

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 1040003/I/2024/36122176493688580

**NEŠTANDARDNÉ PRACOVNÉ REŽIMY AKO NÁSTROJ**  
**HUMANIZÁCIE ČASOVÝCH PODMIENOK PRÁCE**

**Diplomová práca**

**2024**

**Bc. Michaela Bačíková**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**NEŠTANDARDNÉ PRACOVNÉ REŽIMY AKO NÁSTROJ**  
**HUMANIZÁCIE ČASOVÝCH PODMIENOK PRÁCE**

<b>Študijný program:</b>	Všeobecný manažment
<b>Študijný odbor:</b>	Ekonomia a manažment
<b>Školiace pracovisko:</b>	Katedra manažmentu
<b>Vedúci záverečnej práce:</b>	Mgr. Oľga Nachtmanová, PhD.



Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu

---

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

**Meno a priezvisko študenta:** Bc. Michaela Bačíková  
**Študijný program:** všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Typ záverečnej práce:** Inžinierska záverečná práca  
**Jazyk záverečnej práce:** slovenský  
**Sekundárny jazyk:** anglický

**Názov:** Neštandardné pracovné režimy ako nástroj humanizácie časových podmienok práce (špecializácia Personálny manažment).

**Anotácia:** Práca sa venuje základným otázkam časových podmienok práce, rozdielom medzi štandardným a neštandardným pracovným režimom a možnosťami uplatnenia neštandardných pracovných režimov v konkrétnom podniku. V teoretickej časti sa rovnako rozoberajú možnosti jednotlivých pracovných režimov v podmienkach SR a vplyv smerníc EÚ na časové podmienky práce. V aplikačnej časti práca formuluje odporúčania pre konkrétny podnik v oblasti uplatnenia neštandardných pracovných režimov pre vybrané kategórie zamestnancov.

**Vedúci:** Mgr. Oľga Nachtmannová, PhD.  
**Oponent:** Ing. Soňa Ďurišová, PhD.  
**Katedra:** KM FPM - Katedra manažmentu

**Dátum zadania:** 31.08.2023

**Dátum schválenia:** 31.01.2023

doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.  
vedúci katedry

## **Čestné vyhlásenie**

**Čestne vyhlasujem, že som predloženú diplomovú prácu vypracovala sama, na základe štúdia a použitia citovanej literatúry, uvedenej v zozname literatúry.**

**Dátum:**

.....  
**Michaela Bačiková**

### **Pod'akovanie**

**Chcela by som sa veľmi pekne pod'akovať vedúcej mojej diplomovej práce pani Mgr. Ol'ge Nachtmanovej, PhD. za všetky cenné rady, konzultácie a pomoc pri vypracovaní predloženej záverečnej práce. Ďalej d'akujem zástupcom podniku za pomoc pri praktickej časti predloženej práce.**

## **ABSTRAKT**

BAČÍKOVÁ, Michaela: *Neštandardné pracovné režimy ako nástroj humanizácie časových podmienok práce*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu – Vedúca záverečnej práce: Mgr. Oľga Nachtmanová, PhD. – Bratislava: FPM, 2024, s.62

Záverečná práca je vypracovaná na tému Neštandardné pracovné režimy ako nástroj humanizácie časových podmienok práce. Cieľom záverečnej práce bolo navrhnúť optimálny pracovný režim pre podmienky konkrétneho podniku. Práca obsahuje 17 grafov, 4 tabuľky a 1 obrázok. Jednotlivé časti záverečnej práce boli zamerané na vybrané neštandardné pracovné režimy v teórii a v praxi. V prvej kapitole sa postupne venujeme definíciám pracovného času, pracovným režimom, rovnomernému a nerovnomernému rozloženiu pracovného času a konkrétnym neštandardným režimom ako nástroju humanizácie časových podmienok práce. Druhá kapitola stanovuje hlavný cieľ a vedľajšie ciele predloženej práce. Tretia kapitola uvádza charakteristiku vybraného podniku a ďalej metódy použité pri práci. Vo štvrtej kapitole analyzujeme, syntetizujeme a komparujeme výsledky obsiahnuté v dotazníku a rozhovore. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh konkrétnych riešení pre vybraný podnik v oblasti neštandardných pracovných režimov a ich implementácii uvedený v poslednej kapitole.

### **Kľúčové slová:**

pracovný čas, pracovný režim, pružný pracovný čas, humanizácia, telepráca

## **ABSTRACT**

BAČÍKOVÁ, Michaela: *Non-standard working regimes as a tool for humanizing the time conditions of work*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of management – Thesis supervisor: Mgr. Oľga Nachtmanová, PhD. – Bratislava: FPM, 2024, p.62

The final thesis examines the topic of Non-standard working regimes as a tool for humanizing the time conditions of work. The aim of the final thesis was to design an optimal working regime in the conditions of particular enterprise. The thesis contains 17 graphs, 4 tables and 1 picture. Individual parts of the final thesis were focused on selected non-standard work regimes in theory and practice. In the first chapter, we gradually address the definitions of working time, work regimes, even and uneven distribution of working time and specific non-standard regimes as a tool for humanizing time conditions of work. The second chapter sets out the main objective and secondary objectives of the submitted thesis. The third chapter presents the characteristics of the selected enterprise, as well as the methods used in the thesis. In the fourth chapter, we analyze, synthesize and compare the results obtained from the employee questionnaire and interview. The thesis results in the proposal of a specific solution for the selected enterprise in the field of non-standard work regimes and the implementation in the last chapter.

### **Key words:**

working time, working regime, flexible working time, humanization, telework

# OBSAH

Úvod.....	12
1 Súčasný stav problematiky na Slovensku a v zahraničí.....	14
1.1 Pracovný čas.....	14
1.1.1 Definície pracovného času.....	14
1.1.2 Rovnomerné a nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času.....	17
1.2 Pracovný režim.....	18
1.2.1 Varianty pracovných režimov.....	18
1.2.2 Režim prevádzky.....	19
1.3 Neštandardné režimy práce ako nástroje humanizácie práce.....	20
1.3.1 Telepráca.....	20
1.3.2 Pružný pracovný čas.....	24
1.3.3 Práca na skratený pracovný úväzok.....	26
1.3.3a Delené pracovné miesto.....	27
1.3.4 Ďalšie neštandardné pracovné režimy.....	28
2 Cieľ práce.....	30
2.1 Hlavný cieľ.....	30
2.2 Čiastkové ciele.....	30
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	31
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	31
3.2 Pracovné postupy.....	34
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	34
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov.....	35
3.5 Štatistické metódy.....	36
4 Výsledky práce.....	37
4.1 Využívané neštandardné pracovné režimy v skúmanom podniku.....	37
4.2 Dotazníkový prieskum.....	37
4.3 Štrukturovaný rozhovor.....	47
4.4 Komparácia výsledkov.....	49

5 Diskusia.....	52
5.1 Dodatočné náklady na optimalizáciu režimu pracovného času.....	52
5.2 Ušetrené náklady.....	54
5.3 Zhrnutie.....	55
Záver.....	57
Zoznam použitej literatúry.....	58
Prílohy.....	63

## **Zoznam tabuliek, zoznam grafov a zoznam obrázkov**

### **Zoznam tabuliek**

Tabuľka č.1: Zákonný pracovný čas.....	16
Tabuľka č.2: Dôsledky telepráce.....	21
Tabuľka č.3: Medziročný vývoj percentuálneho podielu zamestnanosti na skrátený pracovný čas.....	27
Tabuľka č.4: Náklady na optimalizáciu.....	56

### **Zoznam grafov**

Graf č.1: Vývoj zisku v rokoch 2018 až 2022 spoločnosti Johnson Controls International s.r.o. ....	32
Graf č.2: Klesajúci trend tržieb spoločnosti Johnson Control International s.r.o. v rokoch 2018 až 2022.....	32
Graf č.3: Celkové výnosy.....	33
Graf č.4: Aktíva.....	33
Graf č.5: Pasíva.....	33
Graf č.6: Pohlavie respondentov.....	38
Graf č.7: Rozloženie národnosť.....	39
Graf č.8: Generačné rozdelenie respondentov.....	39
Graf č.9: Organizácia pracovného času.....	40
Graf č.10: Postoj k tradičnému organizovaniu pracovného času.....	41
Graf č.11: Udržovanie work-life rovnováhy.....	41
Graf č.12: Ponúkané neštandardné režimy pracovného času.....	42
Graf č.13: Vplyv neštandardných pracovných režimov na work-life rovnováhu.....	43
Graf č.14: Vplyv neštandardných pracovných režimov na komunikáciu.....	44

Graf č.15: Ťažkosti s komunikáciou vplyvom neštandardných režimov.....	45
Graf č.16: Flexibilita pracovného času respondentov.....	46
Graf č.17: Vhodnosť režimov z hľadiska humanizácie práce.....	46

### **Zoznam obrázkov**

Obrázok č.1: Mesačná schéma vyhradených dní.....	52
--	----

# Úvod

V akom čase je človek najviac produktívny? Aký je jeho ideálny pracovný priestor? Koľko hodín denne sa vie sústrediť? Je pre neho potrebná socializácia popri výkone povolania? Aj toto sú otázky, ktoré si musia zamestnávateľia klásť pri rozvrhovaní pracovného času a výbere pracovného režimu. Prečo je každá z týchto otázok dôležitá sa dozvieme v nasledujúcich kapitolách.

V predloženej diplomovej práci sa venujeme neštandardným režimom pracovného času, ako nástroju humanizácie práce. Budeme sa teda sústrediť na režimy práce, ktoré zlepšujú kvalitu života zamestnancov a ponúkajú zamestnancovi škálu riešení pracovného času.

Výber témy predloženej práce bol jednoduchý, na základe skúseností s prácou na oddelení ľudských zdrojov v nadnárodnom korporáte, a teda stykom s častou nespokojnosťou s rozvrhnutím pracovného času zamestnancov. Chceli by sme sa preto venovať možnostiam zlepšenia ich motivácie, výkonu a celkovej pohody pomocou alternatívnych pracovných režimov.

Pred začatím definovania jednotlivých pojmov si musíme určiť hlavný cieľ a doplnkové ciele práce.

Hlavným cieľom práce je navrhnúť optimálny pracovný režim pre podmienky konkrétneho podniku. Hlavný cieľ dopĺňujú čiastkové ciele.

Prvým čiastkovým cieľom je štatisticky porovnať výkon pri štandardných a neštandardných pracovných režimoch, s cieľom zvýrazniť výhody neštandardných režimov. Ďalej to bude analýza a syntéza dát poskytnutých vybranou spoločnosťou, komparácia zistených informácií a analýzy výkonových ukazovateľov vybraného podniku.

V úvodnej kapitole definujeme čo je pracovný čas a ako je možné ho rozvrhovať. Následne definujeme pracovný režim a varianty pracovných režimov, čo doplníme o podkapitolu zaoberajúcu sa režimom prevádzky.

Teoretická časť je uzavretá najväčšou kapitolou, ktorá sa venuje konkrétne neštandardným pracovným režimom vo všeobecnosti a následne v podkapitolách jednotlivo vybraným neštandardným režimom práce, ktoré humanizujú prácu.

V ďalších kapitolách rozoberieme ciele práce, metódy skúmania a metodiku práce, vybraný podnik a pracovné postupy. Prácu uzatvára interpretácia dosiahnutých výsledkov vo vybranom podniku a diskusia s návrhmi na zlepšenie rozloženia pracovného času a implementovanie správnych postupov pri neštandardných režimoch pracovného času zamestnancov konkrétneho podniku.

# 1 Súčasný stav problematiky na Slovensku a v zahraničí

Na Slovensku pojednáva o pracovných podmienkach pracovnom čase, pracovných režimoch a podobne Zákonník práce, čiže Zákon č. 311/2001 Zbierky zákonov, na ktorý sa budeme v predloženej práci odvolávať. Slovensko, ako člen Európskej únie, musí do svojej legislatívy implementovať Smernice Európskeho parlamentu a Rady, preto budeme využívať aj definície dané Európskou úniou.

## 1.1 Pracovný čas

Hlavným pojmom, od ktorého sa bude odvíjať každá časť záverečnej práce je pojem pracovný čas. Práca sa zaoberá jeho definíciami, rozvrhovaním a zaujímavosťami riešenia pracovného času v podnikoch.

### 1.1.1 Definície pracovného času

Pracovný čas zamestnancov na Slovensku je v Zákonníku práce definovaný v tretej časti paragraf 85 odsek 1. Tento paragraf hovorí, že pracovný čas je „časový úsek, v ktorom je zamestnanec k dispozícii zamestnávateľovi, vykonáva prácu a plní povinnosti v súlade s pracovnou zmluvou.“<sup>1</sup> Doplnením tejto definície o paragraf 96 odsek 2 budeme za pracovný čas považovať aj pracovnú pohotovosť.

Opakom pracovného času je doba odpočinku, ktorú tiež definuje Zákonník práce v §85, v odseku 2. Ide o mimopracovný čas, ktorý zahŕňa aj cestu do a z práce, prípadne mimopracovný čas na pracovnej ceste.<sup>2</sup> Pri pracovnej ceste je dôležitosť presného určenia pracovného času zvýraznená potrebou správneho vyplácania stravného alebo pri prípadnom pracovnom úraze.

Zákonník práce rozlišuje pracovný čas v užšom a širšom slova zmysle. Jednotlivé definície sa potom odlišujú tým, či do pracovného času započítavame aj prácu nadčas.

---

<sup>1</sup> Zbierka zákonov Slovenskej republiky: Zákon č. 311/2001 Zákonník práce. [elektronický zdroj]. Bratislava. 1.6.2023, roč. 2001, s. 46. [citované 14.10.2023]. Dostupné na: [https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ\\_2001\\_311\\_20230601.pdf](https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ_2001_311_20230601.pdf)

<sup>2</sup> TOMAN, Jozef. *Pracovný čas*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s. 16. ISBN 978-80-8168-794-5

S prácou nadčas nesmie pracovný týždeň podľa Smernice Európskej únie presiahnuť 48 hodín týždenne.<sup>3</sup> Čistý plánovaný pracovný čas, bez nadčasov, nesmie presiahnuť 40 hodín za týždeň.

Pracovný čas sa so zamestnancom spravidla dohaduje v pracovnej zmluve a jeho zmeny v dodatkoch ku pracovnej zmluve, podpísaných zamestnancom a zamestnávateľom alebo jeho právne povereným zástupcom (napríklad manažér ľudských zdrojov). Pracovný čas môže byť dohodnutý výslovne, uvedením počtu hodín v pracovnom týždni, odkazom na kolektívnu zmluvu alebo odkazom na paragraf v Zákonníku práce (alebo inom relevantnom zákone), ktorý pojednáva o pracovnom čase.<sup>4</sup>

Zákonník práce vymedzuje skupiny zamestnancov, pre ktoré je možná individuálna úprava pracovného času. Jedná sa o chránené skupiny osôb, ktoré majú právo na úpravu zo zdravotných dôvodov a iných závažných dôvodov (napríklad starostlivosť o dieťa alebo inú osobu) podľa paragrafu 90. Ďalej sa jedná o skupiny osôb chránené paragrafom 165, čo sú tehotné ženy a ženy a muži starajúci sa o dieťa, ktoré neprekročilo vek 15 rokov. Posledná chránená skupina, sú osoby starajúce sa o bezvládnou osobu, o ktorých sa pojednáva v §164.

Definovanie pracovného času podľa legislatívy Európskej únie je implementované do Zákonníka práce, keďže ako členská krajina sa musíme podriaďovať zákonom EÚ. Týždenný pracovný čas európska smernica<sup>5</sup> stanovuje na 48 hodín (vrátane nadčasov), požaduje aspoň 11 hodín denného odpočinku a minimálne 24 hodinový odpočinok raz za 7 dní. Ďalej smernica požaduje prestávku v práci, pokiaľ denný pracovný čas trvá minimálne 6 hodín. Okrem denných a týždenných prestávok v pracovnom čase ešte ukladá zamestnávateľovi povinnosť poskytnúť zamestnancovi minimálne 4 týždne plateného voľna za rok.

Pracovný čas je možné rozvrhovať na pracovné zmeny v rámci pracovného týždňa. Pri rozvrhovaní pracovného času je na začiatok potrebné stanoviť, či charakter práce vyžaduje prácu na zmeny alebo pracovné zmeny nevyžaduje.

---

<sup>3</sup> Zbierka zákonov Slovenskej republiky: Zákon č. 311/2001 Zákonník práce. [elektronický zdroj]. Bratislava. 1.6.2023, roč. 2001, s. 46. [citované 14.10.2023]. Dostupné na: [https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ\\_2001\\_311\\_20230601.pdf](https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ_2001_311_20230601.pdf)

<sup>4</sup> TOMAN, Jozef. *Pracovný čas*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s.27-29. ISBN 978-80-8168-794-5

<sup>5</sup> Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2003/88/ES. Štrasburg: Úradný vestník Európskej únie [elektronický zdroj]. 2003. [citované 14.10.2023]. Dostupné na: [eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088)

Pokiaľ práce v pracovnom týždni nie je rozdelené na zmeny, odpracuje zamestnanec v priemere 40 hodinový pracovný týždeň. Podľa smernice EÚ sa tento čas zvyšuje na 48 pracovných hodín, keďže počítame s týždennými nadčasmi.

Pokiaľ zamestnanci podniku pracujú na zmeny, môžu pracovať na dve alebo tri zmeny. Pracovnou zmenou nazývame jeden úsek pracovného času stanoveného na týždeň, ktorý zamestnanec musí odpracovať vrámci po sebe plynúcich 24 hodín (nepočítame s kalendárnym dňom) a súčasťou pracovnej zmeny je aj povinná neplatená prestávka, ktorú prikazuje Zákonník práce. Rozvrh rozloženia pracovných zmien v pracovnom týždni je vopred stanovený.

Tabuľka č.1: Zákonný pracovný čas

Maximálny rozsah hodín za týždeň	Rozvrhovanie pracovného času
40 hodín	bez pracovných zmien
38 a $\frac{3}{4}$ hodín	dvozmenná prevádzka
37 a $\frac{1}{2}$ hodín	trojzmená prevádzka
33 a $\frac{1}{2}$ hodín	práca s rizikom chemickej karcinogenity
30 hodín	zamestnanec mladší ako 16 rokov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa literatúry<sup>6</sup> vychádzajúcej zo Zákonníka práce SR

Pri dvojmennnej práci odpracuje zamestnanec v priemere 38 a  $\frac{3}{4}$  hodiny za týždeň. Pravidelne pritom vykonáva svoju prácu v oboch zmenách dvojmennnej prevádzky alebo na dvoch zmenách trojzmennej prevádzky.

Ak zamestnanec pracuje v troch zmenách odpracuje v priemere týždenne 37 a  $\frac{1}{2}$  hodiny, pričom pracuje v troch zmenách v trojzmennej alebo nepretržitej prevádzke. Zmena, ktorú vykonáva v noci je pritom najkratšia najmä zo zdravotných dôvodov. Viaceré vedecké štúdie tvrdia, že nočná práca veľmi negatívne ovplyvňuje zdravie človeka. Podľa štúdie Fakulty medicíny Kuwaitskej univerzity takáto práca prispieva ku častejšiemu fajčeniu, stresu v práci, tráviacim problémom a oslabenému sexuálnemu výkonu.<sup>7</sup>

Špecifickými rozsahmi práce sú práca zamestnanca mladšieho ako 16 rokov. Tento zamestnanec môže odpracovať za týždeň iba 30 hodín. Po dosiahnutí 16 rokov, ale pokiaľ je zamestnanec stále mladistvý, môže odpracovať maximálne 37 a  $\frac{1}{2}$  hodiny do týždňa.

<sup>6</sup> TOMAN, Jozef. Pracovný čas. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s. 48. ISBN 978-80-8168-794-5

<sup>7</sup> FIDO Abdullahi – GHALI Adel. *Detrimental Effects of Variable Work Shifts on Quality of Sleep, General Health and Work Performance* [elektronický zdroj]. Kuwait: Katedra psychiatrie, Fakulta medicíny, Kuwaitská univerzita, 2008, č. 17, s. 453-457. [citované 14.10.2023]. Dostupné na: <https://karger.com/mpp/article-abstract/17/6/453/204114/Detrimental-Effects-of-Variable-Work-Shifts-on>

Pri práci s dokázanými chemickými karcinogénmi alebo pri pracovných procesoch s rizikom chemickej karcinogenity sa pracovný čas zákonne skraca na 33 a ½ hodiny za týždeň, keďže tieto látky zvyšujú riziko vzniku rakoviny.

### *1.1.2 Rovnomerné a nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času*

Pri rozvrhovaní pracovného času zamestnávateľ pracuje s pracovným týždňom, ktorý má podľa Zákonníka práce maximálny počet pracovných hodín. Rozvrhnutím pracovného času na jednotlivé týždne zamestnávateľ dostane tzv. určený pracovný čas. Týždenný pracovný čas môžeme rozvrhovať rovnomerne a nerovnomerne.<sup>8</sup>

Rovnomerné rozloženie pracovného týždňa upravuje Zákonník práce v §86. Keďže rozvrhujeme čas rovnomerne, znamená to, že pracovné týždne nie sú príliš odlišné. Pri tomto spôsobe sa používa buď štandardné rozloženie práce, teda fixný alebo pevný pracovný čas a alternatívne neštandardné rozloženie práce, čiže flexibilný, pružný pracovný čas, ktorý je osobitne upravený v §88. Rozdiel medzi pracovným časom v jednotlivých pracovných týždňoch nepresiahne 3 hodiny. Pracovný čas v jednotlivých dňoch nesmie presiahnuť 9 hodín.

Nerovnomerné rozvrhnutie upravuje Zákonník práce §87. Jednotlivé pracovné týždne sú pri tomto rozlíšení výrazne odlišné, pretože zohľadňujú potreby povahy práce. Umožňuje zamestnávateľovi rozvrhnúť pracovný čas tak, aby v období s väčšou potrebou práce zamestnanec odpracoval viac hodín a v období s menšou potrebou práce menej hodín. Takéto rozvrhnutie sa stanovuje buď na kratšie obdobie, maximálne na 4 mesiace, pričom sa môže neobmedzene opakovať alebo na dlhšie obdobie, maximálne 12 mesiacov, pri pracovných činnostiach, kde sa je v priebehu roka rozdielna potreba práce, t.j. pri sezónnych prácach. Zamestnanec väčšinou pracuje v dlhších zmenách.

Slovenský Zákonník práce medzi nerovnomerné rozvrhnutie radí aj 12 hodinové pracovné zmeny zaradené v 4 pracovných dňoch v pracovnom týždni. Pracovná zmena nesmie v priebehu 24 hodín presiahnuť 12 hodín. Nerovnomerný pracovný čas môže byť

---

<sup>8</sup> TOMAN, Jozef. Pracovný čas. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s. 77. ISBN 978-80-8168-794-5

taktiež flexibilný alebo fixný. Vzniká tu navyše tretia možnosť rozvrhnutia, ktorá sa nazýva konto pracovného času.<sup>9</sup> Je to osobitná forma upravená v §87a Zákonníka práce.

Konto pracovného času môže zamestnávateľ stanoviť v kolektívnej zmluve alebo dohodou so zástupcami zamestnancov, a to písomne. V jeho období je týždenné konto pracovného času zamestnanca najviac 48 hodín, vrátane nadčasov, počas 12 mesiacov. Pokiaľ zamestnanec odpracuje v danom týždni viac ako je stanovený týždenný pracovný čas, konto pracovného času je kladné. V opačnom prípade bude konto pracovného času daného zamestnanca záporné.

Zamestnávateľ je povinný zamestnancovi umožniť vyrovnať kladné konto a zároveň je povinný poskytnúť náhradu mzdy vrámci záporného konta, čiže za neodpracované hodiny. Vyrovnávacie obdobie, za ktoré zamestnanec vyrovná rozdiel, sa dohaduje v kolektívnej zmluve a nesmie presiahnuť 30 mesiacov.

## 1.2 Pracovný režim

Za organizáciu práce pri štandardných pracovných režimoch zodpovedá zamestnávateľ. Rozhoduje o tom, či bude jeho ustanovený pracovný čas zároveň maximálnym pracovným časom podľa zákona alebo či pracovný čas skráti. Pri rozhodovaní musí určiť začiatok a koniec pracovného času, rovnomernosť či nerovnomernosť rozvrhnutia pracovného času, prípadne konto pracovného času a možný rozsah práce nadčas.

Zamestnávateľ musí na začiatku identifikovať svoje potreby na prácu zamestnancov podľa nárokov klientov, dostupnosti zdrojov, technológie, pretržitosti či nepretržitosti procesov. Podľa toho určí zmenu prevádzky a zaradenie do zmien.

Pracovný režim definuje či zamestnanci pracujú v jednozmennom režime, dvojmennom, trojmennom alebo v nepretržitom pracovnom režime.

---

<sup>9</sup> Zbierka zákonov Slovenskej republiky: Zákon č. 311/2001 Zákonník práce. [elektronický zdroj]. Bratislava. 1.6.2023, roč. 2001, s. 47. [citované 22.10.2023]. Dostupné na: [https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ\\_2001\\_311\\_20230601.pdf](https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ_2001_311_20230601.pdf)

### *1.2.1 Varianty pracovných režimov*

Pri jednozmennom režime prevádzky sa práca neorganizuje do striedavého systému zmien. Zamestnanci majú buď pevne stanovený pracovný čas (napríklad od 8:00 do 16:30) alebo flexibilný pracovný čas so základnou určenou a voliteľnou zložkou denného pracovného času.

Dvojmenná prevádzka znamená striedanie dvoch pracovných zmien. Väčšinou sa medzi dohodnutými pracovnými zmenami vymedzuje určitý čas na preberanie práce z jednej zmeny na druhú. Pri dvojmennom pracovnom čase treba brať do úvahy, že sa rozvrhuje týždenne 38,75 hodiny a nie 40 hodín. Rozloženie pracovných zmien sa môže meniť každý týždeň a môže byť určené na niekoľko mesiacov dopredu. Na takéto striedanie musí byť vytvorený harmonogram.

Trojzmenná prevádzka sa organizuje striedaním troch pracovných zmien, pričom sa nemusí pracovať nepretržite, ale napríklad v sobotu a nedeľu sa nepracuje.

Pri zmennom pracovnom čase je dôležité brať do úvahy, že zamestnanci z jednej zmeny musia striedať zamestnancov z druhej (či tretej) zmeny, pretože pokiaľ by nešlo o striedanie, nemôžeme hovoriť o pracovných zmenách.

### *1.2.2 Režim prevádzky*

Režim prevádzky je dôležitý pojem pre zamestnávateľa. Zamestnávateľ musí určiť, či jeho prevádzka funguje nepretržite napríklad medzi 6:30 a 19:30 alebo medzi 6:00 a 21:00 a podobne. Jedná sa o čas, kedy môžu zamestnanci vykonávať svoje pracovné povinnosti, bez ohľadu na ich pozíciu (administratívni, výrobní, strážni zamestnanci). Režim prevádzky môže byť pretržitý a nepretržitý.

Pretržitý režim je režimom kedy sa prevádzková činnosť zamestnávateľa na určitú prerušujú. Môže sa jednať o prerušenie v noci, napríklad medzi 21:00 a 6:00, alebo prerušenie prevádzky cez víkend. Niektoré služby vykonávané v mene právnickej osoby môžu byť stále nepretržité, napríklad stráženie objektov, informačná linka a podobne, pokiaľ pretržito pracujú ostatné skupiny zamestnancov.

Pri nepretržitom režime prevádzkuje zamestnávateľ svoju činnosť 24 hodín denne a 7 dní v týždni. Činnosť nemusí byť vykonávaná 24 hodín denne, 7 dní v týždni na každom pracovisku. Technické prestávky strojov, ich údržba a čistenie nespôsobujú pozastavenie režimu prevádzky.<sup>10</sup> Nepretržitý režim nie je veľmi obľúbeným režimom medzi zamestnancami, keďže vyžaduje prácu v nočnej zmene. V súčasnosti sa však čoraz viac stáva štandardom, kvôli pohodlnosti zákazníkov a neustálej dostupnosti ponúkanej služby.<sup>11</sup>

### 1.3 Neštandardné režimy práce ako nástroj humanizácie práce

Humanizácia práce sa dá charakterizovať ako odstraňovanie časovo, fyzicky a psychicky vyčerpávajúcich aspektov práce. Zahŕňa aktivity na redukovanie nadmerne rizikového, škodlivého, prípadne monotónneho charakteru a zavádza príslušné opatrenia od skracovania práce až po automatizáciu a robotizáciu.<sup>12</sup>

Štúdie hovoria jasne. Zo 4 000 opýtaných, 33% respondentov by vymenilo vysoký plat za flexibilnú pracovnú dobu<sup>13</sup>, 46% označilo flexibilný pracovný čas za najatraktívnejší benefit<sup>14</sup> a až 86% respondentov označuje flexibilitu za kľúčovú pri udržiavaní dobrých rodinných vzťahov a osobnej spokojnosti.<sup>15</sup>

Slovenský Zákonník práce umožňuje niekoľko variantov, ako prácu humanizovať a tým zlepšovať pracovné podmienky zamestnancov. Týmito možnosťami sa budeme zaoberať v nasledujúcich podkapitolách.

---

<sup>10</sup> TOMAN, Jozef. Pracovný čas. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s. 59. ISBN 978-80-8168-794-5

<sup>11</sup> SPURGEON, Anne. *Working Time : Its Impact on Safety and Health*. [elektronický zdroj]. International Labour Office Bureau International du Travail, 2002. s. 26. [citované 6.11.2023]. Dostupné na: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/euba-ebooks/detail.action?docID=3012377>

<sup>12</sup> BUTERA, F. a kol. *Technological Development and the Improvement of Living and Working Conditions: Options for the Future*. [elektronický zdroj]. Dublin, 1990. [citované 26.10.2023] Dostupné na: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Humanizace\\_pr%C3%A1ce](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Humanizace_pr%C3%A1ce)

<sup>13</sup> MUSSON, G. – TIETZE, S. *International perspectives on flexibility: Overview and introduction*. British Journal of Management, vyd.20, č.1, 2009. [elektronický zdroj]. s.132-135. [citované 6.12.2023] Dostupné na: [International Perspectives on Flexibility: Overview and Introduction - Musson - 2009 - British Journal of Management - Wiley Online Library](https://www.jstor.org/stable/2764000)

<sup>14</sup> GREENBERG Danna – LANDRY Elaine M. *Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context*. vyd.32, č.8. Annual Academy of Management Meeting, Philadelphia, 2011. [elektronický zdroj] s. 1163-1188. [citované 6.12.2023]. Dostupné na: [Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context - Greenberg - 2011 - Journal of Organizational Behavior - Wiley Online Library](https://www.jstor.org/stable/2764000)

<sup>15</sup> KASSINIS George – STAVROU Eleni. *Non-standard work arrangements and national context*. University of Cyprus, Department of Business and Public Administration. 2013. [elektronický zdroj]. s.464–477. [citované 6.12.2023]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237313000479>

### 1.3.1 Telepráca

Zákonník práce definuje teleprácu v §52. Takáto práca sa vykonáva doma alebo na inom zamestnancom vybranom mieste v čase, ktorý si zamestnanec stanovuje sám a dohaduje so zamestnávateľom. Aby sme mohli pojednávať o telepráci, musí zamestnanec pracovať z domu alebo iného miesta neustále a nie iba vo vybrané dni alebo vo výnimočných podmienkach.

Telepráca je režim pracovného času, ktorý sa úplne spolieha na informačné technológie a schopnosť zamestnancov s týmito technológiami pracovať efektívne. Informačné technológie nahrádzajú cestu za prácou, ale online komunikácia počas celej pracovnej doby je nutnosťou.<sup>16</sup>

Na teleprácu sa nevzťahujú ustanovenia Zákonníka práce upravujúce rozvrhnutie týždenného pracovného času, iba ustanovenia o maximálnej dĺžke týždenného pracovného času. Keďže si zamestnanec stanovuje sám pracovnú dobu, sám si určí aj prestávku, a preto sa na neho nevzťahujú ani nariadenia o dennom odpočinku.<sup>17</sup>

Tabuľka č.2: Dôsledky telepráce

Oblasti hodnotenia dôsledkov telepráce				
Rozvoj ľudského kapitálu	Fungovanie ľudského kapitálu	Produktivita	Vnútri podniku	Mimo podniku
Náborový potenciál	Absencie	Flexibilita	Práca pre zdravotne znevýhodnených	Zákaznícky servis
Udržanie zamestnancov	Pracovný čas	Produktivita a	Starostlivosť o deti a starších	Obraz organizácie
Fluktuácia	Sociálna izolácia	Rozpočet na priestor	Zdravotná legislatíva	
Menšia nadbytočnosť zamestnancov	Povyšovanie	Investície do IKT	Legislatíva práce	
Organizačná kultúra	Tréningy	Tímová práca		
Lojalita zamestnancov	Práca odborov a zväzov	Ochrana údajov		

Zdroj<sup>18</sup>

<sup>16</sup> ILLEGEMS, Viviane – VERBEKE, Alain. *Telework: What Does it Mean for Management?* [elektronický zdroj]. Long Range Planning Journal, č. 37, 2004, s. 320. [citované 22.10.2023]. Dostupné na: [Telework: What Does it Mean for Management? - ScienceDirect](#)

<sup>17</sup> Zbierka zákonov Slovenskej republiky: Zákon č. 311/2001 Zákonník práce. [elektronický zdroj]. Bratislava. 1.6.2023, roč. 2001, s. 24. [citované 22.10.2023]. Dostupné na: [https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ\\_2001\\_311\\_20230601.pdf](https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ_2001_311_20230601.pdf)

<sup>18</sup> ILLEGEMS, Viviane – VERBEKE, Alain. *Telework: What Does it Mean for Management?* [elektronický zdroj]. Long Range Planning Journal, č. 37, 2004, s. 324. [citované 23.10.2023]. Dostupné na: [Telework: What Does it Mean for Management? - ScienceDirect](#)

Výhody a nevýhody telepráce podľa uvedenej tabuľky možno rozdeliť na päť kategórií. Prvou kategóriou je strategický rozvoj ľudského kapitálu. Telepráca pozitívne ovplyvňuje aspekty fluktuácie zamestnancov, zvyšuje sa potenciál nábora zamestnancov a podnik si ľahšie zamestnancov udržuje dlhodobo. Naopak je v tejto kategórii negatívne ovplyvnená organizačná kultúra a lojalita zamestnancov voči podniku.

Ďalšou oblasťou značne ovplyvňovanou telepracou je operačné fungovanie ľudského kapitálu. Telepráca znižuje počet absencií v práci a zvyšuje čistý odpracovaný čas zamestnancov pracujúcich na diaľku. Naopak mentálne zdravie zamestnancov zhoršuje sociálna izolácia a nedostatok priameho kontaktu s kolegami. Povyšovanie, tréning a fungovanie odborov sa bez osobného kontaktu stávajú zložitejším. Takisto tímová práca a úlohy vyžadujúce kontakt tvárou v tvár pri aplikovaní telepráce trpia.

Produktivita práce sa podľa prieskumov zvyšuje, takisto ako aj flexibilita zamestnancov. Podnik zároveň znižuje svoje náklady na zariadenie kancelárskych priestorov, aj v prípade, že sa rozhodnú na domácu kanceláriu prispievať denným príspevkom. Podnik je však povinný vybaviť svojich zamestnancov potrebnou informačno-komunikačnou technikou, ako sú počítače, pripojenie na internet, prídavné obrazovky a podobne. Nahrávaním pracovných dokumentov na vzdialené servery však klesá internetová bezpečnosť.

Vrámci externého prostredia podniku nachádza výskum iba kladné stránky a to v oblasti vylepšovania imidžu podniku a zrýchlenia služieb zákazníkom, keďže zákaznícky servis je vykonávaný odkiaľkoľvek a kedykoľvek.

Telepráca najmä vo svojich začiatkoch komplikovala situáciu v otázkach legislatívy práce a zdravia a bezpečnosti pri práci. Naopak umožnila pracovať zdravotne postihnutým osobám a zjednodušila život zamestnancom starajúcim sa o deti alebo starších.

### **Právne riziká telepráce**

Telepráca sa vyznačuje právnym rizikom, ktoré nemožno opomenúť. Spor vzniká v oblasti kontroly zamestnanca zamestnávateľom. Zamestnávateľ potrebuje mať kontrolu

nad prácou vykonávanou svojim zamestnancom, avšak zamestnanec má právo na ochranu súkromia.<sup>19</sup> Práve pre tento právny konflikt často zamestnávateľ nepovoľuje teleprácu.

Do budúcnosti sa premýšľa aj nad ukotvením tzv. „práva byť odpojený“, aby zamestnanec nemusel byť pripojený na svojom počítači a pracovať kedykoľvek to zamestnávateľ požaduje. Zamedzilo by sa tým rušeniu hraníc medzi súkromným a pracovným životom.

### **Riziká telepráce spojené s duševným zdravím zamestnancov**

Rizikom telepráce, ktoré v posledných rokoch prichádza do popredia sú mentálne choroby a to, ako vplýva práca z domu, ktorá sa spája so slabou socializáciou, na duševné zdravie. So zníženou socializáciou v pracovnom prostredí sa začali spájať pojmy ako depresie, úzkosť či stres.

Podľa výskumu neziskovej organizácie Integrated Benefits Institute práca na diaľku a hybridná práca viac súvisí so zvýšenou pravdepodobnosťou symptómov úzkosti a depresie v porovnaní s osobnou prácou o približne 3 až 5 percent, čo je však v takomto prieskume signifikantný podiel.<sup>20</sup> U zamestnancov sa prejavujú príznaky ako snaha o sociálnu izoláciu, strach z neznámeho, neistota a prejav porúch príjmu potravy.

Problémy a príznaky duševných ochorení je potrebné riešiť individuálnym prístupom, nie je tu možné použiť žiadny model, ani one-size-fits-all riešenie. Vo všeobecnosti je potrebné iniciovať pravidelné stretnutia s kolegami a priateľmi, aby sa zamestnanci vyhli sociálnej izolácii a správne stanovili hranice medzi súkromným a pracovným životom. Ďalej je potrebné poskytnúť zamestnancom prostriedky na vyhľadanie pomoci odborníka. Pomôže napríklad poskytovanie firemnej psychologickej podpory alebo preplatenie psychologickej pomoci u vybraného odborníka z rozpočtu benefitov. Nástrojov a ciest, ktorými sa dá pomôcť zlepšiť duševné zdravie je mnoho. Dôležité je danú tému otvoriť a nesnažiť sa ju potláčať a robiť z nej firemné tabu.

---

<sup>19</sup> ŠVEC Marek – BULLA Martin. *Práca 4.0, digitálna spoločnosť a pracovné právo*. Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v SR, 2018. s. 22. ISBN 978-80-89149-58-2. [citované 23.10.2023].

<sup>20</sup> MAYER, Kthryn. *A Potential Downside to Remote Work? Higher Rates of Depression*. [elektronický zdroj]. Alexandria: Society for Human Resource Management, 2023. [citované 11.3.2024]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/potential-downside-to-remote-work-higher-rates-depression>

### 1.3.2 Pružný pracovný čas

Pružný, alebo flexibilný, pracovný čas je v Zákonníku práce obsiahnutý hneď v niekoľkých paragrafoch. Základnými náležitosťami sa zaoberajú §88 a 89. Prácu nadčas pri flexibilnom pracovnom čase je obsiahnutá v §97 ods. 3, dovolenka §104a a prekážky v práci v §143 Zákonníka práce.

Parametrami pružného pracovného času sú základný pracovný čas, voliteľný pracovný čas, prevádzkový pracovný čas a pružná pracovná doba.<sup>21</sup>

*Základný pracovný čas* je časový úsek, počas ktorého musí byť zamestnanec prítomný v práci na základe príkazu zamestnávateľa. Základný pracovný čas nie je upravený zákonníkom práce, podnik si ho určí sám. Nemusí ísť o súvislý časový úsek počas pracovného dňa, môže sa jednať aj o niekoľko úsekov prerušených motným pružným pracovným časom. Pokiaľ zamestnávateľ základný čas neustanoví, určuje si celý pracovný čas zamestnanec sám, pružne.

*Voliteľný pracovný čas* je naopak zložka pracovného času, ktorú si určuje sám zamestnanec. Zamestnávateľ poskytne rámec voliteľného pracovného času, teda obdobie, v ktorom si môže zamestnanec určiť svoj pracovný čas. Zamestnanec musí brať na vedomie, že dĺžka pracovnej zmeny môže trvať maximálne 12 hodín a nesmie sa prekročiť podľa paragrafu 88, odseku 6 Zákonníka práce.

*Prevádzkový pracovný čas* je fond pracovného času, ktorý má zamestnanec odpracovať za pružné obdobie. Pružné obdobie môže byť napríklad týždenné (potom teda 40 hodín) alebo mesačné, viazané na kalendárny alebo iný mesiac a s tým súvisiaci počet dní.

*Pružné pracovné obdobie* alebo doba je časové rozpätie, pre ktoré sa určí prevádzkový pracovný čas. Do úvahy pripadá najmä rozpätie pracovného mesiaca alebo dvoch po sebe nasledujúcich týždňov.

---

<sup>21</sup> TOMAN, Jozef. *Pracovný čas*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s. 105-107. ISBN 978-80-8168-794-5. [citované 23.10.2023].

Pružnosť predstavuje možnosť voľby určitých prvkov organizácie pracovného času samotným zamestnancom<sup>22</sup>, zamestnanec si potom môže zvoliť začiatok a koniec jeho pracovného času v časovom rozpätí určenom zamestnávateľom. Napríklad zamestnávateľ určí rozpätie možného pracovného času od 8:00 do 22:00 (rámec pre voliteľný pracovný čas) a zamestnanec sa rozhodne pracovať od 10:00 do 18:30 (pokiaľ počítame s 8 hodinovým pracovným dňom a 30 minútovou prestávkou).

Flexibilný pracovný čas je možné uplatňovať pri oboch typoch rozvrhovania pracovného času, rovnomernom aj nerovnomernom. Rozdiel je len v úprave podľa Zákonníka práce.

Takýto pracovný čas môže podnik uviesť v kolektívnej pracovnej zmluve pokiaľ sa bude vzťahovať na všetkých zamestnancov. Alternatívou je dohoda so zástupcami zamestnancov alebo dohoda s jednotlivými zamestnancami. Uplatňovať flexibilný pracovný čas teda môže zamestnávateľ buď pre skupinu osôb jednotne, rozdielne pre rôznych jednotlivých zamestnancov alebo môže rôzne nastaviť pružný čas pre jednotlivé obdobia, týždne či dni (napríklad povolenie pružného času len v niektorých mesiacoch v roku, v letných mesiacoch a podobne).<sup>23</sup>

Pružný pracovný čas je v dnešných podmienkach v slovenských podnikoch často uvádzaný ako benefit, keďže ide o rozvrhnutie pracovného času, ktoré je pre zamestnancov atraktívne a lákavé v pracovných ponukách.

### *1.3.3 Práca na skrátený pracovný úväzok*

Zamestnanec a zamestnávateľ sa môžu v pracovnej zmluve dohodnúť na skrátení ustanoveného týždňového pracovného času pre zamestnanca. Kratší pracovný týždeň môže byť rozložený len na niektoré pracovné dni, pracovný čas nemusí byť rozdelený na každý pracovný deň.

---

<sup>22</sup> SPURGEON, Anne. *Working Time : Its Impact on Safety and Health*. [elektronický zdroj]. International Labour Office Bureau International du Travail, 2002. s. 26. [citované 6.11.2023]. Dostupné na: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/euba-ebooks/detail.action?docID=3012377>

<sup>23</sup> TOMAN, Jozef. *Pracovný čas*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. s. 101-102. ISBN 978-80-8168-794-5. [citované 23.10.2023].

Pojmom skrátený pracovný úväzok sa často označujú rôzne formy takéhoto úväzku. Spadá sem pracovný pomer na kratší pracovný čas, práca na dohodu študentov a práca na dohodu. V predloženej práci pojednávame len o pracovnom pomere na kratší pracovný čas.<sup>24</sup>

Skrátený pracovný úväzok je častokrát ponúknutý v snahe zamestnávateľa vyjsť zamestnancovi v ústrety, napríklad pri prechode z materskej dovolenky späť do pracovného prostredia alebo v iných prípadoch, kedy zamestnanec alebo zamestnávateľ nemôže ponúknuť časový fond 40 hodín týždenného pracovného času (prípadne upraveného pri zmennej práci).<sup>25</sup>

Zamestnávateľ musí dať pri zamestnávaní osôb na kratší pracovný čas pozor na diskrimináciu alebo naopak zvýhodňovanie zamestnancov na kratší pracovný čas voči ostatným zamestnancom.

Zamestnanci musia byť u každého zamestnávateľa relevantne informovaní o možnosti práce na kratší pracovný čas, ako im nariaďuje Zákonník práce v §49.<sup>26</sup>

Tabuľka č.3: Medziročný vývoj percentuálneho podielu zamestnanosti na skrátený pracovný čas

2022	Percentuálna zamestnanosť	76,7%
	Percentuálna zamestnanosť na skrátený pracovný čas	3,1%
2021	Percentuálna zamestnanosť	74,6%
	Percentuálna zamestnanosť na skrátený pracovný čas	3,1%

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky<sup>27</sup>

Skrátený pracovný úväzok prináša niekoľko výhod. Výhody pre zamestnávateľa môžu vznikáť pri mamičkách, vracajúcich sa z materskej a rodičovskej alebo pri zamestnancovi odchádzajúcom na dôchodok. Výhody pre zamestnancov spočívajú najmä

<sup>24</sup>KUCHARČÍKOVÁ A., TULEJOVÁ L., TOKARČÍKOVÁ E. *Flexibilita – cesta k zníženiu nezamestnanosti*. [elektronický zdroj]. Katedra makro a mikroekonomiky, Žilinská univerzita v Žiline, 2009. s. 5. [citované 12.2.2024]. Dostupné na: [Microsoft Word - FLEXIBILITA -cesta k niž. nezam. - MLP ŽA 09.doc \(uniza.sk\)](#)

<sup>25</sup>BOOTH, A.L., VAN OURS, J.C. *Part-time jobs: what women want?*. [elektronický zdroj]. 6.vyd, J Popul Econ, 2013. s. 266. [citované 11.2.2024]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s00148-012-0417-9>

<sup>26</sup>Zbierka zákonov Slovenskej republiky: *Zákon č. 311/2001 Zákonník práce*. [elektronický zdroj]. Bratislava. 1.6.2023, roč. 2001, 139 s. [citované 14.10.2023]. Dostupné na: [https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ\\_2001\\_311\\_20230601.pdf](https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ_2001_311_20230601.pdf)

<sup>27</sup>Údaje štatistického úradu Slovenskej republiky. [elektronický zdroj]. [citované 17.2.2024]. Dostupné na: [https://datacube.statistics.sk/#!/view/en/vbd\\_sk\\_win2/pr3819rr/v\\_pr3819rr\\_00\\_00\\_00\\_en](https://datacube.statistics.sk/#!/view/en/vbd_sk_win2/pr3819rr/v_pr3819rr_00_00_00_en)

v možnosti kratšieho pracovného času popri štúdiu alebo starostlivosti o dieťa, pričom roky sa zamestnancovi v tomto čase započítavajú. Dôležité je, že človek v čase, kedy nemôže pracovať plný pracovný čas nestráca pracovné návyky.

### *1.3.3a Delené pracovné miesto*

V podnikoch 21. storočia sa čoraz viac stretávame s podielovým pracovným časom, ako spôsobom rozvrhnutia pracovného času a obsadzovania pracovných miest. Zákonník práce ustanovuje podielový pracovný čas v paragrafe 49a, čiže je druhom pracovného pomeru na kratší pracovný čas a takéto rozloženie pracovného času nazýva „Delené pracovné miesto“.<sup>28</sup> Takáto práca musí byť so zamestnancom uzatvorená písomne.

Ak hovoríme o delenom pracovnom mieste, bude sa jednať o spôsob rozvrhovania práce, kedy si jedno pracovné miesto medzi sebou rozdeľujú dvaja zamestnanci alebo si dve pracovné miesta delia traja zamestnanci, ktorí pracujú na kratší pracovný čas. Pracovný čas si zamestnanci medzi sebou dohodnú sami alebo ho určí zamestnávateľ na prechodnú dobu alebo bez časového obmedzenia.<sup>29</sup> Zamestnanci sa navzájom v prípade potreby zastupujú.

Vzájomná zastupiteľnosť zamestnancov medzi sebou je zároveň jednou z veľkých výhod podielového pracovného času. Okrem toho výhoda vzniká pri potrebe zaúčania nového zamestnanca, nový zamestnanec môže pôsobiť naraz na tom istom pracovnom mieste, ako zamestnanec, ktorý ho zaúča.

### *1.3.4 Ďalšie neštandardné režimy pracovného času*

Medzi ďalšie využívané neštandardné pracovné režimy vieme zaradiť napríklad prácu na zavolanie. Tento typ neštandardného pracovného času spočíva v zámernej nepredvídateľnosti pracovných služieb zamestnanca. Takáto práca je založená na

---

<sup>28</sup> Zbierka zákonov Slovenskej republiky: *Zákon č. 311/2001 Zákonník práce*. [elektronický zdroj]. Bratislava. 1.6.2023, roč. 2001, [citované 5.12.2023]. Dostupné na:

[https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ\\_2001\\_311\\_20230601.pdf](https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ_2001_311_20230601.pdf)

<sup>29</sup> KŇAZOVICKÁ, Jana. *Pracovný pomer na kratší pracovný čas, delené pracovné miesto*. [elektronický zdroj]. Bratislava. 5.9.2022. [citované 11.3.2024]. Dostupné na: <https://www.vssr.sk/clanok-z-titulky/pracovny-pomer-na-kratsi-pracovny-cas-delene-pracovne-miesto-2.htm>

opatreniach, pri ktorých zamestnanci podľa plánu reagujú na požiadavky pracoviska kedykoľvek počas stanoveného časového obdobia, pracovného času, ale môžu byť doma alebo niekde v blízkosti domova.

Ďalej sem môžeme zaradiť stlačený pracovný týždeň. Je to alternatívny rozvrh práce, v ktorom sa prerozvrhuje počet odpracovaných hodín za deň a počet odpracovaných dní za týždeň, aby mohli zamestnanci odpracovať štandardný počet hodín za týždeň za menej ako 5 pracovných dní.<sup>30</sup> Najčastejšie sa pracovný týždeň stláča na 4 pracovné dni, pričom 8 hodinový pracovný deň je potom nahradený 10 hodinovým dňom (na Slovensku je maximum 9 hodín, aj to je jeden z dôvodov, prečo tento model nie je možné využiť).

Týmto režimom sa nebudeme venovať do hĺbky, ako to bolo pri predchádzajúcich neštandardných režimoch, keďže ich slovenská legislatíva nepodporuje, a teda nie sú zahrnuté v Zákonníku práce, preto sa v podnikoch pôsobiach na Slovensku nevyužívajú.

Ďalšími neštandardnými režimami pracovného času sú aj nočná práca a posunutý pracovný čas. Tieto režimy v predloženej práci nerozoberáme do hĺbky, keďže nepredstavujú možnosť humanizácie práce, ale naopak môžu negatívne vplývať na fyzické a psychické zdravie človeka.

Niektoré z uvedených možností humanizácie pracovného času zamestnancov budeme teraz ďalej rozoberať v nasledovných kapitolách na praktickom príklade z konkrétneho vybraného podniku.

---

<sup>30</sup> RONEN, Simcha – PRIMPS, Sophia. *The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes* [elektronický zdroj]. New York University: Academy of Management Review. vyd. 6, č.1, s. 61. [citované 22.10.2023]. Dostupné na: [The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes | Academy of Management Review \(aom.org\)](https://aom.org/behavioral-and-attitudinal-outcomes)

## **2 Cieľ práce**

Na začiatku procesu tvorby predloženej práce bolo potrebné stanoviť si hlavný cieľ, a teda praktický výstup danej problematiky aplikovaný na vybraný podnik. Hlavný cieľ budú sprevádzať podporné čiastkové ciele.

Na splnenie cieľov sa budeme sústrediť pri vypracovaní teoretickej časti, ale najmä pri aplikovaní teórie do praxe.

### **2.1 Hlavný cieľ**

Hlavným cieľom predloženej diplomovej práce je navrhnuť optimálny pracovný režim pre podmienky konkrétneho podniku. Hlavná časť predloženej práce sa venuje analýze súčasnej situácie v podniku Johnson Controls International s.r.o. v oblasti pracovného času, časovej flexibility a humanizácie pracovného času. V diskusii navrhujeme na základe analýzy a syntézy zozbieraných informácií optimálne riešenia. Hlavný cieľ dopĺňujú vybrané čiastkové ciele.

### **2.2 Čiastkové ciele**

Pre splnenie hlavného cieľa sme si stanovili niekoľko čiastkových cieľov, ktoré pomôžu pri zistení optimálneho riešenia pracovného času pre vybraný podnik. Čiastkové ciele sú podpornými cieľmi, bez ktorých by sme nevedeli dospieť k finálnemu stavu.

Čiastkové ciele budú stanovené nasledovne:

- zozbieranie teoretických informácií o problematike na Slovensku a v zahraničí,
- štatisticky porovnať výkon pri štandardných a neštandardných pracovných režimoch, s cieľom zvýrazniť výhody neštandardných režimov,
- analýza a syntéza dát poskytnutých vybranou spoločnosťou,
- komparácia zistených informácií,
- analýzy výkonových ukazovateľov vybraného podniku.

## 3 Metodika práce a metódy skúmania

### 3.1 Charakteristika objektu skúmania

Názov:	<b>Johnson Controls International spol. s r.o.</b>
Sídlo:	<b>Pribinova 19, 811 09 Bratislava – Staré mesto</b>
Dátum vzniku:	<b>16.12.1993</b>
IČO:	<b>31363695</b>
DIČ:	<b>2020319763</b>
Zápis v ORSR:	<b>Obchodný register Mestského súdu Bratislava III, oddiel: Sro, vložka č. 6227/B</b>
Druh vlastníctva:	<b>zahraničné</b>

Ako objekt svojho skúmania som si vybrala slovenskú pobočku americko- írskoho nadnárodného korporátu Johnson Controls International, sídliacu na adrese Pribinova 19 v Bratislava Business Centre v hlavnom meste, Johnson Controls International s.r.o. (ďalej len JCI s.r.o.). Predmetom podnikania je nákup a predaj tovaru, montáž a opravy meracej a regulačnej techniky, výroba elektrických zariadení, projektovanie stavieb a ďalšie. SK NACE podľa účtovnej závierky je 29320 Výroba ostatných dielov a príslušenstva pre motorové vozidlá. SK NACE podľa Štatistického úradu SR je 69200 Účtovnícke a audítorské činnosti, vedenie účtovných kníh, daňové poradenstvo. Pobočka patrí do divízie BUDOVY a je výrobcou vykurovacích, ventilačných, chladiacich a klimatizačných zariadení a bezpečnostných systémov pre budovy, najmä pre budovy kancelárskeho charakteru. Spoločnosť zastrešuje 2 000 pobočiek na šiestich kontinentoch a spolu zamestnáva viac ako 105 000 zamestnancov. Bratislavská pobočka na Slovensku v súčasnosti zamestnáva približne 850 zamestnancov. Na našom trhu podnik už viac ako 30 rokov ponúka výrobky, ale aj montáž a údržbu automatizovaných systémov pre tzv. „inteligentné budovy“.<sup>31</sup>

---

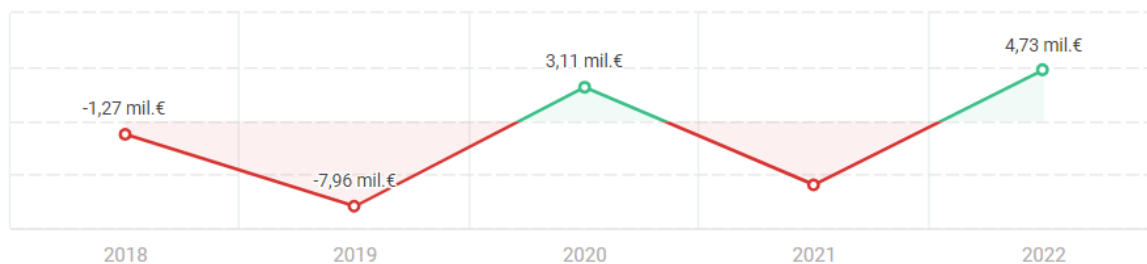
<sup>31</sup> Webová stránka Johnson Controls International s.r.o. [elektronický zdroj] [Systémy riadenia budov - chladenie | Slovensko | Johnson Controls](#) [citované 27.11.2023]

Zamestnanci pracujú v otvorenej kancelárii, kde žiadny zamestnanec nemá vyhradené pracovné miesto, ale pracovné miesto si rezervujú vždy na deň alebo týždeň dopredu cez intranetový rezervačný systém.

Na vrchole organizačnej štruktúry pôsobí štatutárka a kontaktná Kristína Drobcová, ktorá sa zodpovedá generálnemu vedeniu v USA. Jednotlivé politiky týkajúce sa zamestnancov, ich miezd, benefitov a pracovného času, si určuje JCI s.r.o. samostatne, podriaďuje sa v oblasti mzdových stupňov a zaraďovania jednotlivých pracovných pozícií do týchto stupňov. Všetky záležitosti týkajúce sa zamestnancov a ich pracovného času musia byť v súlade so slovenským Zákonníkom práce a zároveň aj Smernicou EÚ.

Ďalej je potrebné uviesť informácie z finančných výkazov. Posledné dostupné údaje dostávame z dokumentov účtovnej závierky zostavenej za rok 2022. V roku 2022 sa spoločnosť opäť dostáva do kladných čísel zisku na sumu 4,73 milióna eur, po výraznom prepade v predchádzajúcom roku, ako môžeme vidieť na grafe číslo 1 zobrazenom nižšie.

Graf č.1: Vývoj zisku v rokoch 2018 až 2022 spoločnosti Johnson Controls International s.r.o.



Zdroj: FinStat.sk<sup>32</sup>

Tržby podniku mali v posledných rokoch klesajúci trend, pričom v roku 2022 spoločnosť vykázala 58,47 milióna eur tržieb. To predstavuje medziročný pokles o približne 6 miliónov eur, čo nám napovedá, že trend poklesu tržieb sa spomaľuje, keďže medziročný rozdiel v tržbách medzi rokmi 2021 a 2020 bol viac ako 10 miliónov eur.

<sup>32</sup> Údaje portálu FinStat.sk [elektronický zdroj]. 2023. [citované 5.3.2024]. Dostupné na: <https://finstat.sk/31363695>

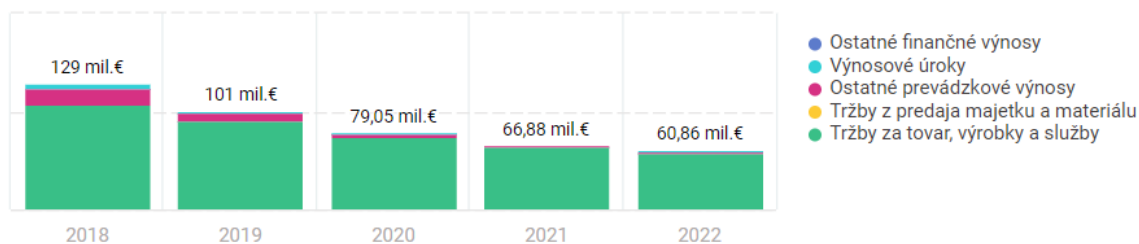
Graf č.2: Klesajúci trend tržieb spoločnosti Johnson Control International s.r.o. v rokoch 2018 až 2022



Zdroj: FinStat.sk<sup>30</sup>

Ďalším zaujímavým údajom sú celkové výnosy, ktoré majú tiež klesajúci trend. Ich najväčšiu časť tvoria výnosy za tovar, výrobky a služby, keďže sa jedná o výrobný podnik. V roku 2022 dosahovali celkové výnosy 60,86 milióna eur, pričom z toho tvorili výnosy za tovar, výrobky a služby až 58,47 milióna eur, čo je približne 96%.

Graf č.3: Celkové výnosy

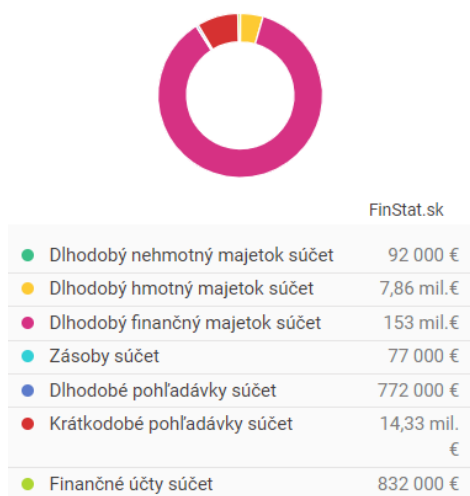


Zdroj: FinStat.sk<sup>33</sup>

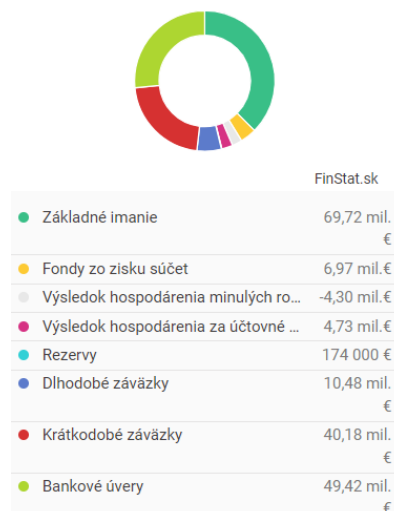
Na záver zhrnutia finančných ukazovateľov a výsledkov je vhodné uviesť údaje zo súvahy. Na nasledujúcich grafoch číslo 4 a 5 vidíme rozloženie a podiel jednotlivých položiek aktív a pasív spoločnosti Johnson Controls International, s.r.o..

<sup>33</sup> Údaje portálu FinStat.sk [elektronický zdroj]. 2023. [citované 5.3.2024]. Dostupné na: <https://finstat.sk/31363695>

Graf č.4: Aktíva

Zdroj:FinStat.sk<sup>32</sup>

Graf č.5: Pasíva

Zdroj:FinStat.sk<sup>32</sup>

Najväčšiu časť aktív tvorí dlhodobý finančný majetok podniku, do ktorého radíme akcie, dlhopisy, cenné papiere a podobne. Ďalšou veľkou položkou sú krátkodobé pohľadávky, ktoré nám prinesú výnos do jedného roka. V rámci pasív súvahy, rozoznávame zdroje krytia majetku. Najväčší zdroj je vlastné imanie a ďalej vidíme bankové úvery, ktoré bude musieť podnik aj s úrokom splatiť. Bilancia súvahy je vyrovnaná, aktíva sa rovnajú pasívam.

### 3.2 Pracovné postupy

Na začiatku vypracovania predloženej práce bolo zozbieranie teoretických materiálov o danej problematike, ktoré sme podrobne študovali a vyhodnocovali ich relevantnosť a aktuálnosť. Použili sme vedecké články z odborných časopisov venujúcich sa problematike personálneho manažmentu a knihy o danej problematike.

Ďalej sme pracovali so Zbierkou zákonov Slovenskej republiky, konkrétne so Zákonníkom práce. Keďže je Slovensko členom Európskej únie, pri práci bola využitá aj Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2003/88/ES. Všetky použité texty sú uvedené v zozname použitej literatúry a citované pod čiarou pri parafráze textov.

Po zozbieraní literatúry sme texty analyzovali a vybrali tie najrelevantnejšie a najdôležitejšie informácie. Zostavili sme si osnovu záverečnej práce, podľa ktorej sa určovali názvy kapitol a podkapitol práce.

Následne sa začala niekoľkomesačná práca na písaní teoretického jadra, po čom nasledovali analýzy vo vybranom podniku, štúdium materiálov podniku a príprava na hĺbkové rozhovory.

V podniku bol realizovaný štrukturovaný hĺbkový rozhovor so zástupcom oddelenia ľudských zdrojov a dotazník určený zamestnancom podniku. Po zozbieraní údajov sme informácie z rozhovora a dotazníkov analyzovali a komparovali. Na záver sme vytvorili syntézu zistených informácií a návrhy riešení nedokonalostí v danej oblasti v podniku.

### **3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje**

Na vypracovanie predloženej práce bolo potrebné hĺbkové štúdium literatúry. Na začiatku sme informácie získavali z vedeckých článkov dostupných vo vedeckých časopisoch a odborných knihách zaoberajúcich sa problematikou.

Keďže téma je široko pokrytá v slovenskom Zákonníku práce, pracovali sme teda na analýze paragrafov tohto zákona. Slovensko, ako členská krajina Európskej únie, podlieha aj Smerniciam EÚ, takže bolo potrebné aj štúdium týchto dokumentov.

Ďalšie informácie boli získané priamo z vybranej spoločnosti, od zamestnancov a z verejne dostupných informácií na webstránkach spoločnosti.

Informácie od zamestnancov sme získavali hĺbkovým rozhovorom na vopred stanovené otázky, ktoré sú hlbšie rozobraté v ďalších kapitolách a priložené v prílohách predloženej práce.

Informáciami a cennými radami ma obohatila aj vedúca diplomovej práce na našich spoločných konzultáciách, za čo jej ešte raz veľmi ďakujem.

### 3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov

V predloženej práci sú použité najmä tradičné výskumné metódy. Použitá bola analýza, syntéza, komparácia, indukcia, dedukcia a pozorovanie. Ďalej sme tiež použili metaanalýzu. Na začiatok uvedieme zjednodušené definície použitých metód:

1. Analýza: Rozbor informácií a štúdií s cieľom porozumieť štruktúre a vzťahom. Môže zahŕňať aj matematické modelovanie situácie.
2. Syntéza: Myšlienková operácia spájania častí do celku. Skladá sa z krokov, ktoré hierarchizujú a usporadúvajú pojmy.
3. Komparácia: Porovnávanie. Je myšlienkovou operáciou vyhľadávania spoločných črt objektov a porovnanie zhody alebo rozdielu v týchto črtách.
4. Indukcia: Metóda skúmania, ktorá rozširuje získané poznatky na celý základný súbor. Slovo indukovať znamená rozširovať. Medzi základné úlohy indukcie patrí aj testovanie hypotéz.
5. Dedukcia: Je metóda transformácie údajov zložená z krokov a nasleduje odvodzovacie pravidlá. Je opakom indukcie.
6. Pozorovanie: Metóda skúmania činností ľudí, pričom sa pri nej dozvedáme množstvo kvantitatívnych údajov. Výstupy majú deskriptívny charakter.
7. Metaanalýza: Predstavuje kombinovanie údajov z viacerých zdrojov a viacerých štúdií. Ide o zhromažďovanie, analýzu a syntézu rôznych pohľadov na problematiku na dosiahnutie celkových záverov.

Analýzu, syntézu a metaanalýzu sme používali vo všetkých kapitolách záverečnej práce, pri práci s teoretickými poznatkami a aj pri praktickej aplikácii. Metódy indukcie a dedukcie sme uplatnili najmä v teoretickom výskume. Pozorovanie bolo pomocnou metódou pri výskume v podniku. Zistili sme ním ako podnik funguje a ako prebiehajú jeho vnútorné procesy. Pri komparácii sme hľadali spoločné a odlišné odpovede v dotazníkovom prieskume a štrukturovanom rozhovore.

### 3.5 Štatistické metódy

Vyššie zhrnuté metódy boli teda tie tradičné. Na doplnenie sme v predloženej práci použili aj štatistické metódy. Zo štatistických metód sme sa venovali najmä metódam opisnej štatistiky a overovaniu platnosti nami stanovených hypotéz.

Na začiatku praktickej časti predloženej práce sme si stanovili niekoľko hypotéz, ktoré boli výskumom v podniku testované.

Hypotéza číslo 1: Zamestnanci si spájajú neštandardné pracovné režimy so zlepšením rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.

Hypotéza číslo 2: Zamestnanci patriaci do generácie Y preferujú neštandardné režimy práce.

Hypotéza číslo 3: Zamestnanci si myslia, že neštandardné pracovné režimy spomaľujú komunikáciu medzi zamestnancami.

Dotazník a štrukturovaný hĺbkový rozhovor tvoria hlavné zdroje informácií v praktickej časti predloženej práce. S ich pomocou budeme vyhodnocovať stanovené hypotézy. Dotazník je štatistický postup na zisťovanie akými informáciami a postojmi respondenti disponujú. Hĺbkový rozhovor predstavuje podobnú metódu, pričom odpovede majú väčší rozsah a respondent je iba jeden.

Z údajov zistených dotazníkovou metódou a rozhovorom budeme skúmať koreláciu medzi vekom a spokojnosťou s home officom a telepracou. Metóda korelácie vypovedá o súvislosti medzi sledovanými skutočnosťami. Jej výsledkom je korelačný koeficient.

Vo výskume používame aj metódy deskriptívnej štatistiky. Zisťujeme napríklad približný priemerný vek respondentov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu. Budeme zisťovať aj najčastejšie vyskytujúci sa vek medzi respondentami -modus štatistického súboru.

## 4 Výsledky práce

V tejto kapitole sa budeme zaoberať realitou skúmanej problematiky v praxi. Najskôr budeme postupne prechádzať výsledkami dotazníka dostupného pre zamestnancov v elektronickej podobe<sup>34</sup>, distribuovaného prostredníctvom pracovného emailu. Dotazník bol rozoslaný v anglickom jazyku, keďže spoločnosť zamestnáva aj zahraničných zamestnancov, ktorých sme nechceli diskriminovať a vynechať z nášho prieskumu. Následne dotazníkové odpovede porovnáme s postojmi zástupcu oddelenia ľudských zdrojov.

### 4.1 Využívané neštandardné pracovné režimy v skúmanom podniku

Na základe dodržiavania Zákonníka práce má spoločnosť na výber niekoľko možností neštandardných režimov stanovovania pracovného času, ktorým sme sa venovali v prvej kapitole. Svojim zamestnancom sa rozhodli poskytovať flexibilný pracovný čas, pričom základný pracovný čas pre každého zamestnanca je v časovom rámci od 10:00 až 14:00. Zvyšok pracovného dňa si zamestnanec určuje individuálne alebo dohodou s líniovým manažérom. Takisto poskytuje zamestnávateľ možnosť práce na diaľku, ktorá je obmedzená regionálne, zamestnanci musia pracovať z územia Slovenska. Ďalšie detaily rozvrhovania pracovného času sú uvedené v nasledujúcich podkapitolách, keďže vyplývajú z odpovedí zamestnancov v dotazníkovom prieskume a z hĺbkového štrukturovaného rozhovoru.

### 4.2 Dotazníkový prieskum

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnila vzorka 74 zamestnancov, čo tvorí približne 8,7% celkového počtu zamestnancov bratislavskej pobočky medzinárodnej spoločnosti. Dotazník bol distribuovaný prostredníctvom firemného emailu, v anglickom jazyku, keďže

---

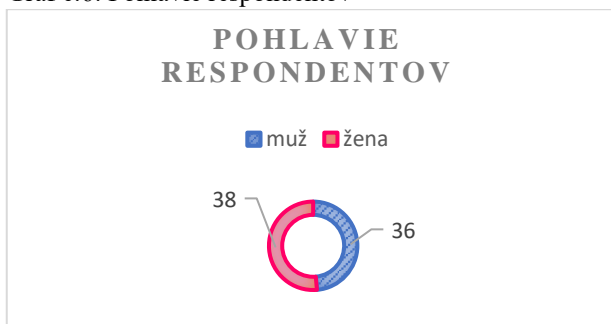
<sup>34</sup> Dotazníkový prieskum pre zamestnancov. [elektronický zdroj]. Dostupný na: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfi9pvhiyJAEPJcTLjFC4eUQB2ZLNGJk\\_4l\\_o4XU90o4tRi4w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfi9pvhiyJAEPJcTLjFC4eUQB2ZLNGJk_4l_o4XU90o4tRi4w/viewform?usp=sf_link)

spoločnosť zamestnáva občanov viac ako 20 krajín sveta. Jednotlivými otázkami sme zisťovali situáciu neštandardných pracovných režimov v podniku a zároveň názor respondentov na pracovný režim.

Na začiatku dotazníkového prieskumu sme zisťovali niektoré demografické ukazovatele vzorky respondentov z radu zamestnancov spoločnosti.

V prvej otázke sa pýtame na základný demografický ukazovateľ, a to pohlavie respondentov. V prieskume sa vyjadrilo 38 žien, čo tvorí 51,35% respondentov, a 36 mužov, čiže 48,65%. Môžeme teda povedať, že súbor respondentov je v tomto demografickom ukazovateli vyrovnaný, ako môžeme vidieť na grafe číslo 6.

Graf č.6: Pohlavie respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sme zisťovali či sú respondenti slovenskej alebo inej národnosti. Neuvádzame konkrétne národnosti kvôli zjednodušeniu výskumu, keďže v spoločnosti pôsobia zamestnanci pochádzajúci z mnohých regiónov sveta.

Zistili sme, že sa v prieskume zúčastnilo 90,54% Slovákov (67 respondentov) a iba 9,46% cudzincov (7 respondentov). Budeme teda pracovať so vzorkou, ktorú tvoria najmä slovenskí respondenti a názory dotazníka sa dajú relevantnejšie zovšeobecniť pre slovenských zamestnancov.

Graf č.7: Rozloženie národnosť



Zdroj: Vlastné spracovanie

V tretej otázke zisťujeme náš posledný demografický ukazovateľ -generácia respondentov- keďže tento ukazovateľ nám pomôže potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézu číslo 2. Respondenti dostali na výber zaradenie do 5 generácií: generácia Boomerov, X, Y, Z a generácia Alfa. Ku každému zaradeniu dostali aj vekové ohraničenie, aby sa do svojej generácie dokázali ľahšie zaradiť.

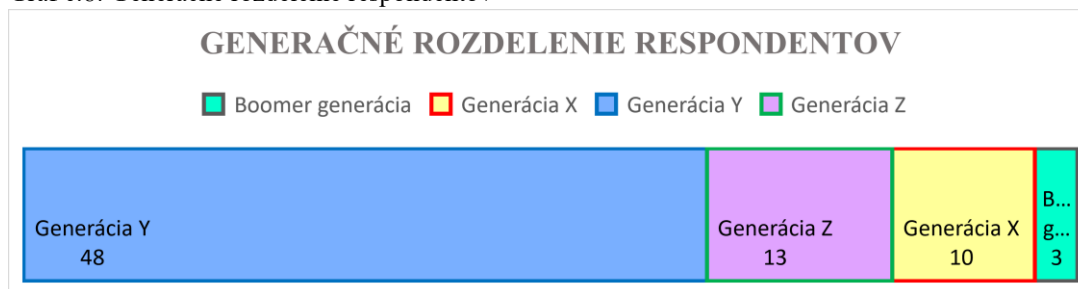
Generácia Boomerov, narodená od polovice 40. rokov do polovice 60. rokov, je generácia tímovo orientovaných zamestnancov, preferujúcich osobný kontakt s kolegami a lojálnych voči zamestnávateľovi. Nasleduje generácia X. Zamestnanci narodení medzi rokmi 1965 a 1980 sú oveľa flexibilnejší, nezávislí a dbajú na rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom. Mileniáli, generácia Y, narodení 1981 až 2000, taktiež dbajú na rovnováhu pracovného a súkromného života a okrem toho sú generáciou, ktorá preferuje komunikáciu cez email alebo inú formu písaných správ, pred osobnou komunikáciou. Generácia Z, 2001 až 2020, taktiež upúšťa od osobnej komunikácie v pracovnom prostredí, sú individualisti a preferujú modernú prácu s novými technológiami.<sup>35</sup>

Najviac respondentov, až 48, patrí do generácie Y. To znamená, že až 64,86% respondentov je vo veku 28 až 53 rokov. Toto percento nie je prekvapením, keďže generácia Y je v súčasnosti najviac zastúpenou generáciou v pracovnom prostredí. S týmto údajom budeme pracovať ďalej, keďže sa v otázke číslo 5 budeme venovať vyhodnoteniu hypotézy 2. Priemerný vek môžeme určiť teda v rozmedzí od 28 do 43 rokov, zároveň je toto rozmedzie aj najčastejšie vyskytujúcim sa rozmedzím z nášho súboru.

<sup>35</sup> PRYOR, Greg. *Generational Differences And The Shifting Workplace*. [elektronický zdroj]. 2019. Forbes. [citované 11.4.2024]. Dostupné na: [Generational Differences And The Shifting Workplace \(forbes.com\)](https://www.forbes.com)

V roku 2024 prichádza k zlomu, kedy generácia Z predčí svojim zastúpením v pracovnom prostredí Boomerov, čo je takisto potvrdené našou štatistikou z dotazníkového prieskumu. Generácia Z je 2. najviac zastúpená generácia medzi respondentmi. Na otázky odpovedalo 13 respondentov generácie Z, čo predstavuje 17,57%.

Graf č.8: Generačné rozdelenie respondentov

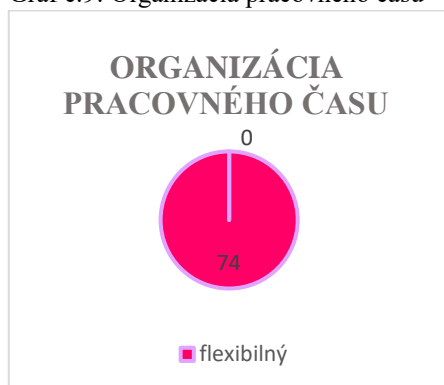


Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako ďalšie sme sa pýtali na organizáciu pracovného času z hľadiska štandardnosti na oddeleniach respondentov. Možnosti odpovede na otázku boli 2, štandardné rozloženie pracovného času (práca v office s daným pevným pracovným časom) alebo neštandardné rozloženie (možnosť práce z domu, skráteného úväzku a flexibilnej pracovnej doby).

Celý skúmaný súbor respondentov odpovedalo, že ich pracovný režim je neštandardný, keďže z prieskumu v podniku vieme, že ich pracovný čas je flexibilný, majú možnosť pracovať na kratší úväzok a majú možnosť hybridnej práce, čiže odpracovať 2/5 svojho týždenného pracovného času z domu.

Graf č.9: Organizácia pracovného času



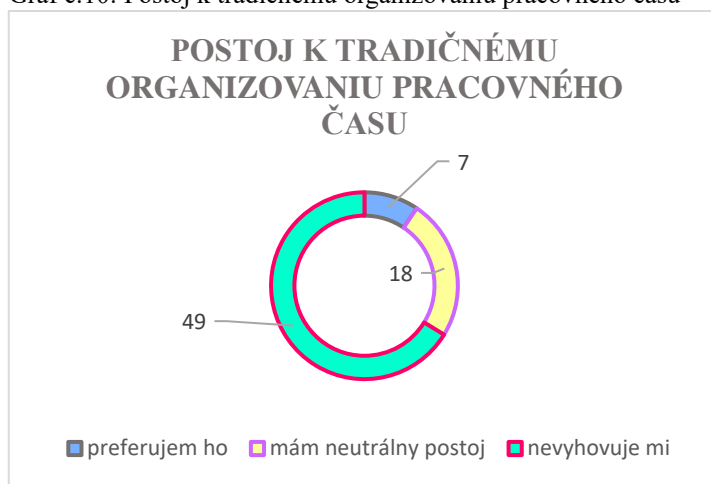
Zdroj: Vlastné spracovanie

Piata otázka nám dopomáha k prijatiu alebo zamietnutiu Hypotézy 2. Pýtame sa v nej na postoj respondenta k tradičnému organizovaniu práce. Väčšej polovici, až 66,22%,

čiže 49 respondentom tradičná organizácia nevyhovuje, čo je pochopiteľné, keďže to, čo dnes bežný zamestnanec hľadá je flexibilita. 24,32% respondentov uvádza neutrálny postoj a 9,46% respondentov dokonca preferuje štandardné usporiadanie práce.

Pokiaľ predpokladáme, že do väčšej polovice našej vzorky respondentov patrí práve najviac zastúpená generácia Y, môžeme prijať hypotézu 2, a teda povedať, že generácia Y preferuje neštandardnú organizáciu práce.

Graf č.10: Postoj k tradičnému organizovaniu pracovného času



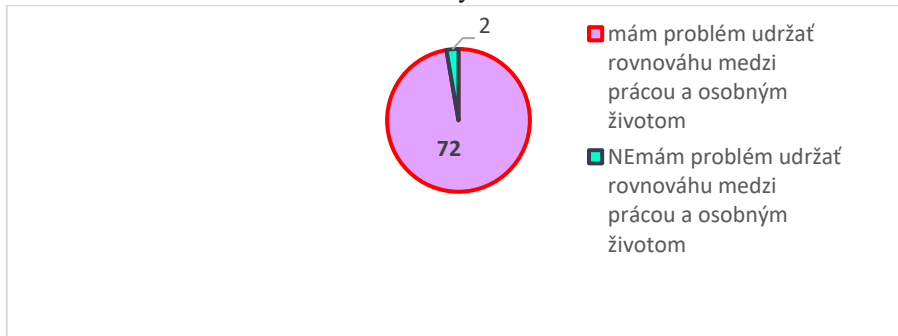
Zdroj: Vlastné spracovanie

Následne výskum zisťuje hladinu work-life balance. Work-life balance je definovaný ako rovnováha medzi pracovným životom, plnením pracovných úloh, časom stráveným v práci a na druhej strane osobným životom stráveným so svojimi blízkymi, a zároveň časom stráveným na svoje záujmy a koníčky.<sup>36</sup> Zisťujeme teda, či u respondentov existuje rovnováha medzi pracovným a súkromným životom.

Až 72 respondentov odpovedá, že majú problém udržiavať rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, čo tvorí až závažných 97,30%. Zvyšní dvaja respondenti nepociťujú nerovnováhu. Iba na základe tejto otázky môžeme súdiť, že aj zamestnanci pracujúci v neštandardných režimoch práce majú problém s rovnováhou pracovného a osobného života. Tejto oblasti sa budeme venovať aj v neskorších otázkach.

<sup>36</sup> CHERRY, Kendra. *Why Work-Life Balance Is So Important—and How to Nail It*. [elektronický zdroj]. 2023. Very well mind. [citované 28.3.2024]. Dostupné na: <https://www.verywellmind.com/why-work-life-balance-is-so-important-8374683>

Graf č.11: Udržovanie work-life rovnováhy



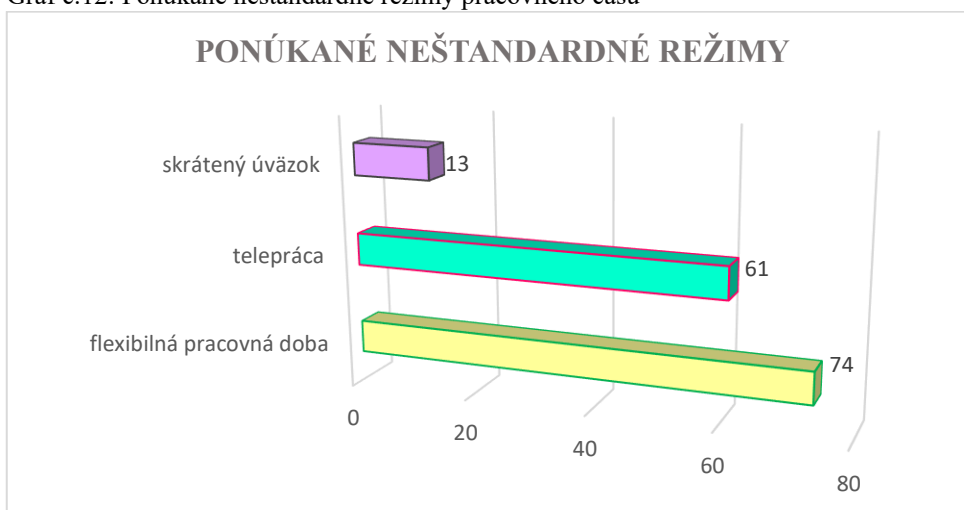
Zdroj: Vlastné spracovanie

Dôležité pre náš výskum je zistiť, s akým pracovným režimom sa zamestnanci, respondenti, stretávajú z ponúkaných neštandardných pracovných režimov. Celá vzorka respondentov uvádza, že ich pracovná doba je flexibilná, čo sa dá zovšeobecniť aj na všetkých zamestnancov spoločnosti, keďže každý zamestnanec má zmluvne stanovený flexibilný pracovný čas.

Ďalej 61 respondentov uvádza, že majú možnosť telepráce, čo tvorí 82,43%, čo je významné číslo, ktoré tiež veľmi dobre odráža situáciu v spoločnosti, keďže pracovať z miesta iného ako je sídlo spoločnosti má možnosť pracovať takmer každé oddelenie okrem správy budovy a personálneho oddelenia.

Najmenej respondentov, len 13, uvádza, že pracuje na skrátenej úväzok, či už ako brigádnik alebo pracovník na trvalý pracovný pomer so skrátenej úväzkom.

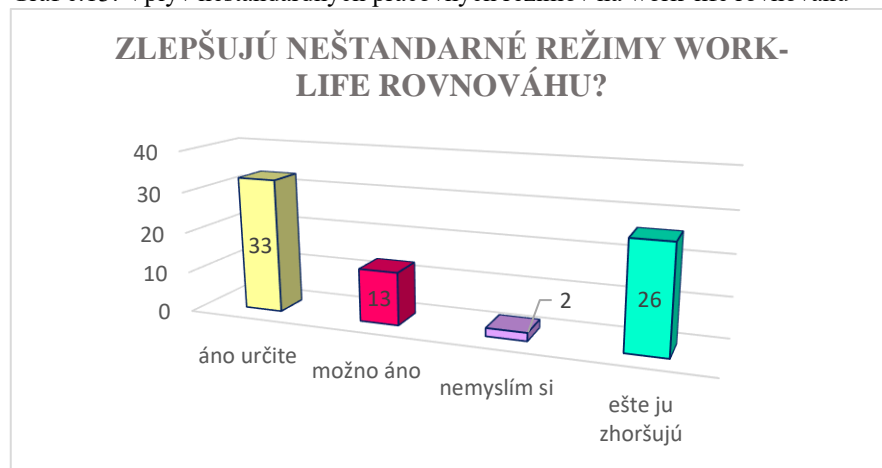
Graf č.12: Ponúkané neštandardné režimy pracovného času



Zdroj: Vlastné spracovanie

V otázke, ktorej výsledky zobrazuje graf číslo 13 sa znova otvára téma rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom. V otázke číslo 8 sa zároveň dozvieme, či na základe odpovedí respondentov prijímame alebo vylúčime hypotézu 1. Pýtali sme sa zamestnancov, či neštandardné pracovné režimy zlepšujú ich rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Takmer polovica, 33 respondentov, odpovedá, že určite zlepšujú. Naopak rovnováhu neštandardné režimy zhoršujú až podľa 26 respondentov, čo tvorí 35,14%. Dokopy 46 respondentov hodnotí túto otázku kladne, a preto môžeme prijať hypotézu 1. Je však potrebné sa poyrieť aj na opačnú stranu spektra, na zamestnancov, ktorým k ich rovnováhe pracovného a osobného života neštandardné režimy neprispievajú. Naši respondenti nie sú ojedinelými prípadmi. Mnohé odborné články z oblasti psychológie poukazujú na vymazávanie hraníc medzi osobným a pracovným životom pri telepráci a práci z domu vo flexibilnom režime.<sup>37</sup> Pre zamestnanca je potrebné si stanoviť pracovný čas, ktorý budú dodržiavať, aj keď ich príchody a odchody tak povediac nikto nevie odkontrolovať. Ku vytvoreniu takejto hranice prispieva aj rozdelenie pracovného a súkromného zariadenia, napríklad telefónu. Pre ľudský mozog je vo voľnom čase jednoduchšie prácu doslova ignorovať pokiaľ prostriedky na ňu nemajú stále priamo pred sebou.<sup>38</sup>

Graf č.13: Vplyv neštandardných pracovných režimov na work-life rovnováhu



Zdroj: Vlastné spracovanie

<sup>37</sup> KANGAS Hilpi, PENSAR Heini, ROUSI Rebekah. *I wouldn't be working this way if I had a family.* [elektronický zdroj]. Journal of Vocational Behavior. vyd.147. 2023. s. 3-5. [citované 29.3.2024]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879123000994>

<sup>38</sup> LARSEN, Adrian Granzela. *Here's What Happened When I Took Work Email Off My Phone.* [elektronický zdroj]. 2020. [citované 29.3.2024]. Dostupné na: <https://www.themuse.com/advice/heres-what-happened-when-i-took-work-email-off-my-phone>

V deviatej otázke nám respondenti mali vymenovať niekoľko problémov, ktoré podľa nich v spoločnosti vznikajú vplyvom neštandardných režimov práce. Najčastejšie odpovede, ako sme aj predpokladali, boli problém s komunikáciou medzi zamestnancami, ale aj problémy s komunikáciou zamestnancov a vedenia. Táto odpoveď sa vo výsledkoch ocitla až u 52 respondentov. Problémom s komunikáciou sa budeme venovať v ďalších otázkach. Ďalšie odpovede, ktoré sme zaznamenali ako opakujúce sa boli: sťaženie tímovej práce, problém synchronizácie spôsobený flexibilným pracovným časom, problémy so zadaným základným pracovným časom pre zamestnancov s flexibilným pracovným časom a podobne.

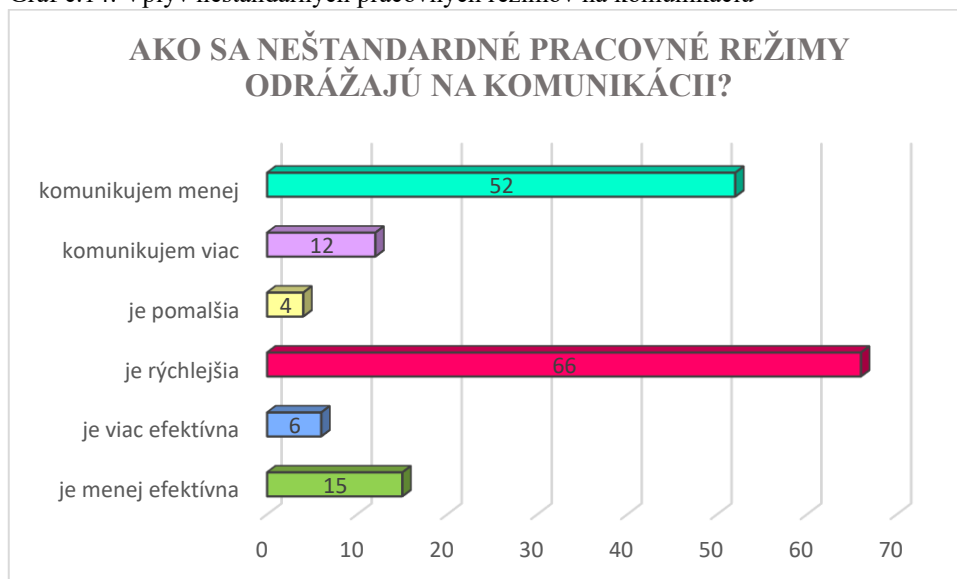
Vplyv neštandardných režimov konkrétne na komunikáciu v podniku sme potom zisťovali v otázke číslo 10 a aj v otázke číslo 11.

V desiatej otázke mali zamestnanci vyhodnotiť, či je komunikácia vplyvom neštandardných režimov rýchlejšia, efektívnejšia a či medzi sebou komunikujú viac alebo menej. Až 70,27% respondentov komunikuje menej, pričom predpokladáme, že komunikujú menej najmä priamo a verbálne. Zvyšuje sa e-mailová komunikácia a komunikácia cez pracovné komunikačné platformy, ako napríklad Microsoft Teams a podobné.

Zároveň najviac, až 66 respondentov, odpovedá, že ich komunikácia sa zrýchlila. Predpokladáme, že k zrýchleniu komunikácie prispeli práve informačno-komunikačné prostriedky, ktoré moderná spoločnosť používa. Zároveň informačno-komunikačné technológie ponúkajú aj množstvo kanálov na komunikáciu. Zároveň sa významný podiel, 20,27% respondentov, vyjadrila, že nekomunikujú tak efektívne, ako by chceli alebo potrebovali.

Na základe tejto otázky zamietame hypotézu 3, keďže respondenti tvrdia, že rýchlosť komunikácie sa zväčšila a nie zmenšila, ako sme pôvodne predpokladali.

Graf č.14: Vplyv neštandardných pracovných režimov na komunikáciu

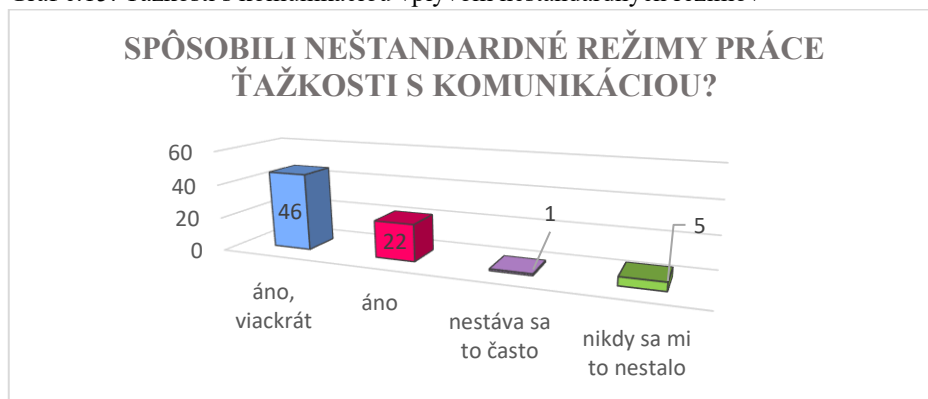


Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke sme zostali pri téme komunikácie v neštandardných pracovných režimoch. Pýtali sme sa, či respondentom práve neštandardné režimy spôsobovali ťažkosti pri komunikácii. Až 46 respondentov, čo je výrazne nad polovicou, uvádza, že sa im vyskytol problém s komunikáciou spôsobený neštandardnou organizáciou viackrát a ďalších 22 respondentom uvádza, že sa tiež s takýmto problémom stretli. Problémy nevykazuje iba spolu 6 respondentov, ako je zobrazené v grafe nižšie.

Na základe výsledkov otázky 10 a 11 môžeme hodnotiť komunikáciu zamestnancov pracujúcich v neštandardných pracovných režimoch v sledovanej spoločnosti ako rýchlu, ale nie vždy efektívnu a s častými problémami.

Graf č.15: Ťažkosti s komunikáciou vplyvom neštandardných režimov

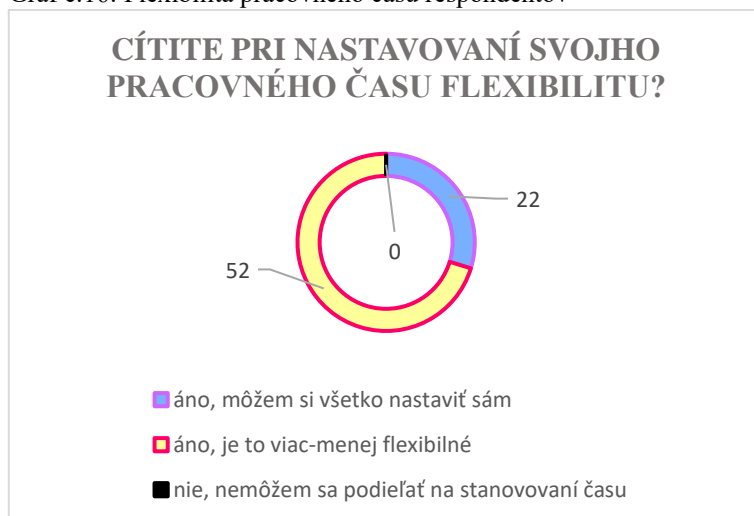


Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalej sme sa v otázke 12 pýtali na individuálnu skúsenosť zamestnancov. Chceli sme zistiť, či pri flexibilnej pracovnej dobe zamestnanci pružnosť svojho pracovného času aj pociťujú alebo je len na papieri a pracovný čas je im aj tak do istej miery diktovaný. 22 respondentov pociťuje úplnú flexibilitu a ani jeden respondent neuvádza, že flexibilitu nepociťuje. Najväčší podiel respondentov, 70,27%, uvádza, že cítia určitú mieru flexibility pri stanovovaní svojho pracovného času.

Budeme predpokladať, že ich flexibilita je ovplyvnená napríklad pracovným časom ich kolegov, s ktorými úzko spolupracujú a tiež dohodami s priamym nadriadeným o tom, v akých časoch je zamestnancov výkon najpotrebnejší. Pružnosť zároveň ovplyvňuje aj stanovený základný pracovný čas.

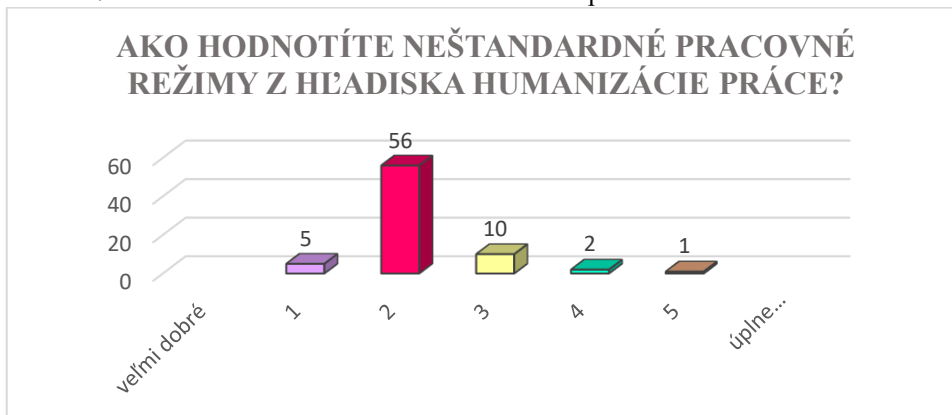
Graf č.16: Flexibilita pracovného času respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na záver dotazníkového prieskumu sme sa rozhodli poskytnúť zamestnancom, ktorí sa prieskumu zúčastnili možnosť, aby sami ohodnotili, či neštandardné pracovné režimy prácu humanizujú a zlepšujú ich podmienky. Zamestnanci hodnotili na škále od 1 do 5, pričom 1 znamená najlepší výsledok a 5 najhorší. Najviac respondentov, až 56, hodnotí známku 2, čo sa dá považovať za nadpriemerné, a teda môžeme považovať tieto režimy za veľmi vhodné. Negatívne, ako úplne nevhodné, hodnotí tieto režimy iba 1 respondent.

Graf č.17: Vhodnosť režimov z hľadiska humanizácie práce



Zdroj: Vlastné spracovanie<sup>39</sup>

### 4.3 Štrukturovaný rozhovor

Ďalším krokom praktického výskumu v spoločnosti bol štrukturovaný rozhovor so zástupcom oddelenia ľudských zdrojov. Zástupca odpovedal na vopred pripravené otázky, ktoré nám pomôžu dospieť k riešeniam pre podnik v piatej kapitole.

V prvej otázke sme sa pýtali, ako pristupuje spoločnosť k pracovnému času a flexibilitě. Odpoveďou bolo, že spoločnosť podporuje flexibilitu, aby vyhoveli potrebám svojich zamestnancov. „Vytvárame prostredie, ktoré umožňuje prácu na diaľku,...“, odpovedá HR na túto otázku. Umožňujú pružný pracovný čas a iné výhody, ktoré verejne radia do svojich benefitov a zamestnanci ich údajne napríklad v prieskumoch

<sup>39</sup> Spracovanie výsledkov dotazníkového prieskumu. Dostupné na: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yNhfUNxY2S6FBYmsAgegcWE7sb1h4a/edit?usp=drive\\_link&oid=106577747387838629344&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yNhfUNxY2S6FBYmsAgegcWE7sb1h4a/edit?usp=drive_link&oid=106577747387838629344&rtpof=true&sd=true)

Najzamestnávateľ od agentúry Profesia, často uvádzajú, ako jeden z TOP benefitov spoločnosti. Spoločnosť sa snaží podporovať rovnováhu pracovného a súkromného života.

Touto odpoveďou sme do istej miery obsiahli aj otázku číslo 2, keďže v nej sa pýtame na poskytované neštandardné pracovné režimy. Doplníme len, že spoločnosť ponúka okrem flexibilného pracovného času a home-office aj skrátené pracovné úväzky a údajne vo svojich zahraničných pobočkách aj ďalšie možnosti humanizácie časových podmienok práce.

Ďalej sme sa opýtali, ako podľa zamestnávateľa vnímajú zamestnanci neštandardné pracovné režimy zavedené v spoločnosti. Oddelenie ľudských zdrojov uvádza, že zamestnanci dávajú pozitívnu spätnú väzbu, vnímajú tieto režimy, ako prínosné pre rovnováhu osobného a pracovného života a nestretli sa s problémami.

Vo štvrtej otázke sa podobne ako v dotazníkovom prieskume dostávame ku rovnováhe pracovného a súkromného života. Podporu tejto rovnováhy podnik vidí najmä vo flexibilnom pracovnom čase: „umožňujeme zamestnancom flexibilné nastavenie pracovných hodín, aby vyhovelí svojim individuálnym potrebám, transparentne komunikujeme očakávania, práva a povinnosti zamestnancov“. Spoločnosť ďalej ponúka benefity, ktoré rozvíjajú trávanie voľného času aktívnym spôsobom, napríklad Multisport Card, ktorá sa dá využiť na množstvo voľnočasových aktivít. Pracovné zaťaženie je zároveň distribuované rovnomerne, aby jeden zamestnanec nebol zaťažený viac ako iný.

Piata otázka je zameraná na výhody a výzvy spojené s implementáciou neštandardných pracovných režimov. Najväčšiu výhodu predstavovali neštandardné režimy najmä v dobe, kedy bola pandémia ochorenia COVID-19 na vrchole. Neštandardné pracovné režimy priniesli možnosť, ako spoločnosť nemusela pozastaviť svoju činnosť, ale naopak preniesli procesy do online prostredia a do kancelárií v pohodlí domova. Pandémia priniesla nové videnie týchto režimov a aj vďaka nej bolo možné vidieť výhody, ktoré neštandardné režimy prinášajú. Jedná sa o pružnosť zamestnancov, produktivita na úrovni bežných režimov a spokojnosť zamestnancov. Výzvami sú najmä komunikácia, synchronizácia procesov pri flexibilných pracovných dňoch a problémy s kontrolou.

Keďže aj pri rozhovore sme sa dostali, tak ako v dotazníkovom prieskume, ku problémom v komunikácii, opýtali sme sa aj, ako rieši spoločnosť problémy s komunikáciou. „Spoločnosť neustále investuje do zlepšovania komunikácie. Na začiatku sme skúšali viacero platforiem, ktoré ponúkajú možnosti komunikácie a nakoniec sme našli

to, čo nám vyhovuje. Používame softvéry od Microsoftu a myslím si, že dnes už online komunikácia nestaguje tak, ako pred pandémiou.“

Spomenuté boli aj problémy s kontrolou, a tak sa v ďalšej otázke venujeme práve tomu. Pýtali sme sa, ako sa robí monitorovanie a hodnotenie zamestnancov. Odpoveď je v dôvere zamestnávateľa voči zamestnancovi. Hodnotenie sa potom vykonáva tak, ako aj v štandardných režimoch, čiže cez KPIs (kľúčové ukazovatele výkonu). Plnenie stanovených cieľov je základ bez ohľadu na režim práce.

Zaujímalo nás aj to, aké nástroje používa spoločnosť pre podporu neštandardných pracovných režimov. „Používame veľmi motivačný nástroj -peniaze,“ znela odpoveď. Spoločnosť prispieva ku výplate 1 euro na deň home-officu. Zároveň však poskytujú aj vzdelávanie v oblasti time managementu, psychického zdravia a prevencie voči vyhoreniu. Okrem toho ponúkajú aj kancelárske vybavenie periférnymi zariadeniami (monitor, klávesnica, myš) na náklady spoločnosti na podporu telepráce.

Pýtali sme sa aj ako sa dá merať úspech implementácie neštandardných pracovných režimov. Odpoveď je jednoduchá. Spokojnosť zamestnancov. „Úspech meriame na základe spokojnosti zamestnancov, zlepšenia pracovného prostredia a dosiahnutia stanovených cieľov v oblasti produktivity.“

Otázka číslo 11 zisťuje, či spoločnosť zažila prípady, kedy neštandardné režimy viedli ku zlepšeniu zdravia zamestnancov. Pri zlepšení zdravia sa v spoločnosti objavil najmä vplyv na psychické zdravie, kedy flexibilita viedla u zamestnancov k zmenšeniu stresu a vyhorenia. Pri flexibilitate zamestnanci často vykazujú väčšiu pohodu a spokojnosť.

Pýtali sme sa aj na plány do budúcnosti, keďže podmienky trhu sa neustále menia a každý zamestnávateľ sa im musí prispôbiť. Spoločnosť drastické zmeny neplánuje. Tvrdia, že prispôbenie trhu a potrebám zamestnancov je dynamický proces, ktorý nikdy nekončí. Nečakajú na prudký zlom v prístupe k neštandardným režimom, ale radšej neustále zhodnotujú, ako veci robí konkurencia a aká je spätná väzba na implementované politiky.

Posledná otázka, nie však menej dôležitá, sa týka právnych a legislatívnych aspektov neštandardných pracovných režimov. Ako sa spoločnosť zvláda prispôbiť zákonom? „Na začiatku je dôležité sledovať, ako sa normy menia a prispôbovať sa im. Treba sledovať nové vydania Zákonníka práce, Smerníc EÚ a podobne. Každá zmena musí byť obsiahnutá

v pracovných zmluvách a dodatkoch či dohodách. Pre správne vyplácanie miezd či poskytovanie benefitov je dôležité mať funkčný dochádzkový systém, prispôbený flexibilnej pracovnej dobe, ktorý vie odzrkadliť home-office. Neustále vykonávame interné a externé audity, aby sme vedeli aktuálny stav v spoločnosti podložený dátami.“

Touto otázkou sme ukončili rozhovor. V nasledujúcej časti budeme komparovať jeho výsledky s výsledkami dotazníka, aby sme našli medzeru medzi jednotlivými pohľadmi.

#### **4.4 Komparácia výsledkov**

V tejto podkapitole budeme konfrontovať odpovede zo štrukturovaného rozhovoru z minulej podkapitoly, s odpoveďami respondentov v dotazníkovom prieskume.

Odpovede sa zhodujú vo väčšine prípadov, keďže oddelenie ľudských zdrojov často zbiera spätnú väzbu od svojich zamestnancov a snaží sa zlepšiť pracovný čas a podmienky práce. Môžeme preto hodnotiť, že zamestnanci pracovnému režimu vo svojej spoločnosti rozumejú a sú s ním spokojní.

Do väčšej hĺbky sa budeme venovať oblastiam, kde sa odpovede nezhodli, a teda oblastiam, ktoré vrámci podniku potrebujú nápravu. Hneď na začiatku štrukturovaného rozhovoru bolo spomenuté, že spoločnosť sa podporuje udržiavanie rovnováhy súkromného a pracovného života. V dotazníkovom prieskume však nad 95% respondentov odpovedá, že v tejto oblasti u nich dochádza k problémom a nerovnováhe. Rovnováhe pracovného a súkromného života sme v dotazníku venovali aj ďalšiu otázku. Táto nám pomohla porozumieť postojom zamestnancov o trochu lepšie. Viac ako polovica respondentov v nej odpovedala, že aj napriek tomu, že pociťujú nerovnováhu, neštandardné pracovné režimy im pomáhajú sa s ňou vysporiadať. Zamestnávateľ sa teda musí aj naďalej zameriavať na podporu tejto rovnováhy, nestačí len zaviesť možnosť využitia neštandardných režimov. Je potrebné zamestnancov podporovať a vzdelávať v danej oblasti. Zamestnávateľ uvádza, že podporujú rozvíjanie trávenia voľného času rôznymi benefitmi, čo je veľmi vhodné, je však možné, že benefity nie sú dostatočne propagované a odporúčané zamestnancom, nad čím by bolo možno vhodné sa pozastaviť, z pohľadu zamestnávateľa.

Ďalší bod sporu je vo vnímaní problémov spojených s neštandardnými režimami a hlavne vo vnímaní komunikácie medzi zamestnancami. Podľa rozhovoru boli v komunikácii problémy najmä pred a počas pandémie COVIDu-19. Respondenti však uvádzajú rozsiahlejšie problémy s komunikáciou spôsobené najmä povahou flexibilného pracovného času, keďže jednotliví zamestnanci si určitú časť pracovného času v dni rozvrhujú sami a potom vzniká nesúlad medzi časom kolegov, ktorí spolupracujú. Náš komplexný návrh v poslednej kapitole pomôže riešiť problémy s rovnováhou súkromného a pracovného života, problémy s komunikáciou a aj synchronizáciou.

V závere sa zhodli zástupca oddelenia ľudských zdrojov aj zamestnanci, že neštandardné režimy rozvrhovania pracovného času tvoria veľmi vhodnú základňu stanovovania pracovného času v nadnárodnom korporáte.

Riešenia pre každú nedostatkovú oblasť sú opísané v poslednej kapitole predloženej práce.

## 5 Diskusia

V záverečnej kapitole predloženej práce si uvedieme návrhy na zlepšenie časových podmienok práce v spoločnosti Johnson Controls International s.r.o., ktoré sme zostavili na základe spracovania a porovnania výsledkov dotazníkového prieskumu a hĺbkového štrukturovaného rozhovoru.

Súčasný stav spoločnosti by sa dal hodnotiť ako veľmi uspokojivý, zamestnanci sú s organizáciou práce na základe ich odpovedí v dotazníkovom prieskume spokojní. Situácia je priaznivá najmä vďaka jasnej komunikácii zo strany líniových manažérov a útvaru riadenia ľudských zdrojov.

Napriek tomu sme našli niekoľko oblastí, v ktorých by sa mohla situácia zlepšovať. Návrhy sme vyvodili z odpovedí na otázky o spokojnosti s komunikáciou v neštandardnom pracovnom režime, o spokojnosti s rovnováhou pracovného a osobného života a podobne.

Opatrenia by sa dali zhrnúť do jedného komplexného návrhu, ktorému sa budeme v tejto kapitole venovať: Prechod na hybridný pracovný režim, ako kombinácia telepráce a práce z kancelárie.

V dotazníkovom prieskume a rozhovore sme sa dozvedeli, že mnoho zamestnancov tvrdí, že najväčšie problémy, ktoré im spôsobujú neštandardné pracovné režimy, sú strata pevnej hranice medzi pracovným a súkromným životom a problémy s komunikáciou medzi zamestnancami.

Na podporu vytvorenia pevnej hranice medzi súkromným a pracovným životom by mohlo dopomôcť vrátenie sa do kancelárskeho prostredia aspoň čiastočne. Mnoho zamestnancov má problém so sústredením alebo technickým vybavením pri práci na diaľku. Preto by bolo vhodné vrámci flexibility poskytnúť možnosť práce kombinovaným spôsobom; napríklad 2 dni z domu a 3 dni z kancelárie.

### 5.1 Dodatočné náklady na optimalizáciu režimu pracovného času

S návratom do kancelárie sa spájajú mnohé náklady, s ktorými bude musieť zamestnávateľ počítat' okrem nákladov, ktoré by vynakladal pri telepráci. Zamestnávateľ aj

v súčasnosti disponuje budovou, ktorú má vo vlastníctve, s dostatočnou kapacitou pre 850 zamestnancov, keďže v období pred pandémiou COVID-19 sa pracovalo v kancelárii. Vďaka tomu zamestnávateľ nepotrebuje počítat' so žiadnymi nákladmi, ktoré by inak musel vynaložiť na nájom kancelárskych priestorov. Stále však zostávajú prevádzkové náklady, ktoré zamestnávateľ pri práci v kancelárskej budove musí hradiť. Sem započítame náklady na energie, opravy, mzdy pracovníkov údržby budovy, licenčné poplatky a dane. Vieme, že budova na Pribinovej 19, ktorá je sídlom spoločnosti, je nízkoenergetická moderná kancelárska budova. Jej využívaná kancelárska plocha je 25 300 m<sup>2</sup>, rozložená na 8 poschodiach. Dve poschodia sú využívané inými firmami a 6 poschodí používa spoločnosť Johnson Controls Int. Využívaná plocha teda predstavuje približne 18 975 m<sup>2</sup>.

Pri priemerných cenách energií pre kancelárske priestory v Bratislave budeme počítat' s prevádzkovými nákladmi 4,50€ za m<sup>2</sup>. Prevádzkové náklady sa potom mesačne vyšplhajú približne na 85 387,50€. Ročne by takéto náklady predstavovali 1 024 650€, pri nezmenených cenových podmienkach počas celého roka.

Vyriešením kancelárskych priestorov sme vyriešili, ale len jednu dôležitú časť. Ďalej je podstatné zariadiť určitý štandard komfortu pre zamestnancov v kancelárii počas pracovného dňa. Komfort sa dá zariadiť špeciálnymi mimopracovnými aktivitami.

Pre zdravie a pohodlie zamestnancov bolo štandardom pred pandémiou mávať určené dni venované určitým aktivitám. Rozhodli sme sa teda obnoviť tieto udalosti a pridať nové. Zostavili sme kalendár, ako by mohli vyzerat' vyhradené dni na mesačnej báze. Dvakrát do mesiaca by sme poskytovali psychologickú podporu. Ako sme spomínali v teoretických východiskách, duševné zdravie je telepracou často skúšané. Psychológ by mohol pomôcť pri poradenstve a v prevencii proti vyhoreniu a duševným problémom spôsobujúcim ďalšie ťažkosti.

Na týždennej báze vitamínové dni na podporu imunity, kedy by bolo v office k dispozícii čerstvé ovocie a ovocné šťavy a taktiež dvakrát do mesiaca by bola možnosť využiť masáže v budove.

Obrázok č.1: Mesačná schéma vyhradených dní

PONDELOK	UTOROK	STREDA	ŠTVRTOK	PIATOK
Masáž		Vitamínový deň		
	Psychológ		Vitamínový deň	
Vitamínový deň		Masáž		
	Psychológ		Vitamínový deň	
Masáž		Vitamínový deň		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Náklady na takéto vyhradené dni by boli nasledovné: 30 600€ ročne za ovocie a šťavy (pokiaľ nakupujeme 2 kusy ovocia na zamestnanca a 100ml ovocnej šťavy); 5 760€ za masáže, keď platíme 30€ za hodinovú masáž a masér je v budove 8 hodín; 7 680€ za psychológa, ktorý by tiež pôsobil v budove 8 hodín jeden deň, dvakrát do mesiaca. Dokopy tieto náklady ročne predstavujú 44 040€.

## 5.2 Ušetrené náklady

Na druhej strane, návratom do kancelárií na 3 dni v týždni, by sa náklady mohli aj ušetriť. Pri návrate zamestnancov do officu by sa ušetrili náklady na príspevky na home-office. Za 3 dni v týždni v kancelárii by sa pri 850 zamestnancoch dokázalo ročne ušetriť až 132 600€ ročne, keďže príspevok je 1€ na deň.

Hybridným návratom do kancelárií zároveň môžeme predísť vyhoreniu zamestnancov, čo by v horšom prípade mohlo viesť aj k zdravotným problémom a výpadkom zamestnancov či absentivizmu. Telepráca sa často spája so zvýšeným výskytom depresí a iných duševných ochorení, zaznamenaných u zamestnancov, ktorí pracujú z domu. Zamestnancom chýba socializácia, čoho následkom klesá výkon.

Absentivizmus sa môže pre zamestnávateľa stať nákladným problémom. Zamestnanci sa môžu pri rôznych ochoreniach spôsobených telepracou a minimálnou socializáciou dostať do štádia, kedy sú nejakú dobu práceneschopní. Pri spomínaných depresiách sa práceneschopnosť môže predĺžiť až na niekoľko týždňov či mesiacov. Náklady na dlhodobú práceneschopnosť už len jedného zamestnanca sa môžu vyšplhať na vysokú

sumu. Práceschopnosť trvajúca 60 dní by zamestnávateľa stála 1 583,02€. Pri viacerých zamestnancoch, ktorí sú v ohrození podobnými duševnými ochoreniami je tento problém potrebné riešiť a nákladom predísť. Podľa Svetovej zdravotníckej organizácie trpí depresiami približne 5% dospelaj populácie<sup>40</sup>, teda pri prepočtoch nákladov budeme počítať s nákladmi na absencie kvôli depresiám pre 5% zamestnancov, čiže 43 zamestnancov. Toto číslo by to predstavovalo 68 069,86€ ročne.

Respondenti reagovali v dotazníku na problémy s komunikáciou kvôli nesynchronizovanosti pracovného času. Synchronizáciou myslíme súlad flexibilných pracovných hodín jednotlivých zamestnancov. Problémy so synchronizáciou môžu viesť k strateným nákladom na prácu, keďže dochádza k strate času a zbytočnému predlžovaniu pracovných procesov, čo projektov. Ak sa takýto nesúlad deje napríklad každému tretiemu zamestnancovi s priemernou mzdou 1 500€ mesačne, minimálne jednu hodinu za týždeň, budú náklady spôsobené nesúladom flexibilnej pracovnej doby až 138 125€ ročne.

Prítomnosť na pracovisku by mohla pomôcť aj pri synchronizácii. Potreba socializácie zamestnancov a stretávanie kolegov na pracovisku by mohlo zamestnancov motivovať pracovať v tých istých pracovných časoch a predísť nesúladu pracovného času.

Aby bol hybridný návrat do kancelárie prehl'adný a efektívny, zamestnávateľ by mal rozdeliť jednotlivé tímy vrámci pracoviska a stanoviť im návrh harmonogramu návratu na pracovisko, aby sa celý tím stretol napríklad aspoň jeden z troch kancelárskych pracovných dní.

### 5.3 Zhrnutie

Vo všeobecnosti môžeme hodnotiť procesy a režimy pracovného času z hľadiska spokojnosti zamestnancov a efektívnosti za veľmi dobré. Po zapracovaní nami navrhnutého komplexného riešenia problémov je možné vyriešiť aj problém nerovnováhy pracovného a súkromného života, ktorý zamestnanci spomínajú v dotazníku a problémy s komunikáciou. V podniku sa ukazuje najmä flexibilný čas a telepráca, ako vhodné neštandardné pracovné režimy široko obľubované zamestnancami. Zároveň často využívaný

---

<sup>40</sup> Svetová zdravotnícka organizácia. *Depressive disorder (depression)*. [elektronický zdroj]. 31.3.2023, Ženeva. [citované 13.4.2024]. Dostupné na: [Depressive disorder \(depression\) \(who.int\)](https://www.who.int)

je aj režim skrátenej pracovnej doby, ktorý je veľmi vhodný pri prechode napríklad z materskej dovolenky späť do pracovného prostredia a presne tak je aj využívaný.

Predložená záverečná práca dokazuje efektívnosť využitia neštandardných pracovných režimov ako nástroja humanizácia pracovného času. Je potrebná iba optimalizácia a úprava daného režimu. V diskusii sme vyhodnotili, že stále je čo v danej oblasti zlepšovať a stále je miesto na rozvoj a prispôsobenie sa novým trendom, ale základ neštandardných režimov je v podniku silne stanovený, využívaný a efektívny.

Návrhom hybridného pracovného režimu s čiastočným návratom do kancelárie sme zároveň vytvorili optimalizovaný neštandardný pracovný režim, čo sme si stanovili za cieľ záverečnej práce.

V nasledujúcej tabuľke zhrnieme všetky náklady, ktoré bude musieť zamestnávateľ vynaložiť a aj tie, ktoré hybridným režimom ušetrí. Touto sumarizáciou získame prehľad, koľko eur ročne musí zamestnávateľ investovať ročne do úpravy a optimalizácie režimu pracovného času v spoločnosti.

Tabuľka č.4: Náklady na optimalizáciu

Príčina nákladu	Náklad
Prevádzkové náklady	-1 024 650€
Náklady na home-office	+132 600€
Absencie	+68 069,86€
Nesúlad pracovného času	+138 125€
Náklady na aktivity	-44 040€
<b>SPOLU</b>	<b>-729 895,14€</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celkové náklady na implementáciu nami navrhnutého optimalizovaného neštandardného režimu pracovného času by sa dali vyčísliť na približne 729 895,14€ ročne.

## Záver

V práci priemerný človek strávi až 1/3 svojho života, preto je jeho rozvrhovanie nadmieru dôležité. V záverečnej práci sme sa venovali neštandardným režimom rozvrhnutia pracovného času, pričom sme sa sústredili na tie, ktoré pracovný čas humanizujú.

V prvej časti predloženej práce sa venujeme teoretickým poznatkom. Nadobudli sme informácie o legislatívnom vymedzení pracovného času

V druhej časti sme si vymedzili hlavný cieľ a čiastkové ciele záverečnej práce. Hlavným cieľom predloženej diplomovej práce je navrhnúť optimálny pracovný režim pre podmienky konkrétneho podniku. Čiastkové ciele vytvárajú podporný mechanizmus hlavnému cieľu.

Tretia časť sa venuje metodike práci a metódam skúmania použitým v predloženej práci. V tejto časti sme aj charakterizovali skúmaný podnik, pracovné postupy, spôsob získavania informácií, ich zdroje, metódy vyhodnotenia a interpretácie a použité štatistické metódy.

V štvrtej kapitole uvádzame výsledky práce. Vymenovali sme, aké neštandardné režimy podnik v súčasnosti využíva. Následne sme analyzovali a syntetizovali výsledky dotazníkového prieskumu určeného zamestnancom skúmanej spoločnosti a výsledky štrukturovaného rozhovoru. V poslednej časti tejto kapitoly sme výsledky komparovali a hľadali sme nesúlad názorov.

Záverečnou časťou je diskusia, kde sme na základe výsledkov predošlej komparácie vytvorili niekoľko návrhov, ktoré by mala spoločnosť implementovať vrámci neštandardných pracovných režimov pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov podniku.

Výsledkami tejto práce chceme dosiahnuť zlepšenie pracovných režimov a rozvrhnutia pracovného času, aby zamestnanci túto spomínanú 1/3 svojho života trávili čo najlepšie a aby sa cítili spokojní so svojim režimom a rovnováhou súkromného a pracovného života.

Môžeme vyhodnotiť, že stanovený hlavný cieľ, optimalizáciu pracovného režimu, sa nám podarilo splniť navrhnutím hybridného režimu, ktorý má potenciál fungovať v praxi.

## Zoznam použitej literatúry

1. BERGSTRÖM, O. - STORRIE, D. *Contingent Employment in Europe and the United States*. 1. vyd. Cheltenham: Edward Elgar, 2003. 256 s. ISBN 978-1-84376-033-7 [citované 1.12.2023]
2. BOOTH, A.L., VAN OURS, J.C. *Part-time jobs: what women want?*. [elektronický zdroj]. 6.vyd, J Popul Econ, 2013. s. 263–283. [citované 11.2.2024] Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s00148-012-0417-9>
3. BUTERA, F. a kol. *Technological Development and the Improvement of Living and Working Conditions: Options for the Future*. [elektronický zdroj]. Dublin, 1990. [citované 26.10.2023] Dostupné na: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Humanizace\\_pr%C3%A1ce](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Humanizace_pr%C3%A1ce)
4. CRANE Russel – HILL Jeffrey. *Handbook of Families and Work: Interdisciplinary Perspective*. University Press of America, 2009. 478 s. ISBN 978-0761844358 [citované 11.2.2024]
5. DE GROOF, Sarah a kol. *Work-life Balance in the Modern Workplace: Interdisciplinary perspectives from work-family research, law and policy*. 1. vyd. Holandsko, 2017. 389 s. ISBN 978-90-411-8630-0 [citované 5.11.2023]
6. DOLOBÁČ Marcel a kol. *Zákonník práce: Veľký komentár*. 1. vyd. Žilina: Eurokódex, 2023. 915 s. ISBN 978-80-8155-118-5 [citované 12.11.2023]
7. FIDO Abdullahi – GHALI Adel. *Detrimental Effects of Variable Work Shifts on Quality of Sleep, General Health and Work Performance* [elektronický zdroj]. Kuwait: Katedra psychiatrie, Fakulta medicíny, Kuwaitská univerzita, 2008, č. 17, s. 453-457. [citované 14.10.2023]. Dostupné na: <https://karger.com/mpp/article-abstract/17/6/453/204114/Detrimental-Effects-of-Variable-Work-Shifts-on>
8. FRIED, Jason – Hansson H., David. *Práce na dálku*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014. 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8 [citované 4.12.2023]
9. Globálna webová stránka Johnson Controls International [elektronický zdroj]. Dostupné na: [Johnson Controls](https://www.johnsoncontrols.com) [citované 27.11.2023].
10. HARKER Martin – MACDONNELL Rhiannon. *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*. vyd. 35, č.7. Management Research Review [elektronický zdroj].

- zdroj], 2012. s. 602-616 [citované 1.12.2023]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
11. CHERRY, Kendra. *Why Work-Life Balance Is So Important—and How to Nail It*. [elektronický zdroj]. 2023. Very well mind. [citované 28.3.2024]. Dostupné na: <https://www.verywellmind.com/why-work-life-balance-is-so-important-8374683>
  12. ILLEGEMS, Viviane – VERBEKE, Alain. *Telework: What Does it Mean for Management?* [elektronický zdroj]. Long Range Planning Journal, č. 37, 2004, s. 319-334. [citované 22.10.2023]. Dostupné na: [Telework: What Does it Mean for Management? - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001879123000994)
  13. KANGAS Hilpi, PENSAR Heini, ROUSI Rebekah. *I wouldn't be working this way if I had a family*. [elektronický zdroj]. Journal of Vocational Behavior. vyd.147. 20 s. 2023. [citované 29.3.2024]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001879123000994>
  14. KASSAY, Štefan. *Riadenie: Vodcovia a manažéri*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied -VEDA, 2013. 181 s. ISBN 978-80-224-1320-6 [citované 11.12.2023]
  15. KŇAZOVICKÁ, Jana. *Pracovný pomer na kratší pracovný čas, delené pracovné miesto*. [elektronický zdroj]. Bratislava. 5.9.2022. [citované 11.3.2024]. Dostupné na: <https://www.vssr.sk/clanok-z-titulky/pracovny-pomer-na-kratsi-pracovny-cas-delene-pracovne-miesto-2.htm>
  16. KUCHARČÍKOVÁ A. - TULEJOVÁ L. - TOKARČÍKOVÁ E. *Flexibilita – cesta k znižovaniu nezamestnanosti*. [elektronický zdroj]. Katedra makro a mikroekonomiky, Žilinská univerzita v Žiline, 2009. s. 5. [citované 12.2.2024]. Dostupné na: [Microsoft Word - FLEXIBILITA -cesta k zniž. nezam. - MLP ŽA 09.doc \(uniza.sk\)](https://www.uniza.sk/)
  17. LARSEN, Adrian Granzela. *Here's What Happened When I Took Work Email Off My Phone*. [elektronický zdroj]. 2020. [citované 29.3.2024]. Dostupné na: <https://www.themuse.com/advice/heres-what-happened-when-i-took-work-email-off-my-phone>
  18. MAYER, Kthryn. *A Potential Downside to Remote Work? Higher Rates of Depression*. [elektronický zdroj]. Alexandria: Society for Human Resource Management, 2023. [citované 11.3.2024]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/potential-downside-to-remote-work-higher-rates-depression>

19. McNALL, Laurel – MASUDA, Aline – NICKLIN, Jessica. *Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment* [elektronický zdroj]. University of Hartford: The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 2009, s. 61-81. [citované 22.10.2023]. Dostupné na: [Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment: The Journal of Psychology: Vol 144, No 1 \(tandfonline.com\)](https://doi.org/10.1177/0149125509348111)
20. MILLER, Bridget. *Pros and Cons of Job Sharing* [elektronický zdroj]. HR Daily Advisor, 2018. [citované 5.12.2023]. Dostupné na: [Pros and Cons of Job Sharing - HR Daily Advisor \(blr.com\)](https://www.blr.com/resources/articles/pros-and-cons-of-job-sharing)
21. MUSSON, G. – TIETZE, S. *International perspectives on flexibility: Overview and introduction*. British Journal of Management, vyd.20, č.1, 2009. [elektronický zdroj]. S.132-135. [citované 6.12.2023] Dostupné na: [International Perspectives on Flexibility: Overview and Introduction - Musson - 2009 - British Journal of Management - Wiley Online Library](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.02111.x)
22. NICHOLAS, Arlene – GUZMAN, Indira. *Is Teleworking for the Millennials?* [elektronický zdroj]. Proceedings of the special interest group on management information system's 47th annual conference on Computer personnel research, 2009, s. 197-208. [citované 21.10.2023]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1145/1542130.1542168>
23. PRYOR, Greg. *Generational Differences And The Shifting Workplace*. [elektronický zdroj]. 2019. Forbes. [citované 11.4.2024]. Dostupné na: [Generational Differences And The Shifting Workplace \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/greg-pryor/2019/04/11/generational-differences-and-the-shifting-workplace/)
24. PYORIA, Pasi. *Managing telework: risks, fears and rules* [elektronický zdroj]. Department of Social Research, University of Tampere, Finland, vyd. 34, č. 4, 2011, s. 386-399. Dostupné na: [Managing telework: risks, fears and rules | Emerald Insight](https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JBS-03-2011-0040)
25. RAU, Barbara – HYLAND, Maryanne. *Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Attraction* [elektronický zdroj]. In *Personnel Psychology*, 2002, č. 55, s. 1-263. [citované 22.10.2023]. Dostupné na: [ROLE CONFLICT AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS: THE EFFECTS ON APPLICANT ATTRACTION \(wiley.com\)](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2002.00451.x)
26. RONEN, Simcha – PRIMPS, Sophia. *The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes* [elektronický zdroj]. New York University: Academy of Management Review. vyd. 6, č.1, s. 61-74. [citované

- 22.10.2023]. Dostupné na: [The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes | Academy of Management Review \(aom.org\)](#)
27. SHIFRIN Nicole – MICHEL Jesse. *Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review*. An International Journal of Work, Health & Organisations [elektronický zdroj], 2021. [citované 1.12.2023]. Dostupné na: [Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review: Work & Stress: Vol 36, No 1 \(tandfonline.com\)](#)
28. SHIN, Borgsik a kol. *Telework: Existing Research and Future Directions*. [elektronický zdroj]. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 2000, s. 85-101. [citované 21.10.2023]. Dostupné na: [Telework: Existing Research and Future Directions: Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce: Vol 10, No 2 \(tandfonline.com\)](#)
29. Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2003/88/ES. Štrasburg: Úradný vestník Európskej únie [elektronický zdroj]. 2003. s. 381-391. [citované 14.10.2023]. Dostupné na: [eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088](#)
30. SPURGEON, Anne. *Working Time : Its Impact on Safety and Health*. [elektronický zdroj]. International Labour Office Bureau International du Travail, 2002. 144 s. [citované 6.11.2023]. Dostupné na: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/euba-ebooks/detail.action?docID=3012377>
31. Svetová zdravotnícka organizácia. *Depressive disorder (depression)*. [elektronický zdroj]. 31.3.2023, Ženeva. [citované 13.4.2024]. Dostupné na: [Depressive disorder \(depression\) \(who.int\)](#)
32. ŠVEC Marek – BULLA Martin. *Práca 4.0, digitálna spoločnosť a pracovné právo*. Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v SR, 2018. 111 s. ISBN 978-80-89149-58-2
33. TOMAN, Jozef. *Pracovný čas*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. 219 s. ISBN 978-80-8168-794-5
34. TOMAN Jozef – ŠVEC Marek – SCHUSZTEKOVÁ Simona. *Konto pracovného času*. 1.vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 135 s. ISBN 978-80-8168-630-6
35. Údaje portálu FinStat.sk [elektronický zdroj]. 2023. [citované 5.3.2024]. Dostupné na: <https://finstat.sk/31363695>
36. Údaje štatistického úradu Slovenskej republiky. [elektronický zdroj]. [citované 17.2.2024]. Dostupné na:

[https://datacube.statistics.sk/#!/view/en/vbd\\_sk\\_win2/pr3819rr/v\\_pr3819rr\\_00\\_00\\_00\\_en](https://datacube.statistics.sk/#!/view/en/vbd_sk_win2/pr3819rr/v_pr3819rr_00_00_00_en)

37. VAN ANDEL, Walter – LOOTS Ellen. *Measures for the betterment of the labor market position of non-standard working regimes in the cultural and creative sector in the Netherlands*. In *International Journal of Cultural Policy* [elektronický zdroj]. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2022, vol. 28, č. 4, s. 431- 445. [citované 7.10.2023]. Dostupné na: [Measures for the betterment of the labor market position of non-standard working regimes in the cultural and creative sector in the Netherlands \(tandfonline.com\)](#)
38. Webová stránka Johnson Controls International s.r.o. [elektronický zdroj] [Systémy riadenia budov - chladenie | Slovensko | Johnson Controls](#) [citované 27.11.2023].
39. Zbierka zákonov Slovenskej republiky: Zákon č. 311/2001 Zákonník práce. [elektronický zdroj]. Bratislava. 1.6.2023, roč. 2001, 139 s. [citované 14.10.2023]. Dostupné na: [https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ\\_2001\\_311\\_20230601.pdf](https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2001/311/ZZ_2001_311_20230601.pdf)

## **Prílohy**

Príloha 1 Dotazník pre zamestnancov spoločnosti

Príloha 2 Otázky hĺbkového rozhovoru so zástupcom oddelenia ľudských zdrojov

## Príloha 1 Dotazník pre zamestnancov spoločnosti

### Final thesis questionnaire - Non-standard work time conditions

Hello all!

My name is **Michaela Bačíková**, I am student at the University of Economics in Bratislava and I am also HR Intern here in the company. This is a questionnaire that will help me with the main part of my *Final thesis* with the title *Non-standard working regimes as a tool for humanizing the time conditions of work*. In this questionnaire, you will answer several questions about the work time organization within the company based on your experience and opinion.

Thank you very much for answering honestly!

1. Please state your gender \*

- Male
- Female
- Other

2. Is your nationality Slovak?

- Yes
- No

3. Which generation do you belong to: \*

- Boomer (cca.1946-1964)
- Generation X (cca. 1965-1980)
- Generation Y (cca. 1981-1996)
- Generation Z (cca. 1997-2012)
- Generation Alpha (cca. 2013-2025)

4. What is the organization of time in your department? \*

- standard (non-flexible, on site work)
- non-standard (flexible, remote, part-time)

5. How do you find the standard work organization of time? (non-flexible)

- I prefer it
- I neither like it, nor dislike it
- I do not like it

6. Do you struggle with balancing work and personal life? \*

- Yes
- No

7. Which non-standard work regimes are offered to you?

- flexible working hours
- telework
- part-time positions
- shared position

8. Do you think that these non-standard working regimes attribute to your work-life balance?

- Yes, absolutly
- Yes, they might
- I dont think so
- No, they make it worse

9. What are the biggest challenges with implementing these non-standard regimes? \*

Vaša odpoved'

---

10. How do the non-standard reflect on the communication between employees?

- is less effective
- is more effective
- is quicker
- is slower
- is more frequent
- is less frequent

11. Have you struggled to communicate because of non-standard work regimes?

- Yes, more than once
- Yes
- Does not happen often
- Never happened to me

12. Do you feel flexible with organizing your time?

- Yes, I can do what I want
- Yes, it is more or less flexible
- No, I can not do anything about time set up

13. How would you rate non-standard work regimes as a tool for humanizing work conditions? \*

- |             |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| very useful | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | completely useless |

The End.  
Thank you for your time!

## **Príloha 2 Otázky hĺbkového rozhovoru so zástupcom oddelenia ľudských zdrojov**

1. Ako spoločnosť pristupuje k otázke pracovného času a jeho flexibility?
2. Aké neštandardné režimy pracovného času sú momentálne v spoločnosti zavedené?
3. Ako dané neštandardné režimy ovplyvňujú pracovníkov a ich vnímanie pracovného života?
4. Ako sa spoločnosť snaží zabezpečiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov?
5. Aké sú hlavné výhody a výzvy spojené s implementáciou neštandardných režimov pracovného času?
6. Ako sa riešia potenciálne problémy s organizáciou práce a komunikáciou medzi zamestnancami, ktorí pracujú na rôznych režimoch?
7. V akom rozsahu sa vykonáva monitorovanie a hodnotenie výkonnosti pri neštandardných pracovných časoch?
8. Aké nástroje alebo politiky sú v spoločnosti zavedené na podporu zamestnancov v rámci neštandardných pracovných časov?
9. Ako spoločnosť meria úspech a efektívnosť implementácie neštandardných pracovných časov v rámci humanizácie práce?
10. Máte skúsenosti s prípadmi, keď neštandardné režimy pracovného času viedli k zlepšeniu zdravia a pohody zamestnancov?
11. Ako spoločnosť plánuje prispôbiť neštandardné pracovné časy meniacim sa potrebám a vývoju pracovného prostredia?
12. Ako spoločnosť zvláda otázky compliance a zákonných aspektov v súvislosti s neštandardnými pracovnými časmi?