pracovníkov, ktorí sú rodičmi alebo pre osoby s opatrovateľskými povinnosťami. Členské štáty musia transponovať jej ustanovenia do vnútroštátnych právnych predpisov do 2. augusta 2022. Touto smernicou sa zabezpečujú práva súvisiace s otcovskou, rodičovskou a opatrovateľskou dovolenkou, a to tým, že členské štáty prijímú opatrenia na zabezpečenie plnenia, aby otcovia mali právo na otcovskú dovolenku v minimálnom rozsahu 10 pracovných dní, ktorú majú čerpať pri príležitosti narodenia dieťaťa. Pozitívnym rozhodnutím je možnosť štátov určiť, či sa otcovská dovolenka má čerpať čiastočne pred narodením dieťaťa alebo len po ňom, ako aj či sa môže čerpať vo flexibilných formách. Kľúčové opatrenie, ktoré napomôže k lepšiemu zosúladiťovaniu, je, že právo na otcovskú dovolenku nie je podmienené požiadavkou na odpracované obdobie ani požiadavkou na určitú dĺžku pracovnoprávneho vzťahu.

Európsky pakt pre rodovú rovnosť (2011 – 2020)²² má za cieľ podporovať lepšie vyváženie súkromného, rodinného a pracovného života s cieľom posilniť rovnosť žien a mužov a podporiť účasť žien na trhu práce. V pakte sú stanovené 3 základné opatrenia na podporu vyváženosti:

1. zlepšenie poskytovania adekvátnych a vysokokvalitných služieb starostlivosti o deti predškolského veku,
2. zlepšenie poskytovania služieb zariadení starostlivosti o iné závislé osoby,
3. podpora pružných pracovných podmienok a rôznych foriem dovolenky pre ženy i mužov.

Úvodný pohľad do existujúcich prístupov a metodických postupov

Aby mohol zamestnávateľ reálne uplatňovať opatrenia na posilnenie rovnosti mužov a žien a dosiahnutie pracovnej a životnej rovnováhy zamestnancov a zamestnankýň, potrebuje disponovať dostatočným diapazónom poznatkov a informácií, ktoré mu pomôžu vybrať si vhodné a pre neho výhodné opatrenia a zorientovať sa v komplikovanej právnej úprave. Navyše, potrebuje poznať aj aplikačnú prax, existujúce prístupy, možné prekážky a postupy, ako čo najúčinnejšie uchopiť túto problematiku.

Tieto informácie spolu s vybranými príkladmi uplatnenia z praxe nájdú zamestnávatelia v troch nasledujúcich kapitolách s názvom „Flexibilita práce“, „Starostlivosť o zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami“ a „Rovnosť mužov a žien na pracovisku“, ktoré tvoria podstatnú časť celej metodiky.

Do jednotlivých kapitol boli zaradené opatrenia podľa toho, čo sa nimi chce dosiahnuť alebo na koho podporu sú zavádzané. Súčasťou kapitoly „Flexibilita práce“ sú opatrenia zamerané na vytváranie takého flexibilného pracovného prostredia, v ktorom môže každý zamestnanec a zamestnankyňa jednoducho sklbiť prácu so svojim osobným životom. Ten môže zahŕňať rodinu alebo akékoľvek iné súkromné aktivity a záujmy. Druhá kapitola „Starostlivosť o zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami“, ako to už z jej názvu vyplýva, obsahuje opatrenia, ktoré uľahčujú zladenie práce a rodinu, resp. starostlivosť o blízke osoby a poskytujú im potrebnú podporu. Opatrenia smerujúce k zosúladieniu práce a osobného života prispievajú k efektívnejšiemu rozloženiu povinností medzi mužmi a ženami, k odstraňovaniu nežiaducich stereotypov a podstatne tak prispievajú k zvyšovaniu rovnosti mužov a žien na pracovisku. Takto sa napokon dostávame k tretej kapitole a opatreniam, ktorých primárnym cieľom je podpora rovnosti mužov a žien na pracovisku.

Zaviesť niektoré opatrenia bližšie skúmané v nasledujúcich kapitolách je zamestnávateľ povinný zo zákona. Táto metodika zamestnávateľa navádza k otvorenému, tolerantnému a ústretovému prístupu tam, kde zákonná povinnosť závisí od posúdenia určitých kritérií. Zároveň chce povzbudiť zamestnávateľov, aby konali aj nad zákonom stanovenými minimálnymi limitmi, tzn. prijímali tieto opatrenia voči širšiemu okruhu osôb, vo väčšom množstve a pod. Metodika tak ponúka aj celý rad opatrení, ktorých využitie je u zamestnávateľov založené na dobrovoľnej báze. Približuje opatrenia od tých najpopulárnejších, v praxi často využívaných, až po tie menej tradičné. Či už ide o opatrenia viac alebo menej bežné, cieľom je podporiť ich častejšie využívanie v praxi a ukázať aj iné perspektívy tam, kde môže niektorých odradiť zdanlivá komplikovanosť a časová či finančná náročnosť.

Flexibilita práce

Ruka v ruke s nedostatkom kvalifikovaných uchádzačov na trhu práce a s kladením väčšieho dôrazu na ostatné aspekty života zamestnancov, ako sú rodina, zdravie a súkromie, sa menia aj priority a narastajú nároky zamestnancov. Firmy, ktorým záleží na získaní a udržaní talentovaných zamestnancov a chýbajúcich špecialistov, ako aj na zvýšení atraktivity a dobrom mene na trhu práce, sa budú musieť prispôbiť týmto vzrastajúcim nárokom zamestnancov a hľadať progresívnejšie spôsoby zamestnávania spočívajúce vo **vysokej flexibilitate pracovného času a miesta výkonu práce**.

Atypické, neštandardné, flexibilné, pružné alebo aj inovatívne formy zamestnávania. Bez ohľadu na ich pomenovanie v našom hľadáčku pôjde o také formy zamestnávania, ktoré svojou pružnosťou a prispôbivosťou vytvárajú priestor **na udržanie rovnováhy medzi rodinným, súkromným a pracovným životom**, čím zároveň podporujú dosahovanie rovnosti medzi mužmi a ženami.

Atypické zamestnávanie umožňuje Zákonník práce v nasledujúcich formách pracovnoprávných vzťahov:

- pracovný pomer na kratší pracovný čas,
- pracovný pomer na dobu určitú,
- výkon prác na dohody o prácach mimo pracovného pomeru.
- výkon prác na dohody o prácach mimo pracovného pomeru.

Flexibilitu výkonu zamestnania možno potom docieľiť a zvýšiť úpravami pracovných podmienok, konkrétne **flexibilitou v pracovnom čase a v mieste výkonu práce**. Ide najmä o:

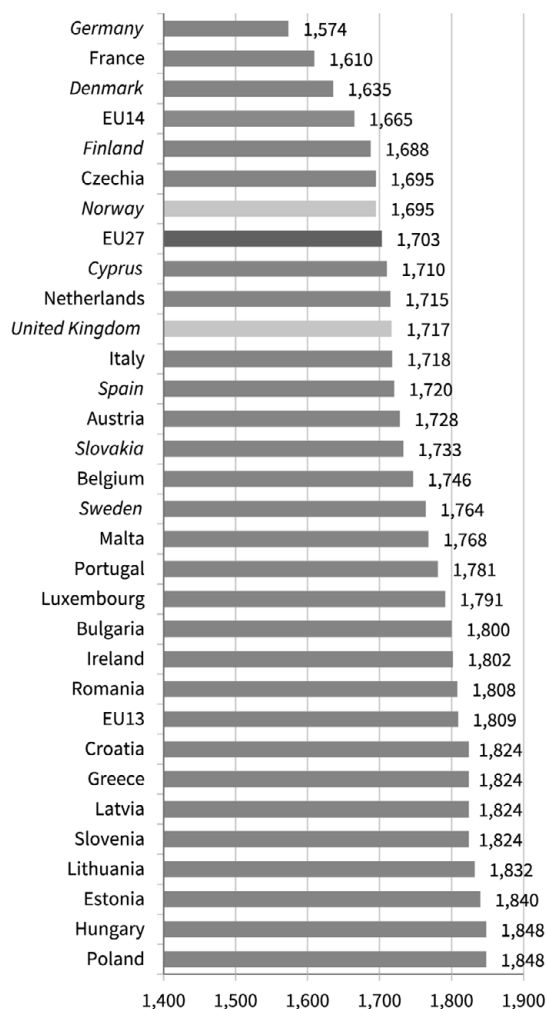
- domácku prácu a teleprácu,
- delené pracovné miesto (v rámci pracovného pomeru na kratší pracovný čas),
- pružný pracovný čas a iné vhodné úpravy pracovného času až po takmer úplnú samostatnosť v rozvrhovaní/organizovaní pracovného času a
- rôzne formy plateného a neplateného pracovného voľna.

Flexibilné prvky v pracovnoprávných vzťahoch je potom nielen možné, ale výslovne žiaduce kombinovať, aby sa dosiahol sledovaný cieľ.

Dĺžka pracovného času v číslach
– SR a EÚ²³

Priemerný ročný počet skutočne
odpracovaných hodín v SR –
klesajúci trend²⁴

Figure 11: Average collectively agreed normal annual working hours, 2020



Source: Network of Eurofound Correspondents

Rok	Počet hodín
2013	1772
2014	1760
2015	1754
2016	1740
2017	1714
2018	1704
2019	1692
2020	1572

Na Slovensku sa rozsah (kolektívne) dohodnutého pracovného času v priemere za rok približuje priemeru EU27 a predstavuje lepšie výsledky, ako je priemer krajín EU13 (pozri vedľajší graf). Prispieva k tomu aj štedrý počet voľných dní (sviatkov), ktoré spolu so zákonnou dovolenkou (okrem sviatkov pripadajúcich na nedeľu) tvoria 296 hodín, viac má len Švédsko (306 h.) a Malta (312 h.).

Podľa interaktívneho nástroja OECD „Better Life Index“ na Slovensku pracuje príliš dlho (v priemere 50 a viac hodín týždenne) 4 % pracovníkov, čo je stále menej oproti OECD priemeru – 11 %. V porovnaní pohlaví pripadá 6 % na mužov a 2 % na ženy. S týmito parametrami sa Slovensko umiestnilo na 16. mieste spomedzi 40 krajín.²⁵

Z prieskumu podmienok zamestnávania OECD (OECD Employment Outlook, 2021) vyplýva, že ženy konzistentne pracujú v priemere menej hodín ako muži (sledované obdobie: 1999 – 2019). Kratší pracovný čas (menej ako 10 hodín) sa vyskytuje častejšie u žien ako u mužov a, naopak, dlhší pracovný čas (viac ako 48 hodín) je typickejší pre mužov. Tieto rozdiely medzi pohlaviami sa časom znižujú, no môže za to skôr znižovanie priemerného počtu hodín, a tým aj skracovanie pracovného času u mužov. Celkovo sa

dĺžka pracovného času pomalým tempom znižuje. V 11 analyzovaných krajinách OECD sa priemerný týždenný počet skutočne odpracovaných hodín na pracovníka od roku 1970 znížil o 8 hodín (z 0,9 % ročne v 70. rokoch na 0,2 % v roku 2010), avšak nepomerne sa zvyšuje produktivita práce.²⁶

Hoci na Slovensku badať mierne klesajúci trend v priemernom ročnom počte skutočne odpracovaných hodín, zvyšovanie výkonnosti v práci, za ktorou stoja aj digitálne technológie, by malo zamestnávateľov ešte väčšmi povzbudzovať k vytváraniu flexibilných podmienok na pracovisku, ktoré zas spätne zvyšujú motiváciu zamestnancov, a tým aj produktivitu práce.

Zaujímavosti

V prieskume zamestnaneckých preferencií a ich predstáv ideálneho pracovného prostredia realizovaného po prvýkrát na Slovensku a v ďalších 10 krajinách spoločnosťou PwC v roku 2020 pod názvom „Workforce Study“ sa medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce spokojnosť zamestnancov v práci zaradili odmeňovanie, flexibilita pracovného času a vzťahy s kolegami a s priamym nadriadeným. Rovnováha pracovného a osobného života sa tak umiestnila v rebríčku pracovných preferencií hneď na druhom mieste za platmi a bonusmi.²⁷

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Ako by mal postupovať zamestnávateľ?

Predpokladom je skutočný záujem zo strany zamestnávateľa – musí ísť o viditeľnú politiku inovatívneho zamestnávania podporujúcu zosúladovanie rodinného, súkromného a pracovného života. Rôznymi komunikačnými nástrojmi (napr. intranet, newsletter, osobné rozhovory) by mal zamestnávateľ propagovať ponúkané benefity, príklady ich uplatnenia a motivovať k ich vyžívaniu. To si vyžaduje aj skúsené personálne oddelenie a uvedomelých a školených HR manažérov a vedúcich zamestnancov.

Zamestnávateľ by mal zhodnotiť svoje vlastné možnosti v oblasti flexibility práce, čo môže ponúknuť a s akými ďalšími benefitmi na podporu rodiny a rovnosti mužov a žien ich vie kombinovať (komplexný prehľad benefitov a príkladov dobrej praxe ponúka táto metodika spolu s jej prílohou – katalógom opatrení).

Zamestnávateľ by mal uskutočniť vlastný prieskum očakávaní svojich zamestnancov v oblasti flexibilných foriem práce napríklad formou (anonymného) dotazníka, pravidelným osobným rozhovorom (tzv. one-on-one meeting) alebo hodnotiacim rozhovorom.

Tieto otázky by mal iniciatívne otvárať samotný zamestnávateľ, t. j. personálne oddelenie, najbližší nadriadený alebo na takýto prieskum využiť zapojenie zástupcov zamestnancov. Cieľom je pochopiť, k čomu inklinujú zamestnanci ako celok (zobieranie nápadov pre firmu), ako aj identifikovať odlišné individuálne potreby toho-ktorého zamestnanca. Naproti všeobecnému uplatňovaniu opatrení na podporu zladenia rodinného, súkromného a pracovného života sa do popredia dostáva manažment flexibility s individualizovaným prístupom.²⁸

V ďalšom kroku zamestnávateľ **zosúladí preferencie zamestnancov s dostupnými možnosťami zamestnávateľa**. S týmto cieľom vykoná predbežnú analýzu výnosov a nákladov, vyberie opatrenia, ktoré považuje za ekonomicky najvýhodnejšie a súčasne prospešné pre zamestnanca, následne nastaví nové stratégie a optimalizuje procesy. Zavedenie vhodných opatrení si vyžiada prijatie interných predpisov a nastavenie takých procesov, ktoré sú dostupné všetkým zamestnancom, transparentné, dostatočne podrobné a prepracované.

Po zavedení vybraných opatrení je vhodné vykonať (anonymizovaný) prieskum spokojnosti zamestnancov a **pravidelne analyzovať oblúbenosť a rentabilitu prijatých opatrení** – vykonať ex-post analýzu výnosov a nákladov. Preferencie naprieč celým kolektívom sa líšia a v prípade jednotlivca sa môžu očakávania meniť v závislosti od životnej situácie a odskúšania si opatrení na „vlastnej koži“. Uvedené možno vidieť aj na výsledkoch prieskumu Profesie realizovanom v polovici roka 2021. Tie ukázali, že kombináciu práce z domu a na pracovisku si želá 71 % respondentov, ktorí počas pandémie okúsili prácu z domu a 33 % zamestnancov, ktorí počas pandémie pracovali na pracovisku. Na druhej strane 19 % respondentov, hoci si počas pandémie skúsili prácu z domu, uviedlo, že po skončení pandémie chcú vykonávať prácu len na pracovisku.²⁹ Nastavenie flexibilných foriem práce by tak malo byť dostatočne otvorené a meniace sa v čase podľa momentálnych potrieb zamestnanca.

Základom úspešného zavádzania flexibilných foriem práce (na vytvorenie dobrej aplikačnej praxe) je aj **prehľad zamestnávateľa o aktuálnej právnej úprave**, dostupných možnostiach, jeho povinnostiach, právach zamestnancov a o **spôsoboch zavedenia týchto foriem práce do svojich interných predpisov**. Preto pri jednotlivých opatreniach prinášame aj prehľad právnej úpravy v rozsahu základných informácií.

Nasledujúce flexibilné formy práce a benefity priblížené v tejto kapitole neslúžia iba ako nástroje na zosúladenie práce a rodiny. Ich využitie nachádza uplatnenie nielen u rodičov, ale aj u osôb s opatrovateľskými povinnosťami, ktoré sa starajú o iné na nich

odkázané osoby, členov svojej rodiny alebo inak blízke osoby. Rovnováhu však treba hľadať a dosahovať aj medzi prácou a súkromím, ktorého súčasťou je zdravie, šťastie, záľuby, priatelia, oddych a ďalšie hodnoty (pozri graf nižšie).³⁰ Ponúkané flexibilné formy práce tak majú široký záber uplatnenia.



Praktický pohľad na prácu z domácnosti³¹

Jedným z najpriamočiarejších spôsobov, ako zabezpečiť zosúladenie rodinného a pracovného života, je umožnenie práce z domácnosti zamestnanca, resp. z iného miesta, ako je pracovisko zamestnávateľa. Slovenská právna úprava poskytuje dostatočný manévrovací priestor na poskytnutie tejto formy práce v jej rozličných podobách (§ 52, § 145 ods. 2 a § 250b ods. 2 ZP).

Odporúčania pre zamestnávateľov

Prácu z domu je v podmienkach slovenskej právnej úpravy možné realizovať tromi spôsobmi, a to formou „domáckej práce“, „telepráce“, ktorá je tiež domáckou prácou, alebo formou „home officu“.

S nimi potom prichádzajú aj rozdielne povinnosti zamestnávateľa a práva zamestnancov. Definície a podmienky výkonu domáckej práce a telepráce bližšie upravuje § 52 Zákonníka práce (pojem „home office“ právna úprava Slovenskej republiky nepozná, definíciu je možné odvodiť z ustanovenia § 52 ods. 2 ZP).

Práca z domácnosti v aktuálnom svetle

Počas pandémie spôsobenej ochorením COVID-19 boli zamestnávateľa a zamestnanci nepriamo donútení v záujme zmiernenia následkov tohto ochorenia a ochrany zdravia náhle opustiť kancelárie a presedlať na výkon práce z domu. Podľa prieskumu, ktorý realizovala spoločnosť Profesia a do ktorého sa od júna do augusta 2021 zapojilo cez 3 000 respondentov, až 54 % Slovákov má skúsenosti s prácou z domu počas pandémie, či už čiastočnou, alebo úplnou.

Príklady dobrej praxe firiem

Prieskum ukázal, že zamestnanci inklinujú skôr k hybridným formám práce, teda ku kombinácii práce z domácnosti alebo akéhokolvek miesta mimo pracoviska, ktorým môžu byť aj v súčasnosti stále viac obľúbené coworkingové centrá, a práce z pracoviska zamestnávateľa.

K uvedenej hybridnej forme práce sa priklonilo až 54 % respondentov. O prácu na diaľku majú najväčší záujem ľudia od 30 do 39 rokov.³² Štúdia „*The 2021 State of Remote Work*“ zas ukázala, že tzv. „remote work“ si po zvyšok svojej kariéry aspoň v čiastočnom rozsahu praje 97,6 % opýtaných.³³

Zaujímavosti

Pozitíva práce z domácnosti

Respondenti štúdie „*The 2021 State of Remote Work*“ uviedli ako najväčšie výhody práce na diaľku:

- flexibilitu v mieste výkonu práce a v pracovnom čase;
- odbremenenie od dochádzania, čím sa vytvára dostatočný časový priestor na prácu, ako aj na súkromné a rodinné aktivity, starostlivosť o blízkych a psychohygienu;
- možnosť stráviť čas s rodinou, čo uviedlo 11 % respondentov, a iné.³⁴

Okrem iného práca na diaľku nepochybne prospieva k zosúladieniu pracovného, rodinného a súkromného života, zvyšuje tak mieru spokojnosti zamestnancov a spokojní zamestnanci prejavujú väčšiu iniciatívu a tvorivejší prístup k práci. Priamo pre zamestnávateľa potom práca z domu prináša výhody v podobe

zníženia nákladov na prenájom a prevádzku kancelárií (v podmienkach SR je zamestnávateľ povinný preplatiť náklady na zvýšené výdavky pri práci z domu len v prípade používania vlastných prostriedkov). Ak zamestnávateľ poskytuje coworkingové priestory, okrem inšpirujúceho prostredia a širokého výberu kancelárskych priestorov ušitých zamestnancom „na mieru“, sa **znižujú náklady na prenájom, prevádzku** a vybavenie plne zariadených kancelárií. Prvok flexibility sem vnáša možnosť využitia **krátkodobých nájomných zmlúv**.

Nevýhody práce z domácnosti, obavy firiem

Ako najväčšie prekážky pri práci na diaľku uviedli respondenti štúdie „The 2021 State of Remote Work“ obťažnosť sa odpojiť (slovenský Zákonník práce upravuje právo na odpojenie), osamelosť, množstvo rušivých vplyvov domáceho prostredia a stratu motivácie.³⁵ **Skutočné uplatňovanie práva na odpojenie** je základným predpokladom zaistenia rovnováhy medzi prácou a súkromím a je nevyhnutnosťou najmä u osôb, ktoré sa súčasne musia starať o členov rodiny. Európsky parlament preto prijal 21. januára 2021 rezolúciu o práve na odpojenie. V nej berie na vedomie vplyv telepráce na rovnováhu medzi prácou a rodinou, ktorý je viditeľnejší počas pandémie COVID-19 osobitne u žien, na ktoré pripadajú opatrovateľské povinnosti väčším dielom. Parlament zároveň vyzýva Komisiu, aby navrhla právne predpisy zabezpečujúce uplatnenie práva na odpojenie.³⁶

Práca na diaľku so sebou môže v podobe negatív prinášať hrozbu straty pracovných návykov, **pokles efektivity**, nedostatočne inšpirujúce prostredie v dôsledku straty sociálneho kontaktu alebo, naopak, prerastanie práce do súkromia a s tým spojené zbytočné nadčasy.

Prečo skôr áno ako nie?

Práve uvedené dôvody, ako aj čiastočná strata kontroly nad pracovným prostredím a pracovnými výkonmi zamestnancov stoja za obavami zamestnávateľov zo zavádzania tejto formy práce. No ak je práca z domácnosti v správnej miere kombinovaná s inými dostupnými možnosťami flexibilného výkonu práce a berú sa do úvahy individuálne potreby a preferencie zamestnanca, **svojimi výhodami nepochybne prevažuje nad nevýhodami tak pre zamestnancov, ako aj pre zamestnávateľov**.

Zamestnávatelia pritom nemajú až taký dôvod na obavy. Prieskum Go4Insight uskutočnený v roku 2020 jasne hovorí, takmer polovica opýtaných (49 %) zhodnotila výkon svojej práce z domu počas pandémie na približne rovnakej úrovni, ako je tomu bežne v práci. Približne 27 % opýtaných skonštatovalo zníženie efektivity svojej práce, no približne rovnaký počet (24 %) označil svoj pracovný výkon doma za vyšší, ako je tomu bežne v práci.³⁷

Dnes už nie je žiadnym tajomstvom, že práca v „open space“ priestoroch prináša so sebou aj veľa rizikových faktorov a často sa spája sa zvýšenou chorobnosťou, ako i psychickou nepohodou zamestnancov. Kvôli rušivým momentom uprednostňujú zamestnanci na dokončenie svojich pracovných úloh domáce prostredie. Podľa štúdie spoločnosti Canada Life Group zamestnanci pracujúci v open spacoch kvôli ľahšiemu prenosu chorôb využívajú v porovnaní so zamestnancami pracujúcimi z domu o 70 % viac „sick days“.

Zaujímavosti

Umožniť zamestnancom pracovať z domu má prínos na ich psychickú pohodu, ako aj ich zdravie, čo sa prejaví v nižšej fluktuácii zamestnancov, menšej chorobnosti a vyššej výkonnosti, z čoho profituje aj samotný zamestnávateľ.

Personálne náklady totiž spravidla tvoria až 90 % operačných nákladov firiem, na porovnanie náklady na energie predstavujú 1 % a náklady na prenájom priestorov 9 %.³⁸

Druhým dôvodom neposkytovania práce z domu sú situácie, keď samotný druh práce neumožňuje z objektívnych dôvodov výkon práce z domácnosti; zamestnávateľ a jeho personálne oddelenie by však mali vždy dôsledne zvážiť túto otázku a **hľadať možné riešenia**.

Odporúčania pre zamestnávateľov

Čo preto môže spraviť zamestnávateľ? (Optimalizácia procesov)

- Ako najvhodnejšie riešenie sa javí individuálne nastavená kombinácia práce z domácnosti a pracoviska, resp. **hybridné formy práce**, ktoré **je nevyhnutné kombinovať** s ďalšími flexibilnými formami organizácie práce a benefitmi ústretovými k rodinným a súkromným záujmom zamestnancov a rešpektujúcimi hodnotu rovnosti mužov a žien.
- **Zabezpečiť a efektívne využívať technologické, programové a IKT vybavenie** – zabezpečenie vzdialených prístupov do intranetu, pracovného e-mailu a ďalších interných systémov zamestnávateľa potrebných na výkon práce; pri práci s citlivými údajmi riešiť problém ochrany dát, napr. šifrovaním údajov; používanie inovatívnych online nástrojov na lepšiu komunikáciu na diaľku (Zoom, Teams a i.); možnosť rezervovania pracovného miesta, kancelárie, voľnej zasadacej miestnosti cez aplikáciu; online podávanie žiadanky na schválenie home officu a i.
- **Optimálne nastaviť harmonogram plnenia pracovných úloh**: napr. úlohy, ktorých plnenie je rozptýlené do viacerých dní a ktoré je potrebné

vykonávať z pracoviska, koncentrovať do čo najmenšieho počtu pracovných dní; predvídateľnosť pracovnej agendy, aby si zamestnanec dopredu mohol určiť, v ktoré dni zostane na pracovisku.

- **Rotovať zamestnancov** daného oddelenia/prevádzky, ak je určitý počet zamestnancov na pracovisku potrebný na jej chod, napr. výkon práce formou 50 na 50 na pracovisku a z domu.
- **Mať fyzicky k dispozícii na pracovisku aspoň jedného špecialistu na danú problematiku alebo, naopak, doceliť vzájomnú zastupiteľnosť** (každý je špecialista vo svojom odbore, no ak je to možné, problematiku by mal aspoň v rámci rozsahu ovládať aj iný kolega/viac kolegov) na spoločných stretnutiach, poradách, v kontakte s kolegami, s klientmi, ako i pri **plnení ad hoc úloh**.
- **Zohľadniť individuálne potreby zamestnancov** odvíjajúce sa od ich životnej a rodinnej situácie. Iné očakávania na pomer výkonu práce z domácnosti a pracoviska môže mať nový kolega a iné zamestnanec s rodičovskými alebo opatrovateľskými povinnosťami. Pracovné úlohy je potrebné prerozdeliť tak, aby zodpovedali týmto rozdielnym potrebám pri dodržaní zásady rovnakého zaobchádzania.
- Kvôli lepšiemu zvládnutiu rizík, ktoré so sebou nesie práca na diaľku, **ponúknuť zamestnancom školenia** a návody, ako bezpečne pracovať z domu, zlepšiť organizáciu a efektívnosť práce z domu, oddeliť súkromný a pracovný život a predchádzať rizikám (neobmedziť sa len na školenia BOZP); je vhodné zaškoliť aj vedúcich zamestnancov, ako úspešne motivovať svoj tím, komunikovať s ním a organizovať ho na diaľku, ako správne prerozdelať pracovné úlohy a kontrolovať ich plnenie.
- Okrem iného netreba zabúdať ani na **zdravé vybavenie pracoviska**, vytváranie kreatívneho a atraktívneho pracovného prostredia priamo u zamestnávateľa, **prípadne zabezpečiť prácu z coworkingových priestorov**.

Príklad dobrej praxe

Čo očakávajú zamestnanci?

Z prieskumu realizovanom spoločnosťou Profesia vyplýva, že zamestnanci by uvítali:

- možnosť výberu rozsahu práce z domu úplne alebo čiastočne a súčasne s tým väčšiu flexibilitu v organizácii pracovného času,
- podporu pri udržiavaní rovnováhy medzi osobným životom a prácou,
- finančný príspevok na zriadenie pracoviska v domácnosti,
- tréningy zamestnancov a manažérov zamerané na prácu a vedenie tímu pracujúcim v hybridnom režime,
- rozšírenie benefitov v oblasti starostlivosti o rodinných príslušníkov a i.³⁹

Detailnejší prehľad preferovaného pomeru práce z domu a z pracoviska u dopytovaných zamestnancov prináša nasledujúci graf:⁴⁰



Právna úprava a aplikačná prax domáckej práce a telepráce

Základná charakteristika

- Miestom výkonu práce je domácnosť, teda **akékoľvek iné miesto odlišné od pracoviska zamestnávateľa** – môže ísť o byt, dom, bez ohľadu na miesto trvalého pobytu, chatu, hotel, karavan, kaviareň, verejnú knižnicu.

- Zamestnávateľ výkon domáckej práce alebo telepráce nariadiť nemôže; takáto forma práce a jej podmienky **musia byť dohodnuté priamo v pracovnej zmluve**, resp. v dodatku k pracovnej zmluve, a to najmä určenie miesta výkonu práce ako podstatnej náležitosti pracovnej zmluvy.
- Ak to povaha práce umožňuje, môže sa dokonca v pracovnej zmluve dohodnúť, že miesto si zamestnanec určí sám, tzn., že miesto výkonu práce sa nevymedzí presne;⁴¹ táto možnosť nájde využitie predovšetkým u tzv. digitálnych nomádov⁴² (napr. copywriteri, programátori, marketingoví špecialisti, prekladatelia, novinári, editori, blogeri).
- Kvôli potrebám prešetrovania pracovných úrazov a v záujme kontroly dodržiavania podmienok BOZP je žiaduce uviesť miesto výkonu práce v pracovnej zmluve dostatočne určito, aby zamestnávateľ vedel posúdiť, či sa zamestnanec zdržiaval na určenom mieste v čase vzniku pracovného úrazu, a teda či ide skutočne o pracovný úraz, čo znamená, že k nemu došlo pri plnení pracovných úloh alebo v priamej súvislosti s ním. Dostatočne presné určenie miesta výkonu práce má význam aj na posúdenie, či ide o pracovnú cestu zamestnanca, nakoľko sa pod ňou rozumie cesta mimo miesta jeho pravidelného pracoviska, za ktoré sa považuje miesto výkonu práce v prípade, že pravidelné pracovisko nie je dohodnuté v pracovnej zmluve.⁴³
- Musí ísť o prácu, ktorá by mohla byť vykonávaná na pracovisku zamestnávateľa. Cieľom tejto podmienky je predchádzať tomu, aby sa za domácku prácu a teleprácu považovali napríklad práce vykonávané mimo pracoviska zamestnávateľa v rámci pracovnej cesty, práce vykonávané v priestoroch klientov zamestnávateľa a podobne.⁴⁴
- Práca sa vykonáva z domácnosti **pravidelne** (hoci aj každý piatok a pondelok) a má stálu, trvalú povahu na rozdiel od príležitostného charakteru home officu.
- Práca sa vykonáva z domácnosti **v celom rozsahu ustanoveného týždenného pracovného času alebo len jeho časti**. Ak sa vykonáva z domácnosti len sčasti, možno v pracovnej zmluve dohodnúť minimálny rozsah výkonu práce na pracovisku (§ 52 ods. 5 ZP).
 - Zamestnávateľ a zamestnanec sa môžu dohodnúť, že zamestnanec si pri domáckej práci alebo telepráci bude **sám rozvrhovať pracovný čas** v rámci celého týždňa (§ 52 ods. 6 ZP). Zamestnávateľ vtedy neurčuje začiatok a koniec pracovných zmien. Nezasahuje do toho, ako si zamestnanec rozvrhne napríklad svoj 40-hodinový ustanovený týždenný pracovný čas, teda nezasahuje do počtu hodín a voľby úsekov počas dňa ani do počtu a výberu dní v týždni. Zamestnanec tak má úplnú voľnosť v organizácii pracovného času, no mal by mať povinnosť dodržiavať maximálny týždenný pracovný čas. Povinnosť zamestnávateľa evidovať pracovný čas v záujme

dodržiavania maximálneho týždenného pracovného času u všetkých foriem zamestnania, tzn. aj pri netypických formách, akou je domácka práca a telepráca, vyplýva aj z rozhodnutia SD EÚ C-55/2018 zo 14. mája 2019.⁴⁵

V prípade samorozvrhovania pracovného času sa na zamestnanca vzťahujú odchýlky upravené v Zákonníku práce v § 52 ods. 7. Napríklad sa neuplatnia ustanovenia o nepretržitom dennom odpočinku a nepretržitom odpočinku v týždni, zamestnancovi nebude patriť náhrada mzdy pri dôležitých osobných prekážkach v práci, mzda za prácu nadčas a ďalšie mzdové zvýhodnenia (za prácu vo sviatok, nočnú prácu a i.).

- Okrem toho sa zamestnanec a zamestnávateľ môžu dohodnúť, že domácka práca alebo telepráca sa bude vykonávať **v pružnom pracovnom čase** (§ 52 ods. 6 ZP). Napríklad, že prácu musí zamestnanec vykonávať v čase od 9.00 do 15.00 a zvyšné hodiny si môže odpracovať kedykoľvek v priebehu dňa.
- Zákonná úprava domáckej práce a telepráce sa nevzťahuje na zamestnancov pracujúcich na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru. V dohodách o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, najmä v dohode o výkone práce, nie je vylúčené určiť ako miesto výkonu práce domácnosť, no na tieto dohody sa ustanovenia § 52 Zákonníka práce neuplatňujú automaticky.⁴⁶
- **Telepráca** je forma domáckej práce. Pri telepráci platia všetky vyššie uvedené podmienky a pravidlá s jediným rozdielom, že **sa vykonáva s použitím informačných technológií** (počítač, tablet, mobil), pri ktorých dochádza pravidelne k elektronickému prenosu dát na diaľku (k elektronickej výmene údajov). Tzn. zamestnanec sa pravidelne pripája na pracovný server zamestnávateľa alebo pravidelne využíva elektronickú komunikáciu⁴⁷ (napr. odosielanie e-mailov). Telepráca nachádza uplatnenie v nasledujúcich sektoroch a profesiách: marketing, telemarketing, call centrum, správa sociálnych sietí, programovanie, grafika, právo, **účtovníctvo, prekladateľstvo, žurnalistika** atď. Pri telepráci samotná podstata povahy práce vyžaduje prácu s informačnými technológiami; o teleprácu nejde, ak sú informačné technológie na výkon práce z domácnosti pridelené len na uľahčenie práce (napr. tablet na kreslenie).⁴⁸

Zákonné povinnosti zamestnávateľa pri domáckej práci a telepráci a práva zamestnanca

- Zamestnanec má právo „odpojiť sa“ a nepoužívať pracovné prostriedky slúžiace na výkon domáckej práce alebo telepráce počas jeho nepretržitého denného odpočinku a nepretržitého odpočinku v týždni, počas čerpania dovolenky, sviatku, kvôli ktorému práca odpadla, a prekážkam v práci (§ 52 ods. 10 ZP).

- Domácky zamestnanec alebo telezamestnanec sa nesmie zvýhodniť alebo obmedziť v porovnaní s porovnateľným zamestnancom s miestom výkonu práce na pracovisku zamestnávateľa (§ 52 ods. 11 ZP).
- Zamestnávateľ musí prijať pri domáckej práci alebo telepráci vhodné opatrenia, ktoré sú bližšie rozvedené v § 58 ods. 8 Zákonníka práce:
 - predchádzať izolácii zamestnanca vykonávajúceho domácku prácu alebo teleprácu od ostatných zamestnancov a umožniť mu vstup na pracovisko zamestnávateľa, ak je to možné, za účelom stretnutia sa s ostatnými zamestnancami;
 - umožniť zamestnancovi vykonávajúcemu domácku prácu alebo teleprácu prístup k prehľbovaniu kvalifikácie rovnako ako porovnateľnému zamestnancovi s miestom výkonu práce na pracovisku zamestnávateľa;
 - zamestnávateľ musí zabezpečiť, nainštalovať a pravidelne udržiavať technické vybavenie a programové vybavenie potrebné na výkon telepráce; po dohode so zamestnávateľom môže zamestnanec používať vlastné technické a programové vybavenie; zamestnávateľ je popritom povinný zabezpečiť ochranu údajov, ktoré sa spracúvajú a používajú pri telepráci, najmä pokiaľ ide o programové vybavenie a tejto povinnosti sa nezabaví ani používaním vlastného vybavenia zamestnanca po dohode s ním;
 - informovať zamestnanca o všetkých obmedzeniach používania technického vybavenia a programového vybavenia, ako aj o následkoch v prípade porušenia týchto obmedzení;
 - ďalšie opatrenia týkajúce sa používania vlastných prostriedkov v nasledujúcom rozsahu:

Používanie vlastných prostriedkov v praxi

Zabezpečenie pracovných prostriedkov na výkon domáckej práce/telepráce leží primárne na pleciach zamestnávateľa. Vždy sa však môže so zamestnancom dohodnúť o používaní vlastných prostriedkov. **Ak sa využívajú s jeho súhlasom,**⁴⁹ je zamestnávateľ **povinný uhrádzať preukázateľne zvýšené výdavky zamestnanca spojené s používaním vlastného náradia, vlastného zariadenia a vlastných predmetov potrebných na výkon domáckej práce alebo telepráce** (t. j. náhrady za používanie vlastných prostriedkov, napr. suma, za ktorú sa predmet obstaral, náklady na elektrinu, na nadštandardné pripojenie na internet potrebné na výkon práce), a to **za podmienok dohodnutých v kolektívnej zmluve alebo v pracovnej zmluve** (§ 52 ods. 8 písm. c) a § 145 ods. 2 ZP).⁵⁰ Neuhrádzajú sa teda zvýšené náklady spojené s výkonom práce z domácnosti, ale náklady spojené s používaním vlastných prostriedkov. Keďže u každého zamestnanca môže ísť o rozdielne, jedinečné, osobité predmety, v aplikačnej praxi sa skôr stretávame s ich označením a vymedzením podmienok ich používania priamo v pracovnej zmluve

zamestnanca (v dodatku k pracovnej zmluve); možnosť dohodnutia týchto podmienok v kolektívnej zmluve je kvôli svojmu všeobecnému charakteru nepostačujúca.⁵¹

V takejto dohode by sa mali jasne vymedziť a označiť vlastné prostriedky (predmety), ktoré domácky zamestnanec/telezamestnanec bude používať, určiť druh náhrady, ktorá sa bude poskytovať, ako aj podmienky úhrady, resp. **spôsob, akým sa budú zvýšené výdavky preukazovať**. Povinnosť preukázať existenciu a výšku nákladov má zamestnanec.⁵² Ak sa dajú tieto podmienky zovšeobecniť, je možné ich rámcovo bližšie rozviesť **v internom predpise zamestnávateľa**.

Odpoveď na otázku, akým spôsobom má zamestnanec preukázať zvýšené výdavky, nie je jednoznačná a aplikačná prax túto otázku ešte úplne nevyriešila. Zákonník práce neustanovuje bližšie podmienky, napríklad výšku náhrady, spôsob preukázania výdavkov a pod. V prípade, že nákladom je nákupná cena samotného prostriedku/predmetu (napr. kancelársky papier, sieťový kábel, handsfree súprava, monitor), pokladničný doklad o nákupe sa považuje za dostatočný spôsob preukázania tohto výdavku. Môže byť problematické preukázať zvýšené výdavky napríklad na elektrinu, internetové a telekomunikačné služby, o ktorých preplatenie bude zamestnanec žiadať, keďže súčasne sa používajú aj na súkromné účely.

Čiastočne nápomocné môže byť v tejto veci ustanovenie § 5 ods. 5 písm. f) zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v z. n. p., podľa ktorého predmetom dane nie je náhrada za používanie vlastného náradia, zariadenia a predmetov potrebných na výkon práce používaných v režime Zákonníka práce, ak výška náhrady je určená **na základe kalkulácie skutočných výdavkov**. Na základe uvedeného možno konštatovať, že zamestnanec by mal vedieť riadne preukázať skutočné výdavky, čiže skutočnú spotrebu energie/cenu internetového pripojenia/telefonických služieb.⁵³ Finančná správa zverejnila stanovisko, v ktorom vysvetľuje, že **zamestnanec má predložiť zamestnávateľovi také doklady, z ktorých je zrejmé, že ide o výdavky, ktoré vynaložil v súvislosti s používaním vlastného náradia, zariadenia a predmetov potrebných na výkon práce**.

Napríklad na výpočet výšky náhrady za spotrebovanú elektrickú energiu je možné vychádzať z týchto parametrov:

1. priemerná spotreba elektrickej energie za prevádzku počítača (napr. v kWh),
2. platby za spotrebovanú elektrickú energiu (cena elektrickej energie za kWh) a
3. počet hodín používania počítača na prácu z domu (dohodnutý čas, počas ktorého sa používa vlastný počítač).⁵⁴

Napriek tomu stále ide o všeobecný návod slúžiaci na daňové účely, ktorý neposkytuje dostatočne uspokojivé a praktické riešenie danej otázky v režime Zákonníka práce. V konečnom dôsledku je táto otázka na vzájomnej dohode zamestnávateľa a zamestnanca.

Interná smernica o domáckej práci a telepráci

Odporúčania pre zamestnávateľov

- S výnimkou pracovného poriadku⁵⁵ Zákonník práce neupravuje bližšie pravidlá navydávanie ostatných druhov interných predpisov, zamestnávateľ tak pri ich prijímaní postupuje autonómne podľa svojho uváženia.
- Smernice sú popri pracovnému poriadku jedným z druhov interných predpisov zamestnávateľa a na to, aby boli záväzné, je potrebné riadne a preukázateľne oboznámiť zamestnanca s ich obsahom.

Smernica o domáckej práci a telepráci môže vo všeobecnom rámci rozvádzať dohody obsiahnuté v pracovnej zmluve alebo kolektívnej zmluve. Okrem úpravy používania pracovných prostriedkov v nej môže byť bližšie upravená povinnosť zamestnanca dostaviť sa na pracovisko na výzvu zamestnávateľa, ďalej v nej môžu byť vymedzené konkrétne opatrenia na predchádzanie izolácii domáckych zamestnancov, nielen obyčajné konštatovanie, a opatrenia na zabezpečenie prehĺbovania ich kvalifikácie, napr. poskytovanie online seminárov, porovnateľných seminárov/školení v blízkosti domácnosti týchto zamestnancov.

Ak je povinnosť dostaviť sa na pracovisko dohodnutá v pracovnej zmluve, dostavenie sa do zamestnania sa považuje za cestu do zamestnania, ktorá ak sa realizuje v pracovnom čase, ide aj o pracovný čas. Ak to nie je dohodnuté v pracovnej zmluve, cesta z bydliska zamestnanca na pracovisko zamestnávateľa je pracovná cesta a presun nie je výkonom práce a nepovažuje sa za pracovný čas. Samotné plnenie úloh na pracovisku je, samozrejme, pracovným časom.⁵⁶

Home office a aplikačná prax

Základná charakteristika

- Tento termín nie je explicitne zadefinovaný v právnej úprave Slovenskej republiky; jeho definícia sa dá odvodiť z § 52 ods. 2 Zákonníka práce, teda prostredníctvom negatívnej definície domáckej práce a telepráce (čo sa nepovažuje za domácku prácu).
- V podmienkach SR je spravidla vnímaný ako firemný benefit.
- Má **príležitostnú povahu**, vyznačuje sa nepravidelnosťou a dočasnosťou (domácka práca = pravidelnosť, stálosť).
- Je to práca, ktorá sa 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 (§ 52 ods. 2 ZP).

- Pôjde o neplánované situácie na strane zamestnanca (doliečenie choroby, starostlivosť o choré dieťa) alebo na strane zamestnávateľa (prerušenie dodávky elektrickej energie, opravárenské a stavebné práce).
- Súhlas môže byť aj ústny, ale pre obidve strany je z hľadiska právnej istoty, nárokovateľnosti práv a preukázateľnosti skutočností žiaduci písomný súhlas/dohoda.
- Podmienky výkonu domáckej práce a telepráce podľa § 52 Zákonníka práce sa teda v zásade (až na pár ustanovení) nevzťahujú na prácu vykonávanú formou home officu.
- Podmienky výkonu práce sa menia rovnako ako v prípade domáckej práce a telepráce, no nevyžaduje sa dohoda v pracovnej zmluve, t. j. zmena pracovnej zmluvy. Miesto výkonu práce v pracovnej zmluve sa nemení a naďalej je ním pracovisko zamestnávateľa, hoci zamestnanec pracuje občasne aj zo svojej domácnosti. Zmenené pracovné podmienky súvisiace s výkonom práce formou home officu, je preto potrebné bližšie upraviť, pričom dostupnými možnosťami sú:
 - dohoda medzi zamestnávateľom a zamestnancom formou dodatku k pracovnej zmluve;
 - interný predpis zamestnávateľa, najskôr smernica prijatá samostatne zamestnávateľom alebo po dohode so zástupcami zamestnávateľov; zamestnanec musí byť s vnútorným predpisom preukázateľne oboznámený;
 - kolektívna zmluva, v ktorej môže byť home office zakotvený v podobe benefitu s rozvedením detailnejších podmienok v internom predpise.

Interná smernica o podmienkach výkonu práce formou home office

V internej smernici môže zamestnávateľ upraviť nasledujúce okruhy otázok týkajúce sa home officu.

a) Rozsah aplikácie:

- **okruh zamestnancov, na ktorých sa smernica vzťahuje;** home office je možné poskytnúť aj „dohodárom“;
- **rozsah,** v akom je zamestnanec oprávnený vykonávať home office, napr. koľko dní v týždni, prípadne, v ktorých dňoch, podľa potrieb zamestnanca a na ten účel sa

eventuálne určia dôvody na poskytnutie home officu (rôzne súkromné a rodinné dôvody), bez uvedenia dôvodu pod podmienkou udržania chodu oddelenia (t. j. prítomnosť minimálneho počtu zamestnancov alebo aspoň jedného odborníka na pracovisku);

- **určenie pracovného času zamestnanca** (napríklad pružný pracovný čas) a čas prestávok na odpočinok a jedenie, teda vymedzenie pracovného času, počas ktorého má byť zamestnanec zamestnávateľovi k dispozícii online, prostredníctvom telefonických hovorov, videohovorov, chatu a pod.; je potrebné zohľadniť aj prestávky pri práci so zobrazovacou jednotkou v rovnakom rozsahu ako pri výkone práce na pracovisku; zamestnávateľ interným predpisom určuje najmä počet a trvanie prerušení a ich časové zaradenie v priebehu pracovnej zmeny, ak je práca so zobrazovacou jednotkou nepretržitá a nemožno ju prerušiť striedaním inej pracovnej činnosti;
- **možnosť odvolania zamestnanca z home officu**, ktorý je povinný sa dostaviť späť na pracovisko, ak je potrebná jeho prítomnosť, a náhrada odôvodnených nákladov, ktoré vzniknú v súvislosti s prerušením home officu;
- **určenie druhov prác**, ktoré umožňujú výkon práce z domácnosti.

b) Interný postup

- V smernici sa môže ustanoviť:
 - **spôsob, akým zamestnanec žiada** o súhlas zamestnávateľa s výkonom práce formou home officu (napr. v akom časovom predstihu je zamestnanec oprávnený požiadať o home office, komu žiadosť smeruje/kto ju schvaľuje – najbližší nadriadený, vedúci personálneho oddelenia);
 - **forma žiadosti** – predpísané tlačivo, online žiadanka, e-mail;
 - **dôvody neschválenia žiadosti** (napr. prekročenie maximálneho rozsahu, potrebná účasť na pracovisku, druh práce to neumožňuje);
 - V takejto žiadosti je možné spresniť aj miesto výkonu práce (domácnosť zamestnanca), nakoľko na rozdiel od domáckej práce zostáva miesto výkonu práce v pracovnej zmluve nezmenené; uvedené má svoj význam z hľadiska zisťovania pracovného úrazu a preukazovania, či vznikol pri plnení pracovných úloh alebo v priamej súvislosti s ním.
- Súčasťou žiadosti môže byť vyhlásenie zamestnanca, že bol oboznámený s ustanoveniami smernice a zaväzuje sa ich dodržiavať.
- Ak prácu z domu navrhuje zamestnávateľ, v smernici sa môžu upraviť:
 - dôvody, kvôli ktorým zamestnanec môže odmietnuť prácu z domu, napr.

- nedostatočné technické vybavenie;
- forma návrhu (písomný príkaz);⁵⁷
- od ktorej zodpovednej osoby sa vyžaduje podpis (konateľ/osoba oprávnená konať za zamestnávateľa v pracovnoprávných vzťahoch).⁵⁸

c) Konkrétnejšie podmienky vzťahujúce sa na prácu formou home office

- V zmysle § 52 ods. 2 Zákonníka práce sa na prácu formou home office primerane uplatňujú ustanovenia domáckej práce a telepráce obsiahnuté v § 52 Zákonníka práce, a to:
 - ods. 8 písm. b) – zamestnávateľ zabezpečuje ochranu údajov, ktoré sa spracúvajú a používajú pri telepráci, najmä pokiaľ ide o programové vybavenie;
 - ods. 9 – zamestnanec je povinný informovať zamestnávateľa o technických problémoch, problémoch s internetovým pripojením alebo o akýchkoľvek iných problémoch znemožňujúcich mu vykonávať prácu;
 - ods. 10 – právo na odpojenie⁵⁹ a
 - ods. 11 – zaručenie rovnakého zaobchádzania ako s porovnateľným zamestnancom s miestom výkonu práce na pracovisku zamestnávateľa.
- Zamestnávateľ môže v internej smernici vzťahovať na výkon práce formou home office zákonné podmienky a pravidlá týkajúce sa domáckej práce a telepráce aj nad rámec ustanovenia zákona (ustanovenia § 52 ods. 2 ZP), prípadne iné podmienky, ktoré nie sú v rozpore s právnymi predpismi (Zákonníkom práce).
- Rovnako ako to v prípade domáckej práce upravuje Zákonník práce, možno aj v internej smernici (v kolektívnej zmluve) upraviť, že zamestnávateľ zabezpečí, nainštaluje, udržiava technické a programové vybavenie a prideliť pracovné prostriedky alebo to, že zamestnanec používa vlastné pracovné prostriedky a v tejto súvislosti teoreticky aj to, že zamestnávateľ uhrádza zvýšené výdavky podľa § 52 ods. 8 písm. c) a § 145 ods. 2 Zákonníka práce (preplácanie výdavkov však nemá pri home office, vzhľadom na jeho dočasný a príležitostný charakter, až taký význam). V smernici možno, naopak, zdôrazniť, že zamestnanec nemôže používať vlastné technické vybavenie a pracovné prostriedky a že pridelené prostriedky neslúžia na súkromné účely a zamestnanec nie je oprávnený umožniť ich používanie treťou osobou.⁶⁰

d) Kontrolná činnosť:

- vymedzenie rozsahu a spôsobu kontroly plnenia pracovných úloh a dodržiavania pracovných povinností: t.j., akou formou prebieha zaznamenávanie odpracovaného času a vykonanej práce (pracovný výkaz, aplikácia v intranete a pod.);
- úprava podmienok kontroly vo vzťahu k BOZP.

BOZP pri práci z domácnosti a úprava v samostatnej internej smernici (domácka práca/telepráca a home office)

Detailnejšie podmienky na zaistenie BOZP pri práci z domácnosti (domácka práca/telepráca a home office) prichádza do úvahy upraviť v samostatnej smernici.

Interné predpisy zamestnávateľa, ktoré upravujú otázky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, môže zamestnávateľ vydať až po dohode so zástupcami zamestnancov (§ 39 ods. 2 ZP). Iba ak u zamestnávateľa nepôsobia zástupcovia zamestnancov, môže ich vydať samostatne (§ 12 ods. 1 ZP).

Zamestnávateľ sa nemôže zbaviť zodpovednosti za BOZP a má rovnaké povinnosti vo vzťahu k všetkým zamestnancom, či už pracujúcim na jeho pracovisku, alebo z domu, resp. na inom mieste.

Zamestnanec je povinný dodržiavať právne predpisy a ostatné predpisy a pravidlá na zaistenie BOZP aj pri výkone práce z domácnosti a zamestnávateľ je povinný ho s nimi riadne a preukázateľne oboznámiť podľa § 7 zákona č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p. a podľa § 47 ods. 2 Zákonníka práce.

Avšak zamestnávateľ nemôže skontrolovať zamestnanca priamo v jeho domácnosti bez jeho súhlasu a zisťovať tak napríklad príčinu a okolnosti vzniku pracovného úrazu, resp. overovať dodržiavanie zásad BOZP. Bez súhlasu zamestnanca nemôže vstúpiť do jeho obydli, neumožňuje mu to žiadny zákon ani Ústava SR, ktorá garantuje nedotknuteľnosť obydli. V žiadosti o home office je možné upraviť, že podaním/podpisom žiadosti o home office zamestnanec súhlasí so vstupom zamestnávateľa do svojej domácnosti na účely vykonania kontroly dodržiavania právnych a ostatných predpisov na zaistenie BOZP, prešetrovania príčin a okolností pracovného úrazu a spísania záznamu o pracovnom úraze.

Na klasifikáciu pracovného úrazu sa vyžaduje preukázanie, že k nemu došlo pri plnení pracovných úloh alebo v priamej súvislosti s ním (§ 195 ods. 2 ZP). Keďže prešetrovanie pracovného úrazu pri práci z domu je pre zamestnávateľa obťažnejšie, môže sa zaviesť povinnosť zamestnanca zaznamenať okolnosti úrazu (napríklad odfotiť, natočiť) a poskytnúť tieto dôkazy zamestnávateľovi.⁶¹

Pri výkone práce z domácnosti zamestnávateľ nezodpovedá za stav pracoviska v rozsahu nariadenia vlády Slovenskej republiky č. 391/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na pracovisko, nakoľko za pracovisko sa v zmysle § 2 tohto nariadenia nepovažuje domácnosť zamestnanca, ale iba priestory zamestnávateľa, do ktorých má zamestnanec prístup počas výkonu práce. Podľa stanoviska Národného

inšpektorátu práce sa uvedené vzťahuje aj na stav a revíziu elektrickej inštalácie, vykurovacích zariadení a iného energetického vybavenia priestoru. Zamestnávateľ nezodpovedá ani za ergonómiu pracoviska (stôl, stolička).⁶²

Zamestnávateľ zodpovedá za bezpečný stav pridelených pracovných prostriedkov, ktorý má byť v súlade s nariadením vlády Slovenskej republiky č. 392/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri používaní pracovných prostriedkov.

Ak je prideleným pracovným prostriedkom výpočtová technika, zamestnávateľ zodpovedá aj za súlad s nariadením vlády Slovenskej republiky č. 276/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri práci so zobrazovacími jednotkami. Ak ide o zamestnancov, ktorí používajú zariadenie so zobrazovacou jednotkou ako významnú časť svojej práce, je potrebné zabezpečiť:

- pravidelné prerušovanie práce so zobrazovacou jednotkou najneskôr po štyroch hodinách nepretržitej práce,
- klávesnicu oddelenú od zobrazovacej jednotky (vhodná je samostatná klávesnica) a myš, ktoré spĺňajú ergonomické požiadavky (klávesnica notebooku a touchpad nestačia),
- monitor vhodnej veľkosti k notebooku, nakoľko obrazovka notebooku nie je vhodná na celodennú prácu.⁶³

Oboznamovanie zamestnancov podľa § 7 zákona č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p. by sa malo prispôbiť práci z domu, vo väčšej miere by malo byť zamerané na ergonómiu pracovného miesta – zásady správneho sedenia a častého prerušovania sedavej práce pohybom a natáhovacími cvikmi. Oboznamovanie by malo ďalej zahŕňať prácu so zobrazovacími jednotkami a zásady jej prerušovania a dodržiavanie ergonomických požiadaviek pri práci so zobrazovacími jednotkami, s počítačovým príslušenstvom a periférnym zariadením (obsah oboznamovania sa môže špecifikovať v internej smernici).⁶⁴

Odporúčanie pre zamestnávateľov

V internej smernici možno bližšie špecifikovať aj povinnosti zamestnanca na úseku BOZP, napríklad povinnosť:

- pravidelne prerušovať prácu so zobrazovacou jednotkou, najneskôr však po 4 hodinách nepretržitej práce;
- bezodkladne informovať o problémoch znemožňujúcich vykonávať prácu a o poškodení pracovných prostriedkov pridelených alebo používaných so súhlasom zamestnávateľa;
- bezodkladne zamestnávateľovi oznámiť akýkoľvek úraz a/alebo mimoriadnu udalosť.⁶⁵

Práca na kratší pracovný čas a delené pracovné miesto (job sharing)

Práca na kratší pracovný čas spolu s deleným pracovným miestom predstavujú ďalšiu atypickú formu zamestnávania, pričom delené pracovné miesto je špeciálnou úpravou kratšieho pracovného času. V porovnaní s tradičným kratším pracovným časom má pri delenom pracovnom mieste zamestnávateľ pokrytý pracovný čas v rozsahu plného úväzku a zároveň je odbremený od organizácie práce zamestnancov. Z nášho pohľadu vnáša do pracovných vzťahov oveľa viac flexibility, preto podrobnejší pohľad ponúkame práve na inštitút deleného pracovného miesta a kratší pracovný čas rozoberieme hneď na úvod len okrajovo.

Pracovný pomer na kratší pracovný čas je pracovný pomer, pri ktorom pracovný čas je kratší ako ustanovený týždenný pracovný čas, tzn. pracovný čas, ktorý určí zamestnávateľ (najviac 40 h, ale môže určiť aj menej, napr. 38 h). Kratší pracovný čas môže byť vyjadrený celým číslom (napr. 20 h) alebo aj zlomkom, napríklad 1/2 alebo 3/4 ustanoveného týždenného pracovného času zamestnávateľa.

V pracovnej zmluve alebo v dodatku k pracovnej zmluve je možné dohodnúť kratší pracovný čas (§ 49 ZP). Pracovný čas nemusí byť rozvrhnutý na všetky pracovné dni s rovnakým počtom pracovných hodín. Zamestnávateľ nemôže nariadiť prácu nadčas zamestnancovi s kratším pracovným časom, ale môže si ju s ním dohodnúť (§ 97 ods. 2 ZP). U tohto zamestnanca je práca nadčas prácou, ktorá presahuje jeho dohodnutý týždenný pracovný čas. Zamestnávateľ si môže s tým istým zamestnancom dohodnúť viac pracovných pomerov na kratší pracovný čas len na činnosti spočívajúce v prácach iného druhu (§ 50 ZP).

U zamestnanca pracujúceho na kratší pracovný čas sa uplatňuje zásada rovnakého zaobchádzania ako s porovnateľným zamestnancom pracujúcim na plný úväzok – nesmie sa oproti nemu ani zvýhodniť, ani obmedziť. To neplatí len vtedy, ak je odlišné zaobchádzanie odôvodnené objektívnymi dôvodmi. Musia pre neho platiť rovnaké podmienky týkajúce sa napríklad nároku na zabezpečenie stravovania po odpracovaní 4 hodín. To však neznamená, že **pracovnoprávne nároky mu budú poskytované v rovnakom rozsahu, ale na pomernom základe** (napr. pomerná časť prekážok v práci/dovolenky). Takisto mu patrí mzda, ktorá zodpovedá kratšiemu pracovnému času. Čo sa týka dovolenky a jej pomernej časti, ak výmera u porovnateľného zamestnanca na plnom úväzku sú 4 týždne, zamestnanec pracujúci na kratší pracovný čas má nárok na identickú výmeru – 4 týždne. No ak pracuje napríklad 4 dni v týždni, má nárok na dovolenku v súčte 16 pracovných dní (4 pracovné dni x 4 týždne).⁶⁶

Delené pracovné miesto

Za ďalší kľúčový nástroj na zosúladovanie rodinného, súkromného a pracovného života zamestnancov možno označiť inštitút deleného pracovného miesta.

Táto atypická forma zamestnávania bola do slovenského právneho poriadku zavedená už v roku 2011, no napriek tomu sa využíva len v minimálnom rozsahu, pričom podobný trend badať aj v európskom priestore. Opatrný prístup k tejto inovatívnej forme zamestnávania však rozhodne nie je na mieste. Dôvodom je zrejme aj nedostatočná informovanosť zo strany zamestnávateľov a zamestnancov.

Delené pracovné miesto je upravené v ustanoveniach § 49a Zákonníka práce a keďže je špeciálnou úpravou k pracovnému pomeru na kratší pracovný čas, vzťahujú sa naň aj ustanovenia § 49 Zákonníka práce týkajúce sa kratšieho pracovného času. Ide o pracovné miesto, na ktorom si zamestnanci pracujúci v pracovnom pomere na kratší pracovný čas sami medzi sebou rozvrhnú pracovný čas a pracovnú náplň pripadajúcu na toto pracovné miesto. O jedno pracovné miesto sa tak delia spravidla dvaja, no pokojne aj viacerí zamestnanci.

Zaujímavosti

Oproti kratšiemu pracovnému pomeru predstavuje výhodu – zamestnávateľ je odbremený od organizácie práce, nakoľko zamestnanci si sami rozvrhujú pracovný čas a rozdeľujú pracovnú náplň a zamestnávateľ nastupuje až vtedy, keď sa zamestnanci nedohodnú.

Aby malo delené pracovné miesto skutočný význam v zosúladovaní rodinného, pracovného a súkromného života, je ideálne kombinovať ho s inými flexibilnými formami práce a benefitmi, napr. s telepracou, home officom, pružným pracovným časom, samorozvrhovaním pracovného času a pod.

Právna úprava a aplikačná prax deleného pracovného miesta

I. Delené pracovné miesto (§ 49 a 49a ZP) je pracovným miestom zamestnancov v pracovnom pomere na kratší pracovný čas. V prvom kroku je preto potrebné mať so zamestnancami plánovanými na toto miesto **uzatvorené pracovné zmluvy na kratší pracovný čas**. Z určenia pracovného času v pracovnej zmluve bude potom vyplývať aj podiel, v akom si zamestnanci rozdelia delené miesto. Ak sa má zamestnanec pracujúci na plný úväzok zaradiť na delené miesto, resp. u zamestnanca dôjde k zmene rozsahu pracovného času, je potrebné uzatvoriť **dodatok k pracovnej zmluve**. Následne je nevyhnutné uzatvoriť s každým zamestnancom **písomnú dohodu o zaradení zamestnanca na delené pracovné miesto** (§ 49a ods. 3 ZP). Dohoda môže byť súčasťou

pracovnej zmluvy, teda možno ju uzatvoriť súčasne s uzatvorením pracovného pomeru. Dohodu možno uzatvoriť aj kedykoľvek počas trvania pracovného pomeru. Ak sa miesto, na ktorom je už zaradený zamestnanec, má zmeniť na delené miesto, **je potrebný súhlas tohto zamestnanca.**⁶⁷

Odporúčanie pre zamestnávateľov

V pracovných zmluvách zamestnancov, ktorí majú byť zaradení na delené pracovné miesto, je potrebné uviesť rovnaký druh práce a miesto výkonu práce. Čo sa týka ďalšej podstatnej náležitosti pracovnej zmluvy, mzdových podmienok, treba zachovať princíp „rovnaká mzda za rovnakú prácu“. Zamestnancovi pracujúcemu na delenom pracovnom mieste patrí mzda zodpovedajúca dohodnutému kratšiemu pracovnému času. Zároveň platí, že takýto **zamestnanec nesmie byť zvýhodnený** v porovnaní s porovnateľným zamestnancom. V prípade sporov môžu obstať len opodstatnené dôvody rozdielneho ohodnotenia zamestnancov ako napríklad dlhoročná prax či vyššia kvalifikácia.⁶⁸

Zákonník práce bližšie nedefinuje, čo má byť obsahom dohody o zaradení zamestnanca na delené pracovné miesto. V dohode sa môže v základnom rámci okrem identifikácie zamestnávateľa a zamestnanca špecifikovať miesto na kratší pracovný čas spolu s rozsahom pracovného času a príslušná pracovná zmluva, ďalej vymedziť delené pracovné miesto, ktoré sa vytvára a na ktoré bude zamestnanec zaradený, obsah pracovnej náplne deleného miesta, rozsah pracovného čas pripadajúci na toto pracovné miesto, prípadne časové úseky, v ktorých sa má práca vykonávať.

II. Pred uzatvorením dohody je zamestnávateľ **povinný písomne oznámiť zamestnancovi pracovné podmienky** (§ 49a ods. 2 ZP) vzťahujúce sa na uvedené delené pracovné miesto (pracovný čas, výmera a čerpanie dovolenky, prestávky v práci, stravovanie, možnosti vzdelávania, odmeňovanie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a i.). Toto oznámenie je súčasťou uvedenej dohody (§ 49a ods. 3 ZP).

Zaujímavosti

III. Podstata deleného pracovného miesta spočíva v tom, že **zamestnanci sa sami dohodnú na rozvrhnutí pracovného času a rozdelení pracovných úloh** (§ 49a ods. 1 ZP). Pôjde o **neformálnu dohodu**. Zákonník práce nevyžaduje písomnú formu. Dĺžka pracovného času je určená v pracovnej zmluve. Pracovný čas môže byť medzi zamestnancami rozdelený aj nepomerne, napr. päť hodín k trom. Časové úseky, počas ktorých sa má práca vykonávať, určí zamestnávateľ, zamestnanci sa len dohodnú, ako si rozdelia pracovné úlohy a ako vykryjú tieto časové úseky podľa toho, v akom podiele je rozdelené ich pracovné miesto.⁶⁹

Práve na tomto mieste môže dochádzať k sporným situáciám, nakoľko kvôli neformálnej podobe dohody nebude zrejmé, čo bolo skutočne medzi zamestnancami dohodnuté, v akom časovom úseku mal skutočne vykonávať prácu ten-ktorý zamestnanec či kto mal zodpovedať za splnenie konkrétnej pracovnej úlohy. Aby zamestnávateľ predišiel takýmto nedorozumeniam a nemusel o nich rozhodovať, môže od zamestnancov požadovať **písomné uzatvorenie dohody** alebo aspoň zachytenie podstatných častí dohody **v nejakom zápise**, z ktorého bude v rámci rozsahu zrejmé, ako si zamestnanci rozdelili pracovné úlohy a rozvrhli pracovný čas. Eventuálne môže od nich požadovať **predkladanie rozpisov o rozvrhovaní pracovného času** a túto povinnosť dohodnúť v dohode o zaradení na delené pracovné miesto.⁷⁰ Vzorom je česká právna úprava, ktorá má zavedenú **povinnosť zamestnancov oznámiť zamestnávateľovi rozvrh práce** najmenej týždeň vopred, inak môže určiť organizáciu práce sám zamestnávateľ.⁷¹

IV. Zákonník práce upravuje pravidlo, že ak sa zamestnanci na delenom pracovnom mieste nedohodnú na rozdelení pracovného času a pracovnej náplne, zasiahne zamestnávateľ a ten rozhodne o organizácii práce (§ 49a ods. 4 ZP).

V. Zastupovanie: Ak na strane jedného zo zamestnancov deliaceho sa o pracovné miesto nastane prekážka v práci, ostatní zamestnanci, ktorí sa s ním o pracovné miesto delia, ho musia zastúpiť, ak tomu nebránia vážne dôvody (§ 49a ods. 5 ZP). Zákonník práce už bližšie nedefinuje, čo sú to vážne dôvody, je preto potrebné posudzovať ich podľa okolností konkrétneho prípadu. O potrebe zastupovania informuje zamestnávateľ zamestnanca bez zbytočného odkladu (§ 49a ods. 5 ZP). V súvislosti so zastupovaním vzniká jeden praktický problém spojený s podmienkami zastupovania. Zastupujúci zamestnanec odpracuje z dôvodu prekážky v práci na strane zastúpeného zamestnanca o niečo viac hodín. Zamestnancovi s kratším pracovným časom však nemožno podľa § 97 ods. 2 Zákonníka práce nariadiť prácu nadčas. Zamestnanec by tak mal mať právo v budúcnosti odpracovať menší počet hodín, o aký sa mu z dôvodu zastupovania navýšil čas práce. V prípade čerpania náhradného voľna týmto zamestnancom však nejde o prekážku v práci, nevzniká tak povinnosť zastúpenia u žiadneho ďalšieho zamestnanca, pričom ani Zákonník práce nekonkretizuje, kto by mal tohto zamestnanca počas čerpania náhradného voľna zastúpiť. Zákonník práce neupravuje ani povinnosť pôvodne zastúpeného zamestnanca odpracovať si svoju prekážku neskôr. Podmienky zastupovania je tak vhodné dohodnúť vopred, aby sa predchádzalo možným nedorozumeniam alebo na zastupovaní netrvať.⁷² Ako inšpirácia pre túto dohodu môže poslúžiť česká právna úprava tzv. štvormesačnej vyrovnávacej doby, ktorá spočíva v tom, že zamestnanci si v rámci štvormesačného obdobia musia vzájomne nahradiť zastupovanie.⁷³

VI. Zánik deleného pracovného miesta: Dohodu o zaradení zamestnanca na delené pracovné miesto môže písomne vypovedať zamestnávateľ aj zamestnanec (§ 49a ods. 6 ZP). Zánikom deleného pracovného miesta, ak pracovná náplň zostáva zachovaná,

nedochádza k zániku pracovného pomeru zamestnancov, resp. zostávajúceho zamestnanca. Tí zostávajú v pracovnom pomere na kratší pracovný čas. Zostávajúci zamestnanec/zamestnanci majú právo na celý rozsah pracovného času a pracovnej náplne, ktorý pripadal na delené pracovné miesto, resp. jeho pomernú časť, ak je na delenom mieste viac zamestnancov (§ 49a ods. 7 ZP).

Zavedenie deleného pracovného miesta u zamestnávateľa

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Pre koho je delené pracovné miesto určené?

Inštitút deleného pracovného miesta má ulahčiť zamestnávanie zamestnancov starajúcich sa o malé deti, osôb ich zastupujúcich, zamestnancov opatrujúcich členov domácnosti, študentov, zamestnancov, ktorí si zvyšujú kvalifikáciu, chcú sa popri práci venovať svojim záujmom, prípadne chcú vykonávať aj iné činnosti (napr. dobrovoľnícku činnosť) alebo kombinovať viac pracovných úväzkov, ako aj zamestnancov pripravujúcich sa na odchod do dôchodku alebo ktorí už sú na dôchodku a v neposlednom rade aj zamestnávanie zdravotne postihnutých osôb.

Využitie nájde na nižších, ale aj vyšších pracovných pozíciách. Práve delené pracovné miesto umožňuje vykonávať duševne náročnejšie pracovné úlohy viac ako klasická práca na skrátenej úväzok.⁷⁴ Prieskum realizovaný v rámci projektu „*The Job Share Project*“ s názvom „*Job Sharing at Senior Level: Making It Work*“ zameraného na fungovanie zdieľanej práce na seniorských pozíciách z roku 2011, do ktorého boli zapojené spoločnosti ako Deloitte, Centrica, DHL, KPMG či Accenture, ukázal, že zdieľanie práce môže fungovať aj na pozíciách prichádzajúcich do styku s klientmi, ako aj na pozíciách vyžadujúcich riadenie a vedenie ľudí a dokonca aj na vrcholových manažérskych pozíciách (CEO).⁷⁵

Dôvody na zavedenie deleného pracovného miesta

Nevýhody zdieľanej práce prevažuje množstvo výhod, ktoré so sebou delené pracovné miesto prináša.

Zaujímavosti

Zvýšené náklady len na prvý pohľad: Zavádzanie zdieľanej práce u zamestnávateľa s určitostí prináša aj zvýšené náklady. Najmä v začiatkoch pôjde o administratívne náklady na zaučenie zamestnancov personálneho oddelenia, manažérov, prípadne na vypracovanie/zmenu interných predpisov a vytvorenie vhodných nástrojov. Ďalej pôjde o náklady súvisiace so zaškolením nového zamestnanca a iné administratívne náklady, keďže pri minimálne

dvoch zamestnancoch je potrebné pripraviť a uzatvoriť minimálne dve zmluvy, dohody, písomné oznámenia a zabezpečiť pracovné prostriedky, napr. počítač a mobil minimálne dvom zamestnancom. Náklady vzrastú, ak sa výkon práce zamestnancov bude časovo prekrývať. Rozsah, v akom sa zvýšia náklady, závisí tak aj od zamestnávateľa, čo od vytvorenia deleného miesta očakáva. Avšak takto zvýšené administratívne nároky vyváži odbremenenie zamestnávateľa od organizácie práce, ktorú budú zabezpečovať zamestnanci. Celkovo sa však považuje za investíciu pre firmu kvôli viacerým výhodám, ktoré ponúka. Odvodové a daňové povinnosti sú pri delenom pracovnom mieste rovnaké ako pri typickom pracovnom pomere.

Školenie zamestnancov: Zamestnávateľa na Slovensku zvyčajne označujú za nevýhodu deleného pracovného miesta potrebu zaškoliť dvoch zamestnanca namiesto jedného.⁷⁶ Avšak využitie tohto inštitútu nachádza svoje uplatnenie práve v prípade prijímania nového zamestnanca, ktorého na delenom mieste môže zaškoliť skúsenejší zamestnanec, ktorému z rôznych dôvodov vyhovuje pracovať na skrátenej úväzok alebo zamestnanec, ktorý sa pripravuje na svoj odchod do dôchodku a odovzdáva tak svoje dlhoročné skúsenosti a poznatky. V tomto prípade môžu vzniknúť zvýšené náklady na vstupné školenie, no v ďalšej fáze odborného školenia, ktoré je časovo oveľa náročnejšie a kľúčovejšie, zaškolenie zastrešuje už skúsenejší kolega zaradený na delenom mieste. Vytvorenie deleného miesta tak napomáha k zachovaniu kontinuity práce.

Rozšírenie know-how: Zamestnanci na delenom pracovnom mieste si vymieňajú skúsenosti a poznatky a vzájomne sa tak obohacujú; zdieľajú nielen miesto, ale aj nápady, pripomienky, znalosti a rôzne náhľady na danú problematiku. Navzájom sa dopĺňajú a úlohy si delia podľa svojich zručností a znalostí. To prináša kreatívnejšie a kvalitnejšie riešenie pracovných úloh a súčasne odbremeňuje manažéra od konzultácií a poradenstva k otázkam, ktoré si vedú medzi sebou vyriešiť pracovní partneri.

Kompletné časové pokrytie: Zriadenie deleného pracovného miesta ponúka aj ďalšie výhody. Existuje väčšia šanca, že úlohy budú vždy riadne splnené a vďaka vzájomnej zastupiteľnosti bude vždy jeden zo zamestnancov v určenom pracovnom čase prítomný na pracovisku.

Lojalita zamestnancov, zamedzenie fluktuácie: Zamestnávateľ si takto vie udržať kvalitných pracovníkov, ktorí z rôznych dôvodov potrebujú skrátiť pracovný čas (nástup na materskú dovolenku, rodičovskú dovolenku, príprava na odchod do dôchodku). V prípade materskej/rodičovskej dovolenky možnosť deleného

pracovného miesta motivuje zamestnankyňu/zamestnanca ku skoršiemu návratu do práce, nestrácajú sa tak u nich pracovné návyky a predchádza sa tak ťažkostiam s adaptovaním sa na nové pracovné prostredie po návrate do práce. U zamestnancov na delenom pracovnom mieste badať väčšie nadšenie do práce a znížený absentizmus. Napríklad firma Pella Corp., výrobca okien a dvier, u takýchto zamestnancov (väčšinou išlo o ženy s malými deťmi) zaznamenala zníženie absentizmu zo 6 % na 1 %.⁷⁷ Výsledok prieskumu zdieľanej práce („The Job Share Project“) na seniorských pozíciách ukázal, že pre 87 % respondentov je možnosť pracovať na delenom mieste otázkou ostať vo firme alebo ju opustiť.⁷⁸ Obzvlášť na kľúčových pozíciách je pre zamestnávateľa dôležité udržať si svojich zamestnancov, ktorí už majú vybudovaný vzťah s klientmi, kolegami a sú zabehnutí v práci, nakoľko nájdenie a zaškolenie nových talentov a vytvorenie nového portfólia už nepredstavuje iba nepatrne zvýšené náklady.

K zriadeniu deleného pracovného miesta môže zamestnávateľ pristúpiť z rôznych dôvodov. Okrem vyššie uvedených môže ísť zo strany zamestnávateľa aj o nevyhnutný krok na zabránenie prepúšťaniu zamestnancov.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Ako na to?

Elementárnym predpokladom úspešného zavádzania delenej práce u zamestnávateľa je jeho **skutočný záujem** zriaďovať popri iných inovatívnych formách zamestnávania delené pracovné miesta, a tým vytvárať podmienky na nachádzanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. V začiatkoch by mal byť zamestnávateľ stotožnený s počiatočnou investíciou, ktorá sa mu neskôr vráti. Zamestnanci personálneho oddelenia a vrcholový manažment by mali mať k dispozícii dostatočné penzum informácií a odborných vedomostí.

Vypracovať vnútorné smernice, zaviesť vhodné nástroje – online portál, register (pozri bližšie informácie nižšie).

Ak chce zamestnávateľ podporovať zriaďovanie delených pracovných miest, mal by svoj záujem **efektívne komunikovať smerom von, ale aj smerom dovnútra firmy**:

- vo zverejnených pracovných ponukách zamestnávateľa, ktoré sa nemusia orientovať výlučne na zdieľanú prácu, je vhodné uviesť, že zamestnávateľ podporuje tvorbu zdieľaných pracovných miest;

- vzbudiť záujem manažérov/vedúcich oddelení o vytváranie delených pracovných miest a pri tej príležitosti im napríklad poskytnúť školenia, ako viesť efektívne a správne partnerov na delenom pracovnom mieste.

Zamestnanci sa môžu obávať diskutovať so svojim zamestnávateľom/nadriadeným o skrátení pracovného úväzku z dôvodu možného negatívneho dopadu na ich kariéru. Manažment a personálne oddelenie musia byť preto viditeľne ústretoví k takejto politike – k novým formám zamestnávania vrátane deleného pracovného miesta. Nedostatok informácií je totiž najväčšou prekážkou využívania flexibilných foriem práce. Výskum zameraný na zdieľanie práce na seniorských pozíciách („The Job Share Project“) u zamestnávateľov využívajúcich inštitút zdieľanej práce odhalil, že približne 3/4 zamestnancov nevedia o tom, že ich zamestnávateľ využíva tento inštitút, 80 % nevie, kde by mali hľadať informácie a viac ako polovica manažérov si nie je vedomá žiadnych smerníc alebo nevie o tom, že zamestnávateľ by uplatňoval takúto politiku.⁷⁹ Zamestnanci by mali mať istotu, že sa stretnú s pozitívnym ohlasom a férovým posúdením ich požiadavky. Mali by vidieť, že s pracovníkmi na delenom mieste sa narába rovnako ako s porovnateľnými zamestnancami, že im je firemná politika naklonená a majú možnosť aj kariérneho rastu. Zamestnávateľ na ten účel zverejňuje informácie o flexibilných formách práce vrátane zdieľanej práce, ktoré sú ľahko dostupné, napr. na online portáli/intranete, v newsletteri a pod.

Pôjde napríklad o nasledujúce informácie:

- príklady dobrej praxe u zamestnávateľa a ich zviditeľňovanie;
- informácie o výhodách delenej práce, výsledky štúdií a prieskumov, tematicky orientované články;
- informácie o spôsobe fungovania deleného pracovného miesta u zamestnávateľa (úprava v interných predpisoch);
- informácie, ako postupovať v prípade záujmu o delené pracovné miesto, tzn. komu posunúť svoju žiadosť – priamemu nadriadenému/zamestnancom personálneho oddelenia a aká forma sa vyžaduje, napr. online aplikácia, podanie písomnej žiadosti, osobný rozhovor;
- informácie o voľných delených pracovných miestach; v zmysle ustanovení o kratšom pracovnom čase má zamestnávateľ povinnosť zrozumiteľným spôsobom informovať zamestnancov a zástupcov zamestnancov o možnostiach pracovných miest na kratší pracovný čas (§ 49 ods. 5 ZP);
- informácie o dostupných školeniach zameraných na komunikačné zručnosti a tímovú spoluprácu, ktoré má zamestnávateľ v portfóliu aj pre zamestnancov zaujímajúcich sa o túto formu práce.

Nájdienie vhodného partnera a oslovenie zamestnávateľa:

Zamestnanec, ktorý chce zdieľať prácu, môže nájsť svojho partnera svojpomocne (jeden zamestnanec osloví druhého, o ktorom vie, že má taktiež záujem o skrátenú prácu) alebo pomocou interného registra, ktorý vedie zamestnávateľ, evidujúceho zamestnancov zaujímajúcich sa o zdieľanú prácu. Títo zamestnanci spoločne oslovia nadriadeného zamestnanca alebo personálne oddelenie. Druhou alternatívou je obrátiť sa na svojho nadriadeného alebo personálne oddelenie so žiadosťou o pomoc s nájdením a výberom pracovného partnera.

- Podľa § 164 ods. 2 a § 165 Zákonníka práce je zamestnávateľ povinný vyhovieť žiadosti o kratší pracovný čas alebo o inú vhodnú úpravu určeného týždenného pracovného času tehotnej žene, žene alebo mužovi trvale sa starajúcich o dieťa mladšie ako 15 rokov a zamestnancovi, ktorý sa osobne stará o blízku osobu, ktorá je prevažne alebo úplne bezvládna.

Druhý partner nemusí byť automaticky zamestnancom firmy, ale môže ísť aj o osobu zvonka spoločnosti. Partneri sa nevyhnutne musia vopred poznať, aby ich spolupráca fungovala. Zistenia prieskumu zdieľanej práce na seniorských pozíciách („*The Job Share Project*“) ukazujú, že hoci 54 % respondentov poznalo svojho partnera pred spoluprácou a až 47 % nie, všetky spolupráce boli úspešné.⁸⁰ Avšak prinajmenšom počas pohovoru by sa malo preskúmať, či potenciálni pracovní partneri zdieľajú podobné hodnoty.

Zamestnávateľ môže zavádzať tieto opatrenia postupne, na ten účel **využiť pilotné skúšobné obdobie a následne analyzovať výnosy a náklady**, teda, či sa mu mechanizmus vypláca, napr. odsleduje zníženie absentizmu vo firme.

Príklady dobrej praxe - zahraničie

Vo Švajčiarsku pôsobí iniciatíva „PTO (Part-Time Optimisation Association“ venujúca sa propagácii delenej práce u zamestnávateľov a zamestnancov, ktorej cieľom je dosiahnutie rovnováhy súkromného a pracovného života a rovnováhy medzi mužmi a ženami v pracovnom živote. Na webovej stránke „Go-for-Jobsharing“⁸¹ ponúka nástroje na vytvorenie delených pracovných miest na všetkých úrovniach podniku. Okrem toho umožňuje firmám vo Švajčiarsku prostredníctvom cloudovej „párovacej“ platformy vyhľadať partnera pre svojich zamestnancov mimo spoločnosti.⁸²

Po ďalší príklad môžeme zájsť do USA, kde pracovno-poradenská firma „Work Muse“ pomáha zamestnancom, ale aj zamestnávateľom úspešne využívať zdieľanú prácu a okrem iného ponúka online tréningový program, rôzne školenia, poradenstvo, prípadové štúdie, nástroje či smernice.⁸³

Predpoklady správneho fungovania deleného pracovného miesta:

- dobré komunikačné a organizačné zručnosti oboch partnerov;
- skutočný záujem na vytvorení deleného pracovného miesta u oboch partnerov;
- tímový duch prevažuje u oboch nad súťaživosťou a individuálnou potrebou uspieť;
- proaktívnosť, flexibilita, zodpovednosť, pracovitosť a férovosť u oboch partnerov;
- transparentná dohoda medzi partnermi jasne vymedzujúca povinnosti, pracovné úlohy a spôsob ich odovzdania (pozri nižšie);
- interné predpisy regulujúce postupy v prípadoch, keď nastanú nezhody medzi partnermi.

Kľúčový je preto dôkladný výber partnerov. Už pri výberovom procese sa treba zamerať na to, či sú vlastnosti a záujmy oboch partnerov kompatibilné s výkonom práce na delenom pracovnom mieste a či sa zhodujú aj medzi týmito partnermi (či zdieľajú približne rovnaké hodnoty; to neplatí o vedomostiach a skúsenostiach, v ktorých sa môžu vzájomne dopĺňať).

Dobrá dohoda medzi partnermi ako základ ďalšieho fungovania by mala obsahovať:

- rozdelenie pracovnej náplne a rozvrhnutie pracovného času (pozri modely rozvrhnutia nižšie), presnú identifikáciu okruhu zodpovedností (kto je zodpovedný za plnenie ktorých úloh, identifikácia miest, kde sa úlohy a zodpovednosť prelínajú), očakávané výstupy;
- spôsob komunikácie z domácnosti/na pracovisku;
- spôsob vzájomného odovzdávania a preberanie každodennej/týždennej agendy (online, telefonicky a pod.) – zabezpečenie kontinuity plnenia pracovných úloh (ako a kedy sa bude odovzdávať agenda medzi partnermi);
- spôsob a pravidlá odovzdávania úloh a komunikácie s nadriadeným;
- čo v prípade ad hoc úloh, ako sa rozdelia;
- poprípade pravidlá účasti na spoločných poradách, systém rozdelenia klientov a spôsob komunikácie s nimi;
- podmienky zastupovania, vyrovnávacie obdobie;
- trvanie a ukončenie partnerstva.

Modely rozvrhnutia pracovného času

Pracovný čas zamestnancov na delenom pracovnom mieste, keďže ide o výkon práce na kratší pracovný čas, nemusí byť rozvrhnutý na všetky pracovné dni (§ 49 ods. 3 ZP). Zamestnanci sa môžu napríklad dohodnúť, že jeden bude pracovať dopoludnia (napr. od 8.00 do 12.00), druhý odpoľudnia (od 12.00 do 16.00), že sa budú striedať po dňoch, po týždňoch, do úvahy prichádza aj ponechanie istej flexibility v rozvrhovaní pracovného času podľa aktuálnych potrieb zamestnancov, ak to vyhovuje obidvom. Dokonca za určitých okolností (ide o to, čo od deleného pracovného miesta očakáva zamestnávateľ a v akej miere je ochotný zniesť zvýšené náklady) môžu byť zamestnanci v práci aj súčasne (na účely „briefingu/debriefingu“, spoločnej účasti na poradách, stretnutia s klientom alebo v čase pracovnej špičky, napr. v službách, reštauračnom sektore, doprave). Spravidla pôjde o pol dňa/deň prelínania raz za týždeň alebo raz za dva týždne.

Modely rozvrhnutia pracovnej náplne ⁸⁴

Úplné rozdelenie práce	Nezávislosť – každý je zodpovedný samostatne za svoju úlohu; rozdelenie úloh podľa praxe, schopností, klienta, projektu; partneri sa môžu navzájom dopĺňať.
Úplné zdieľanie pracovnej náplne	Zdieľanie pracovnej náplne/spoločnej úlohy – napr. spoloční klienti; na úlohe pracujú kolegovia spoločne; odovzdávajú si/preberajú pravidelne agendu; spravidla tá istá úroveň odbornej praxe; spoločná zodpovednosť za splnenie úlohy; rozdelený je len pracovný čas, ktorý sa môže prekrývať.
Hybridná forma	Časť úloh sa rozdelí a časť sa zdieľa, resp. funguje vzájomná zastupiteľnosť pri niektorých úlohách.

Projektové zamestnávanie – dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru a doba určitá

Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru

Pri menších, jednorazových, príležitostných úlohách, ktoré netvoria hlavnú a podstatnú činnosť zamestnávateľa a majú projektový charakter, je uzatvorenie trvalého pracovného pomeru pre zamestnávateľa neefektívne a logickým riešením sa javí projektové zamestnávanie. Pri ňom je možné využiť dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, ktoré sú raritou slovenskej a českej právnej úpravy, alebo zamestnávanie na dobu určitú.

V závislosti od charakteru práce zamestnávateľ volí jednu z troch dohôd, a to dohodu o vykonaní práce, dohodu o pracovnej činnosti alebo dohodu o brigádnickej práci študentov. Dohody sa uzatvárajú výnimočne. Zákonník práce vyžaduje **písomnú formu dohôd, ich absencia spôsobuje neplatnosť.**

Výnimočný charakter práce na dohodu spočíva v krátkodobosti a nepravidelnosti pracovných činností, v obmedzenom počte takto zamestnaných osôb u zamestnávateľa a v podpornej povahe činností; hlavné činnosti možno takto vykonávať len ako prechodné riešenie, napr. na záskok zamestnanca. Za nedodržaním týchto podmienok by mali stáť objektívne dôvody, ktoré je zamestnávateľ schopný obhájiť.⁸⁵

Hoci sú dohody typické len pre slovenský a český právny poriadok, príležitostná práca nachádza svoje uplatnenie aj v zahraničí, napr. v Maďarsku v podobe zjednodušeného zamestnania a príležitostných pracovných vzťahov, v Nemecku formou tzv. mini-jobs a v Holandsku existujú zmluvy o pracovnej pohotovosti.⁸⁶

Dohoda o vykonaní práce (§ 226 ZP) sa uzatvára pri práci, ktorá je vymedzená výsledkom. Dohodnúť ju možno maximálne na 350 hodín v kalendárnom roku, pričom do tohto rozsahu sa započítava aj práca z inej dohody o vykonaní práce vykonávanej pre toho istého zamestnávateľa. Odmena je splatná po dokončení a odovzdaní práce alebo, ak sa tak dohodne, po častiach, resp. po vykonaní časti pracovnej úlohy.

Príležitostnú prácu/pracovnú činnosť v rozsahu najviac 10 hodín týždenne možno dohodnúť v **dohode o pracovnej činnosti** (§ 228a ZP). Predmetom dohody sú práca, odmena, pracovný čas a doba, na ktorý sa uzatvára. Ten je limitovaný na 12 mesiacov. Zákon neobmedzuje počet dohôd o pracovnej činnosti u toho istého zamestnávateľa, ako ani počet zamestnávateľov, s ktorými fyzická osoba uzavrie dohody o pracovnej činnosti. Odmena sa vypláca mesačne.

Dohoda o brigádnickej práci študentov (§ 227 a 228 ZP) sa môže uzatvoriť so študentom do 26 rokov a maximálny rozsah vykonávanej práce je 20 hodín týždenne v priemere za celú dobu, na ktorú bola dohoda uzatvorená. Uzatvára sa pritom najviac na dobu 12 mesiacov, pričom potvrdenie o štatúte študenta tvorí jej neoddeliteľnú časť. Odmena sa vypláca mesačne.

Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru sa realizujú vo svojom vlastnom režime, na ktorý sa vzťahujú niektoré ustanovenia Zákonníka práce týkajúce sa pracovného pomeru. Zamestnávateľ sa so zamestnancom môže dohodnúť na priaznivejšej úprave jeho práv a aplikovať na tento vzťah niektoré inštitúty typické pre pracovný pomer, napr. ustanovenia týkajúce sa domáckej práce/telepráce, dovolenky, benefity/zvýhodnenia pre zamestnancov v pracovnom pomere, náhrady pri prekážkach v práci a pod. Treba mať ale na pamäti § 224 ods. 2 písm. c) Zákonníka práce, v zmysle

ktorého nároky zamestnanca alebo iné plnenia v jeho prospech nemožno dohodnúť pre zamestnanca vykonávajúceho prácu na dohodu priaznivejšie, ako sú nároky a plnenia vyplývajúce z pracovného pomeru.

Zaujímavosti

Bolo by tak v rozpore s týmto ustanovením prispievať na stravovanie zamestnancovi vykonávajúcemu prácu na dohodu, ktorý v rámci pracovnej zmeny/pracovného dňa nevykonával prácu viac ako štyri hodiny, keďže stravovanie nepatrí v tomto prípade ani zamestnancom v pracovnom pomere.⁸⁷

V súvislosti s transpozíciou smernice Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1152 z 20. júna 2019 o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach v Európskej únii sa pri dohodách o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru v Zákonníku práce zaručí aspoň minimálna predvídateľnosť práce. Zamestnávateľ bude povinný oboznámiť zamestnanca s časovým rámcom, v ktorom od neho môže vyžadovať vykonávanie práce a s minimálnou lehotou, v ktorej mu musí oznámiť potrebu výkonu práce pred jej začiatkom. Zamestnanec nemusí vykonať prácu, o ktorej vykonanie žiada zamestnávateľ mimo stanovených rámcov a ak dôjde k zrušeniu práce po lehote, v ktorej mu vopred oznamuje potrebu práce, zamestnanec má právo na primeranú náhradu odmeny. Uvedené sa neuplatní napríklad vtedy, ak si zamestnanec sám rozvrhuje pracovný čas alebo ak priemerný týždenný pracovný čas nepresiahne tri hodiny v období štyroch po sebe nasledujúcich týždňov.⁸⁸

Pracovný pomer na dobu určitú

Projektové zamestnávanie sa môže realizovať aj formou pracovného pomeru na dobu určitú (§ 48 ZP). K zosúlad'ovaniu rodinného, súkromného a pracovného života prispieva, ak sa pracovný pomer na dobu určitú zároveň kombinuje s pružnou pracovnou dobou, prípadne aj s prácou doma.⁸⁹

Pracovný pomer na určitú dobu možno vo všeobecnosti definovať ako pracovný pomer s ohraničenou dĺžkou trvania. Pracovný pomer na určitú dobu možno dohodnúť výlučne písomne a najdlhšie na dva roky. Absencia písomnej dohody v pracovnej zmluve, resp. nesplnenie podmienok na jej uzatvorenie (napr. dôvody na predĺženie) má za následok vznik pracovného pomeru na neurčitý čas (§ 48 ods. 1 a 2 ZP).

Pracovný pomer na určitú dobu možno v rámci dvoch rokov predĺžiť (dodatkom k pracovnej zmluve, keďže pracovný pomer sa nekončí, ale pokračuje) alebo opätovne dohodnúť jeho vznik do šiestich mesiacov od skončenia predchádzajúceho pracovného pomeru najviac dvakrát (§ 48 ods. 2 a 3 ZP). Zákonník práce menuje dôvody, napríklad zastupovania zamestnanca počas materskej alebo rodičovskej dovolenky, sezónne práce

a i., keď umožňuje predĺženie alebo opätovné dohodnutie pracovného pomeru na dobu určitú nad zákonnou stanovenú hranicu (§ 48 ods. 4 a 6 ZP). Zákonník práce zaručuje aj dodržiavanie zásady rovnakého zaobchádzania, tzn. nevýhodňovať ani neobmedzovať zamestnanca na dobu určitú s porovnateľným zamestnancom na klasický pracovný pomer na neurčitý čas (§ 48 ods. 7 ZP) (oproti dohodám uzatváraným mimo pracovného pomeru ide o výhodnejšiu úpravu pre zamestnanca).

Trvanie pracovného pomeru možno vymedziť presným dátumom (napr. od 1. 1. do 31. 12.) alebo určiť len to, dokedy bude trvať (napr. do 31. 12.), ďalej časovým úsekom (10 dní, 1 mesiac), pričom musí byť zrejmé, že ide o dobu a pracovný pomer sa skončí v presný deň, alebo ho možno vymedziť vopred danou skutočnosťou či realizovaním nejakej úlohy (napr. zastupovanie zamestnanca na materskej alebo rodičovskej dovolenke), ak nie je možné vopred určiť deň skončenia pracovného pomeru.⁹⁰

Zaujímavosti

V súvislosti s transpozíciou smernice Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1152 z 20. júna 2019 o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach v Európskej únii sa v Zákonníku práce stanovuje povinnosť zamestnávateľa poskytnúť písomnú odôvodnenú odpoveď do jedného mesiaca (troch mesiacov, ak ide o zamestnávateľa, ktorý je fyzickou osobou alebo zamestnávateľa, ktorý zamestnáva menej ako 50 zamestnancov) zamestnancovi žiadajúcemu o prechod na pracovný pomer na neurčitý čas alebo na ustanovený týždenný pracovný čas. Cieľom je, aby zamestnanec, ktorý pracuje na určitú dobu alebo na kratší pracovný čas po dobu viac ako šesť mesiacov a uplynula mu skúšobná doba, ak bola dohodnutá, mohol požiadať o formu zamestnania s predvídateľnejšími a istejšími pracovnými podmienkami.⁹¹

Pružný pracovný čas

V rámci pružného pracovného času sa rozlišuje základný pracovný čas, teda pevný časový úsek, v ktorom sú zamestnanci povinní byť na pracovisku (napr. od 9.00 do 14.00), a voliteľný pracovný čas, tzn. časový úsek, v ktorom si zamestnanec sám volí, kedy bude pracovať tak, aby za určité referenčné obdobie – pružné pracovné obdobie, ktorým môže byť deň, týždeň, mesiac alebo iné obdobie, odpracoval zamestnávateľom určený čas – prevádzkový čas. Voliteľný pracovný čas si tak vie prispôbiť svojim potrebám a zosúladiť jeho organizáciu s osobným alebo rodinným životom. Zamestnanec si tak môže voliť čas začatia a skončenia práce, v niektorých prípadoch dokonca aj počet hodín, ktoré odpracuje v určitom týždni, pričom musí byť dodržané zákonné pravidlo, že dĺžka jednej pracovnej zmeny môže byť najviac 12 hodín (§ 88 ods. 6 ZP).

Kolektívna zmluva a interná smernica o pružnom pracovnom čase

Pružný pracovný čas je možné zaviesť kolektívnou zmluvou alebo po dohode so zástupcami zamestnancov (§ 88 ods. 1 ZP). Ak u zamestnávateľa nepôsobia zástupcovia zamestnancov, zamestnávateľ môže konať samostatne a rozhodnúť o zavedení pružného pracovného času (§ 12 ZP); vylúčená nie je ani individuálna dohoda o pružnom pracovnom čase so zamestnancom.

Pri zavádzaní pružného pracovného času môže zamestnávateľ vymedziť bližšie podmienky, rozsah uplatňovania a stanoviť výnimky, ktorých zavedenie Zákonník práce nevyklučuje, teoreticky aj vo vnútornom predpise. Vzhľadom na povahu otázok (§ 84 ZP) je však na mieste súhlas alebo dohoda so zástupcami zamestnancov o bližších podmienkach uplatňovania pružného pracovného času.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Zamestnávateľ môže vo vnútornom predpise upraviť:

- okruh zamestnancov, na ktorých sa pružný pracovný čas vzťahuje – všetci, vybraní zamestnanci, u ktorých existuje objektívny dôvod alebo, naopak, všetci až na pár výnimiek (strážnici, vrátnici, upratovačky);
- rozdielny voliteľný a základný čas pre rôzne skupiny zamestnancov v danom dni;
- rozdielne nastavenie voliteľného a pracovného času v závislosti od dní, od obdobia, napr. v piatok bude základný/pevný čas končiť skôr a v pondelok začínať neskôr, v určitých mesiacoch (letných) bude schéma pružného pracovného času nastavená inak;
- ako aj podmienky, za ktorých zamestnávateľ môže prikázať zamestnancovi zotrvať na pracovisku aj vo voliteľnom pracovnom čase.⁹²

Súčinnosťou od 1. marca 2021 môže zamestnávateľ podľa § 89 Zákonníka práce⁹³ po dohode so zástupcami zamestnancov určiť prípady, v ktorých sa pružný pracovný čas neuplatní, napr. na pracovných cestách, pri čerpaní dovolenky, počas školenia zamestnanca,⁹⁴ pri celodenných prekážkach v práci zo strany zamestnanca alebo prekážkach v práci zo strany zamestnávateľa.⁹⁵

Možnosti úpravy až po najliberálnejší model

I. Základný pracovný čas môže byť rovnako tak ako voliteľný rozdelený do viacerých časových úsekov. Okrem toho Zákonník práce neprikazuje zamestnávateľovi povinne ustanoviť minimálny rozsah základného pracovného času. Zamestnávateľ tak môže teoreticky zaviesť veľmi liberálny model, napríklad len s jednou hodinou základného pracovného času a zamestnanec sa slobodne rozhoduje o svojom pracovnom čase v rámci širokého časového intervalu. Prípadne pracovný čas môže pozostávať len z voliteľného pracovného času.

Aby však zamestnávateľ pri zavedení liberálneho modelu pružného pracovného času dodržal zákonné pravidlo, a to, že dĺžka pracovnej zmeny nesmie byť viac ako 12 hodín, môže postupovať nasledujúcim spôsobom:

- základný a voliteľný pracovný čas určiť len v rámci časového úseku, ktorý nepresahuje 12 hodín, napr. od 6.00 do 18.00 alebo
- zamestnanec môže fungovať (voliť si pracovný čas) v dennom intervale presahujúcom 12 hodín, napr. od 6.00 do 20.00, no zamestnávateľ stanoví podmienku, napr. v internej smernici, že zamestnanec nesmie byť v práci dlhšie ako 12 hodín, tzn., ak príde o 6.00, musí odísť najneskôr o 18.00.⁹⁶

Možná nevýhoda pre zamestnanca: Čím menšiu dĺžku základného pracovného času zvolí zamestnávateľ (napr. jedna hodina), tým širší priestor má zamestnanec na ľubovoľnú organizáciu pracovného času, no zároveň sa ukracuje o náhradu mzdy za prípadné prekážky v práci (t. j. každé ošetrenie u lekára, každé sprevádzanie dieťaťa k lekárovi), ktoré zasiahnu do úsekov takto široko koncipovaného voliteľného pracovného času. Tieto prekážky sa totiž považujú za ospravedlnenú neprítomnosť v práci, neposudzujú sa však ako výkon práce, a preto za ne nepatrí zamestnancovi náhrada mzdy (§ 143 ZP). Prekážky na strane zamestnanca s pružným pracovným časom sa považujú za výkon práce s náhradou mzdy iba v rozsahu, v ktorom zasiahnu do základného pracovného času. Na druhej strane práve vďaka voľnejšiemu modelu si vie zamestnanec pružne zladiť pracovné a rodinné (osobné) povinnosti, no bude si musieť odpracovať čas, ktorý by si inak pri štandardnom (nepružnom) pracovnom režime odpracovať nemusel; ak sa so zamestnávateľom nedohodne inak.⁹⁷

II. Zamestnávateľ môže konkrétnemu zamestnancovi povoliť individuálnu úpravu určeného pracovného času a dohodnúť ju v pracovnej zmluve, napríklad

určí rozloženie základného a voliteľného času inak ako u ostatných zamestnancov podľa jeho potrieb, ak na to existuje objektívny dôvod.

III. Avšak uvedené voľnejšie modely pružného pracovného času je potrebné odlišovať od najvoľnejšieho spôsobu organizácie pracovného času, ktorým je jeho samorozvrhovanie v rámci domácej práce a telepráce. Pružný pracovný čas nie je domácka práca. Domácka práca sa môže vykonávať po dohode so zamestnávateľom v pružnom pracovnom čase alebo samorozvrhovaním pracovného času v rámci celého týždňa. Pri pružnom pracovnom čase, hoci to ustanovenia § 88 Zákonníka práce výslovne neupravujú, má zamestnávateľ zamestnancom zabezpečiť nepretržitý odpočinok v týždni (§ 93 ZP). Uvedené vo výsledku znamená, že zamestnávateľ pri pružnom pracovnom čase nemôže určiť čas od 6.00 do 18.00/pondelok až nedeľa s tým, že zamestnanec si môže vybrať, v ktoré dni bude pracovať.⁹⁸

Okrem pružného pracovného času alebo popri ňom možno uplatniť aj ďalšie flexibilné modely organizácie pracovného času.

Kolísavé/variabilné pracovné hodiny („straggered working hours“)

V tomto prípade skupina alebo skupiny zamestnancov začínajú a končia svoju prácu v odlišných časových intervaloch, ktoré nie sú veľmi časovo vzdialené a ktoré sú pevne určené. Samotná schéma neumožňuje akumuláciu hodín, čo v praxi znamená, že pracovník každý deň odpracuje rovnaký počet hodín.⁹⁹

Zaujímavosti

Praktické uplatnenie: Zamestnanci majú možnosť odpracovať 8-hodinový pracovný čas v nasledujúcich intervaloch: od 7.00 do 15.00, od 8.00 do 16.00 a od 09.00 do 17.00 h. Výhodou pre zamestnávateľa je, že ak týmto spôsobom pracuje viacero zamestnancov, pokryje vďaka nim dlhší časový úsek a môže si tak dovoliť mať dlhšie otváracie hodiny bez nutnosti prijať ďalších zamestnancov alebo bez zvýšených nákladov na prácu nadčas. V uvedenom príklade tak oproti klasickému 8-hodinovému pracovnému času získa dve extra hodiny navyše. Táto organizácia práce predstavuje jeden z nástrojov na riešenie problémov spojených s dochádzaním do práce počas dopravnej špičky, čím napríklad uľahčuje zamestnancom včasný príchod do predškolských a školských zariadení (umiestnenie, vyzdvihnutie detí).

Stlačený/zhustený pracovný týždeň („compressed working hours“)

Ďalšou možnosťou zvýšenia flexibility pracovného času je tzv. zhustený pracovný týždeň, ktorý je v praxi zaužívanější ako stlačený pracovný mesiac. Zamestnanec odpracuje ustanovený týždenný pracovný čas, napr. 40-hodinový týždenný pracovný čas za menej pracovných dní, ako je obvyklé, tzn. predĺži sa mu pracovný čas v jednotlivých pracovných dňoch. Pracovný čas môže byť rozvrhnutý nerovnomerne (max. 12 hodín denne), ojedinele aj rovnomerne. Tento režim sa zvyčajne kombinuje s rotáciou dní, resp. týždňov.

Praktické uplatnenie: Zamestnanec pracuje 4 dni po 10 hodín a v piaty deň má voľno, 9 dní po 9 hodín a deň voľna má raz za dva týždne alebo pracuje 4 dni po 9 hodín a piaty deň má pol dňa voľno. Ide teda o rozvrhnutie pracovného času, ktoré zohľadňuje zamestnancove potreby tak, aby mohol pracovať na plný úväzok. Práve kombinácia stlačeného pracovného týždňa a skráteného pracovného úväzku medzi partnermi uľahčuje zabezpečovanie starostlivosti o dieťa. Uvedená schéma práce je výhodná pre rodičov školopovinných detí, zamestnancov, ktorí popri zamestnaní študujú alebo majú iné mimopracovné súkromné aktivity, ale aj pre zamestnancov, ktorí pracujú odlúčení od domova.

Štvordňový pracovný týždeň

V súvislosti so zhusteným pracovným týždňom sa vynára aj téma štvordňového pracovného týždňa, ktorá sa dostáva stále viac do popredia, keď sa nepredlžuje pracovný čas počas týchto štyroch dní, teda zamestnanec si nemusí odpracovať chýbajúci deň, a to za rovnaký plat (odpadá jededeň, napr. piatok počas štyroch zostávajúcich dní je zachovaný napr. 8-hodinový pracovný čas). Ekvivalentom je práca v rozsahu 5 dní po 6 hodín. Bezpochyby, rozdielny dopad bude mať kratší pracovný čas rozvrhnutý na celý týždeň, t. j. 5 dní v porovnaní s jeho rozvrhnutím v obvyklej dennej výmere na 4 dni, minimálne z pohľadu odbremenenia od dochádzania do práce.

Z pohľadu Zákonníka práce ide de facto o kratší ustanovený týždenný pracovný čas, ako je maximálna zákonná výmera 40 hodín. O niečo kratší ustanovený týždenný pracovný čas, napr. 37,5-hodinový alebo 35-hodinový, je už teraz v niektorých odvetviach /podnikoch samozrejmosťou, pričom rozvrhnutý býva spravidla na päť dní. V prípade jeho rozvrhnutia na štyri dni sa zhustí pracovný čas v týchto jednotlivých dňoch oproti klasickému 8-hodinovému pracovnému času. V praxi ojedinelejšie sú už prípady rozvrhnutia pracovného týždňa na štyri dni so skrátením pracovného času tak, že denný pracovný čas vyjde osem a menej hodín (napr. 32 hodín a menej/týždeň) pri zachovaní pôvodnej mzdy.

SR

O niečo kratší ustanovený týždenný pracovný čas u zamestnávateľa (tzn. v kratšej výmere, ako je maximálny zákonný rozsah 40 hodín) rozvrhnutý na 5 dní je dohodnutý napr. v kolektívnej zmluve vyššieho stupňa v štátnej službe v rozsahu 37,5 hodiny týždenne.¹⁰⁰ Podniky, ktoré patria pod Energeticko-chemický odborový zväz (ECHOZ), taktiež uplatňujú 37,5-hodinový týždenný pracovný čas. Zamestnanci v nepretržitej prevádzke v ŽSR pracujú v 36-hodinovom a po odpočítaní prestávok dokonca v 33,5-hodinovom pracovnom týždni.¹⁰¹

Spoločnosť NN (SR), ktorá sa zaoberá poisťovníctvom a správou investícií, vyskúšala od začiatku roka 2021 v rámci pilotného projektu 4-dňový pracovný týždeň už v rôznych formách.¹⁰² Zamestnanci si mohli zvoliť klasický 5-dňový pracovný režim (7,75 hod./deň) alebo nový 4-dňový pracovný režim (9,7 hod./deň). Počas týchto 4 dní zamestnanci museli odpracovať klasický počet hodín, tzn. týždenný fond pracovného času sa oproti 5-dňovému pracovnému týždňu neznížil a voľný piaty deň sa rozráta medzi zvyšné štyri dni. Zamestnanci si bez ohľadu na zvolený režim odpracovali o niečo menej (38,75 hod./týždeň), ako je maximálna zákonná výmera ustanoveného týždenného pracovného času (40 hodín). Aby bola pokrytá celá agenda, časť zamestnancov pracovala od pondelka do štvrtka a časť od utorka do piatka. Po ročnom testovaní vyhodnotila spoločnosť NN projekt ako úspešný, a to z pohľadu spokojnosti zamestnancov, ako aj naplnenia sledovaných kritérií. Podľa interného prieskumu realizovaného spoločnosťou NN uvítalo možnosť voľby 4-dňového pracovného týždňa až 70 % zamestnancov, spoločnosť nezaznamenala negatívny vplyv na produktivitu, efektivitu alebo kvalitu poskytovaného servisu a naznačila dobré výsledky v oblasti work-life balance.¹⁰³

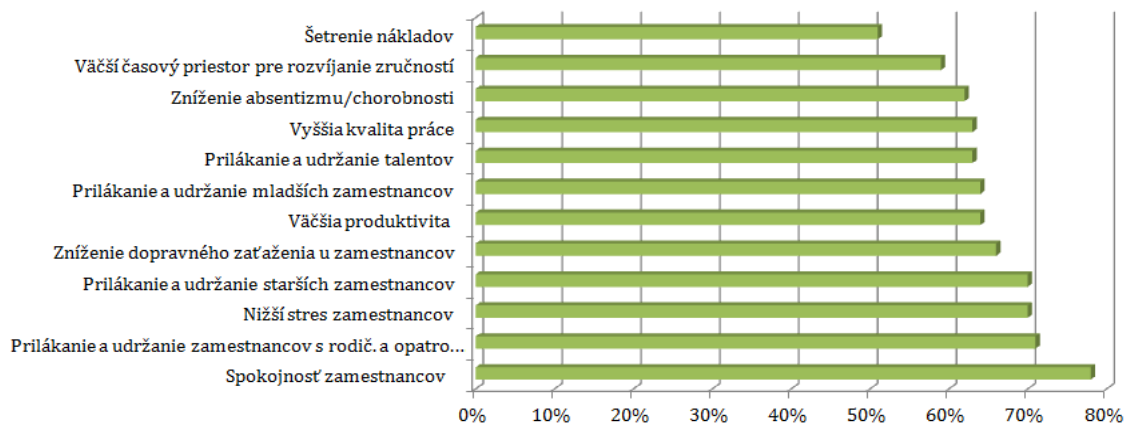
Zahraníče

Spoločnosť Vodafone v rámci uplatňovania politiky postupného návratu do práce garantuje všetkým svojim zamestnankyniam počas 6 mesiacov po návrate z materskej dovolenky 4-dňový pracovný týždeň (30 hodín) s platom ako pri plnom úväzku.¹⁰⁴ Okrem toho pol roka po návrate do zamestnania Vodafone dorovná rodičom rozdiel medzi mzdou a finančnou podporou zo strany štátu za prvých 16 týždňov materskej dovolenky. Otcom poskytuje 5 dní voľna navyše pri narodení dieťaťa. Spoločnosť Vodafone predstavila svoju globálnu politiku podpory materstva už v roku 2015.¹⁰⁵

Niekoľko firiem po celom svete už otestovalo kratší pracovný čas a jeho vplyv na produktivitu zamestnancov, ich psychické zdravie a rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom. Do povedomia sa dostala ako jedna z prvých finančná spoločnosť z Nového Zélandu Perpetual Guardian, ktorá v roku 2018 so svojimi 240 zamestnancami nabehla na štvordňový pracovný týždeň pri zachovaní rovnakého platu. Výsledky testovania dopadli veľmi zaujímavo. Preukázalo sa až 20 % zvýšenie produktivity zamestnancov, hladina stresu u pracovníkov klesla zo 45 % na 38 % a rovnováha medzi pracovným a rodinným (osobným) životom sa zvýšila z 54 % na 78 %.¹⁰⁶

Štúdie venované tejto téme sú však rôzne. Existujú aj také, ktoré poukazujú na ekonomické nedostatky tohto modelu. Napríklad vo Švédsku skúsili 6-hodinový pracovný čas počas 5 dní, no hoci u zamestnancov zaznamenali v rámci šesťhodinového pracovného času zvýšenú produktivitu, tá aj tak nedosiahla úroveň ako pri plnom 8-hodinovom pracovnom čase.¹⁰⁷ Viaceré firmy, ktoré ako súčasť pilotných projektov zaviedli kratší pracovný čas rozrátaný do 4 dní v týždni bez ovplyvnenia mzdy, naopak, ohlasujú rôzne s tým spojené výhody, napr. zníženie absentizmu o 20 %, nakoľko zamestnanci návštevy lekárov a ďalšie osobné prekážky odkladali na voľný deň (piatok) a zvýšenie lojálnosti voči firme (firma DELSOL/Španielsko); zníženie stresu a nárast produktivity (nedávno realizovaná štúdia na Islande); 40 % nárast produktivity (japonská divízia spoločnosti Microsoft); zvýšenie atraktivity na trhu práce (CIB Group/pobočka nemeckej spoločnosti v Španielsku).¹⁰⁸ Aj nezisková organizácia 4 day Week Global¹⁰⁹ financujúca výskum v oblasti 4-dňového pracovného týždňa priniesla výsledky prieskumu realizovaného v máji 2019 vo Veľkej Británii, ktoré sú viac naklonené tomuto modelu. Štúdia pracovala so vzorkou cez 500 lídrov a 2 000 zamestnancov zahrňujúc podniky, ktoré už model 4-dňového pracovného týždňa za plnú mzdu implementovali. Zamestnávateľia deklarovali úsporu takmer 92 miliárd libier (2 % z celkového obratu). Prieskum priblížil, aké výhody vidia v 4-dňovom pracovnom týždni oslovení zamestnávateľia. Tie sú znázornené v nasledujúcom grafe.¹¹⁰

Výhody 4-dňového pracovného týždňa



Oblasti uplatnenia

Podľa zistení neziskovej organizácie 4 day Week Global našiel 4-dňový pracovný týždeň uplatnenie v sektoroch výroby, stavebníctva, vzdelávania, zdravotnej starostlivosti, ďalej v oblasti kancelárskych a administratívnych prác, reštauračných služieb, štátnej správy a pod. Neprekvapivo najčastejšie využívajú 4-dňový pracovný týždeň duševne pracujúci, ktorí zvyčajne pracujú aj mimo pracoviska zamestnávateľa.¹¹¹

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Ako na to?

4-dňový pracovný týždeň, resp. kratší pracovný čas možno rozvrhnúť aj rovnomerne. Pri rovnomernom rozvrhnutí pracovného času rozvrhuje zamestnávateľ týždenný pracovný čas v zásade na päť pracovných dní v týždni (§ 86 ods. 3 ZP), to však neznamená, že nemôže rozvrhnúť pracovný čas aj na viac dní (napr. aj na sobotu) alebo menej dní (napr. pondelok až štvrtok) pod podmienkou, že pracovný čas v jednotlivých dňoch nepresiahne deväť hodín. Na samotné rozhodnutie o rovnomernom rozvrhnutí pracovného času stačí prerokovanie so zástupcami zamestnancov (§ 86 ods. 1 ZP).

Treba uznať, že zavedenie 4-dňového pracovného týždňa, resp. kratšieho pracovného času pri zachovaní pôvodnej mzdy predstavuje zo strany zamestnávateľa odvážny krok. Zamestnávatelia majú väčšinou obavy, že im takýto postup prinesie iba zbytočné náklady bez hmatateľných výhod. Skúsenosti viacerých firiem spomínaných vyššie však svedčia o opaku. Aby zamestnávateľ zistil, či a nakoľko sa mu model 4-dňového pracovného týždňa vypláca, javí sa ako veľmi logické riešenie zaviesť ho po vzore vyššie spomínaných spoločností „na skúšku“, resp. formou pilotného projektu.

Príklad dobrej praxe

Zahraničie

Nezisková organizácia 4 Day Week Global predstavila na rok 2022 pilotný projekt spočívajúci v šesťmesačnom testovaní 4-dňového pracovného týždňa pre zamestnávateľov v USA a Kanade, ktorý paralelne prebieha s podobnými programami vo Veľkej Británii, na Novom Zélande a v Írsku. Zamestnávateľia, ktorí sa zapoja do projektu, získajú podporu odborníkov z tejto organizácie a akademikov (napr. z Harvardu či Oxfordu). Práve oni pomôžu stanoviť danému zamestnávateľovi kritériá produktivity špecifické pre danú spoločnosť, ktoré sa budú počas skúšobného obdobia sledovať a vyhodnocovať.¹¹²

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Dobrovoľnosť a voliteľnosť:

- malo by ísť o benefit;
- zamestnanci by mali mať ideálne možnosť voľby, napr. medzi 5-dňovým pracovným týždňom s kratším pracovným časom a 4-dňovým pracovným týždňom; netreba zabúdať na to, že 4-dňový pracovný týždeň (najmä jeho zhustená podoba) nemusí vyhovovať každému zamestnancovi, niekomu sa môže, paradoxne, s takýmto modelom spájať väčšia záťaž, iný sa nemusí tešiť z hoci len jednodňovej straty kontaktu s kolegami;
- zamestnanci by mali mať aj možnosť výberu pracovných dní, resp. pracovného času v rámci dňa; zamestnávateľ vhodne prerozdelí dni a pracovný čas medzi zamestnancov tak, aby skoordinoval pracovné tímy (pokryl celú agendu, otváracie hodiny, komunikáciu s klientmi a pod.).

Zamestnávateľ si stanoví ukazovatele, ktoré sa budú počas a na záver skúšobného obdobia sledovať a vyhodnocovať s cieľom analyzovať výnosy a náklady, napr. rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom, spokojnosť zamestnancov, fluktuáciu, absentizmus, napĺňanie firemných KPI (Key Performance Indicators – kľúčových ukazovateľov výkonnosti), náklady.

Po skončení skúšobnej doby zamestnávateľ vykoná analýzu sledovaných ukazovateľov (ako nástroj využije napríklad prieskum medzi zamestnancami) a v prípade prínosu pre firmu a spokojnosti zamestnancov zavedie 4-dňový pracovný týždeň ako stály benefit.

Pracovné voľno a dovolenka navyše

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Flexibilitu práce dotvárajú aj rôzne varianty poskytovaného plateného a neplateného voľna zamestnávateľom nad rámec Zákonníka práce, napríklad prekážky v práci vis maior, t. j. dni pracovného voľna navyše z neočakávaných rodinných, súkromných, osobných dôvodov, sick days, ako aj priznanie vyššej výmery dovolenky, ako je zákonná výmera až po neobmedzenú dovolenku či sabbatical. Pôjde väčšinou o pracovné voľno, ktoré zamestnávateľ poskytuje formou benefitov ako nástrojov na zosúladenie pracovného, rodinného a súkromného života zamestnanca alebo dovolenku, ktorá je poskytovaná nad rámec zákonného rozsahu.

V zmysle § 141 ods. 3 Zákonníka práce môže zamestnávateľ poskytnúť zamestnancovi:

- ďalšie pracovné voľno, resp. dni navyše z dôvodov, ktoré už upravuje Zákonník práce (§ 141 ods. 2 – dôležité osobné prekážky v práci), ale aj pracovné voľno z iných dôvodov, ako upravuje Zákonník práce,
- a to s náhradou mzdy (platené voľno), bez náhrady mzdy (neplatené voľno) alebo voľno s náhradou mzdy, ktoré si zamestnanec odpracuje.

V záujme dodržania zásady rovnakého zaobchádzania by takéto pracovné voľno malo byť priznané a špecifikované v kolektívnej zmluve, vo vnútornom predpise alebo v pracovnej zmluve a dohodnuté so všetkými zamestnancami. Takéto pracovné voľno sa však podľa Zákonníka práce môže poskytnúť aj na základe individuálnej žiadosti zamestnanca, tzn. pôjde o pracovné voľno z dôvodu alebo v rozsahu, ktorý už nie je priznaný kolektívnou zmluvou alebo vo vnútornom predpise zamestnávateľa (ideálne je mať zavedený vnútorný systém na predkladanie žiadostí; posúdenie žiadosti musí byť transparentné a zohľadňovať zásadu rovnakého zaobchádzania).

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Pôjde o pracovné voľno poskytnuté napríklad na tieto účely:

- pracovné voľno na vyšetrenie/ošetrovanie, celodenné sprevádzanie rodinného príslušníka poskytnuté nad rámec zákonných 7 dní;
- deň navyše k zákonnému jednému dňu pracovného voľna na vlastnú svadbu;
- voľno navyše alebo iná podpora v prípade úmrtia rodinného príslušníka;

- pracovné voľno pri narodení dieťaťa nielen na prevoz a späť (toto voľno je zamestnávateľ povinný poskytnúť podľa § 141 ods. 2 písm. b) ZP), ale aj na účasť na pôrode, nevyhnutný odpočinok po pôrode (mimo rámec otcovskej dovolenky, ktorej sa venujeme v štvrtej kapitole);
- deň voľna rodičovi dieťaťa na sprevádzanie dieťaťa – prváka v prvý deň školského vyučovania;
- dni voľna navyše osamelému zamestnancovi, ktorý sa stará aspoň o jedno dieťa do 15 rokov veku alebo ktorý sa stará o iného zdravotne ťažko postihnutého rodinného príslušníka;
- deň v roku na dobrovoľnícku činnosť, firemné dni, podnikové podujatia, športové hry, dni otvorených dverí, organizovanie komunitných dní a pod.;
- narodeninové voľno;
- prekážky v práci vis maior, t. j. dni pracovného voľna navyše z dôvodu neočakávaných prekážok v práci; zamestnávateľ môže vymedziť v kolektívnej zmluve alebo internom predpise aspoň:
 - okruhy dôvodov – rôzne rodinné dôvody (neočakávaná potreba starostlivosti o rodinných príslušníkov), osobné dôvody (dôležité životné udalosti) alebo technické problémy;
 - ako často do roka je možné toto voľno čerpať;
 - či sa poskytuje s náhradou mzdy, alebo bez náhrady mzdy, či je potrebné ho odpracovať;
 - pracovné voľno bez náhrady mzdy poskytnuté na štúdium, školenia;
 - kurzy (vzdelávanie), ktoré sa nerealizujú v režime zvyšovania kvalifikácie (§ 140 ZP).

Sick days

Sick days je pracovné voľno (zdravotné voľno) s náhradou mzdy určené na preklopenie nepriaznivého zdravotného stavu. Primárne sa majú na mysli ľahšie a menej závažné ochorenia.

Zaujímavosti

Výhoda „sick days“ spočíva v tom, že zamestnanec nemusí odôvodniť svoju neprítomnosť v práci žiadnym lekársym potvrdením. Zamestnávateľ by mal v internom predpise alebo v kolektívnej zmluve bližšie upraviť podmienky uplatnenia tohto benefitu:

- zdefinovať dôvody;
- určiť rozsah (počet dní za rok); väčšinou sa poskytuje 3 – 5 dní ročne;¹¹³
- určiť spôsob uplatnenia tohto benefitu:
- či je potrebné oň žiadať s určitým časovým predstihom (napr. najneskôr do začiatku pracovného času v deň, na ktorý sa voľno žiada);
- spôsob oznámenia (telefonicky/SMS/e-mailom);
- komu sa predkladá žiadosť/oznámenie o sick day (spravidla priamo nadriadenému zamestnancovi);
- určiť podmienky čerpania: spravidla nie je možné nevyčerpané sick days preniesť do ďalšieho roka a zamestnancovi nevzniká nárok na ich preplatenie; väčšinou si zamestnanec musí prednostne vyčerpať dovolenku; zodpovedať možno aj otázku, či sick days môžu nadväzovať na klasickú dovolenku alebo nie;
- ďalej možno ešte upresniť, že nárok na sick days vzniká až po uplynutí skúšobnej doby alebo že za čas čerpania sick days zamestnancovi nepatrí stravný lístok a pod.

Sabatikal („sabbatical“)

„...keď klasická dovolenka nestačí.“

Zaujímavosti

Za sabatikal sa väčšinou označuje dlhodobá neplatená pracovná voľno so zárukou zachovania pracovnej pozície.

Táto kariérna prestávka v práci je skôr zahraničným fenoménom, ktorý sa dostal už aj na Slovensko, no zamestnávateľia k nemu pristupujú ešte stále pomerne opatrne. Zamestnanec by mal využiť túto pauzu na skutočný oddych od práce a nájdenie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom, slúži preto aj ako prevencia vyhorenia. Jeho využitie je široké, napr. na regeneráciu, cestovanie, šport, starostlivosť o člena rodiny, štúdium, osobný rozvoj, dobrovoľnícke činnosti, prácu na kreatívnom projekte, rozšírenie obzorov či zbavenie sa profesionálnej slepoty.

Hlavnou výhodou pre zamestnávateľa je predchádzanie stratám talentovaných zamestnancov. Ak totiž takýto zamestnanec potrebuje dlhšie voľno a firma mu nevie vyjsť v ústrety, hrozí, že svoju situáciu vyrieši výpoveďou.

Príklady dobrej praxe

Zahraníče

V Európe sa sabatikal na bežných pracovných pozíciách objavil najskôr v severských krajinách, vo Fínsku to bolo v roku 1996 a od roku 2002 do roku

2005 ho pre štátnych zamestnancov zaviedli aj Švédci. Vo Francúzsku sa poskytuje sabatikal v rozsahu päť až jedenásť mesiacov, počas ktorých zamestnanec naďalej prispieva do systému sociálneho zabezpečenia.¹¹⁴

SR

Sabatikal aj v štátnej službe: Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p. priznáva štátnemu zamestnancovi služobné voľno bez nároku na funkčný plat v rozsahu troch mesiacov za každých päť rokov nepretržitého trvania štátnozamestnaneckého pomeru. Ak teda vzťah trval nepretržite napríklad desať rokov, štátny zamestnanec má nárok na služobné voľno v dĺžke až 6 mesiacov. Úprava sabatikalu v štátnej službe je inšpirovaná úpravou v ostatných krajinách EÚ.¹¹⁵

Súkromný sektor: Zamestnanec spoločnosti Lidl má po odpracovaní piatich rokov možnosť využiť neplatené voľno s garanciou návratu na pôvodnú pozíciu v rozsahu jeden až tri mesiace. Zamestnanec môže tento nástroj opakovane využiť o päť rokov. Slovenská sporiteľňa zas priznala tento benefit v trvaní 1 až 6 mesiacov manažérom, ktorí u nej pracujú viac ako 10 rokov podľa ich individuálnych potrieb. Spoločnosť im dokonca vypláca určitú časť mzdy.¹¹⁶

Podmienky uplatnenia sabatikalu môžu vyplývať z kolektívnej zmluvy, interného predpisu alebo pracovnej zmluvy. Podchytiť treba nasledujúce otázky:

Odporúčanie pre zamestnávateľov

I. Základné predpoklady:

- sabatikal sa spravidla viaže na podmienku odpracovania určitého počtu rokov – najčastejšie ide o 5 rokov a môže sa využiť opakovane;
- možno vymedziť okruh zamestnancov, ktorým sa sabatikal poskytuje, napr. zamestnancom na manažérskych pozíciách; sabatikal sa tradične poskytoval univerzitným profesorom, akademikom na štúdium a výskum, neskôr sa jeho využitie udomácnilo u vrcholových manažérov a kľúčových zamestnancov z pohľadu firmy; v súčasnosti sa už ako zamestnanecký benefit poskytuje čoraz širšiemu okruhu zamestnancov;
- upresnenie, či sa vyžaduje konkrétny dôvod/okruh dôvodov alebo zamestnávateľ dôvod neskúma.

II. Ďalšie podmienky čerpania:

- sabatikal sa poskytuje zvyčajne v rozsahu od 3 do 6 mesiacov, v zahraničí aj do 12 mesiacov;¹¹⁷
- upresnenie, či je toto obdobie prenosné alebo neprenosné, tzn. či je možné preniesť nárok do ďalšieho obdobia, ak nebol využitý v tom predchádzajúcom;
- upresnenie, či môže byť kombinovaný s dovolenkou a sick days, resp. na ne nadväzovať;
- upresnenie, či sa počas sabatikalu poskytuje mzda, určitá časť mzdy alebo, naopak, ide o neplatené voľno. Sabatikal sa primárne vníma ako neplatené voľno; v zahraničí sa však pomerne často stretávame aj s tým, že ide o voľno platené (prípadne ide o situáciu predčasného čerpania časti dôchodku, počas ktorého zamestnanec poberá špeciálnu dávku; podobný návrh v SR predstavil v roku 2018 Inštitút zamestnanosti); v takom prípade môže zamestnávateľ vyžadovať od zamestnanca zotrvať vo firme určitý čas po návrate (obdobná podmienka je upravená v našom Zákonníku práce a viaže sa na poskytnutie plateného voľna určeného na zvyšovanie kvalifikácie);¹¹⁸
- upresnenie, či musí zamestnanec odovzdať vybavenie a pracovné prostriedky pred nástupom na sabatikal;
- upresnenie, či zamestnanec môže naďalej využívať firemné benefity ako napríklad vstup do posilňovne a pod.;
- upresnenie, či uhrádza zamestnávateľ počas sabatikalu aj školenia, ktoré by inak zamestnanec absolvoval;
- zamestnávateľ sa zaväzuje držať zamestnancovi tú istú pracovnú pozíciu vo firme; tento záväzok môže podmieniť dĺžkou voľna zvolenej zamestnancom – napríklad, ak pôjde o viac ako XY-mesačnú prestávku, zamestnanec musí akceptovať riziko, že sa nevráti na pôvodnú pracovnú pozíciu;
- povinnosti vyplývajúce zo zdravotného a sociálneho poistenia si plní zamestnanec počas voľna spravidla sám.

III. Spôsob, akým treba o sabatikal požiadať:

- o sabatikal je potrebné žiadať v dostatočnom časovom predstihu, napr. 2 až 6 mesiacov vopred, aby zamestnávateľ a vedúci zamestnanci mali čas pripraviť sa na výpadok, nájsť náhradu, prerozdeliť agendu medzi kolegov;
- **zistiť, koho súhlas sa vyžaduje: či je to súhlas priameho nadriadeného/ priamych nadriadených, alebo vedúceho personálneho oddelenia.**

IV. Posúdenie manažérom:

- lehota, v ktorej sa zaväzuje vybaviť žiadosť zamestnávateľ;
- dôvody zamietnutia:
 - čas vybraného voľna koliduje s dôležitými projektmi, plánovanými aktivitami, do ktorých je zapojenie príslušného zamestnanca kľúčové;
 - sabatikal môže v tom istom čase využívať určité maximálne percento (napr. 30 %) zamestnancov jedného tímu/oddelenia (žiadosti by sa mali prioritizovať podľa dátumu ich podania a v prípade zamietnutia je potrebné nájsť alternatívny termín).¹¹⁹

Od vyššej výmery dovolenky až k neobmedzenej dovolenke

Nárok na vyššiu výmeru dovolenky môže byť priznaný v kolektívnej zmluve alebo v pracovnej zmluve zamestnanca.

Príklady dobrej praxe

Dovolenku navyše je vhodné priznať na týždne, aby bol zachovaný spôsob prepočtu na pracovné dni podľa Zákonníka práce. Priznaním napr. dvoch dní navyše v prevádzke s 8- aj 12-hodinovými zmenami vyvstáva otázka, o aké dva dni ide.¹²⁰

Dovolenka navyše:

- zaužívaných je 5 dní dovolenky, resp. týždeň nad rámec zákona;
- prípadne sa k tomu priznáva ešte niekoľko dní dovolenky navyše (napr. 2) ako motivačný faktor pod podmienkou, že zamestnanec vyčerpá v danom roku celú výmeru dovolenky priznanú zamestnávateľom;
- odvážnejším krokom je neobmedzená dovolenka.

Neobmedzená dovolenka

Neobmedzená dovolenka predstavuje koncept, ktorý umožňuje vybrať si toľko voľna, koľko zamestnanec potrebuje. Zamestnávatelia na Slovensku k nemu pristupujú ešte opatrne, hoci pri správnom nastavení vnáša veľkú dávku autonómie, flexibility a balansu medzi prácou a súkromným životom do pracovných vzťahov a ťaží z neho aj

zamestnávateľ. Oproti roku 2020 ponuka neobmedzenej dovolenky v pracovných inzerátoch narástla o 20 %.¹²¹

Príklady dobrej praxe

Pôvod neobmedzenej dovolenky

Už od roku 2004 ju má zaradenú vo svojom portfóliu benefitov aj spoločnosť Netflix, ktorá je vzorom vo vytváraní nadštandardných flexibilných podmienok práce. No ako prvý s ňou prišiel ešte v roku 1981 Ricardo Semler, syn zakladateľa brazílskej spoločnosti Semco, ktorý čelil vo veku 21 rokov vážnym zdravotným problémom kvôli vysokému pracovnému vyťaženiu. Rozhodol sa preto vo svojej firme nahradiť pevnú pracovnú dobu, sick days a dovolenku úplnou flexibilitou pracovného času a voľnosťou postavenou na neobmedzenej dovolenke. Napriek prvotným obavám okolia sa výkonnosť zamestnancov a ich lojalita zvýšili. Hodnota Semco sa od začiatku osemdesiatych rokov dodnes zvýšila zo štyroch miliónov dolárov na viac ako miliardu.¹²²

SR

Softvérová spoločnosť ARTIN zaviedla tento benefit ako jeden z prvých slovenských zamestnávateľov na Slovensku, pričom podľa jej údajov neobmedzenú dovolenku využilo asi 60 % zamestnancov.¹²³

Oz tento benefit poskytuje už štyri roky. Každý rok ho využije tretina zamestnancov, ktorí si v priemere zoberú štyri dni dovolenky nad rámec zákona.¹²⁴

Pre koho je neobmedzená dovolenka určená?

Pre firmy, ktoré chcú pomocou nepenažných benefitov odmeňovať na základe dosiahnutých výsledkov a nie podľa času stráveného na pracovisku. Väčšinou ho využívajú menšie firmy, v ktorých sú vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancami založené na dôvere.

Ako nastaviť benefit neobmedzenej dovolenky?

Zamestnávatelia sa obávajú zneužívania tohto benevolentnejšieho poňatia dovolenky zo strany zamestnancov. Opak je však pravdou a vyskúšalo si to už viac firiem. Zamestnanci sa stávajú lojálnejšími, nadobúdajú pocit spolupatričnosti k firme a k čerpaniu dovolenky ich treba dokonca motivovať.

Vhodným krokom je skúška formou **pilotného projektu**. Pri nastavení správneho mechanizmu podmienok čerpania v **kolektívnej zmluve alebo v internom predpise** sa zamestnávateľ nemusí obávať zneužívania. Napriek liberálnemu nádychu, ktorý v sebe nesie názov „neobmedzená dovolenka“, si uplatňovanie tohto benefitu predsa len vyžiada nastavenie určitých rozumných mantinelov.

Stanoviť podmienky čerpania:

- vymedziť okruh zamestnancov, ktorým patrí neobmedzená dovolenka: napríklad všetci zamestnanci bez rozdielu, zamestnanci, ktorí pracujú vo firme určitý počet rokov, zamestnanci v pracovnom pomere alebo iba zamestnanci na manažérskych pozíciách; ostatným zamestnancom môže firma ponechať/zaviesť benefit dovolenky navyše;
- zákonná podmienka - vyčerpanie zákonnej dovolenky a až následné čerpanie neobmedzenej dovolenky;
- poskytovanie neobmedzenej dovolenky postaviť na princípe „dokým si (u) robíš svoju prácu, môžeš si vziať voľno“, teda pod podmienkou, že dôležité termíny a projekty budú hotové; zamestnávateľ musí vedieť odkontrolovať plnenie úloh a musí mať vybudovanú dôveru so zamestnancami;
- zabezpečenie zastupiteľnosti počas dovolenky.

Upraviť spôsob žiadania a schvaľovania - spravidla pôjde o dohodu medzi zamestnancom a jeho nadriadeným, pričom je potrebné:

- uplatňovať jednotnú, otvorenú a transparentnú politiku a dodržiavať zásadu rovnakého zaobchádzania;
- náležite zdôvodniť každé zamietnutie a pokúsiť sa nájsť alternatívny termín;
- aby dôvody, kvôli ktorým nemožno čerpať dovolenku, boli predvídateľné.

Ak sa zamestnávateľ rozhodne poskytovať neobmedzenú dovolenku, nemalo by ísť iba o benefit na papieri. Zamestnanec musí u zamestnávateľa vidieť jeho skutočnú podporu a motiváciu na využívanie tohto inštitútu, aby tak nemal dôvod na obavu, že využitie dní navyše ho znevýhodní v porovnaní s ostatnými zamestnancami o to viac, ak vyčerpá najviac dní dovolenky zo všetkých. Využívanie tohto benefitu by tak malo byť prirodzené a zamestnanci by nemali pociťovať neistotu v otázke, koľko dní navyše je ešte stále v poriadku čerpať. Vedúci zamestnanci musia byť rovnako presvedčení a rozumne a spravodlivo pridelovať úlohy, tzn. neznemožniť

reálne využitie tohto benefitu konkrétnemu zamestnancovi pridelovaním „nadpráce“. Na oplátku sa od zamestnancov očakáva jeho rozumné využívanie, čo si vyžaduje aj určitú prirodzenú dávku zodpovednosti a spolupatričnosti voči firme, aby si v čase najväčšej pracovnej vyťaženia zamestnanec dovolenku jednoducho nevzal. Dôležitá je preto **vzájomná dôvera**.

Starostlivosť o zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami

Ak chcú zamestnanci a zamestnankyne popri starostlivosti o dieťa alebo inú na nich odkázanú blízku osobu dosahovať hmatateľné výsledky vo svojej práci, či už z ekonomických dôvodov, alebo z túžby po seberealizácii, hľadanie rovnováhy medzi osobným a pracovným životom pre nich môže predstavovať nesmierne náročnú a niekedy až nesplnitelnú úlohu. S rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami a s tým spojenou starostlivosťou o domácnosť sa ešte stále vo významnej miere musia popasovať ženy. Žiaľ, aj to je dôvod, prečo napriek vynaloženému úsiliu ich cesta na trhu práce končí mnohokrát neúspešne, čo vedie k vyššiemu počtu ekonomickej neaktivity a nezamestnanosti u žien v produktívnom veku. **Miera ekonomickej aktivity** v podmienkach SR predstavovala v roku 2019 u žien 52,3 % a u mužov až 67,6 % a, naopak, ekonomicke neaktívne obyvateľstvo¹²⁵ tvorilo z dôvodu rodičovskej dovolenky a z dôvodu starostlivosti o domácnosť až 108 600 + 86 700 žien v porovnaní s len 16 100 + 900 mužmi.¹²⁶ Okrem toho 16,9 % žien v EÚ v roku 2019 uviedlo, že v hľadaní zamestnania im bráni plnenie opatrovateľských povinností. Ide pritom o výrazný rozdiel v porovnaní s iba 1,4 % mužov.¹²⁷ Tento negatívny trend so sebou prináša obrovskú stratu kvalitného ľudského potenciálu.

Namiesto kladenia prekážok môže pomocnú ruku osobám s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami podať práve zamestnávateľ, a to aktívnym uplatňovaním politiky na podporu rodiny a rovnosti mužov a žien. Prostredníctvom opatrení a nástrojov na skĺbenie rodinného a pracovného života namierených rovnako tak voči ženám, ako aj mužom prispieva zamestnávateľ k rovnomernému rozložению zaťaženia medzi mužmi a ženami a napokon aj k dosahovaniu rovnosti mužov a žien. Takéto opatrenia sa môžu zdať zamestnávateľovi na prvý pohľad zaťažujúce, no dôkazom, že sa v skutočnosti vyplácajú, sú spokojní a lojálni zamestnanci, udržanie know-how a s tým prichádza ruka v ruke aj zníženie nákladov na nájdenie novej kvalitnej pracovnej sily. Uplatňovaním takejto politiky sa okrem toho zvyšuje atraktivita zamestnávateľa na trhu práce.

Zaujímavosti

Podľa posledného prieskumu spoločnosti McKinsey s názvom „Diversity wins“, realizovaného v roku 2019, zamestnávateľia podporujúci vyvážené zastúpenie žien a mužov vo vrcholovom manažmente dosahujú o 25 % vyššiu pravdepodobnosť nadpriemernej ziskovosti (oproti 21 % v roku 2017 a 15 % v roku 2014) ako ich konkurencia v príslušnom odvetví a krajine. Ďalšou zaujímavosťou je zistenie, že spoločnosť vykazuje tým lepšie výsledky, čím vyváženejšie má zastúpenie žien a mužov. Spoločnosti s viac ako 30 %

zastúpením žien na vedúcich pozíciách mali väčšiu šancu predstihnúť spoločnosti, kde sa podiel žien pohyboval medzi 10 až 30 %. Tieto spoločnosti so zastúpením žien o niečo nižším zas s väčšou pravdepodobnosťou predbehli spoločnosti s ešte menším alebo žiadnym počtom žien na vedúcich pozíciách. Rozdiel výkonnosti medzi najviac a najmenej rozmanitými spoločnosťami z pohľadu podielu zastúpenia žien a mužov tak dosiahol až 48 %.¹²⁸

Na dosiahnutie skutočnej podpory čisto formálne opatrenia a nástroje nestačia, ale potrebné je ich aktívne bezproblémové uplatňovanie, šírenie osvedčenej praxe u zamestnancov, viditeľná podpora zo strany zamestnávateľa a dostatočná motivácia zamestnancov na ich využívanie.

Vytvorenie prorodinného prostredia môže zamestnávateľ docieľiť pomocou širokej škály nástrojov a opatrení. Tie, ako aj spôsob ich zavádzania, sa pokúsime priblížiť v tejto kapitole. Pôjde o zabezpečenie plynulého odchodu na materskú dovolenku, zavádzanie programov na uľahčenie návratu žien a mužov do práce, poskytovanie flexibilných foriem práce a služieb starostlivosti o deti, ako i podporu účasti mužov na starostlivosti o deti a domácnosť. V tejto kapitole ponúkame vhodné nástroje, zamestnávateľ však pri ich výbere musí voliť individuálny prístup a zohľadniť odlišné potreby každého rodiča a dieťaťa a špecifické rodinné a osobné pomery.

Odporúčania pre zamestnávateľov

Ako na uplatňovanie prorodinnej politiky vo firme?

Na viacerých miestach tejto metodiky načrtávame, akým spôsobom má zamestnávateľ postupovať pri zavádzaní jednotlivých opatrení, aby bol v konečnom dôsledku pri ich uplatňovaní úspešný a nešlo z jeho strany len o formalitu. Aktívne uplatňovanie prorodinnej politiky, výber vhodných opatrení a ich efektívne uplatňovanie si vyžaduje splnenie týchto predpokladov:

Odbornosť a dostatočné povedomie personálneho oddelenia, napr. tím ľudí zaoberajúci sa výslovne zosúladením rodinného a pracovného života a presadzovaním prorodinnej politiky vo firme. Dôležitosť takejto politiky je potrebné pretaviť aj do povedomia vedúcich zamestnancov na všetkých úrovniach.

Informovanosť zamestnancov o prarodinnej politike u zamestnávateľa – o zavedených opatreniach, benefitoch na zosúladienie rodinného a pracovného života a o dobrých príkladoch ich uplatňovania:

- prvotné oboznámenie už v pracovnej ponuke;
- propagovanie dobrej praxe zamestnávateľa prostredníctvom osvetovej činnosti;
- informovať zamestnancov hneď pri nástupe do zamestnania v rámci tzv. adaptačného procesu;
- pravidelne informovať zamestnancov, napr. použitím týchto prostriedkov: osobné rozhovory s pracovníkmi personálneho oddelenia alebo priamym nadriadeným zamestnancom, podnikový rozhlas, intranet, newsletter, podnikové noviny, katalóg opatrení a benefitov, brožúry, nástenka, plagáty, diskusné a informačné fóra (napr. klub rodičov), deň otvorených dverí; tzn. pravidelne posúvať informácie zamestnancom akýmkoľvek dostupným kanálom, aby bola podpora zamestnávateľa skutočne viditeľná; okrem toho tieto komunikačné spôsoby využívať aj na šírenie osvedy medzi zamestnancami, napr. o dôležitosti zapojenia otcov do starostlivosti o deti a pod.;
- transparentná, dostupná a podrobná úprava v interných predpisoch.

Individuálne zameranie opatrení: zistiť preferencie u konkrétneho zamestnanca, najmä osobnými rozhovormi s priamym nadriadeným alebo zamestnancami personálneho oddelenia o jeho práci, podmienkach, rodinnej situácii a z toho plynúcich požiadavkách. Individuálny plán odchodu na materskú/otcovskú/rodičovskú dovolenku je bližšie rozpracovaný v podkapitole *Starostlivosť o zamestnancov počas materskej a rodičovskej dovolenky – uľahčenie návratu do práce*.

Priame zapojenie zamestnancov prostredníctvom ankiet, dotazníkov alebo stretnutí s vedením podniku:

- zisťovanie potrieb zamestnancov;
- zapojenie zamestnancov do tvorby vnútorných predpisov (napr. smernice či pracovného poriadku) a kolektívnych zmlúv umožnením predkladania návrhov na zlepšenie prarodinnej politiky u zamestnávateľa;
- zisťovanie štruktúry zastúpenia zamestnancov s rodinnými a opatrovateľskými povinnosťami;
- anonymizované prieskumy spokojnosti zamestnancov so zavedenými opatreniami.

Pracovné podmienky tehotných žien

Zamestnankyňa sa na účely Zákonníka práce považuje za tehotnú až potom, ako písomne informuje zamestnávateľa o svojom stave a predloží o tom lekárske potvrdenie (§ 40 ods. 6 ZP). Zamestnávateľ môže v internom predpise upraviť ako spôsob informovania aj zaslanie tejto informácie elektronickou formou na uvedenú e-mailovú adresu. Zákonník práce poskytuje špeciálnu ochranu tehotným zamestnankyniam, napr. nesmú byť zamestnávané prácami, ktoré sú tehotným ženám zakázané alebo ktoré podľa lekárskeho posudku ohrozujú ich tehotenstvo.¹²⁹ Čo sa týka pracovného prostredia, zamestnávateľ je podľa nariadenia vlády č. 391/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na pracovisko povinný zabezpečiť zamestnancom dostatočne veľké, osvetlené a vetrané oddychové miestnosti s dostatočným počtom stolov a stoličiek s operadlami, pričom tehotné ženy a dojčiace matky musia mať možnosť oddychovať poležiačky. Zamestnávateľ môže v interných smerniciach na ochranu tehotných žien priznať priaznivé pracovné podmienky tehotným zamestnankyniam nad rámec právnych predpisov, napríklad zabezpečiť oddelené miestnosti na oddych poležiačky poskytujúce dostatočné súkromie, pohodlnejšie formy sedenia alebo dlhšie prestávky na oddych. Aj tehotná zamestnankyňa má nárok na vhodnú úpravu pracovného času podľa § 164 Zákonníka práce, ak tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody. Zamestnávateľ by mal voľiť flexibilné formy práce podľa potrieb zamestnankyne a vyjsť jej čo najviac v ústrety. **Vytváranie priaznivých pracovných podmienok** nad rámec zákonných požiadaviek, ktoré umožňujú žene zotrvať v práci čo najdlhšie bez toho, aby ohrozila svoje tehotenstvo, zvyšujú jej lojalitu voči zamestnávateľovi a pravdepodobnosť jej jednoduchšieho návratu do práce.

Odporúčania pre zamestnávateľov

Zamestnávateľ je povinný dočasne upraviť pracovné podmienky tehotných žien, matiek do konca deviateho mesiaca po pôrode a dojčiacich žien, ak vykonávajú prácu, ktorá je im zakázaná alebo ktorá podľa lekárskeho posudku ohrozuje ich tehotenstvo alebo materské poslanie (§ 162 ZP). Zamestnávateľ je zároveň povinný preradiť ich na inú prácu (§ 55 ods. 2 písm. b) ZP). Postupuje pritom takto:

- V prvom rade sa pokúsi dočasne upraviť pracovné podmienky tak, aby bolo možné vykonávať danú prácu bez vystavenia nepriaznivým faktorom.
- V opačnom prípade zamestnávateľ ženu dočasne preradí na inú vhodnú prácu v rámci pracovnej zmluvy, pri ktorej môže dosahovať rovnaký zárobok.
- Ak nie je možné preradenie v rámci pracovnej zmluvy, po dohode

zamestnankyňu preradí na prácu iného druhu. Ak tá dosahuje bez svojho zavinenia nižší príjem ako pred preradením, má nárok na vyrovnávaciu dávku – dávku nemocenského poistenia (pozn. netýka sa dojčiacich žien).

- Ak sa nedá preradiť zamestnankyňu na dennú prácu alebo na inú vhodnú prácu, zamestnávateľ jej poskytne pracovné voľno s náhradou mzdy (§ 162 ZP).

Zamestnávateľ je povinný preradiť na inú prácu tehotnú ženu, matku do konca deviateho mesiaca po pôrode a dojčiacu ženu aj vtedy, ak tá pracuje v noci a požiada o preradenie na dennú prácu (§ 55 ods. 2 písm. f) ZP).

Nástup na materskú, otcovskú a rodičovskú dovolenku

V súvislosti s pôrodom a starostlivosťou o narodené dieťa patrí žene v zmysle § 166 ods. 1 Zákonníka práce **materská dovolenka** spravidla v trvaní 34 týždňov. Osamelej žene patrí materská dovolenka v trvaní 37 týždňov a žene, ktorá porodila zároveň dve alebo viac detí, patrí materská dovolenka v trvaní 43 týždňov.

Flexibilita nástupu na materskú dovolenku

Podľa § 167 ods. 1 Zákonníka práce žena nastupuje na materskú dovolenku spravidla od začiatku šiesteho týždňa pred očakávaným dňom pôrodu, najskôr však od začiatku ôsmeho týždňa pred týmto dňom. Tehotná zamestnankyňa zamestnávateľovi iba oznamuje dátum nástupu, ktorý je vyznačený na priloženom lekárskom potvrdení a zamestnávateľ je povinný ho akceptovať. Na druhej strane zamestnankyňa môže zostať v práci teoreticky až do pôrodu, ak jej to zdravotný stav umožňuje, no o nevyčerpanú časť materskej dovolenky príde, nakoľko sa o ňu nepredlžuje materská dovolenka po pôrode. Zamestnávateľ by sa mal snažiť vyjsť tehotnej žene v ústrety a **vytvoriť pracovné podmienky na výkon práce podľa jej predstáv čo najdlhšie do pôrodu**, napr. prácou z domu, úpravou pracovného času, uspokojením pracovného prostredia. Avšak zamestnávateľ súčasne zodpovedá aj za ochranu zdravia tehotnej zamestnankyne, preto ak má pochybnosti o jej zdravotnej spôsobilosti na výkon práce, môže ju poslať na mimoriadnu lekársku prehliadku, na ktorej lekár posúdi jej zdravotný stav a v prípade zistenia zdravotnej nespôsobilosti ju zamestnávateľ musí preradiť na inú vhodnú prácu.¹³⁰

Čerpanie materskej dovolenky nie je povinné, nemôže sa nariadiť a žena má právo vrátiť sa kedykoľvek z materskej dovolenky do práce. Pokiaľ sa však rozhodne materskú

dovolenku čerpať, musí rešpektovať minimálnu zákonnú výmeru materskej dovolenky v súvislosti s pôrodom, ktorá v záujme ochrany jej zdravia a zabezpečenia fyzického zotavenia po pôrode nesmie byť kratšia ako 14 týždňov a nemôže sa skončiť ani prerušiť pred uplynutím šiestich týždňov odo dňa pôrodu (§ 168 ods. 4 ZP).

Príklady dobrej praxe

Slovenské Tesco dorovná počas trvania materskej dovolenky (34 týždňov) materskú dávku do úrovne 100 % čistej mzdy, či už ide o biologickú, alebo adoptívnu matku (osvojenie).¹³¹

Otcovská dovolenka

Podľa § 166 ods. 1 Zákonníka práce patrí aj mužovi v rovnakom rozsahu ako žene rodičovská dovolenka v súvislosti so starostlivosťou o narodené dieťa (nie v súvislosti s pôrodom), ak sa stará o narodené dieťa. Mužovi patrí rodičovská dovolenka odo dňa narodenia dieťaťa v trvaní 28 týždňov, osamelému mužovi v trvaní 31 týždňov a v súvislosti so starostlivosťou o narodené dve alebo viac detí v trvaní 37 týždňov (tzn. patrí mu dovolenka v rovnakom rozsahu ako matke dieťaťa po odpočítaní 6 týždňov dovolenky viažucej sa na pôrod). Súčasne podľa § 49 ods. 3 písm. d) v nadväznosti na § 49 ods. 1 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v z. n. p. má otec dieťaťa v tomto rozsahu nárok aj na materskú dávku, a to najskôr po uplynutí šiestich týždňov odo dňa pôrodu a pod podmienkou, že sa stará o dieťa, bol pred podaním žiadosti o materské nemocensky poistený najmenej 270 dní a matka nepoberá materské na to isté dieťa alebo rodičovský príspevok. Naša právna úprava umožňuje otcom čerpať rodičovskú dovolenku v súvislosti so starostlivosťou o narodené dieťa počas dostatočne dlhého obdobia a hneď po narodení, avšak materské sa doposiaľ priznávalo otcom najskôr až po uplynutí šiestich týždňov odo dňa pôrodu, pričom matka nemohla poberať materskú dávku na to isté dieťa alebo rodičovský príspevok. Uvedené viac menej stále platí s určitými odchýlkami prijatými v Zákonníku práce s účinnosťou od 1. 11. 2022, ktoré sú výsledkom transpozície smernice Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ.

Po novom sa v súčasnosti existujúci inštitút rodičovskej dovolenky podľa § 166 ods. 1 Zákonníka práce bude označovať ako „otcovská dovolenka“. Otcovská dovolenka sa teda nezavádza ako nový inštitút, nakoľko v Zákonníku práce z hľadiska svojho obsahu už upravená je. Sme však toho názoru, že príznačnejším označením naberá tento

inštitút na vážnosti a upevňuje sa jeho pozícia v povedomí tak zamestnancov ako aj zamestnávateľov. Otcovská dovolenka sa bude rovnako ako rodičovská dovolenka muža podľa § 166 ods. 1 Zákonníka práce poskytovať bez náhrady mzdy. Po novom sa v zákone č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v z. n. p. stanovuje, že otec dieťaťa bude mať počas čerpania tzv. otcovskej dovolenky nárok na materské v období 2 týždňov najneskôr do uplynutia šiestich týždňov odo dňa pôrodu. O tento čas sa skrátí úhrnné obdobie poberanie materského, na ktoré má muž nárok (t. j., napr. 28 týždňov po odpočítaní dvoch týždňov = 26 týždňov). Podstata tejto zmeny spočíva v tom, že počas obdobia dvoch týždňov sa umožní súbežné čerpanie materského otcom aj matkou dieťaťa. Zároveň prekážkou tohto nároku nebude ani poberanie rodičovského príspevku matkou dieťaťa.¹³² Zámer tejto úpravy možno vyčítať z dikcie smernice, že platenú otcovskú dovolenku by mal mať otec možnosť čerpať čo najskôr po narodení dieťaťa a súbežne s matkou, pretože jej účelom je okrem vytvorenia puta medzi otcom a dieťaťom aj pomoc matke v období šestonedelia.¹³³ Matkám takáto pomoc v citlivom období bezprostredne po pôrode výrazne pomôže a pre zamestnávateľa ani zamestnanca (otca) nepôjde o dlhodobý a nepreklenuteľný výpadok z práce. Otcovia tak budú oveľa viac motivovaní k využívaniu tohto inštitútu.

Zamestnanec bude počas otcovskej dovolenky chránený rovnako ako predtým, keďže sa nenavrhuje nový inštitút, len zmena pomenovania. Zamestnanec je podľa § 166 ods. 1 Zákonníka práce chránený napr. pred výpoveďou (§ 64 ods. 1 písm. d) ZP), pred okamžitým skončením pracovného pomeru (§ 68 ods. 3 ZP) a garantuje sa mu návrat na pôvodnú prácu a pracovisko (§ 157 ods. 1 ZP). Nová zmena, ktorá smeruje k zvýšeniu ochrany muža na otcovskej dovolenke, je jeho ochrana **pred skončením pracovného pomeru v skúšobnej dobe**, ktorá by bola motivovaná využitím práva na otcovskú dovolenku. Otec tak bude chránený rovnako ako je už teraz chránená matka do konca deviateho mesiaca po pôrode, tehotná žena a dojčiaca žena. Zamestnávateľ môže s nimi skončiť pracovný pomer v skúšobnej dobe **len písomne s náležitým odôvodnením** vo výnimočných prípadoch, ktoré nesúvisia s tehotenstvom, materstvom alebo so starostlivosťou o narodené dieťa (§ 72 ods. 1 ZP).¹³⁴

V záujme zatraktívnenia svojho postavenia na trhu práce môžu zamestnávatelia poskytovať platenú otcovskú dovolenku bezprostredne po narodení dieťaťa aj nad rámec tejto novely.

Zaujímavosti

Pozn.: V záujme výstižnosti jazyka a v súlade s aktuálnou novelou Zákonníka práce budeme ďalej v tejto metodike používať pojem „otcovská dovolenka“ na označenie rodičovskej dovolenky muža podľa § 166 ods. 1 Zákonníka práce. Pojem „rodičovská dovolenka“ v takom prípade predstavuje rodičovskú dovolenku podľa § 166 ods. 2 Zákonníka práce.

Príklady dobrej praxe

Reťazec Tesco na Slovensku poskytuje otcovské voľno ako platenú dovolenku v rozsahu dvoch týždňov po pôrode alebo po zverení dieťaťa do náhradnej starostlivosti.¹³⁵

Spoločnosť Vodafone rozbehla globálnu politiku pre otcov, na základe ktorej poskytuje otcom vo viacerých krajinách minimálne dvojtyždňovú plne platenú dovolenku.¹³⁶

Spoločnosť IBM, nedávno premenovaná na Kyndryl Client Center, s. r. o. (ČR), ktorá získala v súťaži Firma roka: Rovné príležitosti 2020 (ČR) 3. miesto, poskytuje otcom po narodení dieťaťa až 4 týždne pracovného voľna s plnou mzdou a matkám prvé 4 týždne po narodení dieťaťa finančne dorovnáva mzdu.¹³⁷

Nástup na rodičovskú dovolenku podľa § 166 ods. 2

Podľa § 166 ods. 2 Zákonníka práce na prehĺbenie starostlivosti o dieťa je zamestnávateľ povinný poskytnúť žene a mužovi rodičovskú dovolenku do troch rokov veku dieťaťa a ak ide o dlhodobu nepriaznivý zdravotný stav dieťaťa vyžadujúci si osobitnú starostlivosť, tak do šiestich rokov veku dieťaťa.

- O rodičovskú dovolenku na prehĺbenie starostlivosti o dieťa je potrebné požiadať, najlepšie písomne, aj keď zákon formu bližšie nešpecifikuje. V pravom zmysle slova nejde o žiadosť, nakoľko zamestnávateľ musí takejto požiadavke vyhovieť. Rodičovská dovolenka sa poskytuje v rozsahu, o aký rodič žiada, spravidla najmenej na jeden mesiac. Krajský súd v Hradci Králové rozhodol (sp. zn. 13 Co 413/95 Sb), že ak zamestnankyňa/zamestnanec vo svojej žiadosti napriek svojej povinnosti neuvedú rozsah rodičovskej dovolenky, je potrebné vychádzať z toho, že žiadajú o jej poskytnutie až do troch rokov veku dieťaťa.¹³⁸
- Čerpanie rodičovskej dovolenky nie je povinné, kedykoľvek je možné sa z nej vrátiť do práce skôr, ako zamestnanec pôvodne plánoval, ako aj opätovne o ňu požiadať. Môže sa teda čerpať v celom rozsahu, v časti, po častiach alebo nečerpať vôbec a zamestnávateľ to musí akceptovať.
- Nástup na materskú dovolenku a rodičovskú dovolenku (podľa § 166 ods. 1 a ods. 2), ich prerušenie, skončenie a toho sa týkajúce zmeny oznamuje písomne žena a muž najmenej jeden mesiac vopred; nesplnenie tejto lehoty však nemá za následok napríklad posunutie termínu nástupu na dovolenku.

- Právo na rodičovskú dovolenku má každý zamestnanec a zamestnankyňa v pracovnom pomere, a to aj:
 - na kratší pracovný čas,
 - so zmluvou na dobu určitú,
 - agentúrni zamestnanci,
 - zamestnanci v skúšobnej dobe.¹³⁹
- Ustanovenia o rodičovskej dovolenke sa nevzťahujú na zamestnancov vykonávajúcich prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru; to neplatí v prípade dôležitých osobných prekážok v práci v súvislosti so starostlivosťou o dieťa.
- Nevyčerpanú časť rodičovskej dovolenky nie je možné preniesť na druhú oprávnenú osobu a predĺžiť jej tak maximálnu zákonom stanovenú hranicu troch/šiestich rokov.

Príklady dobrej praxe

Spoločnosť IBM, nedávno premenovaná na Kyndryl Client Center, s. r. o. (ČR), digitalizovala proces odchodu na materskú a rodičovskú dovolenku a zabezpečila tak výstupný proces bez administratívnej záťaže. Zamestnancom sú k dispozícii aj online inštruktážne videá alebo sa môžu prihlásiť na informačný webinár.¹⁴⁰

Zaujímavosti

Informácia pre zamestnancov: Nie je vylúčené súbežné čerpanie materskej dovolenky ženou a rodičovskej dovolenky mužom v súvislosti so starostlivosťou o to isté dieťa. V súčasnosti však nie je možné čerpať materské súbežne matkou a otcom na to isté dieťa, materské môže na jedno dieťa poberať len jedna osoba. S účinnosťou od 1. 11. 2022 sú výnimkou len dva týždne z otcovskej dovolenky čerpané do 6 týždňov po pôrode s nárokom na materské, ktoré môže muž (otec) poberať súbežne s poberaním materského matkou dieťaťa počas jej materskej dovolenky.¹⁴¹ Je dovolené, aby materské čerpala aj matka aj otec súbežne, a to matka na mladšie dieťa v čase materskej dovolenky a otec na staršie dieťa od uplatnenia si nároku po zákonom stanovenú dobu spravidla 28 týždňov, najneskôr však do troch rokov veku dieťaťa. Popri materskej dávke nie je možné poberať rodičovský príspevok na ktorékoľvek dieťa.

Nie je vylúčené súbežné čerpanie rodičovskej dovolenky oboma rodičmi.

Rodičovský príspevok však patrí len jednej osobe, aj keď sa o dieťa stará viac oprávnených osôb. Osoba starajúca sa o viac ako jedno dieťa do veku troch/šiestich rokov má nárok len na jeden rodičovský príspevok, nakoľko nárok na rodičovský príspevok sa neviaže na dieťa, ale na oprávnenú osobu (suma sa navyšuje v prípade narodenia viac detí súčasne).¹⁴² Podmienkou poskytovania rodičovského príspevku je riadna starostlivosť o dieťa, ktorá však nemusí byť osobná, tzn. môže sa zabezpečiť aj prostredníctvom inej plnoletej fyzickej osoby alebo právnickej osoby – napr. jasle.

Informácia pre zamestnávateľa: Pracovný pomer počas materskej dovolenky/ otcovskej dovolenky a rodičovskej dovolenky naďalej trvá, no spočíva (väčšina práv a povinností vyplývajúcich z pracovného pomeru sa tak nevykonáva).¹⁴³

Nárok na materskú/otcovskú a rodičovskú dovolenku patrí okrem biologických rodičov aj každej žene alebo mužovi, ktorá/ktorý prevezme na základe právoplatného rozhodnutia príslušného orgánu dieťa do starostlivosti nahrádzajúcej starostlivosť rodičov (1. zverenie maloletého dieťaťa do náhradnej osobnej starostlivosti, ak matka dieťaťa zomrela, 2. pestúnska starostlivosť, 3. osvojenie). Materská/otcovská a rodičovská dovolenka sa poskytujú v rovnakom rozsahu, ich dĺžka sa však počíta od prevzatia dieťaťa do starostlivosti a trvá najdlhšie do troch rokov veku dieťaťa, ak ide o materskú a otcovskú dovolenku a v prípade rodičovskej dovolenky maximálne do šiestich rokov veku dieťaťa (§ 169 ods. 1 a 2 ZP).¹⁴⁴

Príklady dobrej praxe

Reťazec Tesco na Slovensku poskytuje zamestnankyni/zamestnancovi, ktorí si osvojili dieťa, no už im nevzniká nárok na materskú alebo rodičovskú dovolenku, osem týždňov platenej dovolenky na adaptovanie sa na novú situáciu v rodine.¹⁴⁵

Starostlivosť o zamestnancov počas materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenky – uľahčenie návratu do práce

Žena alebo muž na materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenke strácajú prerušením pracovnej kariéry pracovné návyky, kontakt s pracovným prostredím, oslabujú sa ich zručnosti a schopnosti, nemajú dostatočný priestor na udržanie tempa s ostatnými, čím

sa ocitajú v znevýhodnenej pozícii. Zamestnávateľ tak zároveň stráca talentovaných a schopných zamestnancov. Je preto kľúčové, aby venoval tejto otázke celú svoju pozornosť a pristúpil k takým krokom, ktoré sa odzrkadlia v znížení fluktuácie, v udržaní si cenného know-how, a tým pádom aj v úspore nákladov súvisiacich s nájdením a zaškolením nových zamestnancov.

Čím náročnejšia pozícia, tým ťažšie je pre zamestnávateľa nájsť vhodnú náhradu. V istom prieskume realizovanom vo Veľkej Británii boli priemerné náklady na zaškolenie novej pracovnej sily v oblasti sociálnej starostlivosti vyčíslené na 3 500 £, v prípade neskúsenej pracovnej sily na 1 000 £ a pri pozíciách vyžadujúcich si vyššiu odbornosť dokonca až na 5 000 £. V prípade straty lekára alebo lekárky sa náklady vyšplhali až na 200 000 £, u zdravotnej sestry na 34 000 £ a v prípade fyzioterapeuta na 22 000 £.¹⁴⁶

Je dokázané, že zvýšená fluktuácia pracovných síl zvyšuje firme náklady na zaučenie a tréning nového personálu. Spoločnosti Deloitte and Touche dospeli k záveru, že cielečné vytváranie podmienok na udržanie žien v práci ušetrí ich spoločnosti náklady v hodnote 250 miliónov dolárov, ktoré by museli vynaložiť na hľadanie a zaškolenie nového personálu.¹⁴⁷

Odporúčania pre zamestnávateľov

Ako na to?

Kľúčom k úspechu je načasovanie podpory ešte pred samotným nástupom na materskú, otcovskú a rodičovskú dovolenku. Zamestnávateľ by mal mať vypracované všeobecné programy na podporu zamestnankýň a zamestnancov odchádzajúcich na túto dovolenku, ako aj programy na podporu počas jej trvania, bezprostredne po návrate a počas celého obdobia trvania rodičovských (ako aj opatrovateľských) povinností.

Zabezpečiť dobrú informovanosť ešte pred samotným nástupom na materskú, otcovskú a rodičovskú dovolenku. Prostredníctvom vhodných informačných prostriedkov (intranet, e-mail, osobné poradenstvo a i.) informovať zamestnancov o existujúcich programoch na podporu a ulahčenie návratu do zamestnania, o školeniach, možnostiach výkonu práce počas dovolenky, dostupných flexibilných formách práce a ponúkaných benefitoch. Súčasne poskytnúť základný právny prehľad a praktické informácie o všetkých otázkach spojených s obdobím materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenky.

V rámci firmy vytvoriť **podpornú skupinu** pre ženy aj mužov (klub rodičov, online platforma i.) na výmenu a posúvanie skúseností medzi zamestnancami. Pokrývala by široké spektrum otázok od obáv žien otehotnieť a obáv otcov čerpať otcovskú dovolenku a zapájať sa do starostlivosti o deti plynúcich z prerušenia kariéry, straty pracovných návykov a kontaktov cez otázky o dostupných možnostiach odchodu z práce a návratu do firmy až po prípravu na rodičovstvo a výchovu detí. Do tejto podpornej skupiny môže iniciatívne prispievať aj zamestnávateľ a okrem iného zapojiť psychológov, právnikov, koučov, mentorov, zdravotníkov, a to aj z radov zamestnancov. Dostatočná pripravenosť na materstvo a jeho úspešné zvládnutie predznamená aj úspešnejší návrat do práce, vítané je tak zabezpečenie konzultácií s pôrodnými asistentkami, duľami alebo laktačnými poradkyňami v rámci predpôrodnej prípravy. Súčasťou pokrokového prístupu je šírenie osvedy o dôležitosti zapojenia otcov do starostlivosti o dieťa od narodenia.

Kariérne poradenstvo a podpora: Ešte pred nástupom na materskú, otcovskú a rodičovskú dovolenku je dôležité vypracovať **plán uľahčujúci návrat do práce** prispôsobený individuálnym potrebám zamestnancov (pomocou osobných rozhovorov s nadriadeným zamestnancom alebo s personálnym oddelením).

Individuálny plán/program návratu:

- Predbežný nezáväzný plán školení je možné dohodnúť ešte pred nástupom na dovolenku, pričom ponuka školení sa ponechá otvorená a prispôsobí sa až aktuálnemu daniu vo firme a momentálnym potrebám konkrétneho zamestnanca. Školenia treba zamerať na prehĺbenie, udržanie (napr. jazykové kurzy), obnovenie či rozšírenie vedomostí, zmeny v systéme práce, technologické zmeny a pod. Realizovať ich možno formou e-learningu alebo online kurzu, do úvahy prichádzajú aj osobné školenia (zamestnávateľ môže na potrebný čas zabezpečiť služby starostlivosti o deti). Školenia sú, samozrejme, dobrovoľné a poskytnuté zamestnancovi ako jeden z benefitov. Sledovaným záujmom je udržať zamestnanca v „tempe“ a uľahčiť adaptačný proces po jeho návrate, ktorý môže byť obzvlášť náročný v prípade jeho dlhotrvajúcejšej pracovnej odmlky.
- Nezáväzná dohoda o možnostiach, očakávaniach a aspoň orientačných predstavách zamestnankyne a zamestnanca spojených s ich návratom do práce. Zamestnanec by už v tejto fáze mal dostať „na mieru šité“ poradenstvo o rôznych flexibilných formách práce, ktoré prichádzajú do úvahy na jeho pracovnej pozícii – práca z domu, pružný pracovný čas, možnosť nájsť kolegu na delené pracovné miesto a pod., ako i priestor na vyjadrenie, k čomu inklinuje. Treba mať na zreteli, že preferencie zamestnanca sa

môžu výrazne meniť v závislosti od toho, ako sa bude vyvíjať jeho osobná a rodinná situácia a od potrieb a náročnosti dieťaťa.

- Prehľad možností výkonu inej práce počas materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenky, ktorá svojím rozsahom, obsahom a využitím flexibilných prvkov umožňuje skĺbenie rodinného a pracovného života (napr. rôzne projekty, analýzy, administratívne činnosti, čiastkové úlohy). V tejto súvislosti prichádza do úvahy poskytnúť rýchle zaučenie/rekvalifikáciu ešte pred nástupom na dovolenku. Zamestnávateľ sa vystavuje určitej neistote, nakoľko situácia osoby s rodičovskými povinnosťami sa môže nepredvídateľne meniť, avšak týmto otvoreným prístupom návratne investuje do ľudského kapitálu, svojho zamestnanca alebo zamestnankyne, ktorí nestrácajú pracovné návyky ale, naopak, získavajú nové obohacujúce skúsenosti pre samotnú firmu.

Udržiavanie kontaktu so zamestnancom

- Aj po odchode naďalej poskytovať individuálne kariérne poradenstvo a podporné programy – aktualizovať individuálny plán. V rámci toho ponúkať vhodné školenia a všetkým zamestnancov vrátane osôb na materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenke informovať o nových dostupných pracovných ponukách a pracovných príležitostiach.
- Udržiavať zamestnancov v obraze a upevňovať pocit, že sa na nich nezabudlo, napríklad ponechať sprístupnené e-mailové konto, informovať o zavedení nového spôsobu práce, diania vo firme, priebežne zasielať významné a dôležité časti pracovnej agendy.
- Udržiavať kontakt s kolegami, napr. prizvaním na teambuildingy, firemné akcie, videokonferencie.
- Možnosť využívať benefity zamestnávateľa aj počas materskej a rodičovskej dovolenky (napr. zľavy, produkty) a informovanie o nových benefitoch

Rešpekt a pochopenie

Ouplatňovanie prorodinej politiky musí mať v prvom rade záujem zamestnávateľa a jeho vrcholový manažment, pričom v jeho zastúpení ho dôsledne presadzuje personálne oddelenie. Prorodinná politika u zamestnávateľa by však nefungovala bez tolerantného prístupu priamych nadriadených, ako i všetkých kolegov. Dokonca aj také situácie ako účasť na teambuildingoch či pracovných poradách s dieťaťom (napr. v nosiči), nepredvídateľné (krátke) pauzy počas porady z dôvodu starostlivosti o dieťa či dojčenie na pracovisku by sa mali stretnúť s rešpektom a porozumením. Ak budú považované za prirodzenú súčasť pracovného

života rodiča, ten sa tak nebude cítiť v práci ako záťaž a odsunutý na okraj. Samozrejme, ten by nemal takéto prestávky zneužívať vo svoj prospech a zatažovať tak neprimerane ostatných kolegov.

Príklady dobrej praxe

ČSOB v Českej republike získala 1. miesto v súťaži *Firma roka: Rovné príležitosti 2020* (ČR). Pred odchodom na materskú alebo rodičovskú dovolenku sa budúci rodič zúčastní workshopu, ktorý približuje všetky potrebné formality, a matky majú možnosť porozprávať sa s laktačnou poradkyňou. Ďalej sa rodičia môžu prihlásiť do *Programu pre rodičov* a facebookovej skupiny. Všetky dôležité informácie nájdu aj na špeciálnom webe. Garant *Programu pre rodičov* je rodičom k dispozícii formou individuálnych konzultácií po celý čas dovolenky napríklad kvôli zaisteniu plynulého návratu a kariérnemu poradenstvu. Zamestnancom na materskej a rodičovskej dovolenke je po celý čas zdarma dostupná aj služba interného kouča a neprídu ani o benefity (zľavy, bankové produkty).¹⁴⁸

Thermo Fisher Scientific v ČR (Brno), ktorá sa zapojila do súťaže *Firma roka: Rovné príležitosti 2020* (ČR), v rámci programu „StayIN“ udržiava kontakt s rodičmi na materskej a rodičovskej dovolenke, umožňuje im osobný rozvoj vytvorením vzdelávacieho programu na mieru a ponúka vhodné pracovné príležitosti. Samotná firma pritom z vlastnej iniciatívy vyhľadáva a ponúka také pracovné príležitosti, ktoré sa dajú skĺbiť s rodičovskými povinnosťami. Autentickosť tohto programu dotvára skutočnosť, že celý ho má na starosti jedna zo zamestnankýň na rodičovskej dovolenke. Rodičia sú prizývaní na neformálne stretnutia a firemné akcie. Výsledkom je zvýšenie podielu spolupracujúcich zamestnancov na materskej alebo rodičovskej dovolenke z 15 % na 30 %.¹⁴⁹

Aj **Raiffeisen banka** sa zapojila do súťaže *Firma roka: Rovné príležitosti 2020* (ČR) s iniciatívou „*Otcovia a mamy s nami*“, v rámci ktorej ponúka možnosti rozvoja, benefity, ale aj facebookovú skupinu pre rodičov, v ktorej zdieľajú novinky z banky, benefity a možnosti skrátených úväzkov. Zaujímavosťou je aj online ponuka workshopov zameraných predovšetkým na zosúladovanie pracovného a rodinného života. Kolegov a kolegyné na materskej a rodičovskej dovolenke každoročne pozývajú na celobankové a ďalšie tímové stretnutia.¹⁵⁰

Curaprox (SR) zriadil interný komunikačný portál, ktorý slúži na distribúciu pracovných úloh medzi rodičmi. Zamestnanci tam jednak môžu zverejňovať

pracovné úlohy, ktoré presahujú ich časovú kapacitu a o splnenie ktorých sa môžu prihlásiť rodičia, a zároveň je vďaka portálu zabezpečená zastupiteľnosť v rámci tímu v prípade neočakávaných udalostí (napr. ochorenie dieťaťa). Ak rodič náhle nemôže zrealizovať úlohu, posunie ju pomocou portálu kolegom. Zamestnanci na materskej alebo rodičovskej dovolenke majú k dispozícii firemný počítač a telefón a v prípade potreby prístup do interných dát; naďalej sa môžu zúčastňovať vzdelávacích aktivít. Na tieto účely sa využívajú dohody o vykonaní práce; ak ide o inú prácu ako tú, ktorú vykonávali v čase odchodu, do úvahy prichádza práca na kratší pracovný čas. Zamestnanci sú aj spolu s deťmi a partnermi vítaní na pracovných poradách a teambuildingoch.¹⁵¹

V Deutsche Telekom IT Solutions (SR) zamestnanci oznamujú plánovaný návrat do práce v predstihu niekoľkých mesiacov, aby mali manažéri dostatok času na zosúladenie požiadaviek zamestnanca s nárokmi pracovnej pozície.¹⁵² Myslí sa aj na zamestnancov/kyne škôlkarov a školopovinných detí. Zamestnávateľ má snahu plánovať pravidelné porady tak, aby sa nekryli s časom vozenia detí do a zo škôl a škôlok.¹⁵³

Spoločnosť NN Slovensko začala využívať na vykonanie menších pracovných úloh namiesto študentov – brigádnikov zamestnankyne na materskej dovolenke, ktoré o tieto pracovné úlohy prejavia záujem. K tomuto kroku dospeli potom, ako zhodnotili, že lacnejšiu brigádnickú pracovnú silu preváži svojimi výhodami práca zamestnankyň na materskej dovolenke, ktoré netreba zaúčať a ktoré sa tým stávajú lojálnejšie voči firme. Zaujímavosťou v ponuke benefitov tejto spoločnosti je okrem bezplatných vzdelávacích kurzov webinár prinášajúci tipy, ako efektívne spojiť prácu so starostlivosťou o domácnosť a deti. K tomu dostávajú zamestnanci týždenné praktické tipy, ako zmysluplne zabaviť deti počas pracovného dňa, ako sa udržať v pozitívnom psychickom rozpoložení, ako i tipy na online kultúrne podujatia.¹⁵⁴

Výkon práce počas materskej a otcovskej dovolenky

1. Zamestnankyňa a zamestnanec sa kedykoľvek v priebehu materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenky môžu vrátiť do práce; čerpanie týchto dovolení nie je povinné a zamestnávateľ ich čerpanie nemôže nariadiť. Jedinú výnimku predstavuje už spomínaná minimálna zákonná výmera materskej dovolenky v prípade, že žena začne materskú dovolenku čerpať. Tá potom nesmie byť kratšia ako 14 týždňov a nemôže sa skončiť ani prerušiť pred uplynutím šiestich týždňov odo dňa pôrodu

(§ 168 ods. 4 ZP). V tomto rozsahu by matka nemala počas materskej dovolenky vykonávať prácu ani u iného zamestnávateľa.¹⁵⁵

2. Do úvahy prichádza aj výkon práce počas materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenky u tohto zamestnávateľa.

Otázka výkonu práce počas materskej a otcovskej dovolenky má význam z hľadiska nároku ženy a muža na poskytovanie dávky „materské“.

Zaujímavosti

Ak nechce žena prísť o dávku materské, podľa aktuálnej právnej úpravy a aplikačnej praxe nesmie mať príjem zo zamestnania, resp. nemocenského poistenia, z ktorého túto dávku poberá. Podľa § 30 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v z. n. p. má zamestnanec nárok na nemocenskú dávku (tzn. aj materské), ak nemá príjem, ktorý sa považuje za vymeriavací základ na platenie poistného (§ 138 ods. 1 cit. zákona), okrem príjmu, ktorý sa poskytuje z iného dôvodu než za vykonanú prácu. Jej nárok na materské by tak nemal ovplyvniť príjem zo zamestnania u iného zamestnávateľa. U toho istého zamestnávateľa môže pracovať v prípade, že sa so zamestnávateľom dohodne na inom druhu práce (pričom musí ísť skutočne o iný druh práce). Nárok na materské vzniká poistenkyni, ak bola v posledných dvoch rokoch pred pôrodom nemocensky poistená najmenej 270 dní, pričom má ísť o poistenkyniu, ktorá je tehotná alebo sa stará o narodené dieťa (§ 48 ods. 1 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v z. n. p.). „Zákonodarca nevyžaduje osobnú a ani celodennú starostlivosť.“¹⁵⁶ Otázku starostlivosti následne vyhodnocujú pobočky Sociálnej poisťovne. Vhodnejšou formou sa javí pracovný pomer na kratší pracovný čas alebo uzatvorenie dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru – dohoda o vykonaní práce alebo dohoda o pracovnej činnosti, práca z domácnosti, prípadne umožnenie prítomnosti dieťaťa na pracovisku spolu s matkou.

Hoci bola požiadavka uzatvorenia dohody s matkou o prevzatí dieťaťa do starostlivosti zo zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v z. n. p. vypustená, **v prípade otca sa skúma naďalej aj splnenie podmienky starostlivosti o dieťa**, nakoľko ide stále o „iného poistenca, ktorý sa stará o dieťa“ (§ 49 zákona o sociálnom poistení).

Podmienka starostlivosti o dieťa na poskytnutie dávky materské musí byť zo strany otca zachovaná vždy. Za nesplnenie podmienky sa považuje, ak je starostlivosť zabezpečovaná inou osobou ako otcom. Ak chce otec naďalej pracovať u toho istého zamestnávateľa, vyžaduje si to novouzatvorený pracovný pomer s iným druhom práce, pričom musí ísť skutočne o nový druh práce. Aby bola súčasne zabezpečená starostlivosť o dieťa zo strany

otca, do úvahy prichádza pracovná zmluva maximálne na polovičný úväzok a najlepšie formou domáckej práce.

Ďalej prichádza do úvahy uzatvorenie dohody o pracovnej činnosti (najviac na 10 hodín týždenne) alebo dohody o vykonaní práce (najviac 350 hodín v kalendárnom roku) so zamestnávateľom; podmienka výnimočnosti je v tomto prípade splnená.

Napriek nedávnym legislatívnym úpravám otázka starostlivosti o dieťa ako zákonnej podmienky poberania dávky materské a s tým spojená problematika práce popri materskej a otcovskej dovolenke ponúkajú stále pomerne široký priestor na precizovanie právnej úpravy.

Výhody práce počas poberania materského

Počas poberania materského automaticky platí sociálne a zdravotné odvody štát. V prípade práce počas materskej alebo otcovskej dovolenky zamestnávateľ nebude platiť odvody v plnej výške, ale z novouzatvoreného pracovného pomeru alebo dohody bude odvádzať do Sociálnej poisťovne iba odvody na úrazové poistenie z clého vymeriavacieho základu vo výške 0,8%.¹⁵⁷ Odvody do zdravotnej poisťovne však platí aj zamestnanec (vo výške 4 % z vymeriavacieho základu), aj zamestnávateľ (vo výške 10 % z vymeriavacieho základu).¹⁵⁸

- **Výkon práce počas rodičovskej dovolenky** podľa § 166 ods. 2 Zákonníka práce ani návrat z nej na pôvodný druh práce nemá za následok stratu rodičovského príspevku. Rodič alebo iná oprávnená osoba si môže zvoliť medzi rodičovským príspevkom alebo príspevkom na starostlivosť o dieťa, ktorý je vnímaný aj ako príspevok na jasle, súkromnú škôlku či opatrovateľku. Je slobodným rozhodnutím zamestnankyne a zamestnanca, kedy sa vrátia z rodičovskej dovolenky späť do práce. Ak sa rozhodnú využiť celú alebo podstatnú časť rodičovskej dovolenky, do úvahy prichádza výkon inej vhodnej práce pre toho istého zamestnávateľa počas čerpania rodičovskej dovolenky.

Návrat do práce po materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenke

Udržanie pracovného miesta po návrate

Po návrate z materskej dovolenky alebo z otcovskej dovolenky (rodičovská dovolenka podľa § 166 ods. 1 ZP) je zamestnávateľ povinný zaradiť zamestnankyňu a zamestnanca na ich pôvodnú prácu a pracovisko (§ 157 ods. 1 ZP). Pôjde teda o zaradenie na rovnakú pracovnú pozíciu z hľadiska obsahu a miesta výkonu práce, pričom sa vychádza z

opisu činností (pracovnej náplne), ktoré zamestnanec vykonával pred nástupom na uvedenú dovolenku. Ak takéto zaradenie nie je možné, zamestnávateľ je povinný zaradiť ich na inú prácu zodpovedajúcu pracovnej zmluve, teda na druh práce dohodnutý v pracovnej zmluve. Takéto zaradenie je nutné realizovať za rovnako priaznivých podmienok, aké boli v čase nástupu na túto dovolenku a popritom im patrí právo na prospech z každého zlepšenia pracovných podmienok, ktoré by sa ich týkalo, ak by na túto dovolenku nenastúpili.

Aj z rodičovskej dovolenky (dovolenka podľa § 166 ods. 2 ZP) má zamestnanec garantovaný návrat na pôvodnú prácu a pracovisko a ak to nie je možné, na inú prácu zodpovedajúcu pracovnej zmluve (§ 157 ods. 2 ZP). Po skončení rodičovskej dovolenky majú zamestnanec alebo zamestnankyňa právo na zachovanie všetkých práv, ktoré mali alebo ktoré im vznikali v čase nástupu na túto rodičovskú dovolenku v pôvodnom rozsahu.

Najčastejšími dôvodmi nemožnosti zaradiť zamestnancov na pôvodnú prácu a pracovisko sú napríklad zrušenie prevádzky, premiestnenie časti podniku, zrušenie výroby alebo zrušenie pracovného miesta. Argumentom, ktorý by určite neobstál v zdôvodnení nemožnosti zaradiť zamestnanca na pôvodnú prácu, je trvalé prijatie novej pracovnej sily na miesto, ktoré malo byť len na zástup.¹⁵⁹

Zaujímavosti

Ako ďalšia otázka sa vynára, čo v praxi predstavuje právo na prospech z každého zlepšenia pracovných podmienok a zachovanie zamestnaneckých práv? Pôjde napríklad o nasledujúce situácie:

- Podľa Zákonníka práce sa čas čerpania materskej alebo otcovskej dovolenky (rodičovskej dovolenky podľa § 166 ods. 1 ZP) posudzuje ako výkon práce; počas ich trvania tak zamestnancovi vzniká nárok na klasickú dovolenku.
- Žena alebo muž majú nárok na zvýšenú mzdu, ktorá by sa im valorizovala, ak by namiesto čerpania materskej alebo otcovskej dovolenky pracovali; uvedené sa však nevzťahuje na odmeny vyplácané ostatným zamestnancom.¹⁶⁰
- Obdobie čerpania materskej alebo otcovskej dovolenky sa započítava do rozhodujúceho obdobia na preradenie do vyššej platovej triedy (rozhodnutie Súdneho dvora EÚ v právnej veci C-284/02 Ursula Sass proti Land Brandenburg z 18. novembra 2004, ods. 48). Rovnako tak z rozhodnutia Súdneho dvora EÚ v právnej veci Sarkatzis Herrero proti Instituto Madrilenode la Salud (Imsalud) C-294/04 zo 16. februára vyplýva, že táto dovolenka sa započítava do odpracovaných rokov na účel služobného postupu a získania vyššej mzdy.¹⁶¹
- Pod právom, ktoré zamestnanec mal alebo na ktoré sa mu utvoril nárok v deň, keď začala rodičovská dovolenka podľa § 166 ods. 2 Zákonníka práce, sa

rozumie napríklad právo na odstupné v takej výške, ktorá vychádza zo mzdy, ktorú by zamestnanec poberal, ak by nenastúpil na rodičovskú dovolenku (rozhodnutie Súdneho dvora EÚ vo veci C-116/08 Christel Meerts proti Pro-ost NV z 22. októbra 2009, ods. 44). Nepatria sem príspevky, bonusy ani odmeny, ktoré boli poskytnuté ostatným zamestnancom počas čerpania rodičovskej dovolenky. Zamestnanec vracajúci sa z rodičovskej dovolenky tak po návrate nemá nárok na rovnakú mzdu so všetkými odmenami a benefitmi ako porovnateľný zamestnanec, ktorému bol priznaný vyšší plat z toho dôvodu, že počas tohto obdobia si zvyšoval kvalifikáciu a vzdelával sa na rozdiel od vracajúceho sa zamestnanca (rozhodnutie Súdneho dvora EÚ vo veci C-537/07 Evangelina Gómez-Limón Sánchez-Camacho proti Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS), Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) a Alcampo SA zo 16. júla 2009, ods. 40).¹⁶²

Po návrate zamestnankyne alebo zamestnanca do práce je zamestnávateľ povinný pridelovať im prácu podľa pracovnej zmluvy. Nepridelovanie práce je tzv. inou prekážkou v práci na strane zamestnávateľa podľa Zákonníka práce, za ktorú patrí zamestnancovi náhrada mzdy.

Napriek zákonnej garancii návratu na pôvodnú prácu a pracovisko, prípadne na inú prácu zodpovedajúcu pracovnej zmluve, môžu pri výklade týchto ustanovení vznikáť v praxi nedorozumenia. Navyše, zamestnankyne a zamestnanci nemusia mať dostatočné povedomie o svojich právach spojených s návratom do zamestnania, cítia neistotu a (ne)dôvodne sa obávajú, že len čo prerušia kariéru, nebudú sa môcť vrátiť na rovnaké pracovné miesto, prípadne, že sa zhoršia ich pracovné podmienky. V rámci prieskumu Inštitútu pre výskum práce a rodiny realizovanom v roku 2020 38,2 % respondentiek potvrdilo, že po návrate z materskej alebo rodičovskej dovolenky získali pôvodné alebo primerané pracovné zaradenie. Avšak až 11,4 % respondentiek uviedlo, že o pracovné miesto prišli skončením ochrannnej lehoty a 6,8 % opýtaných uviedlo, že dané pracovné miesto bolo zrušené. Negatívna skúsenosť spojená s návratom do práce je viac rozšírená u žien s nízkym príjmom a v povolaniach vyžadujúcich fyzickú prácu. Táto obava je však prítomná aj u otcov, nakoľko predstava čerpania otcovskej dovolenky nie je dostatočne vžitá v povedomí zamestnancov a zamestnávateľov, ktorí ju tolerujú len s väčšou námahou a považujú za právo, ktorého uplatnenie nie je nutnosťou. To platí jednak pre otcovskú dovolenku (rodičovská dovolenka podľa § 166 ods. 1 ZP) a tento efekt sa znásobuje pri čerpaní rodičovskej dovolenky podľa § 166 ods. 2 Zákonníka práce otcami. Vhodným riešením môže byť okrem zákonnej záruky zaručiť zamestnancom návrat na to isté pracovné miesto ešte výslovne v pracovnej alebo v kolektívnej zmluve. Ešte presvedčivejšie pôsobí, keď zamestnanec na vlastné oči vidí, že ide o bežnú prax zamestnávateľa.

Motivátory na návrat do práce a zotrvanie v nej

Návrat rodičov z materskej, otcovskej alebo rodičovskej dovolenky do práce stimuluje najmä na mieru šité flexibilitné pracovné prostredie. Kratší pracovný čas, práca z domu, pružný pracovný čas, zhustený týždeň, nadštandardný rozsah pracovného voľna sú formy práce a nástroje, pri ktorých sa rodičom ako-tak darí skĺbiť ich náročné povinnosti. Delené pracovné miesto, ktoré je v podstate formou kratšieho pracovného času, v zahraničí taktiež naberá na popularite, hoci u nás sa mu ešte nedostalo povšimnutia, aké by si zaslúžilo. Všetky tieto flexibilitné nástroje bližšie rozvážame v kapitole venovanej flexibilitte práce a v rámci tejto kapitoly v podkapitole *Flexibilita práce u zamestnancov s rodičovskými a opatrovatelskými povinnosťami*. Rodičov do práce pritiaľnu a udržia aj ďalšie opatrenia a benefity ako vzdelávanie vrátane returnship programov, vytváranie podporných skupín pre rodičov, no najmä zabezpečovanie firemných služieb starostlivosti o deti, resp. finančná podpora na tento účel. Pôjde o oparenia od tých nákladnejších, z ktorých však zamestnávateľ v končenom dôsledku vyťaží viac, ako do nich musel na začiatku investovať, až po tie, ktoré zamestnávateľa nestoja takmer nič. Najmenej nákladným opatrením je napríklad vytváranie tolerantnej atmosféry u zamestnávateľa a budovanie rešpektujúceho prístupu vo firme.

Príklad dobrej praxe

ČSOB v Českej republike spustila *Program pre rodičov*, ktorý umožňuje pracovať rodičom na kratší až polovičný pracovný čas alebo využiť dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru. Nemusia sa pritom vrátiť do pôvodného tímu, ale tieto formy práce môžu využiť kdekoľvek v rámci skupiny ČSOB. ČSOB ďalej ponúka dve firemné škôlky. Príspevok pre rodičov, muža či ženu v rozsahu 50 % až 75 % nákladov za akúkoľvek škôlku, jasle či opatrovatelku poskytuje najmä rodičom v regiónoch, kde kvôli nižšiemu počtu zamestnancov nie je zriadená firemná škôlka. Vďaka aktívnej prorodinatej politike sa do práce v ČSOB vracia až 15 % zamestnancov a zamestnankýň skôr ako po uplynutí klasickej trojročnej rodičovskej dovolenky, čo je trikrát viac, než je český priemer.¹⁶³

Adaptačné vzdelávanie a „returnship“ program

Po návrate z materskej, otcovskej alebo rodičovskej dovolenky sú školenia ako súčasť adaptačného vzdelávania samozrejmosťou. Ľahšiemu preniknutiu do problematiky pomáha na mieru nastavený individuálny plán. Kvôli rýchlemu obnoveniu vedomostí môže byť súčasťou adaptačného vzdelávania aj vstupné vzdelávanie. Ako už bolo

naznačené, náročnosť adaptačného vzdelávania a s tým spojená záťaž závisia od množstva úsilia, ktoré zamestnávateľ investoval do vzdelania zamestnankýň a zamestnancov ešte pred ich návratom do práce.

V zahraničí naberá na popularite tzv. *returnship program*. Ide o platenú stáž, ktorej cieľom je nájsť a zaučiť kvalifikovaných pracovníkov po dlhšej kariérnej pauze, no s viac ako 3-ročnou pracovnou skúsenosťou. Je vhodný práve pre ženy po materskej a rodičovskej dovolenke. Firma prijme ženu spravidla na 3- až 6-mesačnú platenú stáž za vopred dohodnutú odmenu s víziou trvalého zamestnania, ak budú spokojné obidve strany. Pri správnom nastavení returnship programu, teda vzdelávania a mentoringu, získa firma nového plnohodnotného člena tímu, ktorý už má určité cenné skúsenosti a zaškolenie si tak nevyžiada investície v takom rozsahu ako pri juniorskej pozícii. Returnship program pomáha firmám dopĺňať talenty na stredných a manažérskych pozíciách a rodičom s dlhšou kariérou k plynulejšiemu návratu do práce.¹⁶⁴

Príklad dobrej praxe

Telekomunikačná spoločnosť Vodafone vrátane českého Vodafonu rozbehla ešte v roku 2017 úspešný program s názvom „ReConnect“, ktorého cieľom je pomoc talentovaným ženám znovu naštartovať svoju pracovnú kariéru po dlhšej pracovnej pauze, ktorá sa väčšinou spája s rodičovstvom. Program ponúka individuálny rozvojový plán, školenia, koučing, mentoring, účasť na globálnych akadémiách a ďalšom manažérskom vzdelávaní. Nejde teda o pomoc ponúkanú výlučne svojim zamestnankyniam pri návrate do práce po materskej alebo rodičovskej dovolenke, ale o globálny program podpory návratu talentovaných žien do práce. V rámci programu ReConnect môžu tieto zamestnankyne využívať aj skrátený pracovný úväzok (75 %) počas šiestich mesiacov, pružný pracovný čas a home office. Okrem toho spoločnosť Vodafone ešte v roku 2015 spustila globálnu materskú politiku. Všetkým ženám za prvých 16 týždňov materskej dovolenky dorovná rozdiel medzi mzdou a finančnou podporou od štátu. Po návrate do práce môže žena pol roka pracovať 30 hodín týždenne a poberať pritom plný plat. Vodafone popritom vytvára plne flexibilné pracovné prostredie.¹⁶⁵

Flexibilita práce u zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami

Až 88 % žien uvádza, že **flexibilita v práci** je pre ne dôležitejšia rovnako a možno aj viac ako financie. Podľa zahraničného prieskumu by 83 % žien opustilo súčasnú prácu kvôli

ponuke, ktorá viac vyhovuje ich flexibilným požiadavkám.¹⁶⁶

Podľa zistení vyplývajúcich z prieskumu Inštitútu pre výskum práce a rodiny realizovanom v roku 2020 je z pohľadu zamestnancov hlavným dôvodom odkladu zakladania rodiny chýbajúca ústretovosť zamestnávateľov voči zamestnancom s rodinnými povinnosťami (58 % respondentov). Približne tretina zamestnancov je presvedčená, že v ich zamestnaní chýbajú pružné formy organizácie práce a ak aj sú dostupné, zamestnanci majú **obavy z ich využívania** a podozrenie z ich asymetrického uplatňovania. Niektorí zamestnanci sa dokonca stretli s negatívnym postojom nadriadeného zamestnanca k ich využívaniu.¹⁶⁷ Na uvedenom príklade vidieť, že dôležité je nielen zaviesť opatrenia na podporu rodiny a rovnosti mužov a žien vo firme, ale ich uplatňovanie aj viditeľne podporovať, motivovať zamestnancov k ich využívaniu a búrať prípadné obavy zamestnancov. Takáto politika musí byť odrazom skutočnej a nefalšovanej snahy zamestnávateľa o podporu rovnosti mužov a žien a skĺbenie rodinného a pracovného života, hlboko zakorenená v postojoch všetkých zainteresovaných od najvyššieho vedenia cez personálne oddelenie až po vedúcich zamestnancov jednotlivých oddelení.

Z dotazníkového zisťovania realizovaného v roku 2020 Slovenským národným strediskom pre ľudské práva zameraného na možnosť zosúladenia pracovného a osobného života na Slovensku vyplynulo, že ženy vnímajú horší prístup k benefitom a flexibilným formám práce ako muži, ktorí štatisticky častejšie konštatujú, že ich zamestnávateľia sú otvorenejší flexibilným formám práce a rôznorodým benefitom. Naopak, ženy častejšie ako muži uvádzajú poskytovanie deleného pracovného miesta (ženy 23 % vs. muži 16 %) a skráteného pracovného úväzku (ženy 51 % vs. muži 37 %) zamestnávateľom.¹⁶⁸

V EÚ 58 % žien (na porovnanie 78 % v SR) a 55 % mužov (na porovnanie 68 % v SR) nemajú vôbec možnosť rozhodovať o svojom pracovnom čase, zatiaľ čo 14 % žien (8 % v SR) a 20 % mužov (13 % v SR) si môžu určovať svoj pracovný čas úplne sami. Dôvodom rozdielu medzi mužmi a ženami je aj skutočnosť, že ženy sú viac koncentrované v zamestnaniach vo verejnom sektore, ktorý poskytuje nižšiu mieru flexibility práce. Je to aj jeden z dôvodov, prečo len 14 % žien zamestnaných na kratší pracovný čas môže prejsť na plný úväzok, kým u mužov je to 28 %.¹⁶⁹

Na Slovensku sú flexibilné prvky do práce zavádzané v porovnaní s inými krajinami opatrným tempom. Napríklad kratší pracovný úväzok v roku 2019 využívalo len 7,3 % žien z 1 050 900 zamestnaných žien (t. j. 76,3-tis. osôb) a iba 3,6 % mužov z 1 144 000 zamestnaných mužov (t. j. 41,6-tis. osôb).¹⁷⁰ V roku 2020 na Slovensku využívalo kratší pracovný čas len 6,8 % žien a iba 2,7 % mužov. Európsky priemer je však oveľa vyšší. Na porovnanie v rámci Európskej únie pracovalo v roku 2020 na **kratší pracovný čas** priemerne 29,7 % žien a 8,4 % mužov. V rozsahu využívania kratšieho pracovného času ženami sa za Slovenskom v roku 2020 spomedzi 27 krajín EÚ umiestnilo len Chorvátsko,

Rumunsko a Bulharsko.¹⁷¹ Práca na kratší pracovný čas výrazne pomáha sklbiť rodinu a prácu, no za jej striednejším využívaním stoja práve nižšie príjmy.

Častejšie využívanie práce na kratší pracovný čas ženami je spôsobené tým, že na ženy je kladený v porovnaní s mužmi oveľa väčší nápor súvisiaci so starostlivosťou o deti, iné odkázané blízke osoby a domácnosť. Podľa zistení Štatistického úradu Slovenskej republiky v 2. štvrťroku 2021 z 1 045 000 zamestnaných mužov pracovalo na kratší pracovný čas iba 19,1-tis. mužov a z 1 034 900 zamestnaných žien pracovalo na kratší pracovný čas až 53,3-tis. žien, pričom starostlivosť o deti alebo odkázaných príbuzných a iné rodinné dôvody ako dôvod kratšieho pracovného času uviedlo až 13,3-tis. + 10-tis. žien v porovnaní s len 0,3-tis. + 1,1-tis. mužmi.¹⁷² Neplatenú opatrovateľskú prácu vykonávajú najčastejšie ženy vo veku od 25 do 49 rokov. 21 % žien a 11 % mužov vo veku od 50 do 64 rokov sa týždenne stará o staršie osoby a osoby so zdravotným postihnutím.¹⁷³ V rovnosti mužov a žien z pohľadu rovnomerného rozdelenia času dosiahli v roku 2019 najlepšie výsledky Švédsko, Holandsko, Dánsko, Fínsko a Estónsko v menovanom poradí. Krajínami, ktoré skončili s najhoršími výsledkami, sú Bulharsko, Grécko, Slovensko, Portugalsko a Rumunsko. V oblasti času sa merajú nerovnosti v zapojení žien a mužov do rodičovských a opatrovateľských povinností vrátane starostlivosti o domácnosť a v účasti na spoločenských aktivitách.¹⁷⁴ V priloženej tabuľke vidieť výrazný nepomer v rozložení týchto povinností medzi mužmi a ženami tak na Slovensku, ako aj v priemere EÚ.

Čas – počet osôb (%) ¹⁷⁵								
Krajina	Opatrovateľská činnosť				Spoločenské aktivity			
	Starostlivosť o deti a ich vzdelávanie, o vnúčatá, staršie osoby alebo ľudí so zdravotným postihnutím/ každý deň		Domáce práce a varenie/ každý deň		Športové, kultúrne alebo voľnočasové aktivity mimo domu/ denne alebo niekoľkokrát do týždňa		Dobrovoľnícka alebo charitatívna činnosť	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži
SK	35	19	60	16	11	20	9	6
EÚ	37	25	78	32	27	31	12	11

Kratší pracovný čas je formou práce, ktorá bezpochyby pomáha skĺbiť rodinné a pracovné povinnosti.

Z hľadiska rovnosti mužov a žien je však dôležité, aby využívanie úväzkov na kratší pracovný čas, ktoré dlhodobo vykazuje prevalenciu u žien, bolo medzi mužmi a ženami rozložené rovnomernejšie. Uvedené si vyžaduje väčšie zapojenie otcov do domácich prác a do starostlivosti o deti, čo vie podporiť aj samotný zamestnávateľ. „Aktívne otcovstvo vo všeobecnosti znamená zapojenie otcov do každodennej starostlivosti o vlastné deti už od ich raného detstva, ale aj spravodlivejšie rozdelenie domácich prác, časovú dostupnosť pre potreby dieťaťa a rodiny, permanentné vytváranie úzkeho vzťahu medzi otcom a dieťaťom.“¹⁷⁶ Takéto aktívne zapojenie otcov do starostlivosti o deti má pozitívny dopad na mieru rovnosti mužov a žien v rodinách a sekundárne sa podieľa na zvyšovaní zamestnanosti žien.¹⁷⁷ „Výskumy efektov diverzity na pracovisku potvrdili, že čerpanie rodičovského voľna otcami a podpora otcovstva vo všeobecnosti majú vplyv na pracovnú kultúru v smere lepšieho zosúlad'ovania práce a rodiny. Zatiaľ čo ženy skôr pristupujú na kompromisy vo svojej kariére s cieľom zvládnuť prácu aj starostlivosť o deti, muži vyvíjajú intenzívnejší tlak na zmenu pracovných podmienok, aby dosiahli svoje potreby v starostlivosti o deti. Väčšina mužov kombinuje svoje otcovstvo s flexibilnou prácou. Pritom flexibilita práce je vnímaná niektorými zamestnávateľmi ako faktor zvyšovania produktivity a udržiavania si kvalitných pracovníkov.“¹⁷⁸ Na podnikovej úrovni sa podpora zapojenia otcov do starostlivosti o deti opiera o ideu rozmanitosti na pracovisku ako prevencie diskriminácie na trhu práce, ako aj o snahu získať a udržať status spoločensky zodpovednej, produktívnej, inovatívnej a modernej firmy.¹⁷⁹

Vhodná úprava pracovného času a miesta výkonu práce

Ako už bolo spomenuté, jednotlivé formy flexibility práce dopodrobna rozoberáme v kapitole venovanej flexibilita práce. Na tomto mieste zameriame pozornosť na právo osôb starajúcich sa o rodinu a blízke osoby žiadať o úpravu pracovného času.

Ustanovenia § 164 Zákonníka práce upravujú pomerne účinný nástroj na skĺbenie pracovného a rodinného života, ktorým je nárok na vhodnú úpravu pracovného času. Tento nárok zákon priznáva:

- tehotnej žene,
- žene alebo mužovi trvale sa starajúcim o dieťa mladšie ako 15 rokov (môže ísť aj o striedavú starostlivosť),

- zamestnancovi, ktorý sa osobne stará o blízku osobu, ktorá je prevažne alebo úplne bezvládna a neposkytuje sa jej starostlivosť v zariadení sociálnych služieb alebo ústavná starostlivosť v zdravotníckom zariadení.

Títo zamestnanci môžu **požiadať o kratší pracovný čas (§ 49 ZP) alebo inú vhodnú úpravu určeného týždenného pracovného času** (napr. úpravu zmien, úpravu času príchodu a odchodu z práce u zamestnanca, ktorý potrebuje dieťa zaviesť do jaslí, škôlky, školy alebo z nich odviezť a dohodne sa s ním čas nástupu odchylne od toho všeobecne určeného, zavedenie pružného pracovného času). V prípade, že sú v podniku zamestnaní obaja rodičia, zamestnávateľ im umožní striedať zmeny tak, aby bola zabezpečená riadna starostlivosť o deti.

Zamestnávateľ je povinný takejto žiadosti vyhovieť. Dôvodom na zamietnutie žiadosti sú len vážne prevádzkové dôvody. Problém v praxi nastáva s určením, čo sa považuje za vážne prevádzkové dôvody, keďže Zákonník práce ich bližšie nešpecifikuje. Pôjde najmä o situácie, keď by bola znemožnená, vážne narušená alebo ohrozená riadna prevádzka zamestnávateľa, plnenie jeho úloh alebo výkon činností.

V tejto veci vydal Najvyšší súd ČR niekoľko rozhodnutí. Napríklad v súdnom konaní (sp. zn. 21 Cdo 1561/2003) zamestnávateľ nevyhovel žiadosti zdravotnej sestry o zaradenie na nočné a víkendové zmeny, počas ktorých sa o deti mal starať jej manžel, z obavy, že takéto rozhodnutie spustí reťazovú reakciu a podobnej úpravy sa budú domáhať aj ostatné zdravotné sestry s malými deťmi. Najvyšší súd Českej republiky neakceptoval tento argument, nakoľko obavy z vytvorenia precedensu nepovažoval za vážne prevádzkové dôvody. Vážne prevádzkové dôvody podľa neho spočívajú vo vážnom narušení alebo ohrození plnenia úloh alebo činností zamestnávateľa.¹⁸⁰

V ďalšom súdnom konaní pred Najvyšším súdom Českej republiky (sp. zn. 21 Cdo 1821/2013) sa prerokovával prípad referentky Libereckého magistrátu, ktorá požiadala o kratší pracovný čas tak, aby mohla každý deň odísť o hodinu skôr z práce a vyzdvihnúť dieťa zo škôlky. Magistrát jej najprv vyhovel, no potom svoje rozhodnutie zrušil a zdôvodnil to vážnym prevádzkovým dôvodom. Požadovaná úprava času si podľa magistrátu vyžadovala dlhodobé zastupovanie, čo by neprimerane zaťažilo ostatných kolegov a ohrozilo chod magistrátu. Najvyšší súd sa priklonil na stranu zamestnankyne a konštatoval, že zamestnávateľ má preukázať problémy a určiť zamestnancov, ktorých by sa úprava pracovného času dotkla. Riešením môže byť podľa súdu prijatie nového zamestnanca, ktorý by vykonával prácu zamestnankyne na skrátený pracovný čas alebo dohodu bez toho, aby sa mu zvýšili celkové mzdové náklady.¹⁸¹

V inom prípade verejný ochranca práv Českej republiky dospel v súlade s vyššie citovaným súdnym rozhodnutím k záveru (správa sp. zn. 211/2012/DIS), že zamestnávateľ nebol povinný vyhovieť žiadosti zamestnankyne, ktorá požadovala posun začiatku a konca

pracovnej zmeny po návrate z rodičovskej dovolenky, pretože u neho fungovali také prevádzkové podmienky, ktoré na takýto posun vyžadovali prijatie nového zamestnanca (inak by zostal nepokrytý najviac exponovaný čas), čo by však v konečnom dôsledku vyústilo do navýšenia mzdových nákladov, keďže zamestnankyňa nežiadala o skrátenie, ale len o posun pracovného času.¹⁸²

Zamestnávateľ by mal pred súdom vždy presvedčivo zdôvodniť, prečo nie je možné vyhovieť požiadavke, prečo sa vyžaduje práca v určitom čase a nie je tak možné upraviť začiatok alebo koniec pracovnej zmeny, prečo prácu konkrétneho zamestnanca nie je možné zastúpiť a konkretizovať predpokladané negatívne dopady na jeho prevádzku. Pri posudzovaní vážnych prevádzkových dôvodov musí zamestnávateľ zvážiť, či na splnenie určitej úlohy je nevyhnutná prítomnosť konkrétneho (žiadajúceho) zamestnanca alebo, naopak, môže vyhovieť jeho žiadosti, pretože vie jeho prácu bez toho, aby sa mu zvýšili mzdové náklady, zastúpiť (prijatie nového zamestnanca na kratší pracovný čas, o ktorého skrátenie žiada zamestnanec; prispôsobenie pracovného úväzku viacerých zamestnancov, ktorí žiadajú o úpravu pracovného času; ponúknutie takejto „brigády“ zamestnankyniam a zamestnancom na materskej, otcovskej alebo rodičovskej dovolenke). Väčší zamestnávatelia s väčším počtom zamestnancov by mali mať potom viac priestoru na rôzne kombinácie, a teda väčšiu schopnosť prispôbiť sa požiadavkám svojich zamestnancov. Schopnosť zamestnávateľa vyhovieť požiadavke zamestnanca ovplyvní aj množstvo času, ktoré bude mať zamestnávateľ na nájdenie zástupu (najmä, ak musí prijať nového zamestnanca), charakter profesie (miera náročnosti obsadenia konkrétnej pracovnej pozície), ako aj situácia na trhu práce.¹⁸³ Vzhľadom na minimálnu zákonnú úpravu je namieste v interných predpisoch zamestnávateľa (napr. v pracovnom poriadku) uviesť:

- formu žiadosti o kratší pracovný čas (v záujme znižovania byrokracie umožniť elektronické podávanie žiadosti);
- náležitosti takejto žiadosti;
- spôsob jej vybavenia a lehotu na jej vybavenie (zamestnávateľ sa zaviazá, že každú zamietavú odpoveď náležite zdôvodní);
- demonštratívny výpočet vážnych prevádzkových dôvodov v záujme lepšej predvídateľnosti a právnej istoty zamestnancov.

Odporúčania pre zamestnávateľov

Zamestnávateľ môže vo vnútornom predpise odporučiť, aby zamestnanci a zamestnankyňa v žiadosti uviedli viacero náhradných alternatív usporiadania pracovného času alebo viacero možností takéhoto usporiadania zoradených

podľa priority, aby mohol zvoliť alternatívu súladnú so svojimi prevádzkovými možnosťami. Ak po starostlivom posúdení existujú podľa zamestnávateľa vážne prevádzkové dôvody, kvôli ktorým nemôže vyhovieť žiadosti, je namieste hľadať kompromisné riešenia. Namiesto striktného odmietnutia by mal sám vynaložiť úsilie na uzatvorenie dohody so zamestnancom o inej vhodnej úprave pracovného času.¹⁸⁴ V záujme predchádzania nedorozumeniam je vhodné, aby sa v žiadosti určil aj čas trvania takejto zmeny, resp. v internom predpise je dobré upraviť okolnosti, za ktorých majú takíto zamestnanci nárok na skorší návrat k pôvodnému spôsobu organizácie práce.

Zaujímavosti

Tehotná žena, žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako tri roky, osamelá žena alebo osamelý muž, ktorí sa trvale starajú o dieťa mladšie ako 15 rokov sa môžu zamestnávať prácou nadčas len s ich súhlasom. Pracovná pohotovosť sa s nimi môže len dohodnúť.

V súlade so smernicou Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ, tehotná žena, žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako 15 rokov alebo zamestnanec starajúci sa o bezvládnú blízku osobu majú s účinnosťou od 1. 11. 2022 okrem kratšieho pracovného času a inej vhodnej úpravy určeného týždenného pracovného času v odôvodnených prípadoch nárok aj na skorší návrat na pôvodný spôsob organizácie práce, ak tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody. To čiastočne odbúra obavy zamestnancov zo sťaženého návratu k pôvodnej organizácii práce hneď ako pominú dôvody, kvôli ktorým o úpravu práce pôvodne žiadali (§ 164 ods. 2 ZP). Na posilnenie postavenia žiadateľa sa po novom ustanovuje povinnosť zamestnávateľa písomne odôvodniť odmietnutie takejto žiadosti. Uvedené môže prispieť k intenzívnejšiemu využívaniu tohto inštitútu. Zamestnávateľ by nemal ponechať obavám z jeho využívania žiadny priestor a čo najviac sa snažiť vybavovať žiadosti v prospech zamestnancov a zhovievavým spôsobom pristupovať k aplikácii tohto ustanovenia. Ostatné náležitosti zostanú naďalej ponechané na internú úpravu zamestnávateľom.¹⁸⁵

Rovnaká informačná povinnosť sa po novom týka aj situácie, ak žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako osem rokov požiada o domácku prácu, teleprácu alebo o prácu z domácnosti podľa § 52 ods. 2 na účely starostlivosti o dieťa. Zamestnávateľ je v takom prípade povinný poskytnúť im písomnú odôvodnenú odpoveď, ak ich žiadosti nevyhoveli v primeranej lehote. Pri posudzovaní žiadosti zamestnávateľ prihliada na jeho úlohy a oprávnené záujmy zamestnanca (§ 164 ods. 3 ZP). Nepriamo sa tak rozširujú

formy organizácie práce, pri ktorých sa musí zamestnávateľ zaoberať ich poskytnutím určitým skupinám osôb.¹⁸⁶

Ďalšie podporné opatrenia z oblasti flexibility pracovného času

Bližšie sa rôznym podobám plateného a neplateného pracovného voľna venujeme v kapitole *Flexibilita práce*.

Pracovné voľno poskytnuté navyše

Odporúčania pre zamestnávateľov

Zákonník práce stanovuje pri dôležitých osobných prekážkach v práci minimálnu zákonnú výmeru pracovného voľna, ktoré je zamestnávateľ povinný poskytnúť, pričom zamestnávateľ má možnosť poskytnúť voľno, či už s náhradou, alebo bez náhrady mzdy, aj nad rámec Zákonníka práce. Pôjde napríklad o:

- dni voľna navyše zamestnancovi na vyšetrenie, ošetrovanie, sprevádzanie rodinného príslušníka;
- deň voľna pri narodení dieťaťa;
- jeden deň voľna navyše pri sprevádzaní dieťaťa prvý deň v škole;
- dni voľna navyše osamelému zamestnancovi, ktorý sa stará aspoň o jedno dieťa do 15 rokov veku alebo ktorý sa stará o iného zdravotne ťažko postihnutého rodinného príslušníka;
- prekážky v práci vis maior, resp. dni voľna navyše na zabezpečenie neočakávaných rodinných alebo osobných udalostí a i.

Dovolenka u osôb s rodičovskými povinnosťami

Zákonník práce upravuje vyššiu výmeru dovolenky pre osoby trvale sa starajúce o dieťa a možnosť „odkladu“ čerpania rodičovskej dovolenky. Zamestnávateľ môže prekročiť zákonný rámec a aj zamestnancom s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami poskytnúť vyššiu výmeru dovolenky, ako je jej zákonný rozsah pri súčasnom dodržaní zásady rovnakého zaobchádzania. Ústretovým krokom je aj prispôbovanie plánovania a čerpania dovolenky oprávneným záujmom zamestnanca/kyne, ktorým je starostlivosť o deti alebo iné blízke a odkázané osoby.

- V kolektívnej zmluve možno upraviť nárok zamestnanca, ktorý sa trvale stará o dieťa mladšie ako 15 rokov, na prednostné čerpanie dovolenky počas školských prázdnin.

Odporúčania pre zamestnávateľov

I. Možnosť neskoršieho čerpania rodičovskej dovolenky

Zamestnávateľ sa môže so zamestnancom dohodnúť, že rodičovskú dovolenku podľa § 166 ods. 2 Zákonníka práce¹⁸⁷ možno poskytnúť najdlhšie do dňa, v ktorom dieťa dovŕši päť rokov veku, a ak ide o dieťa s dlhodobou nepriaznivým zdravotným stavom vyžadujúcim si osobitnú starostlivosť, najdlhšie do dňa, v ktorom dieťa dovŕši osem rokov, a to najviac v rozsahu, v ktorom sa táto dovolenka v období podľa odseku 2 nečerpala (§ 166 ods. 4 ZP). V prípade náhradnej starostlivosti sa zamestnanec a zamestnávateľ môžu dohodnúť, že ak ide o dieťa s dlhodobou nepriaznivým zdravotným stavom vyžadujúcim si osobitnú starostlivosť, rodičovskú dovolenku možno poskytnúť najdlhšie do dňa, v ktorom dieťa dovŕši osem rokov veku, a to najviac v rozsahu, v ktorom sa táto dovolenka v období do šiestich rokov veku nečerpala (§ 169 ods. 3 ZP).

II. Vyššia výmera dovolenky pre osoby trvale sa starajúce o dieťa

Podľa § 103 ods. 2 Zákonníka práce dovolenka zamestnanca, ktorý do konca príslušného kalendárneho roka dovŕši najmenej 33 rokov veku a zamestnanca, ktorý sa trvale stará o dieťa, je najmenej päť týždňov. S účinnosťou od 1. 3. 2021 sa do Zákonníka práce zaviedla legálna definícia zamestnanca trvale sa starajúceho o dieťa (§ 40 ods. 11 ZP).

Je ním zamestnanec, ktorý sa osobne stará o vlastné neplnoleté dieťa alebo o neplnoleté dieťa zverenému na základe rozhodnutia súdu o starostlivosti nahrádzajúcej starostlivosť rodičov. Zamestnanec má nárok na vyššiu výmeru dovolenky, aj keď bolo dieťa zverené do striedavej osobnej starostlivosti obidvoch rodičov, t. j. neberie sa ohľad na to, či zamestnanec žije v jednej domácnosti s dieťaťom. V takom prípade zamestnávateľ môže od zamestnanca požadovať, aby preukázal relevantnú mieru starostlivosti o dieťa. Samotné súdom určené právo styku s dieťaťom alebo len platenie výživného sa nepovažuje za trvalú starostlivosť. Toto postavenie zamestnancovi vzniká dňom, keď zamestnávateľovi písomne oznámi, že sa trvale stará o dieťa a zaniká dňom, keď sa oň prestane trvale starať, pričom zánik je povinný písomne oznámiť zamestnávateľovi bez zbytočného odkladu. Zamestnávateľ môže spôsob oznamovania vzniku a zániku tohto statusu vrátane požadovaných dokladov upraviť v pracovnom poriadku alebo v interných predpisoch.¹⁸⁸

V záujme odbúravanja byrokratickej záťaže je v interných predpisoch vhodné zaviesť ako spôsob oznamovania aj elektronické doručovanie.

Príklad dobrej praxe

Tesco v SR poskytuje platenú a neplatenú dovolenku navyše:

1. jeden týždeň platenej dovolenky zamestnancom a zamestnankyniam, ktoré podstupujú liečbu plodnosti;
2. jeden týždeň platenej dovolenky zamestnancom a zamestnankyniam, ktorí sa zúčastňujú prípravného kurzu pre pestúnov;
3. každý rodič dieťaťa do 18 rokov má nárok na štyri týždne neplatenej rodičovskej dovolenky za rok.¹⁸⁹

Podpora dojčenia na pracovisku a prestávky na dojčenie

Zákonník práce v § 170 priznáva dojčiacim matkám prestávky na dojčenie, a to dve polhodinové na každé dieťa do konca šiesteho mesiaca jeho veku a jednu polhodinovú do konca jedného roka jeho veku za zmenu. Možno ich zlúčiť a poskytnúť na začiatku alebo na konci pracovnej zmeny. Uvedené prestávky sa započítavajú do pracovného času a poskytuje sa za ne náhrada mzdy.

Využitie uvedených prestávok priamo na dojčenie prichádza do úvahy, najmä ak:

- zamestnávateľ umožní zamestnankyni mať na pracovisku prítomné dieťa;
- má zamestnávateľ zriadené jasle alebo sa takéto zariadenie starostlivosti o dieťa nachádza v jeho blízkosti, kam ho bude chodiť zamestnankyňa dojčiť;
- samotná zamestnankyňa a jej dieťa bývajú v tesnej blízkosti zamestnávateľa a tá v stanovenom čase stíha odísť, nadojčiť dieťa a vrátiť sa späť na pracovisko, čo môže byť časovo dosť náročné;
- zamestnankyňa vykonáva prácu priamo z domácnosti, čo predstavuje najmenej náročnú alternatívu využitia prestávok na dojčenie.

Tieto prestávky sa dajú využiť aj na odsávanie mlieka, aby sa udržala laktácia a žena tak mohla pokračovať v dojčení po návrate z práce, hoci tento spôsob nikdy plnohodnotne nenahradí dojčenie. V záujme zachovania dojčenia, ktorého podporu uvedené ustanovenie evidentne sleduje, by malo odsávanie mlieka na pracovisku prichádzať do úvahy ako posledné riešenie.

V roku 2019 bol zaznamenaný nárast plne dojčených detí do konca 6. mesiaca života na

57,2 % zo 45,4 % v roku 2009.¹⁹⁰ K vzostupu dojčenia do konca 6. mesiaca veku dieťaťa došlo z 20 % v roku 1990 na 52 % v roku 2012.¹⁹¹ Keďže odborníci stále viac poukazujú na význam, dôležitosť a pridanú hodnotu dojčenia, primerane tomu rastie aj záujem matiek dojčiť. **Bez dostatočnej podpory dojčenia po návrate do práce** by rozhodnutie týchto žien pre **návrat do práce nemusel byť taký jednoznačný**, čo by mohlo brzdiť snahu o posilnenie **ekonomickej nezávislosti žien**, viesť k strate ľudského kapitálu a potenciálu. Výskum realizovaný nemeckým inštitútom pre výskum práce totiž ukazuje, že väčšia pravdepodobnosť skoršieho návratu do práce je u žien, ktoré dostávajú podporu v dojčení na pracovisku.¹⁹² Dojčiace matky, ktoré majú záujem vrátiť sa do práce, si zaslúžia rešpektujúci prístup pomáhajúci zachovať dojčenie čo najdlhšie, ako si to matka praje. Záujem o dlhodobé dojčenie by tak nemali považovať ako prekážku svojho návratu. Podpora dojčenia na pracovisku je obzvlášť dôležitá u matiek, ktorých životná situácia si vyžaduje, aby sa vrátili do práce podstatne skôr, ako by si želali. Ústretový a chápaný prístup zamestnávateľa k dojčeniu a vytváranie vhodných podmienok na podporu dojčenia na pracovisku aj nad rámec zákona sa mu bezpochyby vrátia v pozitívnom zmysle.

Význam dojčenia pre zdravie dieťaťa, matky (zamestnankyne) a verejné zdravie

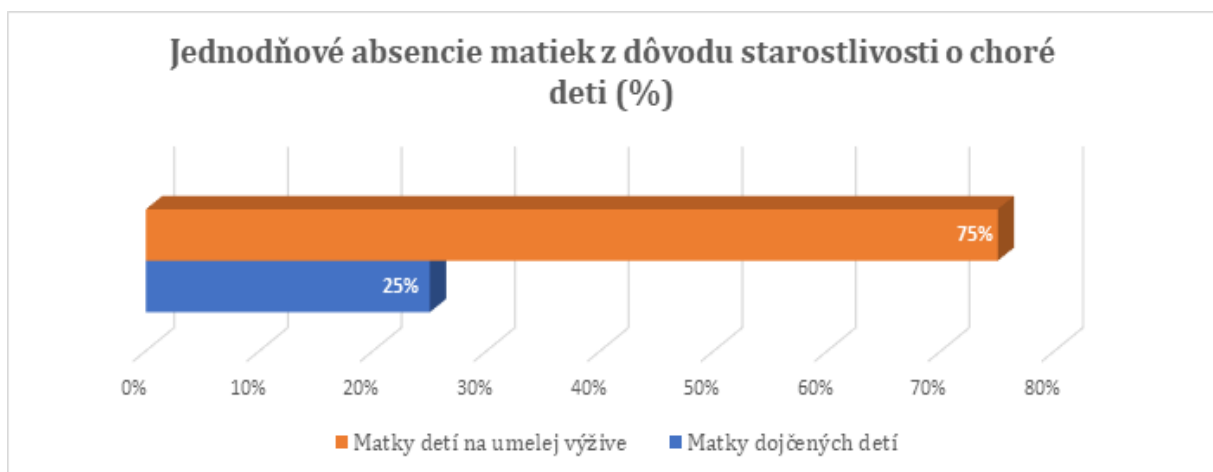
- Podpora dojčenia má význam pre ochranu verejného zdravia a predstavuje množstvo ušetrených finančných prostriedkov v zdravotníctve.
- Aj Svetová zdravotnícka organizácia (WHO) a UNICEF odporúčajú výlučné dojčenie do 6 mesiacov a potom s postupným zavádzaním príkrmov do 2 rokov a viac.¹⁹³
- Dojčenie chráni dojčiace ženy pred rakovinou prsníka, rakovinou vaječníkov, diabetom 2. typu a srdcovými ochoreniami.¹⁹⁴
- Podľa štúdie britskej univerzity v Manchestri zverejnenej začiatkom roka 2021 dojčenie v detstve znižuje pravdepodobnosť nákazy koronavírusom v dospelosti o 12 %.¹⁹⁵
- Nemožno opomenúť ekologický aspekt dojčenia.

Príklady dobrej praxe

Výhody pre zamestnávateľa plynúce z podpory dojčenia na pracovisku

- Jednými z výhod sú zvýšenie lojality a udržanie talentovaných zamestnankýň, čím sa znížia náklady na nábor a školenie nových zamestnancov. Podľa jednej štúdie, do ktorej bolo zapojených päť rôznych zamestnávateľov so zavedenými programami na podporu laktácie, sa 94 % zamestnankýň vrátilo do týchto spoločností po materskej dovolenke v porovnaní s celoštátnym priemerom, ktorý bol v tom čase iba 59 %.¹⁹⁶

- Spokojné a zdravé zamestnankyne (matky) sú produktívnejšie.
- Zamestnávateľovi sa znížia náklady z dôvodu nižšej miery pracovnej neschopnosti zamestnankýň v dôsledku priaznivého vplyvu dojčenia na ich zdravie.
- Výskumy ukazujú, že dojčenie je prospešné pre zdravie detí. Dobrý zdravotný stav dieťaťa sa tak môže odraziť v nižšej miere absentizmu zamestnankýň. Taký je záver jednej štúdie, ktorá skúmala vplyv dojčenia na mieru absentizmu matiek. Jednodňové absencie z dôvodu starostlivosti o choré deti sa vyskytujú viac ako dvakrát častejšie u rodičov, ktorých deti nie sú dojčené. Ochorenie si u dojčených detí vyžaduje menej návštev lekárov, menej liekov a je nižšia pravdepodobnosť, že budú hospitalizované. Nehrozí tak, že by zamestnankyňa vypadla na dlhší čas z pracovného tempa.



Odporúčania pre zamestnávateľa

- Dojčiaca zamestnankyňa je zamestnankyňa, ktorá svojho zamestnávateľa **o tom písomne informovala** (§ 40 ods. 7 ZP). Zamestnávateľia však majú možnosť upraviť si vo vnútro podnikových predpisoch, že tieto informácie im môžu zamestnankyne zasielať aj **elektronickou formou** na uvedenú e-mailovú adresu.
- **Vhodnou úpravou pracovného času a využívaním flexibilných foriem práce** sa dosiahnu podmienky umožňujúce matke skĺbiť dojčenie s prácou.
- Ideálnou formou je pre dojčiacu matku **práca z domu** v kombinácii napríklad so skráteným pracovným časom a pružným pracovným časom, prípadne so samorozvrhovaním pracovného času.
- **Sprístupniť flexibilné formy práce vrátane práce z domu aj zamestnancom**

- **otcom**, ktorých partnerka nemusí byť zamestnankyňou firmy. Uvedené odbremení partnerku, vytvorí psychickú pohodu potrebnú na dojčenie a odrazí sa v menej častej neprítomnosti otca v práci z dôvodu starostlivosti o choré dieťa.
- **Umožniť prítomnosť dieťaťa na pracovisku** (na zabezpečenie dojčenia, kŕmenia, nevyhnutnej starostlivosti) a vytvoriť vhodné podmienky, aby mohla matka nadojčiť svoje dieťa (pozri bližšie informácie nižšie).
 - **Poskytovať službu starostlivosti o dieťa** priamo na pracovisku alebo v blízkosti zamestnávateľa, kam môže zamestnankyňa pravidelne prísť nadojčiť svoje dieťa, prípadne si ho vyzdvihnúť a nadojčiť na inom vhodnom mieste.
 - **Sflexibilniť prestávky na dojčenie.** Zákonná úprava, ktorá presne určuje počet a trvanie prestávok, je pomerne neflexibilná a nevyhovuje rôznorodým a individuálnym potrebám konkrétneho dieťaťa a matky; niekomu môžu vyhovovať dve polhodinové prestávky; inému štyri 15-minútové prestávky. Samozrejme, zamestnávateľ sa môže so zamestnankyňou dohodnúť a upraviť frekvenciu a rozloženie prestávok podľa potrieb zamestnankyne a jej dieťaťa. Zákonný rozsah prestávok, ak ho hodnotíme z pohľadu reálnych potrieb dojčenia, je nedostatočný. Prestávky sa okrem toho poskytujú iba do obdobia jedného roka a nemyslí sa tak na dlhodobejšie dojčenie. Zamestnávateľ sa môže so zamestnankyňou dohodnúť na rozsahu prestávok presahujúcich časový rámec stanovený zákonom, resp. akceptovať frekvenciu prestávok podľa potrieb dieťaťa a počítať s dlhšou dobou, ako je zákonom stanovený jeden rok.
 - **Šíriť osvetu** o dôležitosti dojčenia a o možnostiach dojčenia počas výkonu práce. Vzdelávať je potrebné už tehotné zamestnankyne v rámci predpôrodnej prípravy, laktačného poradenstva, prostredníctvom workshopov a informačných materiálov. Tieto informácie sú užitočné aj pre zamestnancov – nastávajúcich otcov (nepriamo ide o podporu aj ich partneriek v dojčení, čím sa do budúcnosti znižuje absentizmus týchto zamestnancov – otcov z dôvodu choroby dieťaťa). Významnú rolu v skutočnej podpore dojčenia na pracovisku zohráva práve zviditeľňovanie takejto podpory, propagácia dojčenia na pracovisku a šírenie osvetu, že skĺbenie dojčenia a práce nie je žiadnym nadštandardom, ale bežnou súčasťou pracovného života. Nie je potrebné bezpodmienečne spĺňať materiálne a formálne podmienky na to, aby mohol zamestnávateľ iniciatívne vyjadriť podporu práci dojčiacich žien a teda podieľať sa na vytváraní nemenej dôležitých sociálno-psychologických podmienok na pracovisku. Uvedené je zároveň najmenej nákladným opatrením,

vyžaduje si len postupnú zmenu myslenia každého jednotlivca ako súčasť kolektívu smerom k inkluzívnej kultúre. Podstatné je budovať povedomie o dôležitosti dojčenia a rešpektujúci prístup u vedúcich zamestnancov,

ako aj u ostatných kolegov. Od nadriadených zamestnancov sa očakáva široká podpora od poskytnutia informácií až po vytváranie vhodných pracovných podmienok. Kolegovia musia vedieť, že dojčenie vyžaduje hoci krátke, no nepredvídateľné prestávky počas práce, ktoré v prípade, že si matka plní svoje pracovné úlohy, treba rešpektovať. V prípade potreby by mali byť schopní a ochotní dojčiacu matku „zaskočiť“ a poskytnúť takú mieru flexibility, ktorá ich neprímerane nezaťažuje. Vďaka osvetovej činnosti zamestnávateľa namierenej voči všetkým zamestnancom budú kolegovia chápať, že dojčiace matky sa nesnažia vyhýbať svojim pracovným povinnostiam. Majú si byť vedomí aj toho, že dojčenie má pozitívny vplyv na zdravie detí, čo sa môže v budúcnosti odraziť v nižšej miere absentizmu u zamestnankyne.

- **Zabezpečiť vhodné a hygienické priestory a vybavenie na dojčenie alebo odsávanie mlieka.** Okrem prestávok na dojčenie je zamestnávateľ povinný podľa nariadenia vlády č. 391/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na pracovisko zamestnancom zabezpečiť dostatočne veľké, osvetlené a vetrané oddychové miestnosti s dostatočným počtom stolov, stoličiek s operadlami a tehotné ženy a dojčiace matky musia mať **možnosť oddychovať poležiačky**. Zamestnávateľ môže prekročiť minimálnu úroveň stanovenú v nariadení a na účely odsávania a uskladnenia materského mlieka zabezpečiť výlučne na to určené oddelené miestnosti poskytujúce súkromie, ktoré sú primerane vybavené zariadením na odsávanie a uskladnenie mlieka. Vhodným priestorom môže byť napríklad kancelária zamestnankyne alebo iná primeraná miestnosť s potrebným vybavením: súkromná, hygienická, umiestnená v blízkosti umývadla s tečúcou vodou, so zrkadlom, vybavená čistiacimi prostriedkami, papierovými utierkami, so skrinkami, háčikmi na odloženie vecí, informáciami o dojčení, s elektrickou zásuvkou na zapojenie elektrickej odsávačky mlieka, pohodlným sedením, možnosťou oddychu poležiačky. Na uskladnenie mlieka môže slúžiť malá chladnička priamo v laktačnej miestnosti, v kancelárii zamestnankyne alebo firemná chladnička. Materské mlieko je potravinou a môže sa skladovať vo firemnej chladničke rovnakým spôsobom ako ostatné potraviny. Zamestnávateľ môže zadarmo alebo za poplatok poskytnúť aj elektrické odsávačky mlieka, pričom násadky a nádoby na zber mlieka bude z hygienických dôvodov používať zamestnankyňa

vlastné. Treba určiť spôsob, akým sa bude rozvrhovať využívanie laktačnej miestnosti medzi viaceré zamestnankyne, ako aj pravidlá na čistenie miestnosti (napr. povinnosť zanechať za sebou miestnosť čistú) a pravidlá

na uskladňovanie mlieka (napr. povinnosť uskladňovať materské mlieko v pohárikoch označených menom a dátumom).¹⁹⁷

- Na tieto účely je vhodné vypracovať a uplatňovať program na podporu laktácie prispôbený pomerom zamestnávateľa. Súčasťou môže byť ex post hodnotenie dopadu takéhoto programu, napr. či sa znížila miera fluktuácie a absentizmu.

Príklad dobrej praxe - zahraničie

Poisťovňa CIGNA uskutočnila 2-ročnú štúdiu s 343 zamestnancami, ktorí sa zúčastnili firemného programu na podporu laktácie a zistili, že výsledkom tohto programu je ročná úspora 240 000 USD na výdavkoch na zdravotnú starostlivosť, o 62 % menej predpísaných receptov na lieky a úspora 60 000 USD z dôvodu nižšieho počtu absencií.¹⁹⁸

Príkladom implementácie laktačných programov na pracovisku je prax zaužívaná v USA.¹⁹⁹ Prestávky na dojčenie upravené v legislatíve Spojených štátov amerických nie sú časovo obmedzené, zákon odkazuje len na primeranosť a sú vnímané ako prestávky určené na odsávanie materského mlieka. Na druhej strane za čas prestávky sa tam neposkytuje náhrada mzdy.²⁰⁰ Dômyselne premyslené laktačné programy sú však dôsledkom absencie materskej dovolenky, ako ju poznáme tu. Matky sú tak de facto nútené vrátiť sa pomerne skoro do práce, nakoľko ich pracovné voľno po narodení dieťaťa trvá veľmi krátko a nie je platené. Podpora a uľahčenie návratu žien do práce a zapájanie oboch rodičov do starostlivosti o dieťa má dôležitý význam pri dosahovaní rovnosti mužov a žien. Netreba však pritom zabúdať ani na biologickú funkciu a psychologický aspekt materstva a na to sa viažuce vzťahové potreby matky a dieťaťa. Firma môže vytvárať podmienky a uľahčovať ženám návrat, ak tie oň javia skutočný záujem, ktorý vychádza z ich slobodného rozhodnutia a je odrazom ich vnútornej potreby. Bezprostredne po pôrode (a v závislosti od potrieb konkrétnej matky a dieťaťa aj dlhodobo po ňom) by tak aktivity na skĺbenie práce a rodiny mali nepochybne smerovať aj ku skĺbeniu práce a materstva (za výraznej, nielen podpornej, pomoci otca).

Príklad dobrej praxe – zahraničie

Mothers@Work je iniciatíva, ktorá vzišla z partnerskej spolupráce UNICEF a programu „Better Work Bangladesh“ (BWB), ktorý nadväzuje na medzinárodný program „Better Work“²⁰¹. Ide o národnú iniciatívu spustenú v Bangladéši v roku 2017, do ktorej sa zapojilo 80 partnerských podnikov programu BWB. Cieľom iniciatívy je pomoc pracujúcim matkám a ich deťom v dostávaní dostatočnej výživy, ktorú si zaslúžia, a vytváraní pracovného prostredia podporujúceho dojčenie.

Jednou z takýchto spoločností je aj spoločnosť Sparrow Apparels Ltd v Gazipure (Bangladéš, Dhaka). Na pracovisku vytvorila detské centrum a laktačnú miestnosť bezprostredne susediacu s centrom. Dojčiace matky majú nárok na dve polhodinové prestávky, pred a po obednej prestávke. Zamestnankyňa môže počas dňa nadojčiť svoje dieťa v súkromnom čistom dobre vybavenom priestore. Ten ponúka aj prístup ku chladničke, takže dojčiace matky môžu bezpečne odsávať a uchovávať materské mlieko. Vyhradená ošetrovatelka v centre zodpovedá za to, že dieťa dostane uložené materské mlieko aj neskôr počas dňa. Okrem toho tri sestry a dvaja lekári z detského centra radia dojčiacim matkám ohľadom dojčenia a správnej starostlivosti o dieťa.²⁰²

Zaujímavosti

Aj adoptívne matky môžu dojčiť svoje adoptované dieťa.²⁰³ Zákonník práce priznáva prestávky na dojčenie matke, ktorá dojčí svoje dieťa. Podľa slovenského právneho poriadku matkou dieťaťa je žena, ktorá dieťa porodila (§ 82 ods. 1 zákon č. 36/2005 Z. z. o rodine a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.). Použitie extenzívneho výkladu pojmu matka, ktorá dojčí (a to aj s ohľadom na § 40 ods. 7 Zákonníka práce) a poskytnutie týchto prestávok zamestnávateľom aj adoptívnym matkám, ak by bol takýto ojedinelý prípad „na stole“, je znakom pokrokového a k ženám citlivého prístupu.

Prestávky na „dojčenie“ pre otca, matku, ktorá nedojčí a adoptívnych rodičov

Medzi opatrenia ako otcovská dovolenka, zákaz diskriminácie z dôvodu otcovstva, flexibilné formy organizácie práce pre otca, ktoré uľahčujú aj otcom plniť si svoje

rodičovské povinnosti a plnohodnotne ich zapájajú do procesu starostlivosti o dieťa tak, aby nešlo z ich strany len o podporné postavenie, možno zaradiť aj prestávky na „dojčenie“. Súdny dvor Európskej únie v rozhodnutí C - 104/09 Pedro Manuel Roca Álvarez vs Sesa Start España ETT SA konštatoval, že nárok na prestávku na dojčenie by mali mať obaja rodičia dieťaťa, keďže neslúži iba na výživu dieťaťa, ale aj na starostlivosť o dieťa ako takú.²⁰⁴ Súd ďalej konštatuje, že (28) „pracovné voľno sa oddelilo od biologickej skutočnosti dojčenia a teraz sa považuje čisto za čas venovaný starostlivosti o dieťa a za opatrenie slúžiace na skĺbenie rodinného a profesijného života po materskej dovolenke“. Opačný výklad podľa súdu (36) „skôr pomáha zachovať tradičné rozdelenie rolí medzi mužmi a ženami tým, že umožňuje zachovať podporné postavenie mužov vo vzťahu k postaveniu žien, pokiaľ ide o výkon ich rodičovských úloh“.

Prestávky pre otca obdobné prestávkam na dojčenie nie sú upravené v Zákonníku práce, ale zamestnávateľia ich môžu poskytovať formou benefitu. Pri chápaní prestávok na dojčenie ako prestávok na kŕmenie a starostlivosť o dieťa by tieto nemali patriť iba otcovi, ale rovnako tak aj matke, ktorá nedojčí a adoptívnym rodičom (osobám poskytujúcim náhradnú starostlivosť).

Keďže by išlo o obdobné prestávky ako prestávky na dojčenie, analogicky je možné vzťahovať na ne odporúčania formulované vyššie.

Ďalšie benefity a opatrenia z oblasti služieb rodinám

V rámci poskytovania pomoci svojim zamestnancom pri starostlivosti o deti a členov rodiny má zamestnávateľ na výber pestrú paletu ďalších benefitov z oblasti služieb rodinám.

Klub rodičov, poradenstvo a osvetová činnosť u zamestnávateľa

Jedným z nenákladných, ale za to účinných opatrení je vytvorenie priestoru na zriadenie rôznych podporných poradenských skupín u zamestnávateľa, či už online, alebo prezenčnou formou (napr. klub rodičov). Keďže zamestnávateľ má k dispozícii informácie o zamestnancoch s rodičovskými povinnosťami, môže iniciatívne osloviť túto skupinu zamestnancov s ponukou na to, aby sa takýmto spôsobom organizovali a poskytnúť im pritom potrebnú pomoc. Úlohou skupiny by mala byť vzájomná výmena názorov a skúseností z oblasti rodičovstva a zosúladovania práce a rodiny. Zároveň vytvára priestor na výmenu rád, tipov, nápadov a inšpirácií, ako vykonávať prácu popri starostlivosti o rodinu. Aj samotný zamestnávateľ môže prispieť poradenstvom a zamestnancom s rodičovskými povinnosťami poskytovať odborné kurzy. Na ten účel

môže zapojiť externých alebo interných odborníkov z radov svojich zamestnancov (psychológov, právnikov, zdravotníckych pracovníkov, koučov, odborníkov na financie a pod.). Súčasťou takéhoto poradenstva by mohlo byť aj šírenie osvetu o dôležitosti a pridanej hodnote zapojenia otcov do starostlivosti o dieťa.

Príklad dobrej praxe

Spoločnosť IBM, nedávno premenovaná na Kyndryl Client Center, s. r. o. (ČR), ktorá získala 3. miesto v súťaži *Firma roka: Rovné príležitosti 2020* (ČR), zaviedla na podporu zamestnancov a ich rodín asistenčný program (bezplatná a dôverná psychologická, finančná a právna pomoc), ktorý je dostupný aj pre rodinných príslušníkov zamestnancov. Okrem toho pri dosahovaní rovnosti príležitostí podporuje vytváranie dobrovoľných záujmových skupín zamestnancov (tzv. Business resource groups). V Brne funguje nová skupina na podporu rodičov (Parents@IBM Brno) či skupina Brno Women & Co. zameriavajúca sa na podporu žien.

Starostlivosť o dieťa na pracovisku

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Významnú formu pomoci zamestnávateľa v zosúladovaní práce a rodiny predstavuje pomoc v oblasti služieb starostlivosti o deti, pričom zamestnávateľ môže voliť tieto alternatívy:

- zriadenie služieb starostlivosti o deti priamo u zamestnávateľa (jasle alebo škôlka); úplné a efektívne využitie kapacity takýchto jaslí alebo škôlky zamestnávateľ docieli vhodnou úpravou a organizáciou pracovného času zamestnancov využívajúcich ich služby, teda striedaním detí v jasliach a škôlke vďaka kombinácii flexibilných foriem organizácie práce (kolísavé hodiny, pružný pracovný čas, home office, kratší pracovný čas, vhodné rozdelenie zmien a i.);
- ďalšou alternatívou je poskytovanie služieb starostlivosti o deti u inej fyzickej alebo právnickej osoby;
- pomoc pri zabezpečovaní umiestnenia detí zamestnancov v jasliach či v škôlke v obci;
- poskytnutie finančného príspevku zamestnancom na jasle a škôlku;
- pomoc pri starostlivosti o deti prostredníctvom na to vyškoleného

pracovníka priamo v priestoroch zamestnávateľa; do úvahy prichádza aj zriadenie detských kútikov pre deti s profesionálnym dozorom priamo u zamestnávateľa; tie môžu zamestnanci využívať v prípade výnimočných krátkodobých prázdnin, účasti na pracovných poradách na pracovisku, potreby skoršieho vyzdvihnutia detí zo škôlky a pod.

Podpora vzťahu rodinných príslušníkov k organizácii

K vytvoreniu vzťahu rodinných príslušníkov k organizácii a upevneniu vzťahu rodičov a detí prispeje zamestnávateľ organizovaním rôznych akcií, kultúrnych a športových podujatí pre zamestnancov, zamestnankyne a ich deti (napr. deň detí, deň otcov, deň otvorených dverí, športový deň, rôzne kultúrne podujatia pre rodičov a ich deti, Mikuláš, vianočné posedenie a i.).

Zamestnávateľ odbremení rodičov od starostlivosti o deti a vytvorí im priestor na prácu organizovaním detských táborov, rôznych ďalších letných programov, pobytov a výletov, letných škôl (napr. školy v prírode) alebo prázdninových škôl pre deti, a to vo vlastnej réžii alebo môže na ich organizáciu využiť služby inej fyzickej alebo právnickej osoby, prípadne na tento účel poskytovať zamestnancom príspevky na rekreáciu zo sociálneho fondu. Uvedené akcie prichádzajú do úvahy najmä počas letných alebo iných školských prázdnin. Podľa § 150 ods. 7 zákona č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p. má Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky povinnosť zverejniť na svojom webovom sídle termíny školských prázdnin počas školského vyučovania na tri po sebe nasledujúce školské roky.

Zaujímavosti

Príspevok na detský tábor je povinný poskytnúť zamestnávateľ, ktorý zamestnáva viac ako 49 zamestnancov, zamestnancovi, ktorého pracovný pomer u zamestnávateľa trvá nepretržite najmenej 24 mesiacov, na jeho žiadosť na dieťa navštevujúce základnú školu alebo niektorý z prvých štyroch ročníkov gymnázia s osemročným vzdelávacím programom (§ 152a ods. 4 písm. d) ZP).

Zákonník práce nespomína priamo detské tábory, ale organizované viacdenné aktivity a zotavovacie podujatia počas školských prázdnin na území Slovenskej republiky. Keďže Zákonník práce nevymedzuje ako podmienku počet prenocovaní, povinnosť sa týka tak denných, ako aj pobytových táborov.

Uvedený príspevok môžu využiť zamestnanci na:

- svoje vlastné dieťa,

- dieťa zverené zamestnancovi do náhradnej starostlivosti na základe rozhodnutia súdu,
- dieťa zverené zamestnancovi do starostlivosti pred rozhodnutím súdu o osvojení alebo
- iné dieťa žijúce s ním v spoločnej domácnosti.

Zamestnávateľ môže príspevok poskytnúť aj vtedy, ak sa na neho povinnosť nevzťahuje (t. j. zamestnáva menej ako 50 zamestnancov) alebo ho môže poskytnúť nad rámec zákona aj zamestnancom pracujúcim na dohodu alebo zamestnancom, ktorých pracovný pomer trvá menej ako 24 mesiacov.

Pre koho sú určené opatrenia a benefity?

Zo Zákonníka práce jasne vyplýva, pre koho sú v ňom upravené opatrenia na zosúladenie rodinného a pracovného života určené. Zamestnávateľ môže, samozrejme, prekročiť zákonný rámec a tieto výhody poskytnúť aj iným osobám, s ktorými zákon nepočíta. Rovnako tak prorodinné opatrenia, ktoré zavádza nad rámec zákona, môže vzťahovať na širší okruh osôb.

Pokiaľ sa teda v súvislosti s rôznymi benefitmi a nástrojmi používa v tejto metodike pojem zamestnanec s rodičovskými povinnosťami alebo sa spomína dieťa, má sa na mysli, v závislosti od toho-ktorého opatrenia, širší okruh osôb, tzn. nielen biologickí rodičia dieťaťa, ale aj každá žena alebo muž (zamestnankyňa a zamestnanec), ktorí prevezmú na základe právoplatného rozhodnutia príslušného orgánu dieťa do starostlivosti nahrádzajúcej starostlivosť rodičov alebo ktorým bolo dieťa zverené do starostlivosti pred rozhodnutím súdu o osvojení. Zamestnávateľ môže rozšíriť svoju pozornosť a ústretovosť napríklad aj voči pracujúcim starým rodičom alebo manželovi/manželke rodiča dieťaťa, s ktorým ten žije v spoločnej domácnosti a i.

Zamestnanci s opatrovateľskými povinnosťami

Opatrenia a benefity navrhované v tejto kapitole na podporu zamestnancov s rodičovskými povinnosťami je automaticky možné, **potrebné a správne** vzťahovať aj na zamestnancov s opatrovateľskými povinnosťami voči ich rodinným príslušníkom alebo iným zvereným či odkázaným blízkym osobám.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Zamestnávateľ im napríklad môže vyplácať príspevok na opatrovateľské služby alebo takéto služby zabezpečiť priamo na pracovisku.

Opatrenia v prospech zamestnancov s opatrovateľskými povinnosťami vyplývajú aj priamo zo zákona.

1. Zákonník práce poskytuje napríklad pracovné voľno zamestnancovi na sprevádzanie **rodinného príslušníka** do zdravotníckeho zariadenia na vyšetrenie alebo ošetrovanie (dôležité osobné prekážky v práci – § 141 ods. 2 písm. c) ZP). Pojem rodinný príslušník je definovaný v § 40 ods. 5 Zákonníka práce. Za rodinného príslušníka sa považuje manžel, vlastné dieťa, dieťa zverené zamestnancovi do náhradnej starostlivosti na základe rozhodnutia súdu alebo dieťa zverené zamestnancovi do starostlivosti pred rozhodnutím súdu o osvojení, rodič zamestnanca, súrodenec zamestnanca, manžel súrodenca zamestnanca, rodič manžela, súrodenec manžela, prarodič zamestnanca (pojem prarodič zahŕňa aj starého rodiča), prarodič jeho manžela, vnuk zamestnanca a iná osoba, ktorá so zamestnancom žije spoločne v domácnosti.
2. V zmysle Zákonníka práce ďalej zamestnávateľ ospravedlní neprítomnosť zamestnanca v práci počas osobného a celodenného **ošetrovania chorého** člena rodiny podľa osobitného predpisu a osobnej a celodennej starostlivosti o fyzickú osobu podľa osobitného predpisu (dôležité osobné prekážky v práci – § 141 ods. 1 ZP). V súlade so smernicou Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ, sa medzi osoby, ktorým sa podľa § 157 ods. 1 Zákonníka práce poskytuje garancia návratu na pôvodnú prácu a pracovisko, garancia zachovania pracovných podmienok a právo na prospech z každého zlepšenia (rovnako ako je tomu v prípade návratu z materskej a otcovskej dovolenky), zahŕňajú aj osoby s opatrovateľskými povinnosťami, ktoré zabezpečovali celodenné ošetrovanie chorého člena rodiny podľa osobitného predpisu alebo osobnú a celodennú starostlivosť o fyzickú osobu podľa osobitného predpisu.²⁰⁵

Zákonník práce nedefinuje, kto sa považuje za člena rodiny, resp. „chorého člena rodiny“, ani pojem „ošetrovanie člena rodiny“, ani nepodmieňuje, že musí ísť o osobu, ktorá má nárok na ošetrovanie podľa osobitného predpisu. Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v z. n. p. ustanovuje v § 39 ods. 1, že nárok na ošetrovanie má napríklad poistenec, ktorý osobne a celodenne ošetruje chorého príbuzného v priamom rade, choré dieťa, ktoré nie je príbuzným v priamom rade, chorého súrodenca, chorého manžela, chorú manželku alebo chorého rodiča manžela alebo manželky.

3. Zákonník práce priznáva nárok na vhodnú úpravu pracovného času (napr. kratší pracovný čas)²⁰⁶ aj osobe starajúcej sa o blízku osobu, ktorá je prevažne alebo úplne bezvládna (§ 165 ZP).

Napriek tomu, že Zákonník práce používa rôzne pojmy, zamestnávateľ sa môže vždy prikloniť k extenzívnemu výkladu zákonnej terminológie pre osoby s opatrovateľskými povinnosťami. V centre pozornosti zamestnávateľa by mala stáť aj čoraz aktuálnejšia téma tzv. sendvičovej generácie, teda generácie ľudí, ktorí sa starajú súčasne nielen o svoje nesamostatné deti, ale aj iné na nich odkázané blízke osoby (spravidla slabnúcich rodičov).

Za rozrastaním sa tejto generácie stoja viaceré dôvody, jednak zvyšujúci sa vek prvorodičov, predlžujúci sa vek dožitia, ktorý je spojený s chorobami, fyzickými či duševnými ťažkosťami, a iba jedno dieťa v rodine alebo nižší počet súrodencov, ktorí si tak nemajú ako rozdeliť starostlivosť o svojich chorých rodičov a čiastočne sa tým navzájom odbremeníť.

Vek ľudí, ktorí sa musia starať o deti a súčasne aj starnúcich rodičov, sa pohybuje od 45 do 65 rokov. Z prieskumu agentúry ppm factum, ktorý predstavila spoločnosť Gender Studies, vyplynulo, že tieto osoby nestoja až tak o skrátené úväzky najmä kvôli nižšej mzde. Finančné zaťaženie týchto osôb je o to výraznejšie, že pramení nielen z plnenia rodičovských, ale aj opatrovateľských povinností. Výsledky prieskumu naznačujú, že títo zamestnanci by uvítali skôr pružný pracovný čas, možnosť pracovať z domu či takzvaný stlačený týždeň.²⁰⁷ Hoci ide o starší prieskum robený v Českej republike, dá sa pripodobniť aj súčasnej situácii na Slovensku. Slovenský zamestnávateľ môže uskutočniť vlastné prieskumy a zamerať sa predovšetkým na individuálne potreby, keďže práve sendvičová generácia má najväčšie ťažkosti so sklbením práce a rodiny.

Rovnosť mužov a žien na pracovisku

Rovnosť žien a mužov na pracovisku je dôležitým ukazovateľom rovnosti žien a mužov na trhu práce a elementárnou podmienkou na úspešné zosúladovanie súkromného, rodinného a pracovného života zamestnaných osôb. Slovenská republika v Indexe rodovej rovnosti Európskeho inštitútu pre rodovú rovnosť za rok 2020 získala len nelichotivých 55,56 bodu zo 100 a umiestnila sa tak až na 25. mieste. Toto skóre je 12,4 bodu pod priemerom EÚ.²⁰⁸ Kľúčom k dosiahnutiu priaznivejšieho stavu je docieľiť, aby zamestnávateľa a zamestnanci porozumeli tomu, že proaktívne (vy)riešiť tento problém je ich spoločným bytostným záujmom, lebo:

Spokojný/á zamestnanec a zamestnankyňa
=
výkonný/á zamestnanec a zamestnankyňa
=
prosperujúca firma

Každý zamestnávateľ v rámci EÚ má povinnosť presadzovať rovnosť medzi ženami a mužmi na pracovisku, a to cielene a systematicky. V zmysle tohto snaženia by sa mal sústrediť najmä na tieto oblasti:²⁰⁹

Zaujímavosti

- spravodlivá delba práce a pracovných úloh medzi ženami a mužmi;
- realizovať spravodlivý a objektívny nábor nových ľudí na rozličné pozície tak, aby sa muži aj ženy uchádzali o voľné pracovné pozície na základe jasných a nediskriminačných kritérií;
- vytvárať rovnaké príležitosti na uplatnenie sa a kariérny postup pre všetkých zamestnancov rovnako;
- presadzovať rovnaké finančné ohodnotenie porovnateľnej práce alebo práce porovnateľnej hodnoty žien a mužov;
- vytvárať pracovné podmienky, ktoré zabezpečujú pre ženy aj mužov rovnaké príležitosti využiť maximálne svoj potenciál;
- uľahčiť, resp. pomôcť zosúladiť súkromný, rodinný a pracovný život žien a mužov pomocou individuálneho prístupu k pracovným povinnostiam;
- zabezpečiť rovnosť šancí žien aj mužov pri ďalšom vzdelávaní a prehlbovaní ich kvalifikácie;
- prevencia sexuálneho obťažovania na pracovisku a jeho postihovanie;
- prevencia diskriminácie – konať tak, aby sa predišlo diskriminácii na základe pohlavia.

Cielené opatrenia na podporu rovnosti na pracovisku je možné aplikovať a realizovať jednak využitím existujúcich legislatívnych nástrojov (predovšetkým Zákonníka práce a antidiskriminačného zákona), ale aj samotným nastavením takej firemnej kultúry, ktorá sleduje trendy na domácom i zahraničných trhoch a zasadzuje sa o transparentnosť, férovosť a ústretovosť – činí tým spoločnosť nielen konkurencieschopnou, ale ide príkladom i ostatným zamestnávateľom. Keďže komunikácia (verbálna, neverbálna i písomná) je tou zložkou firemnej kultúry, ktorá sa premieta do správania a interakcie zainteresovaných na všetkých úrovniach (zamestnávateľa voči zamestnancom i zamestnancov navzájom), v poslednej kategórii opatrení tejto metodologickej príručky sa zameriame na aktivity, v ktorých zohráva kľúčovú úlohu.

Diskriminácia žien na pracovisku

Diskriminácia žien na pracovisku²¹⁰ je stále citelná napriek účinnej slovenskej právnej regulácii diskriminácie, lebo aktéri ňou spravidla žiadnu literu zákona neporušujú a keďže sa jej dopúšťajú v presvedčení, že konajú správne („tak, ako sa to robiť má“/ „každý to tak robí“) a postupujú v súlade so zaužívanou praxou, ani nevedia, že sa často aj nechtiac podieľajú na posilňovaní tzv. skleneného stropu.

Sklenený strop (glass ceiling)²¹¹

Koncept skleneného stropu predstavuje „neviditeľné, umelé, ťažko prekonateľné prekážky“ (tradičné postoje, predsudky a hodnoty), ktoré bránia zlepšeniu postavenia žien v smere ich plnej účasti na živote spoločnosti. Sklenený strop predstavuje istú formu diskriminácie žien. Nepredstavuje fyzickú prekážku, ale skôr prekážku subjektívnu (štruktúrálnu), spravidla založenú na zaužívaných (nevedomovaných) stereotypoch a mylných predstavách o mužoch a ženách a ich rolách v rodine a spoločnosti. Kvôli lepšiemu pochopeniu konceptu si predstavme, že ak by sme boli v bežnom živote konfrontovaní so stropom zo skla, zistili by sme, že hoci môžeme cez tento strop hľadieť a dívať sa na druhú stranu, pričom si ani nemusíme uvedomovať jeho prítomnosť, nemôžeme cez neho prejsť, nemôžeme sa dostať nad jeho úroveň. So skleneným stropom vo firemnom/manažérskom prostredí je to podobné. Niekedy sa vznik skleneného stropu ako neviditeľnej bariéry považuje za dôsledok podvedomého hlboko zakoreneného psychologického a kultúrneho dedičstva mužskej dominancie v spoločnosti. Existencia skleneného stropu v organizácii sa teda prejavuje vylúčením alebo obmedzením nepriviligovanej skupiny zamestnancov v kariérnom postupe na vyššie pozície.

Podnik, ktorý rozvoj svojich zamestnancov a zamestnankýň podriaďuje tomuto princípu, sa vystavuje riziku, že s vysokou pravdepodobnosťou nebude schopný v krátkom čase konkurovať tým firmám, ktoré pri kariérnom postupe svojich zamestnancov berú do úvahy výlučne objektívne merateľné výkonnostné pracovné parametre/charakteristiky.

Odchodom kvalifikovaných (neraz rovnako výkonných alebo talentovaných) zamestnancov (žien a menších rôzneho druhu) z firiem, ktoré obmedzujú ich kariérny postup, tieto firmy strácajú vo vzťahu k vonkajšiemu konkurenčnému prostrediu komparatívnu výhodu. Strata s tým spojená môže byť z dlhodobého hľadiska pre mnohé takéto organizácie veľmi nákladná.²¹²

Medzi bariéry skleneného stropu vo vzťahu k pohlaviu môžeme zaradiť nasledujúce faktory:²¹³

- nedostatok vôle zo strany zamestnávateľa/manažmentu firmy ustanoviť politiky a prax, ktoré by podporovali rodovú/pohlavnú diverzitu (a/alebo diverzitu vôbec), flexibilitu a rast mobility;
- nerovnaké odmeňovanie za rovnakú prácu a/alebo prácu rovnakej hodnoty,
- rodové stereotypy;
- obťažovanie (sexuálny harašment);
- neférové praktiky pri prijímaní do zamestnania;
- nedostatočnú politiku v oblasti zosúlad'ovania práce a rodinného života;
- odlišné zaobchádzanie s ľuďmi s rodičovskými povinnosťami a s ľuďmi bez rodičovských povinností na trhu práce;
- obmedzené možnosti (príležitosti) na pracovný postup na riadiace pozície.

Uvedené typy bariér teda už vopred znemožňujú ženám využiť celý svoj potenciál v rámci firiem. V tejto súvislosti treba však uviesť, že existujú aj prístupy, ktoré majú pozitívny vplyv na podporu inkluzívneho trhu práce a diverzity trhu práce.

Môžeme medzi ne zahrnúť nasledujúce aktivity:

1. podpora kariérneho vývoja žien;
2. zabezpečenie prístupu k zamestnaniu a viditeľnosť;
3. zabezpečenie pracoviska bez predsudkov;
4. zabezpečenie možnosti pracovného postupu talentovaným ženám;
5. programy zamerané na mentoring a pod.

Osobité opatrenie predstavuje dosiahnutie vyváženejšieho zastúpenia mužov a žien na pracovisku, a to konkrétne zvýšením podielu nedostatočne zastúpeného pohlavia v prípade značnej nerovnováhy, tzv. vyrovnávací akcia (ako jeden z nástrojov pozitívnej diskriminácie) – ktorá, pokiaľ sa nedosiahne prirodzene (zmenou prístupu, firemnej kultúry, osvety), je možná dočasnými kvótami v medziach zákonom vymedzených podmienok. Antidiskriminačný zákon povoľuje, aby zamestnávateľi tzv. pozitívne diskriminovali znevýhodnené pohlavie na danom pracovisku. Prostredníctvom plánu nástupníctva dokáže zamestnávateľ zistiť, či je na pracovisku dodržaná rovnosť žien a mužov aj na vedúcich pozíciách. V prípade, že je jedno z pohlaví vo vedení spoločnosti zastúpené výrazne menej, môže zamestnávateľ pristúpiť ku kreovaniu plánu nástupníctva takým spôsobom, aby odstránil vzniknuté nerovnosti. Pozitívna diskriminácia na vedúcich pozíciách zabezpečí väčšiu diverzitu a názorové penzum pri rozhodovaní, ako aj riadení zamestnancov, čo v konečnom dôsledku prispeje ku skvalitneniu procesov na pracovisku. Zamestnávateľ si bude môcť zvoliť ten štýl riadenia a smerovanie spoločnosti, ktoré budú pre jeho hospodársky výsledok najprospešnejšie.²¹⁴

Príklad dobrej praxe na Slovensku

Pivovary TOPVAR

V súťaži *Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí (2016)* sa umiestnil na 2. mieste v kategórii Podpora rodovej rovnosti a rodovo vyváženého zastúpenia žien v manažmente. Porota ocenila takmer tretinové zastúpenie žien v najvyššom manažmente a 33 % zastúpenie žien v strednom manažmente, zavedené opatrenia na rodovú rovnosť v kolektívnej zmluve, zavedený interný postup sťažovania sa kvôli sexuálnemu obťažovaniu a poskytovanie príspevku na predškolskú starostlivosť.²¹⁵

Diverzita a inklúzia (D&I)

Ide o dve navzájom úzko súvisiace zásady nediskriminatívnej firemnej kultúry. **Inklúzia** (začlenenie) znamená vytvorenie bezpečného a rešpektujúceho prostredia, ktoré prijíma ľudí takých, akí sú. Predpokladom tejto spoločenskej a kultúrnej akceptácie a rovného zaobchádzania sú vzájomné porozumenie a tolerancia. Výsledkom úspešného inkluzívneho prístupu je pocit, že „zapadáť“ (anglicky „sense of belonging“). Nie je to len tichá tolerancia inakosti, ale pocit aktívnej podpory, vďaka ktorej ľudia môžu zo seba vydať to najlepšie. Proces inklúzie zapája každého jednotlivca a ľudia sa tak cítia byť dôležitou súčasťou organizácie. Tento kultúrny posun vytvára organizácie s vyššou výkonnosťou vďaka motivovaným pracovníkom.

Diverzita (rozmanitosť) je akákoľvek dimenzia, ktorou môžeme rozlíšiť skupiny a ľudí navzájom. Ide o vedomé prijatie faktu, že sme ako ľudia rôznorodí v zmysle veku, pohlavia, etnicity, náboženstva, zdravotného postihnutia, sexuálnej orientácie, vzdelania či národnosti. Rozdiely medzi nami sú viditeľné aj neviditeľné. Aj aspekty neviditeľnej diverzity, ako je introvertnosť/extrovertnosť, kognitívna diverzita (rôznorodý spôsob uvažovania), lišiac sa pracovné a životné skúsenosti či sklon k úzkostiam a psychickým problémom, vystupujú v posledných rokoch do popredia pri aktívnom prístupe k diverzite a inklúzii na pracovisku.²¹⁶

Príklady dobrej praxe na Slovensku i v zahraničí

IKEA

Rovnosť, rôznorodosť a začlenenie – jedny z pilierov firemnej filozofie vysvetľuje IKEA takto: „Diverzita je kľúčom k úspechu, pričom môže mať rôzne formy. Keď je každý sám sebou a prispieva svojou jedinečnosťou, rastieme všetci spoločne. V skupine Ingka Group vítame všetky druhy diverzity. Rozmanité a inkluzívne pracovisko je totiž dobré pre našich zamestnancov, zákazníkov i podnikanie. Snažíme sa vytvárať rozmanité a inkluzívne pracovné prostredie, kde zamestnanci cítia, že si ceníme ich jedinečnosť, vnímame ich rozmanité talenty a môžu tam byť sami sebou.“²¹⁷

TESCO

V roku 2020 odborná nezávislá komisia udelila spoločnosti TESCO prestížne ocenenie Via Bona Slovakia, a to hneď v dvoch kategóriách:

- ocenenie v hlavnej kategórii Zodpovedná veľká firma za dlhodobú stratégiu udržateľnosti, flexibilnú reakciu na pandémiu smerom ku komunite a kolegom, a za boj proti plytvaniu potravinami,
- ocenenie v kategórii Výnimočný zamestnávateľ za komplexnú podporu inklúzie a diverzity, ako aj presadzovanie rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí.²¹⁸

MICROSOFT

Spoločnosť MICROSOFT svojou iniciatívou „*Buďte takí, akí ste, a robte, čo vás baví*“ aktívne podporuje myšlienku, že iba ak sa zamestnanci môžu na pracovisku bez obáv prejavovať autenticky, môžu naplno rozvinúť svoj potenciál a kreativitu. Prostredníctvom programu Práca odkiaľkoľvek umožňuje každému nastaviť si pracovný štýl podľa osobných preferencií. Spoločnosť tiež podporuje princípy rovnosti mužov a žien (rovnaké platy bez ohľadu na pohlavie); ponúka plne hradenú rodičovskú dovolenku, napr. aj pre adoptívne páry, homosexuálne páry; podporuje ženy a dievčatá v IT a tiež vekovú diverzitu na pracovisku.²¹⁹

Výhody pre zamestnávateľa plynúce zo zvyšovania podielu žien na vedúcich pozíciách

V prospech zvýšenia podielu žien na vedúcich pozíciách v celospoločenskom meradle, t. j. o znižovaní vertikálnej segregácie (pozn. E. B.) hovorí aj zistenie *konzultačnej spoločnosti McKinsey & Company*, ktorá sa dlhodobo venuje výskumu diverzity a inklúzie vrátane otázky rovného zastúpenia žien na vedúcich pozíciách.

Z ich štúdie pre Slovensko vyplynulo, že ak by bolo na vedúcich pozíciách viac žien, zvýšil by sa ukazovateľ HDP o 8,6 %. A ak by sme dokázali dosiahnuť úplnú rodovú vyváženosť, nárast by predstavoval dokonca až 370 miliárd eur ročne, čo je o vyše polovicu viac, ako by to bolo v prípade zachovania súčasných rodových rozdielov. Ženy totiž tvoria viac ako 60 % absolventov vysokých škôl a majú rovnakú ambíciu stúpať po kariérom rebríčku, ako majú muži, no napriek tomu sú v predstavenstvách zastúpené len 10 – 15 % a medzi riaditeľmi veľkých firiem tvoria ženy len 4 % – na slovenskom trhu dokonca len 1 %.²²⁰ Analýza vzorky viac ako 1 200 firiem (vrátane vzorky z ČR) ukázala, že firmy, ktoré majú viac žien v najvyššom vedení, bývajú výrazne častejšie nadpriemerne profitabilné. Firmy bez zastúpenia žien v najvyššom vedení boli o 19 % menej často nadpriemerne profitabilné.²²¹

Rozdiely v odmeňovaní mužov a žien²²²

K najdôležitejším oblastiam nerovnosti medzi mužmi a ženami patrí problematika odmeňovania. Jedným z najvypuklejších prejavov nerovnosti a diskriminácie žien na trhu práce, resp. konkrétnom pracovisku, je nerovnaké odmeňovanie za kvalifikačne tú istú prácu.

Zaujímavé zistenia priniesol výskum realizovaný Centrom pre výskum verejnej mienky (CVVM) Sociologického ústavu AV ČR (apríl 2017; reprezentatívna vzorka 1 032 opýtaných, z toho 502 mužov a 530 žien), ktorý zisťoval názory respondentov na problematiku rozdielu v odmeňovaní žien a mužov, resp. dôvody mzdového znevýhodnenia.

Mzdové znevýhodnenie patrí k vôbec najbežnejším formám znevýhodnenia, s akými sa ľudia vo svojom pracovnom živote stretávajú (týkalo sa to celkovo 38 % dopytovaných – z toho 44 % žien a 30 % mužov). Mzdové znevýhodnenie môže mať mnoho rôznych dôvodov – k väčšine znevýhodnení, s ktorými sú konfrontované ženy (nielen) v oblasti odmeňovania, však (podľa ich názoru) dochádza na základe faktorov, ako sú pohlavie a/alebo starostlivosť o deti (takéto dôvody uviedlo 54 % žien, ale len 11 % mužov uvádzalo skúsenosti s týmto typom znevýhodnenia). Mužov sa, naopak, týka znevýhodnenie na základe veku. Pomerne častá je skúsenosť so mzdovým znevýhodnením medzi ľuďmi s nízkym vzdelaním, pričom s rastúcim vzdelaním sa podiel ľudí s touto skúsenosťou znižuje.²²³

Ukázalo sa, že verejnosť vidí za nižšími výplatami žien predovšetkým ich materskú rolu a kariérne prestávky s ňou spojené (86 %), nevhodné podmienky kombinácie práce a starostlivosti o deti a stále pretrvávajúcu deľbu rolí/úloh na mužské a ženské v rodine na strane jednej, na strane druhej vertikálnu a horizontálnu segregáciu na pracovnom trhu, t. j. skutočnosť, že ženy sú málo zastúpené na vedúcich pozíciách a že pracujú často v sektoroch, ktoré sú slabo finančne ohodnotené (82 %).²²⁴

Ďalšiu skupinu dôvodov, ktorú si vybralo okolo 70 % opýtaných, možno súhrnne označiť ako diskrimináciu zo strany zamestnávajúcich. Konkrétne išlo o predsudky týkajúce sa pracovných schopností a výkonnosti žien (70 % súhlasných odpovedí) a názor, že zamestnávajúci dávajú ženám úmyselne nižšiu mzdu ako mužom (67 % súhlasných odpovedí).²²⁵

Možno teda zhrnúť, že ženy výrazne viac ako muži zdôrazňujú úlohu diskriminácie zo strany zamestnávateľov a zamestnávateľiek, deľby práce/úloh v rodine na základe stereotypov týkajúcich sa mužských a ženských rolí a nevhodných podmienok na kombináciu práce a rodiny – čiže problémov štrukturálnej povahy alebo diskriminácie. Muži aj ženy sa však zhodujú v tom, že kľúčovú rolu hrá najmä materstvo, nevhodné podmienky na jeho kombináciu s prácou a skutočnosť, že sa ženy koncentrujú v horšie ohodnotených profesiách.²²⁶

Reakciou na tento stav je návrh smernice LPEU/2021/129 COM(2021)93 EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY, ktorou sa posilňuje uplatňovanie zásady rovnakej odmeny pre mužov a ženy za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty prostredníctvom transparentnosti odmeňovania.

S názormi na príčiny a zdroje rodových nerovností v odmeňovaní úzko súvisia aj postoje verejnosti ku konkrétnym opatreniam na ich odstránenie. Opýtaným bol predložený zoznam opatrení, na zhodnotenie z hľadiska ich účinnosti a miery súhlasu s ich prípadným zavedením.

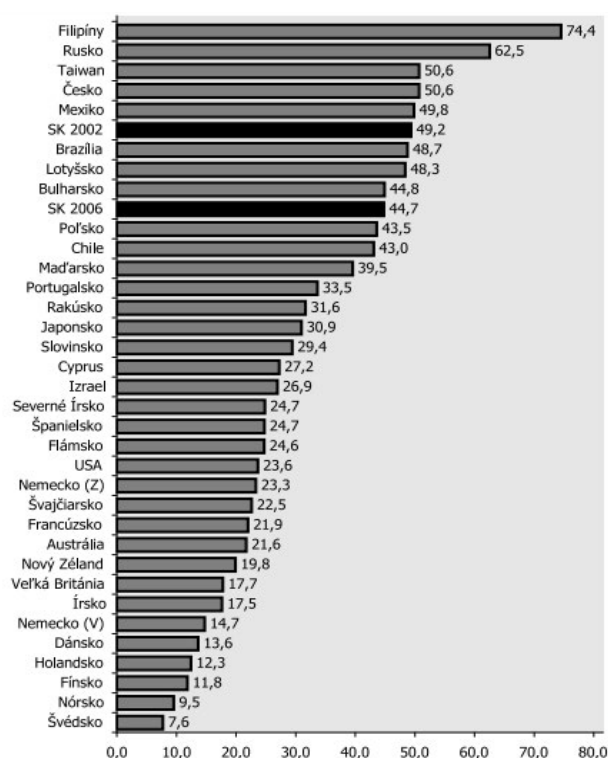
Najväčšiu dôveru (v účinnosť) aj podporu (na zavedenie) majú ľudia k opatreniu na uľahčenie kombinácie pracovného a rodinného života, a to tak vo firmách, ako aj na štátnej úrovni (48 % v prípade zamestnávateľských opatrení a 49 % v prípade štátnych opatrení). To je, nepochybne, priamym odrazom skutočnosti, že práve problémy spojené s kombináciou práce a rodičovstva sú verejnosťou vnímané ako jedna z hlavných príčin rozdielov odmeňovania žien a mužov. Ďalším opatrením, ktorým by ľudia súhlasili a ktoré považujú zároveň za účinné, je odstránenie nerovností v odmeňovaní prostredníctvom právnej úpravy. Takéto opatrenie vníma ako účinné 48 % opýtaných a zároveň by ich aj podporovalo. 42 % opýtaných považuje za účinné a zároveň by odsúhlasilo aj dôslednú kontrolu zamestnávateľov a zamestnávateľiek a ich postihovanie v prípade porušovania pravidiel rovnakého odmeňovania. Naopak, najmenej naklonení sú ľudia osvetovým

a informačným kampaniam týkajúcich sa rozdielov v odmeňovaní medzi zamestnancami a zamestnankyňami a zamestnávateľmi a zamestnávateľkami, ktoré by podporilo iba 28 % opýtaných, ktorí sa zároveň domnievajú, že tieto kampane sú účinné. Príliš vysokú podporu ani dôveru v porovnaní s ostatnými ponúkanými riešeniami medzi ľuďmi nemá ani zavedenie povinnosti firiem zverejňovať anonymné štatistiky týkajúce sa rozdielov v odmeňovaní žien a mužov podľa profesií a pozícií.²²⁷

Pod nerovnosť v odmeňovaní sa podpisujú aj predsudky súvisiace s tradičným a stále neprekonaným vnímaním a hodnotením spoločenského postavenia žien a mužov, ich predispozícií a pracovného výkonu a následného ospravedlňujúceho odôvodnenia nespravodlivého finančného ohodnotenia. Najčastejšie sa stretávame s nasledujúcimi predsudkami:

„Ženy sú fyzicky slabšie ako muži.“

Helena Skálová z Gender Studies poukazuje na predsudok a vyvracia presvedčenie, že „ženy nemôžu pracovať tak ťažko, pretože nie sú tak fyzicky disponované“ porovnávacím príkladom: „Keď vidíme stavebného robotníka, ktorý dvíha päťdesiatkilové vrece cementu, čo vidíme? Vidíme ťažko pracujúceho muža. Ale keď vidíme zdravotnú sestru zdvíhať pacienta, ktorý má nie päťdesiat, ale osemdesiat či sto kíľ, čo vidíme? Vidíme ťažko pracujúceho človeka alebo vidíme ošetrojúcu ženu? Vidíme starajúcu sa ženu. A myslím si, že toto je nevedomý mechanizmus, ktorý nás ovplyvňuje. Sú to zaužívané stereotypy. Myslíme si, že tá práca je buď oveľa menej významná, alebo ľahšia. Že mužská práca je významnejšia, dôležitejšia, produktívnejšia.“²²⁸



Zdroj: ISSP 2002

„Muž má živiť rodinu a žena sa má postarať o domácnosť.“

Na Slovensku je ešte stále vo veľmi veľkej miere zastúpený názor, že „poslaním muža je zarábať peniaze a poslaním ženy je starať sa o domov a rodinu“. Pri pohľade na graf vidíme, že odpovede radili v roku 2002 Slovensko spolu s Českom medzi krajiny, kde približne polovica populácie súhlasí s „tradičným“ rozdelením mužských a ženských rolí, ktoré ponúkala otázka. Ukazuje sa, že medzi rokmi 2002 a 2006 došlo v odpovediach slovenských respondentov k miernemu posunu smerom od tohto tradičného vnímania (z 49,2 % na 44,7 %)²²⁹, no v porovnaní napr. so škandinávskymi krajinami je naše skóre stále príliš vysoké a sťahy vnímanie reality zaostávalo za realitou samotnou, čo spomaľuje vyvažovanie spoločenského postavenia žien a mužov.

Nasledujúce 4 dôvody poskytujú argumenty v prospech spravodlivého a férového odmeňovania:

- Imidž firmy: spoločnosti, ktoré sa zaviazali k rovnakému odmeňovaniu, sa javia ako féroví a progresívni zamestnávateľia.
- Hľadisko zákazníčky: ženy sú zodpovedné za väčšinu rozhodnutí týkajúcich sa nákupov v súkromnej (rodinnej) sfére. V dôsledku toho zloženie personálu, ktoré odráža trh kupujúcich na všetkých úrovniach, pomáha podnikom pri vývoji vhodných výrobkov a služieb, a tým prispieva aj ku konkurenčnej výhode. Ženy sa v globálnej ekonomike stávajú dôležitými aktérkami aj v roli konzumentiek a investoriek. Napriek tomu, že ešte stále zarábajú menej ako muži, ich príjem nie je zanedbateľný a o mnohých nákupoch rozhodujú práve ony.
- Udržanie kvalifikovaného personálu: nežiaduca fluktuácia pracovných síl si vyžaduje investície do zaučenia a vyškolenia. Fluktuácia je pre firmu nielen nákladná, ale zároveň spomaľuje aj jej produktivitu. Rozumná personálna a mzdová politika zohľadňujúca aj rodové hľadiská umožňuje produktívnejšie využiť disponibilný čas všetkých zamestnancov a zamestnankýň.
- Legislatívne hľadisko: podniky známe diskriminačnou politikou voči ženám riskujú za súčasných legislatívnych podmienok súdne žaloby. Pritom strácajú nielen finančné sumy, ktoré musia poškodeným stranám vyplatiť, ale aj dôveru investorov, akcionárov, personálu, zákazníkov a najmä zákazníčok.²³⁰

Príklady dobrej praxe na Slovensku

LIDL

Spoločnosť LIDL pri zverejňovaní voľných pracovných pozícií uvádza rovnakú mzdu pre mužov aj ženy.

GoodRequest

Digitálne štúdio GoodRequest, ktoré sa venuje digitálnemu dizajnu, vývoju webových riešení aj mobilných aplikácií, vníma zodpovedné podnikanie ako súčasť svojej DNA. Za svoju prioritu považuje najmä vzdelávanie a rodovú rovnosť. Vo firme si uvedomujú, že IT prostredie býva často prirodzene diskriminačné, preto sa snažia poskytovať rovnaké príležitosti pre ženy aj mužov. Motivovať viac žien a dievčat, aby študovali informatiku a následne pracovali v tomto odvetví, chcú zdieľaním úspešných príbehov žien v tomto biznise.²³¹

Ept Slovakia

Je IT firma, ktorá sa hrdí 42 % zastúpením žien z celkového počtu zamestnancov, čím dvojnásobne prevyšuje priemerne percentuálne zastúpenie žien v IT sektore.

Bez pochyb k tomu prispieva aj súbor benefitov, ktorý zamestnancom (nielen s rodičovskými povinnosťami) poskytuje flexibilný pracovný čas, neobmedzený home office, sick day, PN nad rámec zákona, príspevok do DDS. Ďalej tiež podporuje prácu popri materskej a rodičovskej dovolenke a umožňuje znížené pracovné úväzky.²³²

Transparentné odmeňovanie

S rozdielmi v odmeňovaní medzi ženami a mužmi úzko súvisí aj toľko diskutovaná transparentnosť odmeňovania. Prehodnocovanie, či zverejňovať, alebo nezverejňovať platy, má viacero rovín. Od ekonomickej (strategickej) a marketingovej (taktickej) na úrovni firmy cez psychologickú, keď si zamestnanec sám nie je istý, či chce, aby bola jeho mzda zverejnená, i keď by rád vedel, koľko zarábajú jeho kolegovia, po legislatívnu. Zásadnú zmenu prinieslo povinné zverejňovanie plátov v pracovných ponukách z 1. mája 2018 a zákaz vynucovania mlčanlivosti o vlastnej mzde zamestnanca od začiatku roka 2019.

Transparentné odmeňovanie predstavuje prirodzenú brzdu pred nespravodlivým odmeňovaním. Zásada rovnakej odmeny za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty je vyjadrená v Zákonníku práce. Napriek tomu je v Slovenskej republike stále pomerne vysoký rozdiel v odmeňovaní mužov a žien, a to až na úrovni okolo 20 %.²³³ Z antidiskriminačného zákona vyplýva povinnosť dodržiavania zásady rovnakého zaobchádzania okrem iného bez ohľadu na pohlavie, ktorému podlieha odmeňovanie. Je zodpovednosťou zamestnávateľa, aby zamestnancov odmeňoval bez rozdielu pohlavia. Okrem zákonných nástrojov môžu zamestnávateľia využiť aj opatrenia, ktoré prispievajú k rovnosti na pracovisku.

Presadenie transparentnosti odmeňovania, ktorá je súčasťou návrhu smernice LPEU/2021/129 COM(2021)93 EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY, komisárka pre rovnosť Helena Dalliová považuje za zásadným krok smerom k posilneniu zásady rovnakej odmeny za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty medzi ženami a mužmi. Zároveň to umožní odhaliť, uznať a riešiť problém, ktorý chceme odstrániť už od prijatia Rímskej zmluvy v roku 1957.²³⁴

Systém odmeňovania je možné nastaviť transparentne, či už v rámci kolektívnej zmluvy, alebo internej smernice, tak, aby zamestnanci vedeli, aká základná mzda prislúcha k jednotlivým pracovným pozíciám. Zamestnávateľ môže takto prehľadne a transparentne určiť, aké podmienky je potrebné splniť na udelenie odmien, bonusov či rôznych benefitov tak, aby nedochádzalo k bezdôvodným rozdielom medzi zamestnancami.

Rovnako je možné podporiť transparentnosť v odmeňovaní aj v pracovných ponukách, pri ktorých zamestnávateľ nemusí zverejniť len základnú mzdu v minimálnej výške, ale aj jej maximálnu hranicu a všetky benefity, bonusy a odmeny, na ktoré môže pri danej pozícii vzniknúť nárok.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Opatrenia novej smernice slúžiace na zabezpečenie transparentnosti odmeňovania sú nasledujúce:²³⁵

- **Transparentnosť odmeňovania pre uchádzačov o zamestnanie** – zamestnávateľia budú musieť poskytnúť **informácie o nástupnej výške mzdy** alebo jej rozsahu v oznámení o voľnom pracovnom mieste alebo pred pohovorom s uchádzačom o zamestnanie. Zamestnávateľia nebudú môcť žiadať potenciálnych zamestnancov, aby im oznamovali svoje predchádzajúce platové pomery.
- **Právo na informácie pre zamestnancov** – pracovníci budú mať právo požadovať od svojho zamestnávateľa informácie o výške svojej individuálnej mzdy a o priemernej výške odmeny v členení podľa pohlavia za kategórie pracovníkov, ktorí vykonávajú rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty.
- **Podávanie správo rozdieloch v odmeňovaní žien a mužov** – zamestnávateľia s minimálne 250 zamestnancami musia **zverejňovať informácie o rozdieloch v odmeňovaní** žien a mužov vo svojej organizácii. Na interné účely by mali poskytovať aj informácie o rozdieloch v odmeňovaní žien a mužov podľa kategórií pracovníkov, ktorí vykonávajú rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty.

- **Spoločné hodnotenie odmeňovania** – ak sa v správach o odmeňovaní odhalí rozdiel v odmeňovaní žien a mužov vo výške aspoň 5 % a ak zamestnávateľ nedokáže tento rozdiel vysvetliť objektívnymi, rodovo neutrálnymi dôvodmi, zamestnávateľia budú musieť v spolupráci so zástupcami pracovníkov realizovať hodnotenie odmeňovania.

Transparentnosť platov je nastupujúcim trendom, ktorý má za cieľ priniesť viac informácií, väčšiu slobodu v rozhodovaní, spravodlivosť v odmeňovaní a v neposlednom rade aj postupné zotieranie pohlavne aj rasovo podmienených platových rozdielov. Transparentnosť však nie je vnímaná ako cieľ, ale skôr prostriedok, ako naplniť personálne ciele firmy – pri správnej komunikácii a operatívne totiž vedie k spokojnosti zamestnancov, pocitu spravodlivosti, k väčšej motivácii, tímovosti a produktivite práce. Mnohé spoločnosti ju navyše berú aj ako súčasť budovania firemnej značky/imidžu. Ak totiž firma otvorene komunikuje svoj transparentný prístup k odmeňovaniu, uchádzači ju môžu uprednostňovať pred konkurenciou.²³⁶

Interná a externá firemná kultúra, komunikácia, imidž a benefity firmy

Používanie rodovo vyváženého jazyka

Položme si na úvod otázku: Podpísal by muž zmluvu, ktorá ho nazýva zamestnankyňou?

Pri úvahách o **rodovej vyváženosti v jazyku** vychádzame z poznania, že jazyk skutočnosť nielen pomenúva, ale zároveň sa podieľa na jej formovaní. Slovenčina ako flektívny (ohybný) typ jazyka je otvorená zviditeľňovaniu prítomnosti žien v spoločnosti, teda **feminizácii** jazyka. Naopak, **neutralizácia** sa zakladá na úsilí neoznačovať jazykovými prostriedkami rod osoby, ak to nie je relevantné vo vzťahu k danej situácii či téme, preto tu majú väčšie možnosti analytické jazyky (napr. angličtina).²³⁷

Používanie rodovo vyváženého (príp. neutrálneho) jazyka má veľký význam ako v internej, tak i v externej komunikácii zamestnávateľa. Pri pracovných ponukách (inzerátoch), marketingových aktivitách (webových sídlach, v časopisoch, na sociálnych sieťach atď.), ale aj interných materiáloch zamestnávateľa je dôležité dbať na rodovo vyvážený jazyk aj s ohľadom na právne normy.

Rodovo vyvážený jazyk nediskriminuje, nevylučuje, neznevažuje žiadne osoby alebo skupiny osôb na základe pohlavia a rodu. S tým súvisí aj jeden z najdiskutovanejších bodov rodovo vyváženého jazyka – a to problematika **generického maskulína** – čiže zástupného používania mužského rodu na pomenovanie žien i mužov alebo na pomenovanie žien, napr. manažéri miesto manažérky a manažéri, ktoré **zneviditeľňuje** osoby ženského rodu.²³⁸ Feminizácia jazyka, t. j. používanie ženských náprotivkov výrazov v mužskom rode alebo súčasné uvádzanie oboch výrazov, je prístup, ktorý sa používa čoraz viac, a to najmä v profesijných súvislostiach, napríklad pri označovaní pracovných pozícií určených pre ženy.

Pracovné ponuky

Zverejňovanie pracovných ponúk určených len pre jedno pohlavie a preferovať tak uchádzačov o prácu na základe pohlavia je možné len v intenciách zákonom povolených výnimiek. Pracovné ponuky by mali byť formulované tak (aj čo sa týka výberu ilustračných obrázkov), aby bolo zjavné, že sú vhodné pre uchádzačov o prácu bez rozdielu pohlavia a zároveň, aby neodrádzali potenciálnych uchádzačov o prácu. Oznámenia o voľných pracovných miestach by sa mali vypracúvať a formulovať **rodovo inkluzívnym** (zahrňujúcim) spôsobom, aby motivovali rovnako mužov, ako aj ženy uchádzať sa o dané pracovné miesto. Zákonník práce síce pozná len pojmy zamestnanec a zamestnávateľ, no z právneho hľadiska nič nebráni uzavrieť pracovnú zmluvu medzi zamestnávateľom a zamestnankyňou či zamestnávateľkou a zamestnancom. Napriek tomu sa však mnoho uchádzačiek o prácu naďalej stretáva s diskriminačne formulovanými pracovnými ponukami a zmluvami, v ktorých figuruje označenie „uchádzač“, „zamestnanec“ alebo „pracovník“.

Príklad pracovnej ponuky písanej využitím generického maskulína a jej stylistickej úpravy aplikáciou rodovo vyváženého jazyka v kombinácii s neutralizujúcou

VERZIA – GENERICKÉ MASKULÍNUM

Hľadáte prácu? Navštívte nás!
Centrum poradenských služieb (CPS)

V CPS nájdete široké spektrum informácií (v elektronickej a tlačenej podobe) o trhu práce, ktoré napomáhajú návrat **uchádzačov** na trh práce, odbornú literatúru, informačné letáky, propagačné materiály, prehľad stredných a vysokých škôl, katalóg **zamestnávateľov** a **investorov** v regióne s informáciami o pracovných podmienkach a typoch profesií, sociálnom programe a možnostiach zamestnania.

CPS je miesto, kde sú **klientom** k dispozícii počítače s prístupom na internet a tlačiarňou. Do CPS prichádzajú **klienti**, ktorými sú **uchádzači** o zamestnanie, **záujemcovia** o zamestnanie, **žiaci** základných a stredných škôl, **vysookoškolační** a všetci **občania**, ktorí ho navštívia. Všetky informácie si **klient** môže vyhľadať sám a v prípade potreby je mu nápomocný odborne pripravený **zamestnanec**.

VERZIA – RODOVO VYVÁŽENÁ

Hľadáte prácu? Navštívte nás!
Centrum poradenských služieb (CPS)

V CPS nájdete široké spektrum informácií (v elektronickej a tlačenej podobe) o trhu práce, ktoré napomáhajú návrat **uchádzačov** a **uchádzačiek** na trh práce, odbornú literatúru, informačné letáky, propagačné materiály, prehľad stredných a vysokých škôl, katalóg **zamestnávateľských** a **investorských subjektov a firiem** v regióne s informáciami o pracovných podmienkach a typoch profesií, sociálnom programe a možnostiach zamestnania.

CPS je miesto, kde sú **vám** k dispozícii počítače s prístupom na internet a tlačiarňou. Do CPS prichádzajú **ľudia, ktorí sa uchádzajú o zamestnanie, majú záujem o zamestnanie, študujú na základných, stredných a vysokých školách a všetci občania a občianky**, čo ho navštívia. Vyhľadávanie informácií je **samoobslužné** a v prípade potreby je k dispozícii odborne pripravený **personál**.

Pracovné pohovory

Pracovné pohovory sú prvým osobným kontaktom zamestnávateľov s potenciálnymi zamestnancami. Osoby, ktoré pohovor vedú, reprezentujú zamestnávateľa navonok a výraznou mierou sa podieľajú na vytváraní zamestnávateľovho imidžu a na budovaní jeho značky. Je preto dôležité, aby boli títo zamestnanci vyškolení na vedenie pohovoru, znali príslušných právnych noriem Zákonníka práce a antidiskriminačného zákona a vyhli sa tak neželanej diskriminácii alebo sankciám voči zamestnávateľovi.

Prax ukazuje, že najvhodnejšie je, ak za zamestnávateľa vedú pohovor aspoň dvaja zamestnanci – v ideálnom prípade v pohlavne vyváženom zastúpení a nie je s uchádzačom o prácu v miestnosti len jedna osoba alebo prevaha zástupcov opačného pohlavia. Taktiež je možné po súhlase uchádzača o prácu vyhotoviť z pohovoru záznam, prípadne viesť pohovor aj virtuálne, aby mohlo byť prítomné čo najširšie zastúpenie zo strany zamestnávateľa. Zamestnávateľ môže upraviť presný postup vedenia pohovoru

v internej smernici tak, aby boli dodržané zákonné normy, rovnosť a vyváženosť na pracovisku a zároveň aj chránené dobré meno zamestnávateľa.

Vedenie pohovorov

Náboroví pracovníci by pracovné pohovory mali viesť nediskriminačným spôsobom. Obdobne ako pri externých materiáloch, aj v interných normách, pokynoch alebo smerniciach by mal zamestnávateľ dbať na používanie rodovo vyváženého jazyka. K diskriminácii môže dôjsť nielen na základe pohlavia, ale aj z iných dôvodov ako napríklad vek, pôvod či etnicita, a preto by mal zamestnávateľ alebo ním poverení zamestnanci dbať pri príprave akýchkoľvek výstupov na dodržiavanie zásady rovnakého zaobchádzania. Prispeje tak k zvyšovaniu rovnosti na pracovisku a vyhne sa prípadným sankciám.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Čo sa môžu a čo sa nesmú náboroví pracovníci pýtať na pohovore?

Zákonník práce umožňuje budúcemu zamestnávateľovi, aby sa na *pracovnom pohovore* pýtal uchádzača len na informácie, ktoré súvisia s prácou. Považuje sa teda za nevhodné pýtať sa zamestnanca na rodinné pomery. Náborový pracovník zastupujúci na pohovore budúceho zamestnávateľa sa **nesmie uchádzača pýtať na to, či je ženatý/vydatá alebo či žije s partnerom/partnerkou**. Rovnako je zakázané pýtať sa, či má uchádzač deti a v akom veku sú tieto deti, potenciálnej budúcej zamestnankyne sa **nesmie opýtať ani to, či je tehotná, prípadne, či a kedy plánuje deti.**²⁴⁰

Plán pohovorov

Okrem školení a stanovení pravidiel v oblasti vedenia pohovorov môže zamestnávateľ v spolupráci so zástupcami zamestnancov či odborníkmi na personalistiku vypracovať tzv. plán pohovorov. Ide o manuál, resp. inštruktáž pre náborových zamestnancov, akým spôsobom majú pri pohovoroch postupovať, aké otázky klásť uchádzačom o prácu a na aké skúsenosti a vedomosti sa zamerať pri jednotlivých pracovných pozíciách. Je dôležité, aby pohovory viedli len takí zamestnanci, ktorí poznajú právnu úpravu Zákonníka práce a antidiskriminačného zákona a nedopustia sa počas pohovoru protiprávneho konania.

Rovnako môže plán pohovorov prispieť aj k zvýšenej rovnosti na pracovisku pri výbere uchádzačov o prácu. Plán pohovorov prispeje k udržaniu dobrého mena zamestnávateľa a zároveň pomôže predísť prípadným sankciám, ktoré môžu kontrolné orgány uložiť zamestnávateľovi kvôli porušeniu zákonov pri vedení pohovorov.

Školenia zamestnancov na pracovisku (nových, vedúcich, matiek na materskej dovolenke)

Vedúci zamestnanci majú odlišné postavenie ako ostatní zamestnanci. Zamestnávateľ na nich prenáša časť svojich právomocí, čo sa prejavuje najmä v riadení ostatných zamestnancov, zodpovednosť za zverené úlohy či možnosť dávať podriadeným zamestnancom pokyny. Vedúci zamestnanci majú spravidla aj oprávnenia výberu nových zamestnancov do svojich tímov. Vzhľadom na širokú škálu povinností a kompetencií vedúcich zamestnancov a ich vystupovanie ako autorít a vzorov pre podriadených zamestnancov je nevyhnutné, aby vedúci zamestnanci išli príkladom pre ostatných firemnú kultúru reprezentujúcim štýlom komunikácie a ctením si zásad rovnosti žien a mužov na pracovisku. Uvedené možno dosiahnuť prostredníctvom školení vedúcich zamestnancov v oblastiach rovnakého zaobchádzania, používania rodovo vyváženého jazyka, etického správania sa či dodržiavania spoločenských štandardov. Odporúča sa, aby zamestnávatelia priebežne zabezpečovali školenia vedúcich zamestnancov a trénovali ich na situácie, ktoré môžu v pracovnoprávných vzťahov vzniknúť. Zvýšia tak úroveň rovnosti na pracovisku a zároveň zabránia možným súdnym sporom do budúcnosti.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Okrem školení vedúcich zamestnancov by sa mohli zamestnávatelia s cieľom zvyšovania rovnosti na pracovisku a zosúladovania súkromného, rodinného a pracovného života zamerať aj na školenia nových zamestnancov. Je štandardom, že pri nástupe nového zamestnanca do zamestnania prebehne najprv proces zaškoľovania do postupov práce, pravidiel platných na pracovisku a konkrétnych úloh, ktoré má zamestnanec alebo zamestnankyňa vykonávať. Súčasťou takéhoto súboru školení môže byť podľa zahraničných príkladov aj školenie v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí na pracovisku. Zamestnávateľ prostredníctvom informovania nových zamestnancov dokáže zabezpečiť zvýšenie alebo aspoň udržanie štandardov na pracovisku. Zároveň môže odovzdať zamestnancom cenné informácie ohľadom nárokov na materskú dovolenku, rodičovskú dovolenku či benefity na pracovisku, čo prispeje k zosúladeniu súkromného, rodinného a pracovného života zamestnancov a zamestnankýň.

V záujme zachovania kontinuity v príprave na pracovné výzvy a uľahčenie návratu do zamestnania by zamestnávateľ mal pamätať aj na svoje zamestnankyne na materskej dovolenke a rodičovskej dovolenke, ktoré môžu naplno využiť až do 3, prípadne 6 rokov veku dieťaťa, čo je pomerne dlhý čas, počas ktorého spravidla dochádza k rôznym zmenám na pracovisku, ako aj v odbore, v ktorom zamestnanci pôsobia. Po návrate z materskej dovolenky a/alebo rodičovskej dovolenky sú vo fáze, keď musia dobiehať zameškané

a ťažšie sa adaptujú na pracovný proces. Na odstránenie tejto bariéry môžu slúžiť online školenia organizované zamestnávateľom. Účasť zamestnancov a zamestnankýň na materskej a/alebo rodičovskej dovolenke by mala byť na dobrovoľnej báze. V priebehu školenia sa od kolegov dozvedia nielen informácie o aktuálnom systéme práce na pracovisku, ale aj dôležité zmeny a novinky, ktoré v ich oblasti prebehli. Následne sa budú po návrate z materskej a/alebo rodičovskej dovolenky ľahšie etablovať do pracovného procesu bez navýšených nákladov pre zamestnávateľa.

Osvetová činnosť a sebareprezentácia firmy

Zamestnávatelia majú možnosť pôsobiť aj na iných zamestnávateľov, a to prostredníctvom zdieľania informácií o konkrétnych opatreniach prijatých na pracovisku na účely zosúladenia súkromného, rodinného a pracovného života zamestnancov a zamestnankýň a zabezpečenia ich rovnosti.

Zaujímavosti

Rôzne workshopy, semináre, online diskusie či informovanie prostredníctvom sociálnych sietí a blogov zamestnávateľa môže inšpirovať nielen ďalších zamestnávateľov, ale aj zatriktívniť zamestnávateľa pre potenciálnych záujemcov o prácu. V časoch, keď je konkurencia na trhu práce vysoká a kvalifikovaných pracovníkov nedostatok, môžu byť práve benefity rozhodujúcim kritériom pre uchádzača o zamestnanie pri rozhodovaní o konkrétnej pracovnej pozícii.

Osvetová činnosť zamestnávateľa môže zároveň pôsobiť aj dovnútra spoločnosti voči kmeňovým zamestnancom formou oboznamovania s novými trendmi, ale tiež aktivitami upriamujúcimi pozornosť na svoju prorodinnú a prorodovú politiku.

Prorodinný & prorodový imidž

Jednou z rozvíjajúcich foriem sebareprezentácie firmy v oblasti rovnosti príležitostí sú rôzne typy súťaží, ocenení, ale tiež auditov, ktoré majú za cieľ zviditeľniť zamestnávateľov, ktorí sa k svojim zamestnancom a zamestnankyniam správajú ústretovo zohľadnením ich rodinnej situácie, spoločenských i osobných potrieb formou zamestnaneckých benefitov ekonomického i neekonomického charakteru.

Príklady dobrej praxe na Slovensku a v Česku

Jednou z najinšpiratívnejších aktivít tohto druhu na Slovensku je súťaž „Zamestnávateľ ústretový k rodine“, ktorú vyhlasuje MPSVR SR od roku 2000. Jej cieľom je zvýšiť v slovenskej spoločnosti uvedomenosť a citlivosť k otázkam

vzájomného vzťahu práce a rodiny. Súťaž motivuje firmy, aby sa zapojili do projektu, získanie ocenenia im totiž vylepšuje imidž firmy. Stala sa príkladom „dobrej praxe“ a vytvorila priestor na výmenu skúseností. Ocenení zamestnávateľa začali pôsobiť ako školitelia a šíritelia dobrých praktík. Súťaž nadviazala na skúsenosti ministerstiev z okolitých krajín: z Rakúska, Maďarska, Nemecka a predovšetkým z Bavarska, v ktorých súťaže zamestnávateľov prebiehali, ale orientovali sa predovšetkým na audit „Práca a rodina“ alebo iba na podporu žien vo firmách. Slovenská republika ako prvá vyhlásila súťaž, v ktorej sa spojili opatrenia na zosúladenie práce a rodiny, silné sociálne programy s podporou rovnosti žien a mužov. Slovenská súťaž sleduje oblasti, ako je pracovný čas a jeho flexibilita, náplň práce, pracovný postup, pracovisko, informačná a komunikačná politika, vedenie, rozvoj a hodnotenie zamestnancov a zamestnankýň, systém služieb, služby pre rodiny, podnikový a personálno-politický dátový model, firemné špecifiká a dopĺňa ich dimenziami týkajúcimi sa rodovej rovnosti.²⁴¹

V Česku vznikla v roku 2014 podobná iniciatíva – *Top zodpovedná firma* – najprestížnejšie ocenenie udržateľného podnikania a zodpovedného správania firiem naprieč všetkými oblasťami. Vyhlasovateľom súťaže je Byznys pro společnost (BPS) a cenu udeľuje v 8 kategóriách. Cena Charty diverzity v kategórii TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA V DIVERZITE je udeľovaná firmám, ktoré strategicky podporujú diverzitu (rozmanitosť), inklúziu a flexibilitu na pracovisku, a to z hľadiska veku, pohlavia, handicapu, národnosti, sexuálnej orientácie a ďalších hľadísk a pozitívnym spôsobom ovplyvňujú otvorenosť firemnej kultúry.²⁴²

Deň otvorených dverí (DOD) a iné eventy

Deň otvorených dverí na pracovisku je vhodným nástrojom na popularizáciu zamestnávateľa a budovanie jeho značky a imidžu. DOD sa môžu zúčastniť nielen potenciálni záujemcovia a uchádzači o prácu, ale aj rodinní príslušníci zamestnancov.

Zaujímavosti

Zamestnávateľ má možnosť odprezentovať firemnú filozofiu, pracovné prostredie a projekty, na ktorých zamestnanci pracujú, ako aj svoje vízie a hodnoty svojej spoločnosti. V rámci DOD môže zamestnávateľ kreatívnym spôsobom organizovať rôzne aktivity pre deti a dospelých vrátane vzdelávacích, osvetových a popularizačných aktivít aj v oblasti rovnosti na pracovisku a zosúladovania súkromného, rodinného a pracovného života, čím prispeje k dobrému menu svojej značky.

Kľúčom k úspešnému DOD je nepodceniť ani prípravnú, ani realizačnú a ani nasledujúcu fázu:

- Z začať organizovať včas.
- Zapojiť zamestnancov.
- Propagovať.
- Organizácia by mala byť dobrá.
- Spraviť prieskum spokojnosti a spätnej väzby.

Môže nastať situácia, keď plánovaný DOD nebude možné uskutočniť prezenčne/osobne, preto je odporúčané mať pripravené aj alternatívne riešenie v podobe obsahu, resp. aktivít, ktoré je možné realizovať interaktívne v online priestore (prezentácie, rozhovory s možnosťou klásť otázky a pod.).

Prorodinný a prorodový prístup môže zamestnávateľ významne deklarovať organizovaním podujatí pre zamestnancov a ich rodiny s darčekom, hrami a občerstvením (MDD, Mikuláš, rôzne súťaže), ale aj podujatí, ktoré dbajú o aktívny odpočinok svojich zamestnancov a zakladajú sa na kvalitne strávenom voľnom čase zamestnancov a zamestnankýň (kultúrne a športové podujatia).

Teambuildingy a komunitné dni

Teambuildingy sú etablovanou súčasťou sofistikovanej firemnej kultúry. Hlavným významom teambuildingu je nadviazanie osobného vzťahu a/alebo spolupráce. Inými slovami, jeho cieľom je stmeliť zamestnancov a zamestnankyne dohromady, aby vo firme dokázali fungovať ako skutočný tím, keď v zmysle synergického efektu platí „nerovnosť“ $2 + 2 = 5$.

Členovia tímu by mali medzi sebou komunikovať, aktívne sa navzájom počúvať a spoločne riešiť najrôznejšie situácie a vzniknuté problémy. Teambuilding je tak považovaný za netradičný a úplne iný spôsob vzdelávania, ktorý k vzdelávaniu ľudí využíva rôzne interaktívne metódy, ako je hranie hier, riešenie modelových situácií a okrem toho umožňuje v neformálnej atmosfére komunikovať o rôznych témach a prehľbovať vzťahy.

V zahraničí je už bežné aj organizovanie tzv. komunitných dní zamestnávateľom. Táto prax preniká už aj na Slovensko, avšak nie je ešte vo firmách natoľko rozšírená.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Komunitné dni majú za cieľ zblížiť kolektív zamestnancov a zároveň pomôcť vybranej organizácii alebo inštitúcii v rámci komunity.

Zamestnanci sa môžu venovať napríklad upratovaniu prírody, pomoci v detských domovoch, seniorom v domoch sociálnych služieb či osvetovým aktivitám, ktoré majú za cieľ pomôcť bez nároku na odmenu (dobrovoľníctvo). Zamestnanci tak strávia spolu čas inou činnosťou ako prácou, navzájom sa bližšie spoznajú a rozvíjajú spolu tímového ducha. Zamestnávateľ môže komunitné dni organizovať tak, aby si zamestnanci mohli so sebou priviesť aj členov svojich rodín. Takáto aktivita prispieje k zosúladeniu súkromného, rodinného a pracovného života zamestnancov a môže prispieť aj k podpore rovnosti na pracovisku vzhľadom na jej tematické zameranie.

Podpora zdravého životného štýlu zamestnancov

Zákonník práce umožňuje zamestnancom požiadať zamestnávateľa o rekreačný poukaz, resp. príspevok na rekreáciu pri splnení zákonných podmienok. Okrem rekreačného poukazu môže zamestnávateľ prispievať zamestnancom na regeneráciu pracovných síl prostredníctvom sociálneho fondu, ktorý povinne tvorí. Rekreačný poukaz môžu zamestnanci využiť na rekreačné pobyty v Slovenskej republike, zatiaľ čo príspevky na rekreáciu zo sociálneho fondu nie sú takto účelovo viazané. Zamestnávateľ ich môže poskytovať na masáž, wellness či iné rekreačné služby. Podmienky vzniku nároku na príspevok na rekreáciu zo sociálneho fondu môže zamestnávateľ rovnako upraviť vo vnútro podnikovom predpise kvôli väčšej transparentnosti. **Poskytnutie príspevku na rekreáciu zamestnancov (§ 152a), resp. poskytnutie rekreačného poukazu je pre niektorých zamestnávateľov povinnosťou. Poskytnutie príspevku na športovú činnosť dieťaťa podľa § 152b či poskytnutie tzv. športového poukazu však predstavuje pre zamestnávateľa len možnosť, čo znamená, že tak môže urobiť dobrovoľne.**

Čo sa týka finančných prostriedkov zo **sociálneho fondu** (každý zamestnávateľ je povinný ho tvoriť), ktoré sa používajú na realizáciu podnikovej sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov a zamestnankyne, je možné poskytnúť ich na:

- stravovanie zamestnancov nad rozsah ustanovený osobitnými predpismi Zákonníka práce,
- dopravu do zamestnania a späť,
- účasť na kultúrnych a športových podujatiach,
- rekreácie a služby, ktoré zamestnanec využíva na regeneráciu pracovnej sily,
- zdravotnú starostlivosť,
- sociálnu výpomoc a peňažné pôžičky,
- doplnkové dôchodkové sporenie (okrem príspevku na doplnkové dôchodkové sporenie, ktorý je zamestnávateľ povinný platiť),
- ďalšiu realizáciu podnikovej sociálnej politiky v oblasti starostlivosti

o zamestnancov.

Zákon nebráni zamestnávateľovi nad rámec zákonnej povinnosti poskytovať zamestnancom a zamestnankyniam ďalšie príspevky, resp. **benefity** z oblasti vzdelávania, podpory zdravého životného štýlu, športu, kultúry a finančnú i nefinančnú podporu aj ich rodinným príslušníkom deklarujúc tým, že mu záleží nielen na spokojnosti zamestnancov, ale aj ich **najbližších (prorodinný prístup)**.

Zaujímavosti

Výhody, ktoré takýto prístup zamestnávateľovi prináša:

- zamestnávateľ sa stáva atraktívnejším na trhu práce, čím získava konkurenčnú výhodu voči ostatným firmám,
- zamestnávateľ získa nových talentovaných ľudí,
- zamestnávateľ posilní pocit spolupatričnosti voči firme a vďaka tomu si udrží lojálnych zamestnancov, čím zamedzí fluktuácii a s ňou súvisiacemu zvýšeniu nákladov na nábor a zaškoľovanie nových pracovných síl,
- vzrastie produktivita.

Príklady dobrej praxe na Slovensku

Súkromný sektor

LIDL

Benefitný portál spoločnosti je založený na príspevku v ročnej hodnote max. 250 €, z ktorého si zamestnanci a zamestnankyne vyberú benefity z jednotlivých kategórií:

- **ZDRAVIE** - napr. Multisport karta, vitamínový balíček, darčekový poukaz do lekárne.
- **RODINA** - napr. darček pre čerstvých rodičov.
- **KULTÚRA** - napr. lístky do kina, darčekové poukážky na kultúrne podujatia podľa výberu.
- **VÝHODNÝ NÁKUP** - poukaz do kníhkupectva, Lidlshopu či na zľavový portál.
- **Lidl MERCH** - kolekcia oblečenia a doplnkov pre zamestnancov a zamestnankyne pripravená v spolupráci so známymi slovenskými firmami.

Spoločnosť v rámci benefitov ponúka:

- príspevok na stravovanie v hodnote 4 €/deň,

- bezplatný asistenčný portál psychologickej, právnej či finančnej pomoci,
- penzijné pripistenie po 1 odpracovanom roku vo výške 200 €/rok,
- možnosť absolvovať sabbatical po 5 rokoch v spoločnosti,
- občerstvenie na pracovisku,
- zdravé raňajky na začiatku mesiaca,
- vitamínový balíček a darček k narodeninám či k Vianociam,
- zľavy u partnerov.

BILLA

Spoločnosť BILLA poskytuje svojim zamestnancom benefity rozdelené do piatich kategórií – pracovné, rodinné, sociálne, produktové a benefity slúžiace na podporu zdravého životného štýlu, a to:

- zamestnanci dostávajú stravné lístky formou Callio Gastro karty, ktorá zároveň slúži ako BILLA Bonus karta s produktovými zľavami v našich predajniach;

Zamestnanci majú nárok na:

- 2 dni pracovného voľna s náhradou mzdy na vlastnú svadbu, svadbu dieťaťa alebo rodiča, platené voľno pre otca po narodení dieťaťa, príspevok na školské výbavy pre rodičov prváčikov;
- pre deti zamestnancov sú každoročne organizované eventy, ako: MDD, Mikuláš, detské tábory;
- (lojálnym) zamestnancom sú poskytované odmeny vo forme poukážok Billa pri pracovných jubileách, príspevok pri odchode do dôchodku vo výške dvojnásobku priemernej mzdy zamestnanca;
- zamestnanci majú zľavu 7,5 % pred zdanením na predávaný tovar v BILLA predajniach;
- organizácia športových (futbal, beh, joga), kultúrnych (koncerty a divadelné predstavenia) a rôznych voľnočasových aktivít (turistické výstupy a poznávacie zájazdy); prevádzkovanie anonymnej bezplatnej psychologickej linky, ktorá má pomáhať zamestnancom zvládať psychicky náročné obdobie, dlhodobý tlak či nepokoj. Okrem telefonической linky môžu zamestnanci využiť aj e-mailovú formu komunikácie.²⁴³

Štátna správa

Banskobystrický samosprávny kraj

Vedenie BBSK sa inšpirovalo nedávno schváleným zákonom na bezplatné hygienické potreby pre ženy v Škótsku. Ide o prvú krajinu na svete, ktorá poskytuje tampóny a vložky na verejných miestach zadarmo. S bezplatným poskytnutím menštruačných potrieb prichádza u nás Banskobystrická župa. Pomôcť má najmä dievčatám zo sociálne slabších rodín, no určite ju ocenia aj tie ženy, ktoré príchod „svojich dní“ prekvapí úplne nečakane. Novinku avizoval podpredseda Banskobystrického samosprávneho kraja Ondrej Lunter slovami: „Kým sa z témy menštruačnej chudoby stane ďalšia nekonečná téma a najmä bezvýsledná kultúrna vojna, u nás na úrade sme sa rozhodli, že to vyskúšame.“ Spresnil, že na toaletách v ich budovách, najmä v školách, dajú k dispozícii menštruačné potreby bezplatne.²⁴⁴

Zamestnanecké prieskumy, audity na pracovisku, prieskum trhu a analýza konkurencie

Zamestnanecké prieskumy

Pracovná nespokojnosť, konflikty na pracovisku, demotivácia a vyhorenie zamestnancov sa podpisujú pod celkovú atmosféru na pracovisku a sú dôvodom poklesu efektivity, produktivity a vedu k zvýšenej fluktuácii, čo prináša so sebou aj zvýšenie nákladov na nábor a zaškoľovanie nových zamestnancov.

Príčinami týchto neželaných stavov a procesov môžu byť rozmanité dôvody: počnúc od osobných problémov zamestnancov cez zlé kolegiálne vzťahy až po zlyhanie vedenia firmy; ale tiež pracovné podmienky, prostredie, mzda, rovnováha medzi súkromným a pracovným životom, benefity či rovnosť na pracovisku. Ak zamestnanci otvorene o problémoch nehovoria, nie je ľahké ich vždy včas odhaliť a zrealizovať nápravu, resp. elimináciu príčiny alebo byť dotknutému zamestnancovi nápomocný pri riešení osobného problému.

“Kto sa veľa pýta, ten sa veľa dozvie.”

Najjednoduchším a najprirodzenejším spôsobom detekcie dôvodov je opýtať sa zamestnancov na ich problémy, názory, postoje.

Zamestnanecké prieskumy možno realizovať rôznymi formami dopytovania: anonymnou/neanonymnou formou, písomnou formou (papierové/elektronické prieskumy)/rozhovorom (hlbkový rozhovor, fókusové skupiny), internou formou (vedenie firmy, personalisti a i.)/externou formou (napr. prieskumné agentúry).

Audity na pracovisku

Na otázky týkajúce sa rovnosti na pracovisku a zosúlad'ovania súkromného, rodinného a pracovného života slúžia interné alebo externé audity v oblasti odmeňovania či zastúpenia pohlaví na riadení spoločnosti tak, aby mohol zamestnávateľ prijať účinné opatrenia na odstránenie prípadných nerovností: interný/externý, bezpečnostný/personálny (sem zaraďujeme aj rodový audit).

Prieskum trhu a analýza konkurencie

Základná typológia prieskumov:

1. **Primárny prieskum** (tzv. v teréne – field research)
 - pomocou dotazníkov, rozhovorov alebo vlastným pozorovaním.
2. **Sekundárny prieskum** (tzv. od stola – desk research)
 - spracováva už existujúce dáta, napríklad v rôznych databázach alebo vo vašom firemnom systéme informácií o zákazníkoch (štatistiky, výročné správy atď.).

V záujme rastu a prosperity je odporúčané firmu podrobiť aj SWOT analýze slabých/silných stránok a príležitostí/hrozieb a získať tak cenné informácie o tom, kde sú jej slabiny, na čom je nutné zapracovať a tiež akú má spoločnosť pozíciu na trhu voči konkurenčným subjektom a imidž.

Príklad dobrej praxe na Slovensku

IKEA

S výpovedným sloganom „férový domov je šťastnejší domov“ prezentuje firemné presvedčenie, že spokojný partnerský vzťah nie je len o spoločných záľubách, ale aj o spravodlivom rozdelení menej obľúbených činností. Preto v rámci prieskumu IKEA zisťovala, ako sú na tom slovenské domácnosti s rovnosťou partnerov.²⁴⁵

Záver

Dopyt po príručke, resp. metodickej pomôcke určenej na podporu zosúladovania súkromného, rodinného a pracovného života zamestnancov a zamestnankýň a rodovej rovnosti na pracovisku vzišiel z potrieb praxe, nakoľko mnohí zamestnávateľia nemajú potrebné poznatky a úplný prehľad o možnostiach, formách a spôsoboch tejto podpory, ako ani o výhodách takejto – prorodovej a prorodinej – firemnej politiky.

Naším cieľom bolo komplexne informovať o možnostiach a kompetenciách zamestnávateľov a vytvoriť pre nich jednotný a zrozumiteľný návod, ako majú postupovať. V prospech zavádzania prorodinných a prorodových opatrení pritom už dlhší čas hovoria viaceré ekonomické argumenty, na ktoré je zameraná *Analytická štúdia náklady a výnosy uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce*, ktorá spolu s *Katalógom opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce* tvorí prílohu, resp. podporné dokumenty tejto metodiky.

Predložená metodika bude prispievať k zvyšovaniu povedomia o dostupných opatreniach na podporu zosúladovania pracovného a rodinného života u zamestnávateľov a rodovej rovnosti na pracovisku a výhodách ich zavádzania, no predovšetkým je manuálom a sprievodcom zavádzania takýchto opatrení do každodennej praxe. Je určená každému zamestnávateľovi bez ohľadu na jeho charakter, veľkosť, ekonomickú činnosť či miesto pôsobenia.

Základnou podmienkou úspešnej aplikácie odporúčaní a implementácie opatrení do praxe je uvedomiť si, že ide o spoločný záujem oboch zainteresovaných strán – zamestnávateľov na jednej strane a zamestnancov a zamestnankýň na strane druhej. Je preto potrebné byť otvorený dialógu, aktívne sa so záujmom navzájom počúvať a chcieť robiť veci ešte lepšie ako doposiaľ. Transparentnosť, férovosť a ústretovosť zamestnávateľov potom spokojní zamestnanci a zamestnankyne „odplatia“ svojou produktivitou a lojalitou. Firma bude prosperovať a smerom von vysielat signál úspešného subjektu na pracovnom trhu s dobrým menom a imidžom vyspelého, prorodinne a prorodovo založeného zamestnávateľa, ktorý môže byť príkladom pre ostatných. Niet pochyb, že i z marketingového hľadiska je to rentabilná investícia.

Pri jednotlivých opatreniach uvádzame aj názorné ukážky či príklady dobrej praxe z domáceho prostredia i zo zahraničia, ktoré majú jednak inšpirovať, ale hlavne presvedčiť, že odporúčané postupy sú schodné a plnia svoj primárny cieľ – podporiť svojich zamestnancov a svoje zamestnankyne v ich snažení o úspešné zosúladovanie súkromného, rodinného a pracovného života, s ktorým sa pasujú deň čo deň. Príkladmi dobrej praxe deklaruujeme tiež to, že firmám, ktoré si osvojili prorodinné a prorodové

nastavenie firemnej politiky, implementácia opatrení prispieva k ich prosperite (viac v *Analytickej štúdii náklady a výnosy uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce*) a v neposlednom rade v konkurenčnom boji na trhu zatraktívňuje ich značku.

Pevne veríme, že sa nám podarilo prijateľnou a zrozumiteľnou formou objasniť problematiku zosúladovania súkromného, rodinného a pracovného života a rodovej rovnosti na pracovisku z oboch pohľadov – z pohľadu zamestnancov a zamestnankýň i z pohľadu zamestnávateľov a tiež z rôznych aspektov – legislatívneho, ekonomického, psychologického a i. Ich potreby a záujmy akcentujeme v kontexte aktuálneho stavu spoločnosti a riešenia navrhujeme v súlade s platnou legislatívou SR a trendmi na trhu práce.

Použitá literatúra

(Výskumné, štatistické) správy, projekty, štúdie

- BAROŠOVÁ, M. Participácia mužov a žien v rozhodovacích pozíciách. Záverečná správa VÚ č. 2125. Bratislava: IVPR, 2007. (Online.) Dostupné na: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2007/Barosova/BAROSOVA-2007.pdf>, 136 s.
- BAHNA, M. a kol. Slovensko na ceste k rodovej rovnosti. (Online.) Bratislava: EURÓPSKA RÓMSKA PRACOVNÁ AGENTÚRA a SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV SAV, 2006. Dostupné na: http://www.sociologia.sav.sk/old/dokument/equal_rovnost_sk.pdf, s. 42 - 43, 203 s.
- BELLAN, P., OLŠOVSKÁ, A. Flexibilné formy zamestnania v rámci Európskej únie – možnosti a riziká ich uplatnenia v Slovenskej republike. (Online.) Výskumný projekt VP 2157. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2012. 118 s. Dostupné na: https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2012/Bellan/2157_olsovska_bellan.pdf.
- BÚTOROVÁ, E., ČÁBI, V., HRICKOVÁ, S., NEVICKÁ, D. Konceptia na zosúladovanie súkromného a pracovného života. Bratislava: MPSVR SR, 2021.
- CVIKOVÁ, J. a kol. Ako používať rodovo vyvážený jazyk. Možnosti, otázky, príklady. (Online.) Bratislava: Centrum vzdelávania MPSVR SR, 2014. Dostupné na: http://www.ruzovyamodrysvet.sk/chillout5_items/1/5/9/9/1599_8a6542.pdf, 40 s.
- ČIČVÁKOVÁ, E. Rodová rovnosť 2020. Gender equality. Košice: ŠÚ SR/pracovisko ŠÚ SR v Košiciach, 18. 11. 2020, 108 s.
- DANIELS, L. Job sharing at senior level: making it work. (Online.) Dostupné na: <https://www.thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>.
- Eurobarometer, 100th anniversary of the International Women's day: Bridging the gender gap in the EU. Európsky parlament. 2011. (Online.) Dostupné na: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2406>.
- Eurofound (2021). Working time in 2019 – 2020, Publications Office of the European Union. (Online.) Luxembourg, s. 21 – 22. Dostupné na: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21038en.pdf.
- European Commission/Európska komisia. 2021 report on gender equality in the EU. (Online.) Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021, 63 s. ISSN 2443-5228. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2021_printable_en_o.pdf.

- European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. Gender Equality Index 2019. Work-life balance (re-edition in 2020). (Online.) Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020, 175 s. ISBN 978-92-9482-382-3. ISSN 2599-8935. Dostupné na: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-work-life-balance>.
- European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. Gender Equality Index 2021 Health. (Online.) Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021, 189 s. ISBN 978-92-9482-941-2. ISSN: 2599-8935. Dostupné na <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2021-health>.
- European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. Gender Equality Index indicators for Slovakia for the 2021 edition. (Online.) Dostupné na: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/country/SK>.
- European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. (Online.) Dostupné na: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/work-life-balance/flexible-working-arrangements>.
- Eurostat. Employment patterns. (Online.) Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2b.html?lang=en>.
- Four Better or Four Worse? A White Paper from Henley Business School. (Online.) Henley Business School, University of Reading. Dostupné na: <https://assets.henley.ac.uk/defaultUploads/Four-Better-Four-Worse-Henley-Business-School.pdf?mtime=20190701093655>.
- KINGSMILL, D. Deputy Chair of the British Competition Commission, Kingsmill Review. 2001. Zdroj: <https://rodovyaudit.wordpress.com/2009/10/>.
- KMETÍKOVÁ, A. Ktoré otázky sú zakázané na pracovnom pohovore. (Online.) Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/zakazane-otazky-pracovny-pohovor>.
- KŘÍŽKOVÁ, A., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., VOLÍDALOVÁ, M. *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2018. ISBN 978-80-7330-341-9. (Online.) Dostupné na: https://www.soc.cas.cz/sites/default/files/publikace/krizkova_markovavolejnickova_vohlidalova-genderove_nerovnosti_v_odmenovani-problem_nas_vsech.pdf, 200 s.
- LUBELCOVÁ, G. a kol. *Inovácie v sociálnych a verejných politikách. Problémy konceptualizácie a nových nástrojov*. (Online.) Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave, 2011, 154 s. ISBN 978-80-223-3043-5. Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/veda/centra_ex_akad_siete/cesiuk/socialna_dimenzia/Monografia_Lubelcova.pdf.
- MANUÁL K RODOVÉMU AUDITU. (Online.) Dostupné na: <https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2015/09/16.-Metodika-a-manual-rodoveho-audit.pdf>, 197 s.

- MC CRACKEN, M. D. Harvard Business Review. November – december 2000, s. 160. Zdroj: <https://rodovyaudit.wordpress.com/2009/10/>.
- McKinsey & Company. Nový potenciál ekonomického růstu: více žen na pracovním trhu a ve vedoucích pozicích. (Online.) Dostupné na: https://www.mckinsey.com/cz/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/czech%20republic/our%20work/closing%20the%20gender%20gap%20in%20the%20czech%20republic_briefing-note.pdf.
- Národné centrum zdravotníckych informácií. Činnosť všeobecných ambulancií pre deti a dorast v Slovenskej republike 2019. (Online.) Dátum publikácie: apríl 2021. Dostupné na: http://data.nczisk.sk/statisticke_vystupy/Vseobecna_starostlivost_deti_dorast/Cinnost_vseobecnych_ambulancií_pre_deti_a_dorast_v_SR_2019.pdf.
- OECD. OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. (Online.) Dostupné na: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5a700c4b-en/index.html?itemId=/content/publication/5a700c4b-en>.
- Súhrnná správa o stave rodovej rovnosti na Slovensku za rok 2020. (Online.) Dostupné na: <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/26205/1>.
- Tlačová správa. (Online.) Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/zeny-zarabaju-menej-ako-muzi>.
- The Mom Project. Building a better workplace. 10 Drivers for Women's Success at Work, 2019. (Online.) Dostupné na: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5134751/Building%20a%20Better%20Workplace_2018_v06-BrandUpdate%20.pdf.
- World Health Organization/Svetová zdravotnícka organizácia. Relactation: Review of experiences & recommendations for practice. (Online.) Ženeva: WHO, 1998, 37 s. Dostupné na: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/65020/WHO_CHS_CAH_98.14.pdf;jsessionid=39A112B2B2AD24F153CFAC3D6E35C0CF?sequence=1.
- ZACKOVÁ, J., SMOLIGOVÁ, D. Výsledky výberového zisťovania pracovných síl v SR za 2. štvrtrok 2021. Ústredie ŠÚ SR, 29. 10. 2021, 119 s.
- ŽÍDKOVÁ, M. O kolik hodín doma pracujeme více než muži? (Online.) Dátum publikácie: 4. 3. 2021. Dostupné na: <https://www.dama.cz/clanek/o-kolik-hodin-doma-pracujeme-vice-nez-muzi-pruzkum-vas-prekvapi#part=4>.

Príspevky v (elektronických) časopisoch a iné príspevky

- American Academy of Pediatrics. 2012. Breastfeeding and the Use of Human Milk. Pediatrics, 129(3), e827–e841. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www>.

womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know.

- AUERBACH, K. G. (1981). Induced lactation: A study of adoptive nursing by 240 women. In: American Journal of Diseases of Children. 1981, 135(4), p. 340-343. DOI: 10.1001/archpedi.1981.02130280030011.
- BALÁŽOVÁ, Z., MEZEI, J., PIVOVAROVÁ, D. Smernica o pružnom pracovnom čase. (Online.) Dátum publikácie: 28. 11. 2020. Zdroj: Verlag Dashöfer. Dostupné na: <https://www.uad.sk/33/smernica-o-pruznom-pracovnom-case-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfwAMMzOZNTKFrQorNRKBrrztbZxT4zk4sORw/>.
- BALL, T. M., WRIGHT, A. L. 1999. Health care costs of formula-feeding in the first year of life. In: Pediatrics, 103(4), 870 – 876. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.
- BARINKOVÁ, M. Možnosti flexibilných pracovných režimov pre zamestnancov s rodinnými povinnosťami. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa/PMPP – 2013/PMPP – 12 – 13/2013. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2013. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Moznosti-flexibilnych-pracovnych-rezimov-pre-zamestnancov-s-rodinnymi-povinnostami.htm>.
- BERACKA, O. Pracovný pomer na kratší pracovný čas. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa/PMPP – 2020/PMPP – 11/2020. (Online.) Dátum publikácie: 15. 6. 2020. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/pracovny-pomer-na-kratsi-pracovny-cas-pmpp-11-2020.htm>.
- BEZNOSKOVÁ, P. Smernica o podmienkach home office. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa/PMPP – 2021/PMPP – 8/2021. (Online.) Dátum publikácie: 8. 3. 2021. Dostupné na: <https://www.epi.sk/interny-firemny-predpis/smernica-o-podmienkach-home-office-2021.htm>.
- COHEN, R., MRTEK, M. B., MRTEK, R. G. 1995. Comparison of maternal absenteeism and infant illness rates among breastfeeding and formula-feeding women in two corporations. In: American Journal of Health Promotion, 10(2), 148 – 153. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.
- COZLOVÁ ČMOLÍKOVÁ, K., ŠTĚPÁNOVÁ, M. Proč sladřovat. (Online.) In: Zpravodaj 3/2021 Soukromí a práce – hledání rovnováhy. Dátum publikácie: 31. 8. 2021. Dostupné na: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/proc-sladřovat>.
- DEL BONO, E., PRONZATO, C. D. 2012. Does Breastfeeding Support at

Work Help Mothers and Employers at the Same Time? Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper No. 6619. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.

- DICKSON, V., HAWKES, C., SLUSSER, W., LANGE, L., COHEN, R. 2000. The positive impact of a corporate lactation program on breastfeeding initiation and duration rates: help for the working mother. Unpublished manuscript. Presented at the Annual Seminar for Physicians, co-sponsored by the American Academy of Pediatrics, American College of Obstetricians and Gynecologists, and La Leche League International, on July 21, 2000. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS). The business case for breastfeeding. Steps for creating a breastfeeding friendly worksite. For business managers. (Online.) Dostupné na: https://owh-wh-d9-dev.s3.amazonaws.com/s3fs-public/documents/bcfb_business-case-for-breastfeeding-for-business-managers.pdf.
- DIDIKOGLU, L. et al. Early life factors and COVID-19 infection in England: A prospective analysis of UK Biobank participants. (Online.) In: Early Human Development. 2021, vol. 155. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378378221000220?via%3Dihub>.
- GAŠPÁROVÁ, E. Smernica o domácej práci a telepráci. In: Verlag Dashöfer. (Online.) Dátum publikácie: 15. 2. 2021. Dostupné na: <https://www.mup.sk/33/smernica-o-domackej-praci-a-telepraci-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfwAMMzOZNTKFrQBuhpNifj8Ij3Fdrt6xGUmQ/?query=Smernica%20o%20pru%BEenom%20pracovnom%20%E8ase&serp=1>.
- GRELL, T. Smernica o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami: Mílnik na ceste k sociálnejšej Európe alebo nevyhnutný politický kompromis? (Online.) Dátum publikácie: 21. 11. 2019. Dostupné na: <https://www.epravo.sk/top/clanky/smernica-o-rovnovahe-medzi-pracovnym-a-sukromnym-zivotom-rodicov-a-osb-s-opatrovatelskymi-povinnostami-milnik-na-ceste-k-socialnejsej-europe-alebo-nevyhnutny-politicky-kompromis-4636.html>.
- JACKOVÁ, M. Slovenská súťaž Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí oslavuje 10. narodeniny. (Online.) Dátum publikácie: 31. 3. 2011. Dostupné na: <https://www.feminismus.cz/cz/clanky/slovenska-sutaz-zamestnavatel-ustretovy-rodine-rodovej-rovnosti-a-rovnosti-prilezitosti-oslavuje-10-narodeniny>.
- JANŠOVÁ, M., VALENTOVÁ, D. Ako sa správať k zamestnancovi – rodičovi. (Online.) Dátum publikácie: 11. 8. 2015. Dostupné na: <https://www.epravo.sk/top/clanky/>

ako-sa-spravat-k-zamestnancovi-rodicovi-2994.html.

- KÖNIGSMARKOVÁ, L. Jak na sladování: Praktické tipy od (nejen) vítězných firem soutěže o ocenění Firma roku: Rovné příležitosti 2020. (Online.) In: Zpravodaj 3/2021 Soukromí a práce - hledání rovnováhy. Datum publikácie: 31. 8. 2021. Dostupné na: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/jak-na-sladovani-prakticke-tipy-od-nejen-viteznych-firem-souteze-o-oceneni-firma-roku-rovne-prilezitosti-2020>.
- MANDAUSOVÁ, K. Materská, ale určite nie dovolenka. Prečo by mali firmy vychádzať ženám v ústrety. (Online.) Datum publikácie: 14. 10. 2021. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/materska-ale-urcite-nie-dovolenka-preco-by-mali-firmy-vychadzat-zenam-v-ustrety/>.
- MÉSZÁROS, M. Sick days v pracovnom práve Slovenskej republiky. (Online.) In: Justičná revue, 71, 2019, č. 8 - 9, s. 843 - 852. Dostupné na:
- <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Sick-days-v-pracovnom-prave-Slovenskej-republiky.htm>.
- NEVICKÁ, D. Flexibilné formy zamestnávania. In: Práca, mzda a odmeňovanie. 2020, roč. 15, č. 8, s. 13 - 15. Zdroj: BÚTOROVÁ, E., ČÁBI, V., HRICKOVÁ, S., NEVICKÁ, D. Konceptia na zosúladovanie súkromného a pracovného života. Bratislava: MPSVR SR, 2021.
- OBROVSKÁ, L. Vážné provozní důvody jako nástroj diskriminace zaměstnankyň? In: Mužské právo. Jsou právní pravidla neutrální? Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 649 - 662. Zdroj: BÚTOROVÁ, E., ČÁBI, V., HRICKOVÁ, S., NEVICKÁ, D. Konceptia na zosúladovanie súkromného a pracovného života. Bratislava: MPSVR SR, 2021.
- ORTIZ, J., MCGILLIGAN, K., KELLY, P. 2004. Duration of breast milk expression among working mothers enrolled in an employer-sponsored lactation program. In: Pediatric Nursing, 30(2), 111 - 119. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Datum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.
- TOMAN, J. Zabezpečenie návratu ženy z materskej dovolenky In: Verlag Dashöfer. (Online.) Datum publikácie: 13. 11. 2013. Dostupné na: https://www.srovpraxi.sk/33/zabezpecenie-navratu-zeny-z-materskej-dovolenky-uniquei duchxzASYZNbZPKsWr5xNIKfMxjlxu4suWcEWLDBR_98/?query=n%E1vrat%20matersk%E1&serp=1&justlogged=.
- ŽIAKOVÁ, M. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci z domácnosti (Interná smernica). (Online.) Datum publikácie: 12. 4. 2021. Dostupné na: <https://www.epi.sk/interny-firemny-predpis/bezpecnost-a-ochrana-zdravia-pri-praci-z-domacnosti.htm>.

Online články a príspevky

- Aké sú plusy a mínusy transparentnosti plátov? (Online.) Dátum publikácie: 17. 3. 2020. Dostupné na: <https://www.platy.sk/analyzy/ake-su-plusy-a-minusy-transparentnosti-platov>.
- BAKOŠ, T. Slovenská firma vyskúšala 4-dňový pracovný týždeň. Výsledky prekvapili. (Online.) Dátum publikácie: 13. 7. 2021. Dostupné na: <https://ekonomika.pravda.sk/ludia/clanok/594416-slovenska-firma-vyskusala-4-dnovym-pracovny-tyzden-vysledky-prekvapili/>.
- BOHUNICKÝ. Brali by ste ročné voľno? Ako funguje na Slovensku sabbatical. (Online.) Dátum publikácie: 17. 9. 2018. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/brali-ste-rocne-volno-ako-funguje-na-slovensku-sabbatical/>.
- BOOTH, R. Four-day week: trial finds lower stress and increased productivity. (Online.) Dátum publikácie: 19. 8. 2019. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/money/2019/feb/19/four-day-week-trial-study-finds-lower-stress-but-no-cut-in-output>.
- BRADBERRY, T. Prečo by každý zamestnanec mal mať neobmedzenú dovolenku. (Online.) Dátum publikácie: 12. 6. 2017. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/preco-by-kazdy-zamestnanec-mal-mat-neobmedzenu-dovolenku/>.
- DIXON-FYLE, S., DOLAN, K., HUNT, V., PRINCE, S. Diversity wins: How inclusion matters. (Online.) Dátum publikácie: 19. 5. 2020. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
- Home office láka. Oblúbeným sa stáva striedať prácu z domu a kancelárie. (Online.) Dátum publikácie: 8. 10. 2020. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/marketing/2225716-home-office-laka-oblubenym-sa-stava-striedat-pracu-z-domu-a-kancelarie>.
- CHOVANČÁKOVÁ, K. Európska krajina stavila na štvordňový pracovný týždeň. Hlásia ohromujúce výsledky. (Online.) Dátum publikácie: 7. 7. 2021. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/europska-krajina-stavila-na-stvordnovy-pracovny-tyzden-hlasia-ohromujuce-vysledky/>.
- International Labour Organization/Medzinárodná organizácia práce: Mothers@ Work: supporting breastfeeding mothers in the workplace. (Online.) Dátum publikácie: 8. 8. 2019. Dostupné na: https://www.ilo.org/dhaka/Informationresources/Publicinformation/features/WCMS_714837/lang--en/index.htm.
- ISTP: Delené pracovné miesta môžu vyriešiť zamestnanosť rodičov. (Zdroj: TASR.) (Online.) Dátum publikácie: 1. 4. 2014. Dostupné na: https://www.istp.sk/clanok/5085/delene-pracovne-miesta-m-zu-vyriesit-zamestnanost-rodicov?fromKategoria=7&__cf_chl_jschl_tk__=pmd_OxJIUPHuBrRfBbhsSJggh.cTFHB9MAk22ntNpmBrn5g-1635178384-0-

gqNtZGzNAnujcnBszQll.

- KOCHAN, R. Domácka práca, telepráca a home office – v čom sa líšia? (Online.) Dátum publikácie: 10. 4. 2021. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozpz/domacka-praca-telepraca-home-office-v-com-sa-lisia>.
- LORCH, D. Is job sharing the solution to our flexible work problems? (Online.) Dátum publikácie: 29. 7. 2021. Dostupné na: <https://www.fastcompany.com/90658962/is-job-sharing-the-solution-to-our-flexible-work-problems>.
- MIHÁLIKOVÁ, T. Čo je returnship program? (Online.) Dátum publikácie: 17. 1. 2020. Dostupné na: <https://www.pracujucemamy.sk/blog/returnship/>.
- Nadácia Pontis. Zodpovedné podnikanie. Odporúčania pre firmy. Téma: Zdravé kancelárie. (Online.) Business Leaders Forum, apríl 2017. Dostupné na: <https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/13.1.1-Zdrave-kancelarie-web-verzia.pdf>.
- Najlepší zamestnávateľ pre ženy je tým najlepším pre každého. (Online.) Dátum publikácie: 21. 9. 2017. Dostupné na: <https://www.nadaciapontis.sk/novinky/najlepsi-zamestnavatel-pre-zeny-je-tym-najlepsim-pre-kazdeho/>.
- Neobmedzená dovolenka už aj na Slovensku. (Online.) Dátum publikácie: 14. 3. 2018. Dostupné na: <https://www.artin.sk/neobmedzena-dovolenka-uz-aj-na-slovensku/>.
- Nový benefit, ktorý začína uplatňovať čoraz viac firiem: Brali by ste aj vy neobmedzenú dovolenku? (Online.) Dátum publikácie: 17. 9. 2018. Dostupné na: <https://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000138/2148699/Novy-benefit--ktory-zacina-uplatnovat-coraz-viac-firiem--Brali-by-ste-aj-vy-neobmedzenu-dovolenku-%2014.7.2021>.
- PIEGER, V. Delené pracovné miesto. (Online.) Dátum publikácie: 11. 10. 2019. Dostupné na: <https://www.epravo.sk/top/clanky/delene-pracovne-miesto-4607.html>.
- Pracujúce mamy. Ako Curaprox buduje značku férovým prístupom k zamestnancom. (Online.) Dostupné na: <https://www.pracujucemamy.sk/companies/curaprox/>.
- Pracujúce mamy. Ako Deutsche Telekom vytvára podmienky pre ľahší návrat rodičov po materskej a rodičovskej dovolenke. (Online.) Dostupné na: <https://www.pracujucemamy.sk/companies/telekom/>.
- Pracujúce mamy. Ako NN zistili, že práca z domu sa vypláca. (Online.) Dostupné na: <https://www.pracujucemamy.sk/companies/nn/>
- Profesia. V práci nie sme samotári: Po roku a po sľuboch pandémie u chcé pracovať z domu iba 8 percent Slovákov (tlačová správa). (Online.) Dátum publikácie: 23. 9. 2021. Dostupné na: <https://firma.profesia.sk/v-praci-nie-sme-samotari-po-roku-pol-s-pandemiou-chce-pracovat-z-domu-iba-8-percent-slovakov/>.
- Profesia. V práci nie sme samotári: Po roku a po sľuboch pandémie u chcé pracovať z domu iba

- 8 percent Slovákov (tlačové správy). (Online.) Dátum publikácie: 23. 9. 2021. Dostupné na: <https://firma.profesia.sk/v-praci-nie-sme-samotari-po-roku-pol-s-pandemiou-chce-pracovat-z-domu-iba-8-percent-slovakov/>. Zdroj: NEJEDLÝ, T. Ľudia chcú robiť z domu. Väčšina aspoň dva dni v týždni. (Online.) Dátum publikácie: 24. 9. 2021. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/ludia-chcu-robit-z-domu-vacsina-aspon-dva-dni-v-tyzdni/>.
- PwC Slovensko. Workforce study. (Online.) Dostupné na: <https://www.pwc.com/sk/sk/poradenstvo-ludske-zdroje/workforce-study.html>.
 - REMOVČÍKOVÁ, L. Home office, domácka práca či telepráca – rozdiely, pravidlá a povinnosti od 1. 3. 2021. (Online.) Dátum publikácie: 27. 2. 2021. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/home-office-domacka-praca-telepraca-povinnosti-2021>. Zdroj: NITSCHNEIDER & PARTNERS.
 - „Sendvičová“ generácia narastá. Najmä ženy sa musia postarať o deti i rodičov. (Online.) Dátum publikácie: 28. 10. 2014. Dostupné na: <https://hnonline.sk/prakticke-hn/552595-sendvicova-generacia-narasta-najma-zeny-sa-musia-postarat-o-deti-i-rodicov>.
 - SIDOROVÁ, L. Si len krôčik od toho, aby si vyhorel v práci? Máme pre teba riešenie. (Online.) Dátum publikácie: 29. 1. 2019. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/si-len-krocik-od-toho-aby-si-vyhorel-v-praci-mame-pre-teba-riesenie/>.
 - SCHERHAUFER, P. Sabatikal nemusí byť len o vyhorení, manažéri si ním plnia aj cestovateľské sny. (Online.) Dátum publikácie: 5. 9. 2020. Dostupné na: <https://www.trend.sk/trend-archiv/cez-sabatikal-manazeri-plnia-aj-cestovatelske-sny>.
 - STANKO, P. Konečne! 4-dňový pracovný týždeň prichádza aj na Slovensko, zavádza ho prvá firma. (Online.) Dátum publikácie: 25. 4. 2022. Dostupné na: https://www.startitup.sk/konecne-4-dnovy-pracovny-tyzden-prichadza-aj-na-slovensko-zavadza-ho-prva-firma/?fbclid=IwAR1sEWB1BdiMkk-NX-rvRoLHyAdYVpNYkPsio2cjsx_z4xarKzAt5kMvcCCA.
 - ŠTENCLOVÁ, E. Bystrica sa inšpirovala Škótskom. Zdarma poskytne ženám vložky a tampóny. (Online.) Dátum publikácie: 25. 8. 2022. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/regiony/clanok/638163-vlozky-a-tampony-dostanu-studentky-gratis/>
 - Tesco. Tesco predstavilo nadštandardné rodinné benefity, počas materskej dorovná plat do 100 %. (Online.) Dátum publikácie: 20. 5. 2021. Dostupné na: <https://corporate.tesco.sk/novinky/2021/tesco-predstavilo-nadstandardne-rodinne-benefity-pocas-materskej-dorovna-plat-do-100/?category=%C4%BEudia>.
 - The 2021 State of Remote Work. (Online.) Dostupné na: <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>.
 - TVARDZÍK, J. Neobmedzené dovolenky? Experiment testujú aj prvé slovenské firmy. (Online.) Dátum publikácie: 20. 3. 2018. Dostupné na: <https://www.trend>.

sk/biznis/neobmedzene-dovolenky-experiment-testuju-aj-prve-slovenske-firmy.

- UNICEF. Tlačová správa. (Online.) Dostupné na: <https://www.unicef.sk/media/tlacove-spravy/7-pri-prilezitosti-europskeho-tyzdna-dojceni-a-unicef-slovensko-spoluorganizuje-seminar-pre-odbornu-aj-laicku-verejnost/>. Údaje boli získané 21. 9. 2021.
- U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). Business Case for Breastfeeding. (Online.) Dátum publikácie: 26. 10. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/breastfeeding/breastfeeding-home-work-and-public/breastfeeding-and-going-back-work/business-case>.
- U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.
- VEGA, G. How two companies in Spain moved to a four-day week without cutting salaries. (Online.) Dátum publikácie: 20. 1. 2022. Dostupné na: <https://english.elpais.com/science-tech/2022-01-20/how-two-companies-in-spain-moved-to-a-four-day-week-without-cutting-salaries.html>.
- Vodafone. Vodafone ReConnect. Značka: Maminky vítány (tlačová správa). (Online.) Dátum publikácie: 7. 3. 2017. Dostupné na: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/detail/vodafone-reconnect-znacka-maminky-vitany/>.
- WELLER, CH. Sweden tested out a 6-hour workday — and it mostly worked. (Online.) Dátum publikácie: 9. 1. 2017. Dostupné na: <https://www.businessinsider.com/swedens-short-workdays-boosted-happiness-too-expensive-2017-1>.
- World Health Organization/Svetová zdravotnícka organizácia. Infant and young child feeding. (Online.) Dátum publikácie: 9. 6. 2021. Dostupné na: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/infant-and-young-child-feeding>.

Webové stránky

- <https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/slovak-republic/>
- https://careers.vodafone.com/content/Diversity--Gender/?locale=cs_CZ
- <https://resources.workable.com/hr-terms/sabbatical-leave-definition>
- <https://resources.workable.com/sabbatical-leave-policy>
- <https://www.4dayweek.com/>
- <https://www.action.4dayweek.com/>

- <https://workmuse.com/>
- <https://www.go-for-jobsharing.ch/en/about-us.html>
- <https://wejobshare.ch/>
- <https://betterwork.org/about-us/the-programme/>
- <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/>
- <https://www.ip.gov.sk/>
- <https://www.chartadiverzity.sk/sk/>
- <https://www.ikea.com/sk>
- <https://sikovni.sk/zamestnanecke-benefity/>
- <https://www.fpt.sk/kariera/>
- <https://www.odpovednefirmy.cz/>

Zákony a iné právne predpisy, dôvodové správy, kolektívne zmluvy

- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v z. n. p.
- Zákon č. 76/2021 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony.
- Dôvodová správa – osobitná časť 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.
- Návrh zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.
- Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v z. n. p.
- Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v z. n. p.
- Zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.
- Zákon č. 36/2005 Z. z. o rodine a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.
- Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.
- Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.
- Zákon č. 571/2009 Z. z. o rodičovskom príspevku a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.
- Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.
- Dôvodová správa k návrhu zákona č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

- Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 272/2004 Z. z., ktorým sa ustanovuje zoznam prác a pracovísk, ktoré sú zakázané tehotným ženám, matkám do konca deviateho mesiaca po pôrode a dojčiacim ženám, zoznam prác a pracovísk spojených so špecifickým rizikom pre tehotné ženy, matky do konca deviateho mesiaca po pôrode a pre dojčiace ženy a ktorým sa ustanovujú niektoré povinnosti zamestnávateľom pri zamestnávaní týchto žien.
- Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 276/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri práci so zobrazovacími jednotkami.
- Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 391/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na pracovisko.
- Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 392/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri používaní pracovných prostriedkov.
- Kolektívna zmluva vyššieho stupňa v štátnej službe na rok 2021. (Online.) Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/kolektivne-pracovnoprapne-vztahy/kolektivne-zmluvy/zoznam-kolektivnych-zmluv-vyssieho-stupna/statna-sluzba-verejna-sluzba/kzvs-2021-statna-sluzba.pdf>.
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ.
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1152 z 20. júna 2019 o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach v Európskej únii.
- The Fair Labor Standards Act of 1938, as amended. Washington, D.C.: U.S. Dept. of Labor, Wage and Hour Division.

Tlačené monografie a komentáre k zákonom

- BARANCOVÁ, H. a kol. Zákonník práce. Komentár. 2. vydanie. Bratislava: C. H. Beck, 2019. 1520 s. ISBN: 978-80-89603-78-7.
- ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní, Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o., 2019. 1479 s. ISBN 978-80-571-0105-5.
- ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní, Komentár. Zväzok II. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o., 2019. 734 s. ISBN 978-80-571-0105-5.
- TOMŠEJ, J. Diskriminace na pracovišti. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2020. 176 s. ISBN 978-80-271-1041-8.

Stanoviská orgánov štátnej správy

- Finančná správa. Náhrady skutočných výdavkov zamestnanca vynaložených počas práce z domu (pandémia), príp. paušalizácia výdavkov. (Online.) Dostupné na: <https://podpora.financnasprava.sk/674342-N%C3%A1hrady-skuto%C4%8Dn%C3%BDch-v%C3%BDdavkov-zamestnanca-vynalo%C5%BEen%C3%BDch-po%C4%8Das-pr%C3%A1ce-z-domu--pand%C3%A9mia-pr%C3%ADp-pau%C5%A1aliz%C3%A1cia-v%C3%BDdavkov>.
- Národný inšpektorát práce. Homeoffice a BOZP – AKTUALIZÁCIA. (Online.) Dostupné na: https://www.ip.gov.sk/homeoffice-a-bozp/?fbclid=IwAR0Ok0LCXGMl3nK_bCmwfeSPsLe1fUDQEndjbxayTDUvFLNjn1FuH-dAqr.
- Národný inšpektorát práce. (Online.) Dostupné na: <https://www.ip.gov.sk/dovolenka-zamestnanca-starajuceho-sa-o-dieta/>.

Ilustrácie: pixabay.com

Zoznam odkazov

- 1 European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. (Online.) Dostupné na: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/work-life-balance/flexible-working-arrangements>. Údaje boli získané 17. 12. 2021.
- 2 TINKOVÁ, D. in SLOVENSKO NA CESTE K RODOVEJ ROVNOSTI. (Online.) Dostupné na: http://www.sociologia.sav.sk/old/dokument/equal_rovnost_sk.pdf.
- 3 Rodová rovnosť – mýty a fakty. (Online.) Dostupné na: <https://www.gender.gov.sk/rodova-rovnost-myty-a-fakty/>.
- 4 BAHNA, M. a kol. *Slovensko na ceste k rodovej rovnosti*. (Online.) Bratislava: EURÓPSKA RÓMSKA PRACOVNÁ AGENTÚRA a SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV SAV. 2006. Dostupné na: http://www.sociologia.sav.sk/old/dokument/equal_rovnost_sk.pdf, s. 42 - 43 a 203.
Táto otázka bola tiež súčasťou medzinárodného výskumu ISSP 2002 „Rodina a meniace sa rodové roly III“. Otázkou sme sa snažili zachytiť mieru „tradičnosti“ v názoroch na postavenie ženy na trhu práce.
- 5 Legislatíva SR tento termín explicitne nedefinuje; jeho definícia sa dá odvodiť z § 52 ods. 2 Zákonníka práce, teda prostredníctvom negatívnej definície domáckej práce a telepráce, teda toho, čo sa nepovažuje za domácku prácu.
- 6 Ústava Slovenskej republiky, článok 12 ods. 2.
- 7 Antidiskriminačný zákon, § 2.
- 8 Zákonník práce.
- 9 ŽÍDKOVÁ, M. O kolik hodín doma pracujeme více než muži? (Online.) Dátum publikácie: 4. 3. 2021. Dostupné na: <https://www.dama.cz/clanek/o-kolik-hodin-doma-pracujeme-vice-nez-muzi-pruzkum-vas-prekvapi#part=4>.
- 10 Koncept work-life balance popisuje vhodne nastavené priority a časový manažment medzi prácou (kariérou) a súkromnou sférou (rodinou, voľnočasovými aktivitami atď.).
- 11 Horizontálna segregácia znamená koncentráciu mužov a žien v jednotlivých povolaniach, resp. v jednotlivých odvetviach pracovného trhu a vertikálna segregácia spočíva v koncentrácii mužov a žien na určitých hierarchických profesijných pozíciách alebo úrovniach.
- 12 Celoštátna stratégia rodovej rovnosti v Slovenskej republike na roky 2014 - 2019: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. 2014. (Online.) Dostupné na: https://www.gender.gov.sk/wpcontent/uploads/2014/11/Strategia-RR_final.pdf.
- 13 Správa o plnení Celoštátnej stratégie rodovej rovnosti a Akčného plánu rodovej

rovnosti na roky 2014 – 2019: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. (Online.) Dostupné na: <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/25270/1>.

14 EÚ kontext in BÚTOROVÁ, E., ČÁBI, V., HRICKOVÁ, S., NEVICKÁ, D. *Koncepcia na zosúladovanie súkromného a pracovného života*. Bratislava: MPSVR SR, 2021, s. 50.

15 Odporúčanie Rady 92/241/EHS z 31. marca 1992 o starostlivosti o deti. Rada EÚ. Barcelona. 1992.

16 Smernica Rady 96/34/ES z 3. júna 1996 o Rámcovej dohode o rodičovskej dovolenke uzavretej medzi UNICEF, CEEP a ETUC. Smernica významne prispela k tomu, že pracujúcim rodičom v členských štátoch sa vďaka opatreniam v súvislosti s dovolenkou zlepšili možnosti na zosúladenie pracovných a rodinných povinností.

17 Lisabonská stratégia. (Online.) Dostupné na: <https://www.eu2020.gov.sk/lisabonska-strategia/>.

18 Rezolúcia Rady EÚ. (Online.) Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2000:218:0005:0007:EN:PDF>.

19 Strategický záväzok k rodovej rovnosti na obdobie 2016 – 2019. (Online.) Dostupné na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/24968221-eb81-11e5-8a81-01aa75ed71a1/language-sk/format-PDF>.

20 Európa 2020. (Online.) Dostupné na: https://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/pdf/complet_sk.pdf. Údaje boli získané 26. 4. 2021.

21 Smernica Európskeho parlamentu a Rady EÚ č. 2019/1158. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158>. Údaje boli získané 26. 4. 2021.

22 Európsky pakt pre rodovú rovnosť. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:155:0010:0013:SK:PDF>.

23 Eurofound (2021). Working time in 2019 – 2020. Publications Office of the European Union. (Online.) Luxembourg, s. 21 – 22. Dostupné na: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21038en.pdf.

Údaje sú zozbierané Eurofoundom a z databázy Eurofoundu. Vysvetlivky ku grafu:

1. EU27 – súčasných 27 členských štátov EÚ; 2. EU14 – 14 členských štátov pred rozšírením v roku 2004 (bez Veľkej Británie): Rakúsko, Belgicko, Dánsko, Fínsko, Francúzsko, Nemecko, Grécko, Írsko, Taliansko, Luxembursko, Holandsko, Portugalsko, Španielsko a Švédsko; 3. EU13 – 13 členských štátov, ktoré sa pripojili v roku 2004 (Cyprus, Česko, Estónsko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Malta, Poľsko, Slovensko a Slovinsko), v roku 2007 (Bulharsko a Rumunsko) a v roku 2013 (Chorvátsko).

24 OECD (online). Dostupné na: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/hours-worked/average-annual-hours-actually-worked_data-00303-en.

Zdroj údajov: ŠÚ SR. Údaje sú z 13. novembra 2021. Tabuľka: vlastné spracovanie.

25 OECD (online). Dostupné na: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/slovak-republic/>.

26 OECD. OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. (Online.) Dostupné na: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5a700c4b-en/index.html?itemId=/content/publication/5a700c4b-en>.

27 PwC Slovensko. Workforce study. (Online.) Dostupné na: <https://www.pwc.com/sk/sk/poradenstvo-ludske-zdroje/workforce-study.html>. Do štúdie boli zapojení respondenti vo veku od 18 do 38 rokov; zber dát prebiehal od polovice septembra do januára 2021.

28 COZLOVÁ ČMOLÍKOVÁ, K., ŠTĚPÁNOVÁ, M. Proč sladovat. (Online.) In: Zpravodaj 3/2021 Soukromí a práce – hledání rovnováhy. Dátum publikácie: 31. 8. 2021. Dostupné na: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/proc-sladovat>.

29 Profesia. V práci nie sme samotári: Po roku a pol s pandémiou chce pracovať z domu iba 8 percent Slovákov (tlačová správa). (Online.) Dátum publikácie: 23. 9. 2021. Dostupné na: <https://firma.profesia.sk/v-praci-nie-sme-samotari-po-roku-pol-s-pandemiou-chce-pracovat-z-domu-iba-8-percent-slovakov/>.

30 COZLOVÁ ČMOLÍKOVÁ, K., ŠTĚPÁNOVÁ, M. Proč sladovat. (Online.) In: Zpravodaj 3/2021 Soukromí a práce – hledání rovnováhy. Dátum publikácie: 31. 8. 2021. Dostupné na: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/proc-sladovat>.

Graf: vlastné spracovanie podľa vzoru zdroja.

31 Rozumej domácka práca/telepráca/home office, teda práca vykonávaná z domácnosti alebo akéhokolvek iného miesta mimo pracoviska zamestnávateľa; v tejto metodike označované aj ako práca z domu, práca na diaľku, remote work.

32 Profesia. V práci nie sme samotári: Po roku a pol s pandémiou chce pracovať z domu iba 8 percent Slovákov (tlačová správa). (Online.) Dátum publikácie: 23. 9. 2021. Dostupné na: <https://firma.profesia.sk/v-praci-nie-sme-samotari-po-roku-pol-s-pandemiou-chce-pracovat-z-domu-iba-8-percent-slovakov/>.

33 The 2021 State of Remote Work. (Online.) Dostupné na: <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>.

Údaje použité v prieskume boli zozbierané medzi 14. októbrom 2020 a 4. januárom 2021. Rozdielne štatistické výsledky u predostretých dvoch prieskumov môžu byť dôsledkom toho, že Profesia realizovala prieskum aj medzi zamestnancami, ktorí počas pandémie nepracovali formou home office, zatiaľ čo štúdia Bufferu bola s respondentmi, ktorí mali skúsenosť s prácou na diaľku, a preto na ňu reagovali pozitívnejšie.

34 Tamtiež.

35 Tamtiež.

36 European Commission/Európska komisia. 2021 report on gender equality in the EU. (Online.) Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2021, s. 34. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2021_printable_en_0.pdf.

37 Home office láka. Oblúbeným sa stáva striedať prácu z domu a kancelárie. (Online.) Dátum publikácie: 8. 10. 2020. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/marketing/2225716-home-office-laka-oblubenym-sa-stava-striedat-pracu-z-domu-a-kancelarie>.

Prieskum bol realizovaný na prelome mesiacov júl/august 2020. Preferencie zamestnancov sa odvtedy počas trvania pandémie mohli zmeniť a schopnosť efektívne vykonávať prácu z domu zlepšiť.

38 Nadácia Pontis. Zodpovedné podnikanie. Odporúčania pre firmy. Téma: Zdravé kancelárie. (Online.) Business Leaders Forum, apríl 2017. Dostupné na: <https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/13.1.1-Zdrave-kancelarie-web-verzia.pdf>.

39 Profesia. V práci nie sme samotári: Po roku a pol s pandemiou chce pracovať z domu iba 8 percent Slovákov (tlačové správy). (Online.) Dátum publikácie: 23. 9. 2021. Dostupné na: <https://firma.profesia.sk/v-praci-nie-sme-samotari-po-roku-pol-s-pandemiou-chce-pracovat-z-domu-iba-8-percent-slovakov/>.

40 Profesia. V práci nie sme samotári: Po roku a pol s pandemiou chce pracovať z domu iba 8 percent Slovákov (tlačové správy). (Online.) Dátum publikácie: 23. 9. 2021. Dostupné na: <https://firma.profesia.sk/v-praci-nie-sme-samotari-po-roku-pol-s-pandemiou-chce-pracovat-z-domu-iba-8-percent-slovakov/>. Zdroj: NEJEDLÝ, T. Ľudia chcú robiť z domu. Väčšina aspoň dva dni v týždni. (Online.) Dátum publikácie: 24. 9. 2021. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/ludia-chcu-robot-z-domu-vacsina-aspon-dva-dni-v-tyzdni/>.

Graf: vlastné spracovanie podľa vzoru zdroja.

41 V súvislosti s transpozíciou smernice Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1152 z 20. júna 2019 o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach v Európskej únii sa v Zákonníku práce precizuje, že podstatnou náležitou pracovnej zmluvy je miesto výkonu práce (obec, časť obce alebo inak určené miesto) alebo miesta výkonu práce, ak ich je viac, alebo pravidlo, že miesto výkonu práce určuje zamestnanec. Súčasne bude zamestnávateľ povinný poskytnúť zamestnancovi písomnú informáciu, ak nie je súčasťou pracovnej zmluvy, o spôsobe určovania miesta výkonu práce alebo určenia hlavného miesta výkonu práce, ak sú v pracovnej zmluve dohodnuté viaceré miesta výkonu práce; postačí odkazom na príslušné ustanovenie kolektívnej zmluvy. Vychádzame zo znenia návrhu zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4.

10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.

42 Dôvodová správa – osobitná časť 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.

43 KOCHAN, R. Domácka práca, telepráca a home office – v čom sa líšia? (Online.) Dátum publikácie: 10. 4. 2021. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/domacka-praca-telepraca-home-office-v-com-sa-lisia>.

44 Dôvodová správa – osobitná časť 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.

45 BARANCOVÁ, H. a kol. Zákonník práce. Komentár. 2. vydanie. Bratislava: C. H. Beck, 2019, s. 537.

46 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 486.

47 KOCHAN, R. Domácka práca, telepráca a home office – v čom sa líšia? (Online.) Dátum publikácie: 10. 4. 2021. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/domacka-praca-telepraca-home-office-v-com-sa-lisia>.

48 REMOVČÍKOVÁ, L. Home office, domácka práca či telepráca – rozdiely, pravidlá a povinnosti od 1. 3. 2021. (Online.) Dátum publikácie: 27. 2. 2021. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/home-office-domacka-praca-telepraca-povinnosti-2021>. Zdroj: NITSCHNEIDER & PARTNERS.

49 Hoci ustanovenie § 145 ods. 2 Zákonníka práce nevyžaduje písomnú formu súhlasu, písomná forma je pre zamestnanca potrebná, keďže podľa § 192 ods. 3 Zákonníka práce bez písomného súhlasu zamestnávateľa s použitím motorového vozidla, vlastného náradia, vlastného zariadenia a vlastných predmetov potrebných na výkon práce pri plnení pracovných úloh alebo v priamej súvislosti s ním zamestnávateľ nezodpovedá zamestnancovi za na nich vzniknutú škodu.

50 Dôvodová správa – osobitná časť 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.

51 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 1301.

52 Dôvodová správa – osobitná časť 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.

53 REMOVČÍKOVÁ, L. Home office, domácka práca či telepráca – rozdiely, pravidlá a povinnosti od 1. 3. 2021. (Online.) Dátum publikácie: 27. 2. 2021. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/home-office-domacka-praca->

telepraca-povinnosti-2021. Zdroj: NITSCHNEIDER & PARTNERS.

54 Finančná správa. Náhrady skutočných výdavkov zamestnanca vynaložených počas práce z domu (pandémia), príp. paušalizácia výdavkov. (Online.)

Dostupné na: <https://podpora.financnasprava.sk/674342-N%C3%A1hrady-skuto%C4%8Dn%C3%BDch-v%C3%BDdavkov-zamestnanca-vynalo%C5%BEen%C3%BDch-po%C4%8Das-pr%C3%A1ce-z-domu--pand%C3%A9mia-pr%C3%ADp-pau%C5%A1aliz%C3%A1cia-v%C3%BDdavkov>.

55 Podľa § 84 ods. 1 Zákonníka práce môže zamestnávateľ vydať pracovný poriadok iba po predchádzajúcom súhlase zástupcov zamestnancov, inak je neplatný. Podľa ods. 4 citovaného ustanovenia s ním musí byť každý zamestnanec oboznámený.

56 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 492.

57 Zamestnanec nie je povinný vykonávať prácu z domácnosti s výnimkou § 250b ods. 2 písm. a) Zákonníka práce. S účinnosťou od 4. apríla 2020 platí, že v čase *mimoriadnej situácie, núdzového stavu* alebo výnimočného stavu a počas dvoch mesiacov po ich odvolaní má zamestnávateľ právo nariadiť zamestnancovi prácu formou home office za predpokladu, že to dohodnutý druh práce umožňuje. Zamestnanci, naopak, získali právo vykonávať prácu zo svojej domácnosti, ak to dohodnutý druh práce umožňuje a na strane zamestnávateľa nie sú vážne prevádzkové dôvody, ktoré by tomu bránili (§ 250b ods. 2 písm. b) ZP).

58 BEZNOSKOVÁ, P. Smernica o podmienkach home office. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa/PMPP – 2021/PMPP – 8/2021. (Online.) Dátum publikácie: 8. 3. 2021. Dostupné na: <https://www.epi.sk/interny-firemny-predpis/smernica-o-podmienkach-home-office-2021.htm>.

59 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, kvôli ktorému práca odpadla, a prekážkam v práci nepoužívať pracovné prostriedky slúžiace na výkon domáckej práce alebo telepráce. Zamestnávateľ nesmie považovať za nesplnenie povinnosti, ak zamestnanec odmietne vykonať prácu alebo splniť pokyn v čase podľa prvej vety.

60 GAŠPÁROVÁ, E. Smernica o domáckej práci a telepráci. In: Verlag Dashöfer. (Online.) Dátum publikácie: 15. 2. 2021. Dostupné na: <https://www.mup.sk/33/smernica-o-domackej-praci-a-telepraci-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfwAMMzOZNTKFrQBuhpNifj8IJ3Fdrt6xGUMQ/?query=Smernica%20o%20pru%BEenom%20pracovnom%20%E8ase&serp=1>.

61 ŽIAKOVÁ, M. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci z domácnosti (interná smernica). (Online.) Dátum publikácie: 12. 4. 2021. Dostupné na: <https://www.epi.sk/interny-firemny-predpis/bezpecnost-a-ochrana-zdravia-pri-praci-z-domacnosti>.

htm.

62 Národný inšpektorát práce. Home office a BOZP – AKTUALIZÁCIA. (Online.) Dostupné na: https://www.ip.gov.sk/homeoffice-a-bozp/?fbclid=IwARoOkolCXGMI3nK_bCmwfeSPsLe1fUDQEndjbxayTDUvFlNjn1FuH-dAqrs.

63 Tamtiež.

64 Tamtiež.

65 ŽIAKOVÁ, M. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci z domácnosti (interná smernica). (Online.) Dátum publikácie: 12. 4. 2021. Dostupné na: <https://www.epi.sk/interny-firemny-predpis/bezpecnost-a-ochrana-zdravia-pri-praci-z-domacnosti.htm>.

66 BERACKA, O. Pracovný pomer na kratší pracovný čas. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa/PMPP – 2020/PMPP – 11/2020. (Online.) Dátum publikácie: 15. 6. 2020. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/pracovny-pomer-na-kratsi-pracovny-cas-pmpp-11-2020.htm>.

67 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 473.

68 PIEGER, V. Delené pracovné miesto. (Online.) Dátum publikácie: 11. 10. 2019. Dostupné na: <https://www.epravo.sk/top/clanky/delene-pracovne-miesto-4607.html>.

69 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 474.

70 PIEGER, V. Delené pracovné miesto. (Online.) Dátum publikácie: 11. 10. 2019. Dostupné na: <https://www.epravo.sk/top/clanky/delene-pracovne-miesto-4607.html>.

71 NEVICKÁ, D. Flexibilné formy zamestnávania. In: Práca, mzdy a odmeňovanie. 2020, roč. 15, č. 8, s. 13 – 15. Zdroj: BÚTOROVÁ, E., ČÁBI, V., HRICKOVÁ, S., NEVICKÁ, D. Konceptia na zosúlad'ovanie súkromného a pracovného života. Bratislava: MPSVR SR, 2021, s. 50.

72 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 474.

73 NEVICKÁ, D. Flexibilné formy zamestnávania. In: Práca, mzdy a odmeňovanie. 2020, roč. 15, č. 8, s. 13 – 15. Zdroj: BÚTOROVÁ, E., ČÁBI, V., HRICKOVÁ, S., NEVICKÁ, D. Konceptia na zosúlad'ovanie súkromného a pracovného života. Bratislava: MPSVR SR, 2021, s. 50.

74 LORCH, D. Is job sharing the solution to our flexible work problems? (Online.) Dátum publikácie: 29. 7. 2021. Dostupné na: <https://www.fastcompany.com/90658962/is-job-sharing-the-solution-to-our-flexible-work-problems>.

75 DANIELS, L. Job sharing at senior level: making it work. (Online.) Dostupné na: <https://www.thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>. Údaje použité v prieskume boli zozbierané začiatkom roka 2011.

76 ISTEP: Delené pracovné miesta môžu vyriešiť zamestnanosť rodičov. (Zdroj: TASR.) (Online.) Dátum publikácie: 1. 4. 2014. Dostupné na: https://www.istp.sk/clanok/5085/delene-pracovne-miesta-m-zu-vyriesit-zamestnanost-rodicov?fromKategoria=7&__cf_chl_jschl_tk__=pmd_OxJIUPHuBrRfBbhsSJggh.cTFHB9MAk22ntNpmBrn5g-1635178384-0-gqNtZGzNANujcnBszQll.

77 Dostupné na: <https://edwardlowe.org/job-sharing-twice-the-benefits-or-double-the-problems-2/>.

78 DANIELS, L. Job sharing at senior level: making it work. (Online.) Dostupné na: <https://www.thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>. Údaje použité v prieskume boli zozbierané začiatkom roka 2011.

79 Tamtiež.

80 Tamtiež.

81 Dostupné na: <https://www.go-for-jobsharing.ch/en/about-us.html>.

82 Dostupné na: <https://wejobshare.ch/>.

83 Dostupné na: <https://workmuse.com/>.

84 DANIELS, L. Job sharing at senior level: making it work. (Online.) Dostupné na: <https://www.thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>. Tabuľka - vlastné spracovanie.

85 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok II. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 190.

86 Tamtiež.

87 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok II. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 203.

88 Návrh zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.

89 Inštitút zamestnanosti: Nové formy organizácie práce - východiská, trendy, prognózy. (Online.) Dostupné na: <https://www.iz.sk/download-files/sk/flexibilne-formy-zamestnavania-prispevok.pdf>.

90 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 458.

91 Návrh zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.

- 92 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. *Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I.* Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 871 – 872.
- 93 Zákon 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.*
- 94 Výnimku z uvedeného tvoria prípady, ak sa pracovná cesta alebo vzdelávanie zamestnanca vykoná výlučne len v čase základného pracovného času. V týchto prípadoch sa uplatňuje pružný pracovný čas.
- 95 BALÁŽOVÁ, Z., MEZEI, J., PIVOVAROVÁ, D. Smernica o pružnom pracovnom čase. (Online.) Dátum publikácie: 28. 11. 2020. Zdroj: Verlag Dashöfer. Dostupné na: <https://www.uad.sk/33/smernica-o-pruznom-pracovnom-case-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfwAMMzOZNTKFrQorNRKBrrztbZxT4zk4sORw/>.
- 96 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. *Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I.* Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 874.
- 97 BARINKOVÁ, M. Možnosti flexibilných pracovných režimov pre zamestnancov s rodinnými povinnosťami. In: *Personálny a mzdový poradca podnikateľa/PMPP – 2013/PMPP – 12 – 13/2013.* (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2013. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Moznosti-flexibilnych-pracovnych-rezimov-pre-zamestnancov-s-rodinnymi-povinnostami.htm>.
- 98 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. *Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I.* Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 874.
- 99 BELLAN, P., OLŠOVSKÁ, A. Flexibilné formy zamestnania v rámci Európskej únie – možnosti a riziká ich uplatnenia v Slovenskej republike. (Online.) Výskumný projekt VP 2157. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. 2012, s. 118. Dostupné na: https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2012/Bellan/2157_olsovska_bellan.pdf.
- 100 Napr. kolektívna zmluva vyššieho stupňa v štátnej službe na rok 2021. (Online.) Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/kolektivne-pracovnopravne-vztahy/kolektivne-zmluvy/zoznam-kolektivnych-zmluv-vyssieho-stupna/statna-sluzba-verejna-sluzba/kzvs-2021-statna-sluzba.pdf>.
- 101 CHOVANČÁKOVÁ, K. Európska krajina stavila na štvordňový pracovný týždeň. Hlásia ohromujúce výsledky. (Online.) Dátum publikácie: 7. 7. 2021. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/europska-krajina-stavila-na-stvordnovy-pracovny-tyzden-hlasia-ohromujuce-vysledky/>.
- 102 BAKOŠ, T. Slovenská firma vyskúšala 4-dňový pracovný týždeň. Výsledky prekvapili. (Online.) Dátum publikácie: 13. 7. 2021. Dostupné na: <https://ekonomika.pravda.sk/ludia/clanok/594416-slovenska-firma-vyskusala-4-dnovym-pracovny->

tyzden-vysledky-prekvapili/.

103 STANKO, P. Konečne! 4-dňový pracovný týždeň prichádza aj na Slovensko, zavádza ho prvá firma. (Online.) Dátum publikácie: 25. 4. 2022. Dostupné na: https://www.startitup.sk/konecne-4-dnovy-pracovny-tyzden-prichadza-aj-na-slovensko-zavadza-ho-prva-firma/?fbclid=IwAR1sEWB1BdiMkk-NX-rvRoLHyAdYVpNYkPsio2cJx_z4xarKzAt5kMvcCCA.

104 Najlepší zamestnávateľ pre ženy je tým najlepším pre každého. (Online.) Dátum publikácie: 21. 9. 2017. Dostupné na: <https://www.nadaciapontis.sk/novinky/najlepsi-zamestnavatel-pre-zeny-je-tym-najlepsim-pre-kazdeho/>.

105 Dostupné na: https://careers.vodafone.com/content/Diversity--Gender/?locale=cs_CZ.

106 BOOTH, R. *Four-day week: trial finds lower stress and increased productivity*. (Online.) Dátum publikácie: 19. 8. 2019. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/money/2019/feb/19/four-day-week-trial-study-finds-lower-stress-but-no-cut-in-output>.

107 WELLER, CH. Sweden tested out a 6-hour workday — and it mostly worked. (Online.) Dátum publikácie: 9. 1. 2017. Dostupné na: <https://www.businessinsider.com/swedens-short-workdays-boosted-happiness-too-expensive-2017-1>.

108 VEGA, G. How two companies in Spain moved to a four-day week without cutting salaries. (Online.) Dátum publikácie: 20. 1. 2022. Dostupné na: <https://english.elpais.com/science-tech/2022-01-20/how-two-companies-in-spain-moved-to-a-four-day-week-without-cutting-salaries.html>.

109 Dostupné na: <https://www.4dayweek.com/>.

110 Four Better or Four Worse? A White Paper from Henley Business School. (Online.) Henley Business School, University of Reading. Dostupné na: <https://assets.henley.ac.uk/defaultUploads/Four-Better-Four-Worse-Henley-Business-School.pdf?mtime=20190701093655>.

Graf: vlastné spracovanie.

111 Dostupné na: <https://www.action.4dayweek.com/for-employers>.

112 Dostupné na: <https://www.action.4dayweek.com/>.

113 MÉSZÁROS, M. Sick days v pracovnom práve Slovenskej republiky. (Online.) In: *Justičná revue*, 71, 2019, č. 8 – 9, s. 843 – 852. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Sick-days-v-pracovnom-prave-Slovenskej-republiky.htm>.

114 SIDOROVÁ, L. Si len krôčik od toho, aby si vyhorel v práci? Máme pre teba riešenie. (Online.) Dátum publikácie: 29. 1. 2019. Dostupné na: <https://www.startitup>.

sk/si-len-krocik-od-toho-aby-si-vyhorel-v-praci-mame-pre-teba-riesenie/.

115 Dôvodová správa k návrhu zákona č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

116 BOHUNICKÝ. Brali by ste ročné voľno? Ako funguje na Slovensku sabbatical. (Online.) Dátum publikácie:

17. 9. 2018. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/brali-ste-rocne-volno-ako-funguje-na-slovensku-sabbatical/>.

117 SCHERHAUFER, P. Sabatikal nemusí byť len o vyhorení, manažéri si ním plnia aj cestovateľské sny. (Online.) Dátum publikácie: 5. 9. 2020. Dostupné na: <https://www.trend.sk/trend-archiv/cez-sabatikal-manazeri-plnia-aj-cestovateľske-sny>.

118 Dostupné na: <https://resources.workable.com/hr-terms/sabbatical-leave-definition>.

119 Dostupné na: <https://resources.workable.com/sabbatical-leave-policy>.

120 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 987.

121 Nový benefit, ktorý začína uplatňovať čoraz viac firiem: Brali by ste aj vy neobmedzenú dovolenku? (Online.) Dátum publikácie: 17. 9. 2018. Dostupné na: <https://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000138/2148699/Novy-benefit--ktory-zacina-uplatnovat-coraz-viac-firiem--Brali-by-ste-aj-vy-neobmedzenu-dovolenku-%2014.7.2021>.

122 BRDBERRY, T. Prečo by každý zamestnanec mal mať neobmedzenú dovolenku. (Online.) Dátum publikácie: 12. 6. 2017. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/preco-by-kazdy-zamestnanec-mal-mat-neobmedzenu-dovolenku/>.

123 Neobmedzená dovolenka už aj na Slovensku. (Online.) Dátum publikácie: 14. 3. 2018. Dostupné na: <https://www.artin.sk/neobmedzena-dovolenka-uz-aj-na-slovensku/>.

124 TVARDZÍK, J. Neobmedzené dovolenky? Experiment testujú aj prvé slovenské firmy. (Online.) Dátum publikácie: 20. 3. 2018. Dostupné na: <https://www.trend.sk/biznis/neobmedzene-dovolenky-experiment-testuju-aj-prve-slovenske-firmy>.

125 Ekonomicky neaktívne obyvateľstvo sú všetky osoby od 15 rokov, ktoré sú v sledovanom týždni bez práce a v priebehu posledných štyroch týždňov si aktívne nehľadajú zamestnanie alebo si zamestnanie hľadajú, no nie sú schopné nastúpiť do 14 dní. Patria sem napríklad osoby, ktoré sa pripravujú v škole na povolanie, sú starobnými alebo invalidnými dôchodcami, starajú sa o domácnosť, navštevujú rekvalifikačný kurz alebo neformálne vzdelávanie a podobne. Rovnako sem patria osoby, ktoré majú záujem pracovať, ale zamestnanie si nehľadajú, pretože neveria, že si nájdu primeranú prácu (tzv. odradení). Definícia z: ZACKOVÁ, J., SMOLIGOVÁ, D. Výsledky výberového zisťovania pracovných síl v SR za 2. štvrtrok 2021. Ústredie ŠÚ SR, 29. 10. 2021, s. 104.

- 126 ČIČVÁKOVÁ, E. Rodová rovnosť 2020. Gender equality. Košice: ŠÚ SR/ pracovisko ŠÚ SR v Košiciach, 18. 11. 2020, s. 36.
- 127 European Commission/Európska komisia. 2021 report on gender equality in the EU. (Online.) Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2021, s. 33. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2021_printable_en_o.pdf.
- 128 DIXON-FYLE, S., DOLAN, K., HUNT, V., PRINCE, S. Diversity wins: How inclusion matters. (Online.) Dátum publikácie: 19. 5. 2020. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Zistenia sa opierajú o súbor dát zahŕňajúci 15 krajín a viac ako 1 000 veľkých spoločností.
- 129 Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 272/2004 Z. z., ktorým sa ustanovuje zoznam prác a pracovísk, ktoré sú zakázané tehotným ženám, matkám do konca deviateho mesiaca po pôrode a dojčiacim ženám, zoznam prác a pracovísk spojených so špecifickým rizikom pre tehotné ženy, matky do konca deviateho mesiaca po pôrode a pre dojčiace ženy a ktorým sa ustanovujú niektoré povinnosti zamestnávateľom pri zamestnávaní týchto žien.
- 130 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 1439.
- 131 Tesco. Tesco predstavilo nadštandardné rodinné benefity, počas materskej dorovná plat do 100 %. (Online.) Dátum publikácie: 20. 5. 2021. Dostupné na: <https://corporate.tesco.sk/novinky/2021/tesco-predstavilo-nadstandardne-rodinne-benefity-pocas-materskej-dorovna-plat-do-100/?category=%C4%BEudia>.
- 132 Návrh zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.
- 133 GRELL, T. Smernica o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami: Míľnik na ceste k sociálnejšej Európe alebo nevyhnutný politický kompromis? (Online.) Dátum publikácie: 21. 11. 2019. Dostupné na: <https://www.epravo.sk/top/clanky/smernica-o-rovnovahe-medzi-pracovnym-a-sukromnym-zivotom-rodicov-a-osb-s-opatrovatelskymi-povinnostami-milnik-na-ceste-k-socialnejsej-europe-alebo-nevyhnutny-politicky-kompromis-4636.html>.
- 134 Návrh zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.
- 135 Tesco. Tesco predstavilo nadštandardné rodinné benefity, počas materskej dorovná plat do 100 %. (Online.) Dátum publikácie: 20. 5. 2021. Dostupné na: <https://corporate.tesco.sk/novinky/2021/tesco-predstavilo-nadstandardne-rodinne->

benefity-pocas-materskej-dorovna-plat-do-100/?category=%C4%BEudia.

136 Dostupné na: https://careers.vodafone.com/content/Diversity--Gender/?locale=cs_CZ.

137 KŔNIGSMARKOVÁ, L. Jak na slad'ování: Praktické tipy od (nejen) vítězných firem soutěže o ocenění Firma roku: Rovné příležitosti 2020. (Online.) In: Zpravodaj 3/2021 Soukromí a práce – hledání rovnováhy. Dátum publikácie: 31. 8. 2021. Dostupné na: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/jak-na-sladovani-prakticke-tipy-od-nejen-viteznych-firem-souteze-o-oceneni-firma-roku-rovne-prilezitosti-2020>.

138 BARANCOVÁ, H. a kol. Zákonník práce. Komentár. 2. vydanie. Bratislava: C. H. Beck, 2019, s. 1262.

139 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 1428.

140 KŔNIGSMARKOVÁ, L. Jak na slad'ování: Praktické tipy od (nejen) vítězných firem soutěže o ocenění Firma roku: Rovné příležitosti 2020. (Online.) In: Zpravodaj 3/2021 Soukromí a práce – hledání rovnováhy. Dátum publikácie: 31. 8. 2021. Dostupné na: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/jak-na-sladovani-prakticke-tipy-od-nejen-viteznych-firem-souteze-o-oceneni-firma-roku-rovne-prilezitosti-2020>.

141 Návrh zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.

142 § 3 ods. 5 a 6 zákona č. 571/2009 Z. z. o rodičovskom príspevku a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.

143 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 1426.

144 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákonník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 1442.

145 Tesco. Tesco predstavilo nadštandardné rodinné benefity, počas materskej dorovná plat do 100 %. (Online.) Dátum publikácie: 20. 5. 2021. Dostupné na: <https://corporate.tesco.sk/novinky/2021/tesco-predstavilo-nadstandardne-rodinne-benefity-pocas-materskej-dorovna-plat-do-100/?category=%C4%BEudia>.

146 KINGSMILL, D. Deputy Chair of the British Competition Commission, Kingsmill Review. 2001. Zdroj: <https://rodovyaudit.wordpress.com/2009/10/>.

147 MC CRACKEN, M. D. Harvard Business Review. November – december 2000, s. 160. Zdroj: <https://rodovyaudit.wordpress.com/2009/10/>.

148 KŔNIGSMARKOVÁ, L. Jak na slad'ování: Praktické tipy od (nejen) vítězných firem soutěže o ocenění Firma roku: Rovné příležitosti 2020. (Online.) In: Zpravodaj

- 3/2021 Soukromí a práce – hledání rovnováhy. Dátum publikácie: 31. 8. 2021.
Dostupné na: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/jak-na-sladovani-prakticke-tipy-od-nejen-viteznych-firem-souteze-o-oceneni-firma-roku-rovne-prilezitosti-2020>.
- 149 Tamtiež.
- 150 Tamtiež.
- 151 Pracujúce mamy. Ako Curaprox buduje značku férovým prístupom k zamestnancom. (Online.) Dostupné na: <https://www.pracujucemamy.sk/companies/curaprox/>.
- 152 Pracujúce mamy. Ako Deutsche Telekom vytvára podmienky pre ľahší návrat rodičov po materskej a rodičovskej dovolenke. (Online.) Dostupné na: <https://www.pracujucemamy.sk/companies/telekom/>.
- 153 Stretnutie so zamestnávateľom Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia. Dátum stretnutia: 18. 8. 2022.
- 154 Pracujúce mamy. Ako NN zistili, že práca z domu sa vypláca. (Online.) Dostupné na: <https://www.pracujucemamy.sk/companies/nn/>.
- 155 TOMŠEJ, J. Diskriminace na pracovišti. Praha: GRADA Publishing, a. s. 2020, s. 102.
- 156 BARANCOVÁ, H. a kol. Zákoník práce. Komentár. 2. vydanie. Bratislava: C. H. Beck. 2019, s. 1254.
- 157 § 133 a § 140 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v z. n. p.
- 158 § 12 ods. 1 zákona č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.
- 159 TOMAN, J. Zabezpečenie návratu ženy z materskej dovolenky. In: Verlag Dashöfer. (Online.) Dátum publikácie: 13. 11. 2013. Dostupné na: https://www.srovpraxi.sk/33/zabezpecenie-navratu-zeny-z-materskej-dovolenky-uniquei duchxzASYZNBZPKsWr15xNIKfMxjlxu4suWcEWLDBR_98/?query=n%E1vrat%20matersk%E1&serp=1&justlogged=.
- 160 Tamtiež.
- 161 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákoník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 1401.
- 162 ŠVEC, M., TOMAN, J. a kolektív. 2019. Zákoník práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Komentár. Zväzok I. Bratislava: Wolters Kluwer SR, s. r. o. 2019, s. 1402.
- 163 KÓNIGSMARKOVÁ, L. Jak na sladování: Praktické tipy od (nejen) vítězných firem soutěže o ocenění Firma roku: Rovné příležitosti 2020. (Online.) In: Zpravodaj 3/2021 Soukromí a práce – hledání rovnováhy. Dátum publikácie: 31. 8. 2021.
Dostupné na: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/jak-na-sladovani->

prakticke-tipy-od-nejen-viteznych-firem-souteze-o-oceneni-firma-roku-rovne-prilezitosti-2020.

164 MIHÁLIKOVÁ, T. Čo je returnship program? (Online.) Dátum publikácie: 17. 1. 2020. Dostupné na: <https://www.pracujucemamy.sk/blog/returnship/>.

165 Vodafone. Vodafone ReConnect. Značka: Maminky vítány (tlačová správa). (Online.) Dátum publikácie:

7. 3. 2017. Dostupné na: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/detail/vodafone-reconnect-znacka-maminky-vitany/>.

166 The Mom Project. Building a better workplace. 10 Drivers for Women's Success at Work. 2019. (Online.) Dostupné na: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5134751/Building%20a%20Better%20Workplace_2018_v06-BrandUpdate%20.pdf.

167 Súhrnná správa o stave rodovej rovnosti na Slovensku za rok 2020. (Online.) Dostupné na <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/26205/1>.

168 Tamtiež.

169 European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. (Online.) Dostupné na: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/work-life-balance/flexible-working-arrangements>. Údaje boli získané 17. 12. 2021.

170 ČIČVÁKOVÁ, E. Rodová rovnosť 2020. Gender equality. Košice: ŠÚ SR/ Pracovisko ŠÚ SR v Košiciach. 18. 11. 2020, s. 48 - 49.

171 Eurostat. Employment patterns. (Online.) Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2b.html?lang=en>. Údaje boli získané 17. 12. 2021.

172 ZACKOVÁ, J., SMOLIGOVÁ, D. Výsledky výberového zisťovania pracovných síl v SR za 2. štvrťrok 2021. Ústredie ŠÚ SR. 29. 10. 2021, s. 12 a 58.

173 European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. Gender Equality Index 2019. Work-life balance (re-edition in 2020). (Online.) Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020, s. 80. Dostupné na: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-work-life-balance>.

174 European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. Gender Equality Index 2021 Health. (Online.) Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021, s. 50. Dostupné na <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2021-health>.

Údaje sú z roku 2019, nakoľko sa od roku 2018 nezmenili.

175 European Institute for Gender Equality/Európsky inštitút rodovej rovnosti. Gender Equality Index indicators for Slovakia for the 2021 edition. (Online.) Dostupné na: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/country/SK>. Údaje boli získané

17. 12. 2021.

Tabuľka: vlastné spracovanie podľa vzoru zdroja.

176 LUBELCOVÁ, G. a kol. Inovácie v sociálnych a verejných politikách. Problémy konceptualizácie a nových nástrojov. (Online.) Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave, 2011, s. 57. Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/veda/centra_ex_akad_siete/cesiuk/socialna_dimenzia/Monografia_Lubelcova.pdf.

177 LUBELCOVÁ, G. a kol. Inovácie v sociálnych a verejných politikách. Problémy konceptualizácie a nových nástrojov. (Online.) Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave, 2011, s. 58 s odkazom na Olsen, Walby, 2004 v Burgess, A., 2007. Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/veda/centra_ex_akad_siete/cesiuk/socialna_dimenzia/Monografia_Lubelcova.pdf.

178 LUBELCOVÁ, G. a kol. Inovácie v sociálnych a verejných politikách. Problémy konceptualizácie a nových nástrojov. (Online.) Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave, 2011, s. 58 s odkazom na Európska komisia, 2009. Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/veda/centra_ex_akad_siete/cesiuk/socialna_dimenzia/Monografia_Lubelcova.pdf.

179 LUBELCOVÁ, G. a kol. Inovácie v sociálnych a verejných politikách. Problémy konceptualizácie a nových nástrojov. (Online.) Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave, 2011, s. 61 s odkazom na Heckle, E., 2010, Burgess, A., 2007. Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/veda/centra_ex_akad_siete/cesiuk/socialna_dimenzia/Monografia_Lubelcova.pdf.

180 JANŠOVÁ, M., VALENTOVÁ, D. Ako sa správať k zamestnancovi – rodičovi. (Online.) Dátum publikácie: 11. 8. 2015. Dostupné na: <https://www.epravo.sk/top/clanky/ako-sa-spravat-k-zamestnancovi-rodicovi-2994.html>.

181 Tamtiež.

182 TOMŠEJ, J. Diskriminace na pracovišti. Praha: GRADA Publishing, a. s. 2020, s. 104.

183 TOMŠEJ, J. Diskriminace na pracovišti. Praha: GRADA Publishing, a. s. 2020, s. 103 – 104.

184 OBROVSKÁ, L. Vážné provozní důvody jako nástroj diskriminace zaměstnankyň? In: Mužské právo. Jsou právní pravidla neutrální? Praha: Wolters Kluwer ČR. 2020, s. 649 – 662.

Zdroj: BŮTOROVÁ, E., ČÁBI, V., HRICKOVÁ, S., NEVICKÁ, D. Konceptia na zosúladowanie súkromného a pracovného života. Bratislava: MPSVR SR, 2021.

185 Návrh zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.

186 Tamtiež.

187 Rodičovská dovolenka podľa § 166 ods. 2 Zákonníka práce sa poskytuje žene alebo mužovi na prehĺbenie starostlivosti o dieťa až do dňa, v ktorom dieťa dovŕši tri roky. Ak ide o dlhodobu nepriaznivý zdravotný stav dieťaťa vyžadujúci si osobitnú starostlivosť, poskytuje sa rodičovská dovolenka až do dňa, v ktorom dieťa dovŕši šesť rokov.

188 Národný inšpektorát práce. (Online.) Dostupné na: <https://www.ip.gov.sk/dovolenka-zamestnanca-starajuceho-sa-o-dieta/>.

189 Tesco. Tesco predstavilo nadštandardné rodinné benefity, počas materskej dorovná plat do 100 %. (Online.) Dátum publikácie: 20. 5. 2021. Dostupné na: <https://corporate.tesco.sk/novinky/2021/tesco-predstavilo-nadstandardne-rodinne-benefity-pocas-materskej-dorovna-plat-do-100/?category=%C4%BEudia>.

190 Národné centrum zdravotníckych informácií. Činnosť všeobecných ambulancií pre deti a dorast v Slovenskej republike 2019. (Online.) Dátum publikácie: apríl 2021. Dostupné na: http://data.nczisk.sk/statisticke_vystupy/Vseobecna_starostlivost_deti_dorast/Cinnost_vseobecnych_ambulancii_pre_deti_a_dorast_v_SR_2019.pdf.

191 UNICEF. Tlačová správa. (Online.) Dostupné na: <https://www.unicef.sk/media/tlacove-spravy/7-pri-prilezitosti-europskeho-tyzdna-dojcenia-unicef-slovensko-spoluorganizuje-seminar-pre-odbornu-aj-laicku-verejnost/>. Údaje boli získané 21. 9. 2021.

192 DEL BONO, E., PRONZATO, C. D. 2012. Does Breastfeeding Support at Work Help Mothers and Employers at the Same Time? Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper No. 6619. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.

193 World Health Organization/Svetová zdravotnícka organizácia. Infant and young child feeding. (Online.) Dátum publikácie: 9. 6. 2021. Dostupné na: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/infant-and-young-child-feeding>.

194 American Academy of Pediatrics. 2012. Breastfeeding and the Use of Human Milk. *Pediatrics*, 129(3), e827–e841. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.

195 DIDIKOGLU, L. et al. Early life factors and COVID-19 infection in England: A prospective analysis of UK Biobank participants. (Online.) In: *Early Human Development*. 2021, vol. 155. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/>

article/pii/S0378378221000220?via%3Dihub.

196 ORTIZ, J., MCGILLIGAN, K., KELLY, P. 2004. Duration of breast milk expression among working mothers enrolled in an employer-sponsored lactation program. In: *Pediatric Nursing*, 30(2), 111 – 119. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.

197 U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). What employers need to know. (Online.) Dátum publikácie: 22. 8. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/supporting-nursing-moms-work/what-law-says-about-breastfeeding-and-work/what-employers-need-know>.

198 DICKSON, V., HAWKES, C., SLUSSER, W., LANGE, L., COHEN, R. 2000. The positive impact of a corporate lactation program on breastfeeding initiation and duration rates: help for the working mother. Unpublished manuscript. Presented at the Annual Seminar for Physicians, co-sponsored by the American Academy of Pediatrics, American College of Obstetricians and Gynecologists, and La Leche League International, on July 21, 2000. Zdroj: U.S. Department of Health and Human Services (HHS). The business case for breastfeeding. Steps for creating a breastfeeding friendly worksite. For business managers. (Online.) Dostupné na: https://owh-wh-d9-dev.s3.amazonaws.com/s3fs-public/documents/bcfb_business-case-for-breastfeeding-for-business-managers.pdf.

199 U.S. Department of Health and Human Services (HHS), Office on Women's Health (OASH). Business Case for Breastfeeding. (Online.) Dátum publikácie: 26. 10. 2018. Dostupné na: <https://www.womenshealth.gov/breastfeeding/breastfeeding-home-work-and-public/breastfeeding-and-going-back-work/business-case>.

200 Zamestnávateľ, ktorý zamestnáva 50 a viac zamestnancov, je povinný zabezpečiť primeranú prestávku zamestnankyni na odsávanie materského mlieka pre svoje dieťa do jedného roka po narodení, ako aj vhodné oddelené priestory na dojčenie iné ako toalety (Section 4207 of the Patient Protection and Affordable Care Act, Pub. L. 111-148, added a new subsection (r) in section 8 of the Fair Labor Standards Act (FLSA) (codified at 29 U.S.c.207(r)).

201 Program „Better Work“ je výsledkom spolupráce Medzinárodnej organizácie práce (International Labour Organization – ILO) a Medzinárodnej finančnej korporácie (International Finance Corporation – IFC). Ide o komplexný program spájajúci odevný priemysel s cieľom zlepšiť pracovné podmienky a rešpektovanie pracovných práv pracovníkov a podporiť konkurencieschopnosť odevných podnikov. Jeho víziou je vytvorenie globálneho odevného priemyslu, ktorý pozdvihne milióny ľudí z chudoby poskytovaním dôstojnej práce, posilnením postavenia žien, zvyšovaním

konkurencieschopnosti podnikov a podporou inkluzívneho ekonomického rastu.

(Online.) Dostupné na: <https://betterwork.org/about-us/the-programme/>.

202 International Labour Organization/Medzinárodná organizácia práce: Mothers@ Work: supporting breastfeeding mothers in the workplace. (Online.) Dátum publikácie: 8. 8. 2019. Dostupné na: https://www.ilo.org/dhaka/Informationresources/Publicinformation/features/WCMS_714837/lang--en/index.htm.

203 1. World Health Organization/Svetová zdravotnícka organizácia. Relactation: Review of experiences & recommendations for practice. (Online.) Ženeva: WHO, 1998, s. 1. Dostupné na: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/65020/WHO_CHS_CAH_98.14.pdf;jsessionid=39A112B2B2AD24F153CFAC3D6E35COCF?sequence=1

2. AUERBACH, K. G. 1981. Induced lactation: A study of adoptive nursing by 240 women. In: American Journal of Diseases of Children. 1981, 135(4), s. 340 - 343. DOI: 10.1001/archpedi.1981.02130280030011.

204 BÚTOROVÁ, E., ČÁBI, V., HRICKOVÁ, S., NEVICKÁ, D. Konceptia na zosúladzovanie súkromného a pracovného života. Bratislava: MPSVR SR, 2021.

205 Návrh zákona, 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, ktorý schválila NR SR dňa 4. 10. 2022 s účinnosťou od 1. 11. 2022.

206 Tamtiež.

207 „Sendvičová“ generácia narastá. Najmä ženy sa musia postarať o deti i rodičov. (Online.) Dátum publikácie: 28. 10. 2014. Dostupné na: <https://hnonline.sk/prakticke-hn/552595-sendvicova-generacia-narasta-najma-zeny-sa-musia-postarat-o-deti-i-rodicov>.

208 Index rodovej rovnosti Európskeho inštitútu pre rodovú rovnosť. (Online.) Dostupné na: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/compare-countries>.

209 MANUÁL K RODOVÉMU AUDITU. (Online.) Dostupné na: <https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2015/09/16.-Metodika-a-manual-rodoveho-audit.pdf>, s. 9.

210 Eurobarometer: 100th anniversary of the International Women's day: Bridging the gender gap in the EU. Európsky parlament. (Online.) 2011. Dostupné na: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2406>.

211 BAROŠOVÁ, M. Participácia mužov a žien v rozhodovacích pozíciách. Záverečná správa VÚ č. 2125. Bratislava: IVPR, 2007. (Online.) Dostupné na: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2007/Barosova/BAROSOVA-2007.pdf>, s. 11.

212 Tamtiež.

213 Tamtiež.

214 Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce, MPSVR SR.

215 Ocenení zamestnávateľa ústretoví k rodine. (Online.) Dostupné na: <https://>

www.ip.gov.sk/oceneni-zamestnavatelia-ustretovi-k-rodine/.

216 Charta diverzity Slovensko. (Online.) Dostupné na: <https://www.chartadiverzity.sk/inkluzia-a-diverzita/>.

Charta diverzity Slovensko je iniciatívou združenia Business Leaders Forum, jej administrátorom je Nadácia Pontis.

217 IKEA. (Online.) Dostupné na: <https://www.ikea.com/sk/sk/this-is-ikea/work-with-us/rovnost-roznorodost-a-zaclenenie-pub86a2cb59>.

218 TESCO. Trojnásobný úspech pre Tesco: Najzodpovednejšia veľká firma podľa odborníkov.

(Online.) Dátum publikácie: 9. 9. 2021. Dostupné na: <https://corporate.tesco.sk/novinky/2021/trojnashobny-uspech-pre-tesco-najzodpovednejšia-velka-firma-podla-odbornikov/>

219 TOP of 2019. (Online.) Dostupné na: https://byznysprospolecnost.cz/wp-content/uploads/2019/10/TOP_brozura_FIN.pdf

220 MANDAUSOVÁ, K. Materská, ale určite nie dovolenka. Prečo by mali firmy vychádzať ženám v ústrety. (Online.) Dátum publikácie: 14. 10. 2021. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/materska-ale-urcite-nie-dovolenka-preco-by-mali-firmy-vychadzat-zenam-v-ustrety/>.

221 McKinsey & Company. Nový potenciál ekonomického rastu: více žen na pracovním trhu a ve vedoucích pozicích. (Online.) Dostupné na: https://www.mckinsey.com/cz/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/czech%20republic/our%20work/closing%20the%20gender%20gap%20in%20the%20czech%20republic_briefing-note.pdf.

222 Rozdiely v odmeňovaní žien a mužov bývajú prezentované formou štatistík vyjadrujúcich percentuálne rozdiely v mzdách/platoch žien a mužov. Takéto dáta sa stávajú východiskom na komparatívne prieskumy v čase a/alebo regionálnom meradle.

223 KŘÍŽKOVÁ, A., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., VOLÍDALOVÁ, M. *Genderové nerovnosti v odmeňovaní: problém nás všech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2018. (Online.) Dostupné na: https://www.soc.cas.cz/sites/default/files/publikace/krizkova_markovavolejnickova_vohlidalova-genderove_nerovnosti_v_odmenovani-problem_nas_vsech.pdf, 201 s.

224 Tamtiež.

225 Tamtiež.

226 Tamtiež.

227 Tamtiež.

228 KŘÍŽKOVÁ, A., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., VOLÍDALOVÁ, M. *Genderové nerovnosti v odmeňovaní: problém nás všech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2018. (Online.) Dostupné na: <https://www.soc.cas.cz/sites/default/files/>

publikace/krizkova_markovavolejnickova_vohlidalova-genderove_nerovnosti_v_ odmenovani-problem_nas_vsech.pdf, s. 48, 201 s.

229 BAHNA, M. a kol. Slovensko na ceste k rodovej rovnosti. (Online.) Bratislava: EURÓPSKA RÓMSKA PRACOVNÁ AGENTÚRA a SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV SAV, 2006.

Dostupné na: http://www.sociologia.sav.sk/old/dokument/equal_rovnost_sk.pdf, s. 42 - 43, 203 s.

Táto otázka bola tiež súčasťou medzinárodného výskumu ISSP 2002 „Rodina a meniace sa rodové roly III“. Otázkou sme sa snažili zachytiť mieru „tradičnosti“ v názoroch na postavenie ženy na trhu práce.

230 MANUÁL K RODOVÉMU AUDITU. (Online.) Dostupné na: <https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2015/09/16.-Metodika-a-manual-rodoveho-audit.pdf>, 197 s.

231 Nadácia pontis. Via Bona Slovakia za rok 2021 ukázala, že biznis sektor si uvedomuje svoju zodpovednosť.

(Online.) Dostupné na: <https://www.nadaciapontis.sk/novinky/via-bona-slovakia-za-rok-2021-ukazala-ze-biznis-sektor-si-uvedomuje-svoju-zodpovednost/>

232 Fpt Slovakia. (Online.) Dostupné na: <https://www.fpt.sk/kariera/>

233 Podľa Štatistického úradu SR bol v roku 2020 rozdiel medzi mužmi a ženami v priemerných nominálnych mesačných zárobkoch 17,8 %, pričom muži v priemere zarábali 1 446 eur a ženy 1 191 eur. To znamená, že z jedného eura, ktoré zarobia muži, dostanú ženy 81,6 centu. Negatívom je, že za posledných desať rokov sa rodový mzdový rozdiel veľmi nezmenil a osciluje medzi 18 až 21 %. (Online.) Dostupné na: <https://ekonomika.sme.sk/c/22770187/rozdiel-medzi-mzdami-muzov-a-zien-patri-na-slovensku-k-najvyssim-v-europskej-unii.html>.

234 Tlačová správa. (Online.) Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/zeny-zarabaju-menej-ako-muzi>.

235 Tamtiež.

236 Aké sú plusy a mínusy transparentnosti plátov? (Online.) Dátum publikácie: 17. 3. 2020.

Dostupné na: <https://www.platy.sk/analyzy/ake-su-plusy-a-minusy-transparentnosti-platov>.

237 CVIKOVÁ, J. a kol. Ako používať rodovo vyvážený jazyk. Možnosti, otázky, príklady. (Online.) Bratislava: Centrum vzdelávania MPSVR SR, 2014.

Dostupné na: http://www.ruzovyamodrysvet.sk/chillout5_items/1/5/9/9/1599_8a6542.pdf, 40 s.

238 Vzhľadom na vysokú početnosť príslušníkov maďarskej národnosti na Slovensku je nutné podotknúť, že z hľadiska lingvistickej diverzity jazyky bez gramatického rodu, napr. maďarčina, v ktorých neexistuje

gramatický rod ani rodové zámená, nepotrebujú žiadnu osobitnú stratégiu na rodovo neutrálne vyjadrovanie.

239 Tamtiež.

240 KMETÍKOVÁ, A. Ktoré otázky sú zakázané na pracovnom pohovore. (Online.) Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/zakazane-otazky-pracovny-pohovor>.

241 JACKOVÁ, M. Slovenská súťaž Zamestnávateľ ústretový rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí oslavuje 10. narodeniny. (Online.) Dátum publikácie: 31. 3. 2011. Dostupné na: <https://www.feminismus.cz/cz/clanky/slovenska-sutaz-zamestnavatel-ustretovy-rodine-rodovej-rovnosti-a-rovnosti-prilezitosti-oslavuje-10-narodeniny>.

242 Top odpovědná firma. (Online.) Dostupné na <https://www.odpovednefirmy.cz/cena-top/kategorie/top-odpovedna-firma-v-diverzite-1.html>

243 Zamestnanecké benefity. (Online.) Dostupné na: <https://sikovni.sk/zamestnanecke-benefity/>

244 ŠTENCLOVÁ, E. Bystrica sa inšpirovala Škótskom. Zdarma poskytne ženám vložky a tampóny. (Online.) Dátum publikácie: 25. 8. 2022. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/regiony/clanok/638163-vlozky-a-tampony-dostanu-studentky-gratis/>

245 IKEA. (Online.) Dostupné na: <https://www.ikea.com/sk/sk/this-is-ikea/community-engagement/ferovydomov-pub411cc3do>.

