

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Využívání vybraných flexibilních forem zaměstnávání v zahraniční ekonomice

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Norbert Bartovič / PE 53

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: v Praze 31.8.2021

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je formulovat doporučení pro efektivnější využívání lidských zdrojů pomocí flexibilních forem zaměstnávání pro konkrétní společnost XYZ.

Díličními cíli pak jsou:

- identifikovat, jestli jsou a jaké, flexibilní formy zaměstnávání využívány na Slovensku;
- navrhnout školení, které by pomohlo lépe pochopit a usnadnit používání flexibilních forem zaměstnávání z hlediska legislativy ve firmách;
- vytvořit model pro efektivnější využívání flexibilních forem zaměstnávání pro střední podnik.

2. Výzkumné metody:

Pro získání primárních zdrojů bakalářské práce byl vypracován kvantitativní výzkum, prostřednictvím dotazníku (za kontroly a zakomponování připomínek 3 subjektů) o 28 otázkách, který byl distribuován prostřednictvím internetového odkazu (www.surveo.com a www.flexipraca.sk) zpřístupněného na profesní síti www.linkedin.com a www.facebook.com ve dvou termínech, listopadu 2019 (1.11.2019 – 30.11.2019), kdy na 832 rozdělaných dotazníků byl dotazník plně vyplněn ve 374 případech (44,95 %) a v červenci 2020 (3.7.2020 – 17.7.2020), kdy zpětná vazba (kompletní vyplnění dotazníku) byla ve 338 případech ze 374 možných (90,37 %). Data byla následně vyhodnocována individuálně a zapsána do excelového souboru. Byla udělena analýza, syntéza a komparace získaných vědomostí, na základě které byla vytvořena konstrukce rozhovoru. Následně byl proveden i kvalitativní výzkum formou 3 polostrukturovaných rozhovorů, kterými byly potvrzeny výsledky dotazníkových šetření. Pro získání teoretických znalostí byly formou literární rešerše zpracovány zdroje, jako například monografie, články, internetové zdroje a statistiky. Na základě získaných znalostí z primárních i sekundárních zdrojů byla vytvořena modulace efektivnějšího využívání flexibilních forem zaměstnávání ve středně velké společnosti, cca 100 lidí. Byl vytvořen návrh na školení pro utvrzení znalostí v oblasti flexibilních forem zaměstnávání s navrženou alternativou vhodnou pro většinu společností. Byly vytvořeny nejen obecné návrhy, jak by bylo možné zatraktivnit flexibilní formy zaměstnávání v celorepublikovém pojetí, ale také konkrétní návrhy aplikovatelné pro jednotlivé společnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Flexibilní formy zaměstnávání jsou zaměstnavateli využívány, své místo na slovenském trhu práce si zastanou. V prostředí slovenského trhu práce jsou nejčastěji využívány práce přesčas, pracovní úvazek na dobu určitou a práce na směny. Vybraný druh zaměstnavatelem je závislý na různých faktorech a individuálních potřebách. Pro většinu zaměstnavatelů je však těžce srozumitelná legislativní úprava a nejednotnost flexibilních forem. Flexibilní formy zaměstnávání jsou v porovnávání s finančními prostředky na podporu zaměstnanosti využívány větším počtem zaměstnavatelů, ale nejsou před nimi preferovány. Flexibilní formy zaměstnávání jsou využívány zaměstnavateli primárně na tvorbu pracovněprávních vztahů.

4. Závěry a doporučení:

Závěry a doporučení, které jsou výsledkem práce jsou dvojího charakteru, obecného a konkrétního aplikovatelného v jednotlivých společnostech:

- proškolení personálů v oblasti legislativy flexibilních forem zaměstnávání;
- nahrazování části zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr zaměstnanci prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání;
- využívání adekvátního počtu zaměstnanců na dané pracovní úkoly (silnější a slabší měsíce, větší nebo menší počet zakázek, období dovolených atd.);
- flexibilními formami zaměstnávání jsou poskytovány možnosti zaměstnání většího množství lidského kapitálu a tím je zvýšená možnost aplikace jejich postřehů a know-how, které bylo získáno na předchozích pracovních pozicích;
- poskytnout zaměstnancům větší časovou i pracovní flexibilitu při výběru typu úvazků a možností spolupráce (možnost přizpůsobit úvazek jejich požadavkům na společenský a rodinný život).

KLÍČOVÁ SLOVA

Flexibilita, flexibilní formy zaměstnávání, flexibilita, pracovní úvazek na dobu určitou, práce na směny, domácí práce, dělené pracovní místo, projektové zaměstnání, personální leasing, agentury dočasného přidělení zaměstnání

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the bachelor thesis is to formulate recommendations for more efficient use of human resources using flexible forms of employment for a specific company XYZ.

The partial goals are:

- identify whether and what flexible forms of employment are used in Slovakia;
- design training to help better understand and facilitate the use of flexible forms of employment in terms of legislation in companies;
- create a model for more efficient use of flexible forms of employment for medium-sized enterprises.

2. Research methods:

To obtain the primary sources of the bachelor's thesis, a quantitative research was prepared, using a questionnaire (for checking and incorporating the comments of 3 subjects) on 28 questions, which was distributed via an Internet link (www.survio.com and www.flexipraca.sk) available on the professional network www.linkedin.com and www.facebook.com in two terms, November 2019 (November 1, 2019 - November 30, 2019), when on 832 divided questionnaires the questionnaire was fully completed in 374 cases (44.95%) and in July 2020 (3.7.2020 - 17.7.2020), when the feedback (complete completion of the questionnaire) was in 338 cases out of 374 possible (90.37%). The data were then evaluated individually and written to an Excel file. An analysis, synthesis and comparison of the acquired knowledge was performed, on the basis of which the construction of the interview was created. Subsequently, a qualitative research was conducted in the form of 3 semi-structured interviews, which confirmed the results of questionnaire surveys. In order to gain theoretical knowledge, sources such as monographs, articles, internet sources and statistics were processed in the form of a literature search. Based on the knowledge gained from primary and secondary sources, a modulation of more effective use of flexible forms of employment in a medium-sized company, approximately 100 people, was created. A training proposal has been developed to consolidate knowledge in the field of flexible employment with a proposed alternative suitable for most companies. General proposals were made on how to make flexible forms of employment more attractive in a national way, but specific proposals applicable to individual companies were also created.

3. Result of research:

Flexible forms of employment are used by employers, they will hold their place on the Slovak labor market. In the Slovak labor market, overtime, fixed-term work and shift work are most often used. The type chosen by the employer depends on various factors and individual needs. However, for most employers, the legislation and the inconsistency of flexible forms are difficult to understand. Compared to employment funding, flexible forms of employment are used by a larger number of employers, but are not preferred over them. Flexible forms of employment are used by employers primarily to create employment relationships.

4. Conclusions and recommendation:

Conclusions and recommendations that are the result of the work are of two nature, general and specific applicable in individual companies:

- training of staff in the field of legislation on flexible forms of employment;
- replacement of part of the employees employed on the main employment relationship by employees through flexible forms of employment;
- use of an adequate number of employees for the given work tasks (stronger and weaker months, larger or smaller number of contracts, holiday periods, etc.);
- flexible forms of employment provide opportunities for employment of a larger amount of human capital and thus increase the possibility of applying their observations and know-how, which was acquired in previous jobs;
- provide employees with greater time and work flexibility in choosing the type of work and opportunities for cooperation (the ability to adapt the work to their requirements for social and family life).

KEYWORDS

Flexibility, flexible forms of employment, flexicurity, fixed-term work, shift work, domestic work, divided job, project employment, personnel leasing, temporary employment agencies

JEL CLASSIFICATION

M54 – Labor Management, M55 – Labor Contracting Devices

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Norbert Bartovič
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 53
Název BP:	Využívání vybraných flexibilních forem zaměstnávání v zahraniční ekonomice
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Flexibilní formy zaměstnávání lidí 2.2 Význam flexibility trhu a flexibilita 2.3 Metodika 3 Praktická část 3.1 Zisk a zpracování dat výzkumu 3.2 Význam flexibilních forem zaměstnávání 3.3 Návrh dalšího využívání flexibilních forem zaměstnávání 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BĚLINA, M. et al. <i>Zákoník práce. Komentář</i>. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. 1613 s. ISBN 978-80-7400-290-8.• BUCHTOVÁ, B. et al. <i>Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém</i>. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4282-3.• DVOŘÁKOVÁ, Z. <i>Management lidských zdrojů</i>. Praha: C. H. Beck, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky</i>. 5. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2020• Zpracování výsledků do 31. 03. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

V Praze dne 7. 10. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1 Úvod.....	2
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	4
2.1 Flexibilní formy zaměstnávání	4
2.1.1 Pracovní úvazek na dobu určitou a kratší pracovní čas	6
2.1.2 Práce na směny a práce přesčas.....	8
2.1.3 Práce z domova a telepráce	9
2.1.4 Sdílené pracovní místo, zkrácená pracovní doba a pracovní pohotovost	10
2.1.5 Projektová práce, příležitostní činnost a nepravidelná výpomoc	11
2.1.6 Personální leasing a agentury dočasného přidělení zaměstnání.....	13
2.1.7 Jiné formy práce	15
2.2 Význam flexibility trhu práce a flexijistoty	17
2.2.1 Pandemie COVID-19 a její vliv na flexibilní formy zaměstnávání.....	18
2.3 Metodika	19
3 Praktická část	24
3.1 Zisk a zpracování dat výzkumu	24
3.1.1 Demografické ukazatele.....	25
3.1.2 Flexibilní formy zaměstnávání a jejich využívání	27
3.1.3 Vliv flexibilních forem zaměstnávání na zaměstnanost a jejich legislativa.....	31
3.1.4 Strukturální fondy	34
3.1.5 Rozhovory	36
3.2 Význam flexibilních forem zaměstnávání	37
3.3 Návrh dalšího využívání flexibilních forem zaměstnávání	39
3.3.1 Školení.....	40
3.3.2 Model využívání flexibilních forem zaměstnávání pro středně velkou firmu	41
Závěr	44
Literatura.....	47
Přílohy.....	I

1 Úvod

Pocit jistoty a zabezpečení je klíčovou záležitostí každého z nás. Tento pocit je možné si zaopatřit trvalou prací nebo správnou volbou zaměstnání. Jak bylo řečeno Plútarchem: „Práce je člověku jako vláha rostlině – živí ho, ale může ho i zatopit.“ Rozhodujícím faktorem je, aby práce byla smyslem života, zdrojem vlastního vyžití a zabezpečení živobytí. Flexibilní formy zaměstnávání jsou takové formy práce, díky kterým je umožněno všem, kteří chtějí a mohou pracovat, najít soulad mezi osobními a pracovními potřebami, s pracovními úkoly a povinnostmi. Na straně druhé je tady stojící trh práce, který je nevyzpytatelný a nestálý, nakolik jeho možnost nabídky pracovních příležitostí nedostačující. Následkem toho se propouštění, snižování počtu pracovních míst nebo likvidace podniků staly běžnou součástí našich životů. Možnost setkání s tímto fenoménem je poměrně častá, ale pokud to nemá přímý vliv na nás, tak naše uvědomění si dopadů na ostatní lidi, potýkajícími se s důsledky tohoto stavu, je nedostačující. Proto je důležité prozkoumávat veškeré souvislosti, které jsou úzce spojeny s problematikou nezaměstnanosti. Měly by se hledat nové možnosti a řešení, které by měly moc situaci na trhu práce alespoň vylepšit, pokud ne rovnou vyřešit. Zanedbání tohoto problému by mohlo být důvodem další deformace v celé sociální struktuře naší společnosti. Mělo by to příčinu nárůstu sociálně-patologických jevů, kvalita života by měla klesající tendenci a mohla mít i negativní dopad na společenské vztahy.

Každodenně je velkým množstvím lidí hledáno řešení, jak se vyprostit z chudoby prostřednictvím nalezení zaměstnání. Vynaložené úsilí však ne vždy je nositelem očekávaného a vytouženého výsledku, který by jim pomohl z bídné situace. Lidmi je vyžadovaná adekvátní práce a reálná příležitost dostat se k ní. V současné době je možnost získat pracovní pozici a uplatnit se na trhu práce stále složitější. Fenoménem dnešních dnů je proto nezaměstnanost.

Příčinou vzniku nezaměstnanosti je celé spektrum jevů a procesů v ekonomické, sociální a politické oblasti. Je úzce související s fungováním trhu práce, který je charakterizován jako trh nejvýznamnějšího výrobního faktoru, faktoru lidského. Je vlivným činitelem ekonomické výkonnosti státu, je spojen s produktivitou práce, s inflací životní úrovně obyvatelstva. Nezaměstnanost je charakterizována jako stav, kdy je nabídka práce na trhu práce nižší než poptávka po ní, je tedy vytvořena nerovnováha mezi poptávkou a nabídkou. Znamená to, že na trhu je určitý počet pracovních sil ochotných a schopných pracovat, ale příležitosti na uplatnění svých pracovních schopností na trhu práce nejsou nalezeny nebo akceptovány.

V rámci teoreticko-metodologické části bakalářské práce jsou rozebírány veškeré flexibilní formy zaměstnávání, dále je vysvětlována flexibilita a význam flexibility trhu práce. Vzhledem ke společenské situaci související s pandemií koronaviru COVID 19, je také krátká kapitola věnována i dané problematice a jaký má vliv na flexibilní formy zaměstnávání. V praktické části jsou prezentovány získané výsledky empirického výzkumu, který byl zrealizován a následně z něj byly vyvozeny závěry a doporučení pro praxi jak na obecné úrovni (republikové) tak i na úrovni jednotlivých podniků, aplikovatelné přímo do jednotlivých společností. Na základě získaných poznatků byla vytvořena modulace pro společnost kolem cca 100 lidí, která by opustila stereotyp hlavního pracovního poměru na dobu neurčitou a dokázala lépe využít potenciál každého jednoho zaměstnance a použít jeho znalosti, vědomosti, schopnosti pro rozvoj firemní kultury a know-how.

Aby mohla být problematika skutečně analyzována, byl zapotřebí získat dostatečné množství informací od různých autorů, věnujících se problematice nezaměstnanosti a zaměstnanosti, trhu práce, strukturálním fondům nebo flexibilním formám zaměstnávání. Současně byl důležitý i sběr potřebného přehledu v současné právní legislativě této oblasti. Byly využity monografie, sborníky, elektronické zdroje, studie a příslušné právní předpisy. Všechny tyto dostupné zdroje

byly nápomocny k objasnění problematiky flexibilních forem zaměstnávání v souvislosti se stále přetrvávající nezaměstnaností.

Hlavním cílem bakalářské práce je formulovat doporučení pro efektivnější využití lidských zdrojů pomocí flexibilních forem zaměstnávání pro konkrétní společnost XYZ. Mezi dílčí cíle patří identifikace, jestli a jaké flexibilní formy zaměstnávání jsou využívány na Slovensku a na základě těchto poznatků navrhnout vhodnou alternativu školení, která by byla nápomocna pro lepší pochopení a usnadnění používání flexibilních forem zaměstnávání z hlediska legislativy ve firmách. Dílčím cílem práce je i vytvořit model pro efektivnější využívání flexibilních forem zaměstnávání pro střední podnik. Základní metodou pro získání a zpracování dat byly metody kvantitativní i kvalitativní, které jsou vyhovující s přihlédnutím na zdroje informací, které byly k dispozici. V praktické části byla data zpracována matematicko-statistickou metodou a výsledky byly vyobrazeny přehledně v podobě tabulek v přílohách.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Armstrongem (2015, s. 185) je pracovní flexibilita definována jako uplatňování pracovních postupů a způsob uspořádání pracovní doby jinak než standardně, je přístupováno k přehodnocení tradičních přístupů a společnostmi mohou být využívány jak pracovníci z vlastních zdrojů, tak i lidské zdroje zprostředkovány subdodavateli z oblasti outsourcingu lidských zdrojů. Podle autorů Armstronga (2015, s. 185) a Koubka (2015, s. 144) je cílem pracovní flexibility zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zvyšování jejich produktivity, případně snižování nákladů spojených se zaměstnáváním lidí. Podle Armstronga jsou cíle organizace dosahovány dostupnými lidskými zdroji a pracovní flexibilita je autorem chápána jako jedna z metod strategického řízení lidských zdrojů, prostřednictvím které je možné zajistit motivované, kvalifikované, oddané a zúčastněné zaměstnance dosahující dlouhodobých cílů.

Podle Koubka (2015, s. 144-145) není možné chápat pracovní flexibilitu jako paušální záležitost, ale je potřeba brát ohledy na individuální schopnosti a požadavky konkrétních zaměstnanců, jelikož stejně jak jsou zaměstnanci vybíráni společnostmi na jednotlivé pozice, tak jsou i zaměstnanci vybírány organizace nejlépe vyhovující jejich potřebám a požadavkům. Tímto autorem je dále tvrzeno, že byla uskutečněna změna ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel, kdy je zaměstnancem očekáváno více než jenom finanční ohodnocení, ale je vyžadován také profesní a osobnostní růst, osvojování nových zručností a získávání potřebných znalostí a jejich následovně uplatňování a v neposlední řadě skloubení osobního a pracovního života. Koubkem (2015, s. 145) a také Shagvaliyevem a Yazdanifardem (2014, s. 22-23), je dále uváděno, že práce je novými zaměstnanci chápána jako prostředek k rozvoji a zisku lepší nabídky umožňující zajímavé finanční ohodnocení a kreativní náplň práce.

Shagvaliyevem a Yazdanifardem (2014, s. 20-23) bylo dále vyzkoumáno, že flexibilitou práce jsou přinášeny benefity pro zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnáváním na flexibilní formy zaměstnávání jsou organizacemi budovány pracovní kultury založené na důvěře, díky čemu je zaměstnancům umožněno přizpůsobit si pracovní čas i pracovní prostor svým požadavkům a je jim poskytnut prostor pro skloubení pracovního a osobního života (Shagvaliyev, Yazdanifard, 2014, s. 20-23). Tito autoři jsou zastánci toho názoru, že flexibilní formy zaměstnávání jsou prostředkem společností k zisku a udržení zaměstnanců, kteří jsou motivovaní, spokojení a loajální společnosti a jsou si vědomi toho, že o ně bude o postaráno.

2.1 Flexibilní formy zaměstnávání

Podle Armstronga (2015, s. 181) je důležitost růstu flexibility zaměstnávání důsledkem tvrzení, že výstup je primárnější, než počet odpracovaných hodin: „*Důležitý je tedy systém vykonávané práce a pracovního prostředí s cílem zlepšování efektivity a produktivity organizace, zabezpečování toho, aby organizace byla skvělým místem pro práci a podporování zdraví, bezpečnosti a pohody zaměstnanců.*“

Podle Pichrta (2015, s. 77-78) jsou do skupiny atypických forem zaměstnávání patřící veškeré úvazky na dobu určitou, jakož i úvazky na kratší pracovní dobu. Podle tohoto autora je v praxi běžné potkávat se s pracovními vztahy vyznačujícími se nižší mírou regulace ve prospěch flexibility, tj. umožňující smluvním stranám flexibilnější úpravy nejenom pracovní doby, ale také dalších podmínek výkonu a organizování práce. Novákem (2019) je pak flexibilita forem zaměstnávání členěna na flexibilitu zaměstnání, umožňující určitou volnost a jsou projevem vůle účastníků a flexibilitu výkonu práce, kterou je možné si představit jako volný, pružný způsob výkonu práce zohledňující potřeby zaměstnance i zaměstnavatele.

Podle Jouzy (2018, s. 42-43) jsou jedny z klíčových aspektů pro rozvoj ekonomiky a zvyšování zaměstnanosti plné využívání potenciálu pracovních sil a také zpružnění trhu práce. Jouzou je dále tvrzeno, že ve státech EU jsou aplikované flexibilní formy práce v praxi již nějakou dobu. Haňdiakem (2016, s. 112) je toto tvrzení potvrzeno a rozšířeno tak, že právními normami EU je podporováno zaměstnávání v atypických pracovních poměrech, ale současně jsou nimi kladeny právní limity pro právní pořádky členských států, garantující sociálně-právní ochranu zaměstnance. Jouzou (2018, s. 43) je dále tvrzeno, že efektivita a zvyšování produktivity práce jsou vázána v nadměrné míře na legislativní úpravu pracovních-organizačních procesů ve státě, a to konkrétně Zákoník práce vytvářející dostatek právních možností pro flexibilní formy zaměstnávání lidí. Na Slovensku nejsou tyhle pružné formy práce využívány v plné míře, pravděpodobnou příčinou je nízká informovanost zaměstnavatelů a zaměstnanců o jejich využívání (Jouza, 2018, s. 43).

Deshwalem (2015, s. 810-814) byl zkoumán dopad flexibilních pracovních opatření, lišících se od běžných pracovních vzorců zaměstnanců. Podle výsledků Deshwalova výzkumu jsou organizacemi využívanými flexibilní formy zaměstnávání vytvářeny důvěryhodnější pracovní prostředí a zaměstnanec je motivovanější a spokojenější, je schopen dosáhnout rovnováhy v pracovním i osobním životě. Podle Deshwala je využívání flexibilních forem zaměstnávání prostředkem pro snižování pracovního stresu a udržení zaměstnance ve společnosti po delší dobu.

Podle Armstronga (2015, s. 189) je interní flexibilita, která by neměla být vnímána jako soubor opatření pro zjednodušení propouštění zaměstnanců nebo na oslabení a ohrožení úplné sociální ochrany pracovníků, vnímána jako efektivnější oproti nezaměstnanosti hlavně v období hospodářské krize jako externí flexibilita. Haňdiakem (2016, s. 112) je rozšířeno, že by mělo být předcházeno tomu, aby počet pracovních míst, které se vyznačují nadměrnou flexibilitou, nebyl na úkor jistoty, protože přesilou vnější flexibility by mohla být zapříčiněna velká deregulace řádných pracovních poměrů směrem k rozšíření pracovních vztahů bez náležitého zabezpečení. Dle Armstronga (2015, s. 189) jsou prostřednictvím orgánů Evropské unie vyzývány podnikatelské subjekty, aby jejich pracovníci nebyli propuštěni a namísto toho byly upřednostněny flexibilní formy práce, kterými je zaručeno hlavně udržení pracovních zručností a návyků, a které jsou lepší možností než nezaměstnanost.

Podle Pichrta a Morávka (2015, s. 77) je u flexibilních forem zaměstnávání převládající autonomie smluvních stran při sjednávání pracovních vztahů, kdy je složka flexibility převažující nad rigidní složkou jistoty. Tito autoři jsou zastánci názoru, že flexibilní formy zaměstnávání by měly být pouze doplňkovou formou zaměstnávání a neměly by být substituentem pracovního poměru na dobu neurčitou.

Pichrtem a Morávkem (2015, s. 81-82) jsou jako typické znaky flexibilních forem zaměstnávání uváděny podmínky jako snadné založení a rozvázání pracovního vztahu, smluvní volnost obou stran, nižší náklady na pracovní pozici a nižší míra ochrany zaměstnance. Podle stejných autorů jsou dále uváděny flexibilní formy výkonu práce, kterými jsou podmínky, za kterých je možné danou práci vykonávat. Jsou zde zařazeny pracovní vztahy, jako práce na kratší pracovní dobu, pružná pracovní doba, nerovnoměrné rozložení pracovní doby, sdílení pracovního místa, telepráce a další (Pichrt, Morávek, 2015, s. 81-82).

Podle Nováka (2019) jsou hlavními příčinami růstu flexibilních forem zaměstnávání změny na trhu práce a potřeba větší flexibility jak ze strany zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců, kdy cílem je najít práci umožňující sladit profesní život se životem rodinným a potřebou celoživotního vzdělávání. Podle autora je pracovním právem poskytnut prostor zaměstnavateli nejen pro jednostranné rozhodování a tím nástroje sloužící k řízení zaměstnanců, ale je zdrojem také pro uplatnění smluvní vůle stran a následovně vyústění ve dvoustranný pracovní úkon.

Barancovou a Schronkem (2018, s. 149) jsou rozděleny důvody proč jsou zaváděny nové, atypické formy zaměstnávání v rámci EU a SR na:

- Ekonomické: hospodářská krize, změny v ekonomice, restrukturalizace hospodářství, zvýšení konkurenceschopnosti, intenzita hospodářské soutěže, rychlý rozvoj komunikačních a technologických vymožeností.
- Sociologické: potřeba souladu pracovního života se vzděláváním nebo osobním životem, příprava starších zaměstnanců na postupný přechod do důchodu, podpora zaměstnávání zdravotně postižených občanů, pracovníků s malými dětmi a studentů.

Vlivem ekonomického vývoje a evoluce technologických vymožeností je podle Dudové, Stanka a Polonyové (2018, s. 237) měněna struktura kvalifikace, ale i potřeba práce. Atypické formy práce jsou podle těchto autorů možností, která může skloubit tyto faktory. Podle těchto autorů může dále být flexibilitou neboli pružností či schopností přizpůsobení, významně ovlivněno zvyšování zaměstnanosti, podpora trhu práce a pracovních příležitostí. Dudovou, Stankem a Polonyovou (2018, s. 237) a také Barancovou a Schronkem (2018, s. 149) jsou hlavními aspekty uplatňování těchto nových forem práce uváděny ekonomické a sociologické důvody. Právě pro tyto důvody jsou podle všech těchto autorů právními normami EU podporovány formy zaměstnávání ve flexibilních formách práce a kromě toho, byla ve SR po vstupu do EU přijata potřebná opatření, aby bylo uzavírání pracovněprávních vztahů flexibilnější.

2.1.1 Pracovní úvazek na dobu určitou a kratší pracovní čas

Podle zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. je pracovní úvazek na dobu určitou ve všeobecnosti definován jako pracovní poměr, jehož trvání je vymezené určitým datem a může mít různé varianty jako např. zastupování za zaměstnance, sezónní práce nebo práce s potřebou nepřesahující určitý časový úsek v kalendářním roce, jedná se o standardní flexibilní nástroj.

Pracovní poměr na určitou dobu je Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 48 předepsáno, že pokud nebyla výslovně určena doba trvání pracovního poměru nebo nebyly splněny zákonné podmínky na její uzavření, je pracovní poměr dohodnutý na dobu neurčitou. Podle tohoto zákona musí pracovní poměr na určitou dobu být uzavřený jenom písemně. Tímto Zákonem je dále rozšířeno, že se může dohodnout nejdéle na dva roky a je možné jej prodloužit v rámci dvou let maximálně dvakrát. Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. je dále určeno, že opakované uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou se stejnými účastníky je možné po uplynutí šesti měsíců od skončení předchozího pracovního poměru. Další prodloužení nebo opětovné dohodnutí pracovního poměru na určitou dobu do dvou let anebo nad dva roky je podle tohoto Zákona možné z důvodů:

- zastupování zaměstnance v trvání mateřské dovolené, rodičovské dovolené, dovolené přímo navazující na mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou, dočasné pracovní neschopnosti nebo na zastupování zaměstnance, který byl dlouhodobě uvolněný na výkon veřejné, či odborné funkce;
- vykonávání práce, při které je nutné podstatně zvýšit počet pracovníků na přechodnou dobu nepřesahující osm měsíců v kalendářním roce;
- uskutečňování prací, které jsou závislé na střídání ročních období, každý rok se opakujících a nepřesahujících osm měsíců v kalendářním roce – sezónní práce;
- vykonávání práce dojednaných v kolektivní smlouvě.

Podle Barancové (2016, s. 118) jsou možnosti pro uzavírání poměru na dobu určitou omezena právem Evropské unie, kladoucí důraz na omezení opakovaného uzavírání s cílem bránění sociálněprávního postavení zaměstnance. Šatylovem (2018) je pak uváděno, že za podpory zákonodárce je v předpisech zajištěna jistota a bezpečí zaměstnanců a současně je minimálně omezována smluvní svoboda zaměstnavatele a zaměstnance při utváření podmínek zaměstnání. Tato zásada je projevena v regulaci délky trvání pracovního poměru na dobu určitou (Šatylov, 2018). Podle Barancové (2016, s. 119) i Šatylova (2018) jsou platící dvě na sobě nezávislá pravidla, kdy délka trvání pracovního poměru na dobu určitou může být nejvýše na tři roky a současně je možné sjednat takový poměr maximálně třikrát za sebou. Bukovjanem (2019) jsou tyto formy zaměstnávání nazývány částečným pracovním úvazkem.

Podle Jurečky a kol. (2017, s. 160) je možnost platit zaměstnance pro ně potřebnou dobu, trvání projektu, zakázky, podstatnou výhodou. Nevýhodou jsou pak vysoké náklady při hledání vhodného pracovníka a administrativní náročnost při začátku a skončení pracovního poměru (Jurečka a kol. 2017, s. 160). Jurečkou a kolektivem autorů jsou dále rozebírány výhody a nevýhody pro zaměstnance. Mezi výhody jsou podle těchto autorů patřící například získání práce na alespoň určitou dobu, možnost rozvíjení se a učení se novým věcem, práce se pro zaměstnance nestává stereotypem. Naopak k záporům jsou zařazeny nevýhody jako častější hledání zaměstnání a větší náročnost finančně zvládnout období nezaměstnanosti. (Jurečka a kol., 2017, s. 160). Podle tohoto kolektivu autorů je tenhle typ pracovního poměru pro člověka dočasným řešením situace, kdy se ocitne bez práce.

Pracovní poměr na kratší pracovní dobu je podle Bukovjana (2019) takový, ve kterém je pracovníkem odpracováno méně hodin, jako porovnatelný zaměstnanec na plný úvazek a projevující se na jeho platu v poměrné částce. Podle Bukovjana se na daném pracovním poměru musí obě strany domluvit. Zaměstnavatel může být dohodnutý se zaměstnancem na kratším pracovním poměru, jako je stanoveno ve smyslu Zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 49. Tímto zákonem je dále stanoveno, že tato doba nemusí být rozvržena na všechny pracovní dny. Za odpracovanou dobu je pracovníkovi náležena mzda odpovídající tomuto kratšímu pracovnímu poměru (Zákon NR SR č. 311/2001 Sb. Z.).

Horákovou a Horákem (2013, s. 136-138) a taky Jurečkou a kol. (2017, s. 160) je tvrzeno, že práci na částečný pracovní úvazek je dána možnost pracovat i zaměstnancům, kteří z různých důvodů nemohou nebo nejsou schopni pracovat na plný pracovní úvazek. Tento typ práce je vhodný hlavně pro matky malých dětí (Horáková, Horák, 2013, s. 136-138). Podle stejných autorů je to pro ně šancí na udržení si pracovních návyků a zručností, které jim mohou pomoci se plynuleji zařadit mezi zaměstnané na plný pracovní úvazek. Horákovou a Horákem je dále uváděno, že na kratší pracovní dobu jsou pracujícími i zdravotně postižené osoby, které nejsou schopny pracovat na plný úvazek. Je to pro ně možností, jak se adekvátní formou dostat do pracovního procesu a udržet si pracovní návyky (Horáková, Horák, 2013, s. 136-138). Podle stejných autorů je tahle forma práce vyhovující i pro mladé lidi, kterými je kombinována se studiem. Vhodná je podle těchto autorů také pro osoby, starající se o člena rodiny odkázaného na opatrování. Podle Horákové a Horáka (2013, s. 136-138), Jurečky a kol. (2017, s. 160) a Bukovjana (2019) mezi negativa jsou zařazeny problémy jako je riziko nižšího ohodnocení, omezení v kariéřním postupu, vyloučení ze zaměstnaneckého vzdělávání nebo jiných benefitů. Stereotypy jsou podle všech těchto zdrojů ve veřejné i soukromé sféře překážkami bránícími většímu využití pracovního poměru na zkrácený pracovní poměr. Zaměstnavateli je upřednostňován tradiční chod a organizace práce (Horáková, Horák, 2013, s. 138).

2.1.2 Práce na směny a práce přesčas

Podle Barancové a Schronka (2018, s. 342-346) je rozvržení pracovní doby na směny jednou z užívaných flexibilních forem rozvržení pracovní doby. Je to rozvržení pracovního času, kdy je jedno pracoviště střídáno zaměstnanci v různém času a podle stanoveného rozvrhu (Barancová, Schronk, 2018, s. 342-346). Podle stejných autorů je tento způsob rozvržení pracovní doby na Slovensku rozšířen a typický hlavně pro oblast služeb a odvětví průmyslu.

Pracovní směna je Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 90 charakterizována jako část stanovené týdenní pracovní doby, kterou je pracovník povinný na základě dopředu určeného rozvrhu odpracovat v rámci 24 hodin po sobě následujících. Podle tohoto Zákona je to způsob organizace pracovního času, při kterém jsou zaměstnanci střídáni jeden po druhém ve stejném pracovišti dle rozvrhu, v průběhu určitého období a v různém čase. Podle Zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 90 je začátek i konec pracovní doby, rozvrh pracovních směn, určován zaměstnavatelem. Tímto Zákonem je definováno, že ranní směna nemůže být započatá před 6. hodinou a odpolední směna nemůže končit po 22. hodině, přičemž ranní pracovní směna je charakteristická tím, že její převážná část je v rozmezí mezi 6. hodinou a 14. hodinou a odpolední směna je taková, kdy převážná její část je umístěna do časového rozmezí mezi 14. hodinou a 22. hodinou.

Podle Zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 90 je pro noční směnu typické časové rozmezí, kdy převážná část směny je dána do rozmezí mezi 22. hodinou a 6. hodinou. Zaměstnavatelem může být podle tohoto Zákona rozvržena pracovní doba do:

- dvou pracovních směn – jde o dvousměnný pracovní provoz;
- tří pracovních směn – jde o třisměnný pracovní provoz;
- pracovní činnost probíhající souvisle po všechny dny v týdnu – jde o nepřetržitý pracovní provoz.

Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 97 je pak za práci přesčas považována práce vykonávaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu. To stejné je podle tohoto Zákona platné i u zaměstnanců s kratší pracovní dobou, přičemž pro něj práci přesčas je práce přesahující jeho týdenní pracovní dobu. Podle stejného Zákona je dále uváděno, že pokud je pracovníkem odpracováno čerpané pracovní volno anebo pracovní doba, která nebyla odpracována z důvodu nepříznivých povětrnostních vlivů, tak v tom případě se nejedná o práci přesčas. Zaměstnavatel je se zaměstnancem dohodnutý o práci přesčas z důvodů přechodné a naléhavé zvýšené potřeby práce nebo pokud se jedná o veřejný zájem (Zákon NR SR č. 311/2001 Sb. Z.). Podle tohoto Zákona při práci přesčas jsou platící zásady, že:

- nesmí ní být přesaženo průměrně 8 hodin týdně v období nejvíce čtyř měsíců po sobě následujících;
- nejvíce 150 hodin v kalendářním roce;
- při výkonu zdravotnických povolání se může navýšit o dalších 100 hodin v kalendářním roce.

Bělinou, Pichrtem a kol. (2017, s. 337-338) je šířeno, že pokud jsou zaměstnancem vykonávány naléhavé opravářské práce z důvodu nebezpečí úrazu, či škody velikého rozsahu nebo jde o mimořádnou událost ohrožující život, zdraví, škody velkého rozsahu, tak tento čas se nezapočítává do počtu hodin přesčas. Dále podle Běliny, Pichrta a kol. (2017, s. 337-338) není započítáván přesčas, za který nebylo čerpáno náhradní volno. Těmito autory je dále uváděno, že zaměstnanec může mít v jednom kalendářním roce nejvíce 400 hodin přesčasů. Práce přesčas nemůže být vykonávána zaměstnanci s rizikovou prací (Bělina, Pichrt a kol., 2017, s. 337-338).

2.1.3 Práce z domova a telepráce

Podle kolektivu autorů Zákoníku práce a Zákonu o zaměstnanosti (2019, s. 131) je práce z domova definována jako práce, která je vykonávána doma, ale i práce, která je vykonávána kdekoliv na jiném místě, které není totožné s pracovním místem u zaměstnavatele. Výsledkem takovéto práce je produkt nebo služba, která byla zadána zaměstnavatelem a bylo poskytnuto vybavení a potřebný materiál (Kolektiv autorů, 2019, s. 131). Podle stejných autorů i zaměstnancům pracujícím z domova musí být garantována zásada stejného zacházení.

Práci z domova je podle Zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 52 nazývaný pracovní poměr pracovníka, jímž je vykonávaná práce pro zaměstnavatele doma nebo na jiném dohodnutém místě v pracovní době, jenž je určena samotným pracovníkem.

Messengerem (2019, s. 3-8) a Clarkem (2018, s. 41-44) je tvrzeno, že zaměstnavatelem by měl být zabezpečen kontakt a možnost potkávání se s ostatními zaměstnanci z důvodu předejití sociální izolace, a pracovní podmínky při práci z domova, a telepráce stejné jako srovnatelný zaměstnanec pracující z kanceláře, pracoviště. Jako negativum je zařazen pocit izolovanosti a ztráta kontaktu s pracovním prostředím, ohrožení kariérního růstu nebo špatné rozvržení pracovního času (Clark, 2018, s. 41-44).

Podle Messengera (2019, s. 36-41) jsou výhody pro zaměstnavatele nižší náklady na pracovní místo, nižší pracovní neschopnost a absence pracovníků, neproplacení přesčasů, možnost udržení si kvalitních pracovníků a získávání pracovníků – odborníků z jiných míst jako je pracoviště firmy. Stejným autorem je mezi nevýhody zařazeno, že zaměstnavatelem musí být vypracovaný konkrétní plán pro pracovníka, zabezpečení změny, která je související s organizací práce a možnost ztráty kontroly nad prací svého pracovníka. K plusům pro zaměstnance je podle Messengera řazena vyšší spokojenost s prací, lepší produktivita práce, příjemné pracovní prostředí s větším pohodlím, zlepšení osobních vlastností – zodpovědnosti, samostatnosti, schopnosti plánování, menší podíl stresu, získání času ztraceného cestováním do práce, úspora financí za cestovné, oblečení, vlastní tempo práce, soulad pracovního a osobního života, volnější pracovní doba. Mezi negativa jsou stejným autorem zařazeny potíže jako nedostatek kontaktů, sociální izolace, komplikovanější komunikace se spolupracovníky a nadřízenými, nejistý kariérní postup, výčitky ze strany rodiny nebo rušení členy rodiny, komplikovanější přístup k firemním informacím a málo pohybu.

Clarkem (2018, s. 28-30) je telepráce neboli telework nazývaná jako práce na dálku, která je vykonávána s použitím informačních a komunikačních technologií. Stejným autorem je zařazována mezi flexibilní formy organizace práce a pracovního času prostřednictvím které je vytvořen pracovníkem soulad mezi pracovním časem a rodinným životem.

Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 52 je telepráce také řešena. Podle tohoto Zákona je vykonávání

práce pro zaměstnavatele podle požadavků dohodnutých v pracovní smlouvě doma nebo na jiném dohodnutém místě, s použitím informačních technologií v určitém pracovním čase, stanoveném zaměstnancem definováno jako telepráce. Při telepráci musí být podle tohoto Zákona zaměstnavatelem přijata opatření na:

- zabezpečení, instalaci a pravidelné udržování technického a programového vybavení, které je nutné pro výkon telepráce kromě případů, kdy pracovníkem konajícím telepráci je využíváno jeho vlastní vybavení;
- zabezpečení ochrany údajů, které jsou zpracovány a využívány při telepráci;
- informování pracovníka o všech omezeních používání technického zařízení a programového vybavení, jako i o pokutách v případě, že budou porušena tato omezení.

Clarkem (2018, s. 41-44) je považována ze největší výhodu pro zaměstnavatele úspora finančních prostředků za pronájem, energie a vybavení. Touto formou práce je zaměstnanec veden ke zvýšení loajality a snížení fluktuace (Clark, 2018, s. 41-44). Podle stejného autora je k nevýhodám patřící riziko ztráty kontroly nad prací zaměstnance. Pozitivum pro zaměstnance je podle Clarka minimalizace docházení do zaměstnání, úspora času a umožnění rozložení práce dle vlastních potřeb.

2.1.4 Sdílené pracovní místo, zkrácená pracovní doba a pracovní pohotovost

Homfrayovou (2020) je tvrzeno, že pojem sdíleného pracovního místa je relativně nový. Sdílené pracovní místo je modelem pracovního úvazku, ve kterém je jedno pracovní místo rozděleno mezi vícero pracovníků – z pravidla mezi dva, například studenty, matky na rodičovské dovolené nebo seniory (Homfrayová, 2020). Podle Homfrayové je to pracovní místo na plný úvazek, které je rozděleno alespoň mezi dva zaměstnance s kratší pracovní dobou, která bude mezi nimi domluvena a bude s ní seznámen zaměstnavatel.

Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 49a (odsek 1) je sdílené pracovní místo definováno jako: „*Pracovní místo, na kterém si pracovníci v pracovním poměru na kratší pracovní dobu sami mezi sebou rozvrhnou pracovní dobu a pracovní náplň připadající na toto pracovní místo.*“

Podle Zákona č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 49a (odstavec 2-6) jsou zaměstnavatelem oznámeny zaměstnancům pracovní podmínky na sdíleném pracovním místě a je mezi nimi sepsána dohoda, která může být vypovězena oběma stranami. Tímto Zákonem je dáno, že pracovníci, pracující na takovémto místě, jsou si navzájem zastupujícími.

Podle Armstronga (2015, s. 186) a Bermana a kol. (2019, s. 373) je na realizaci tohoto typu flexibilní práce vyžadována souhra a podobnost zaměstnanců, kterými je sdílena jedna pracovní pozice a může být částečně předcházeno propouštění pro nedostatek práce. Za výhodu pro zaměstnavatele je Armstrongem (2015, s. 186) považováno, že za jednu mzdu jsou získáni dva kvalitní pracovníci, kteří jsou v případě překážek vzájemně zastupováni. Podle Bermana a kolektivu autorů (2019, s. 373) je plusem pro zaměstnance možnost skloubení pracovního a rodinného života, jsou zachovány jejich dovednosti, prohlubovány schopnosti, udržovány pracovní návyky a tato práce se započítává do odpracovaných let. Naopak podle Armstronga (2015, s. 186) za nevýhody pro zaměstnavatele je považována administrativní náročnost i vyšší náklady na vytvoření děleného pracovního místa a pro zaměstnance je mínusem nižší mzda.

Koubkem (2015, s. 145) je uváděno, že flexibilní forma zaměstnávání sdílené pracovní doby je nejčastěji využívána jako sdílený pracovní týden, který je vzniknutý jako zkrácení pracovního týdne počtem dnů na straně jedné a prodloužením pracovní doby v hodinách na straně druhé, přičemž standardní pracovní týden (např. 40 hodin) je neměnný.

Podle Koubka (2015, s. 146) je pod pojmem pracovní pohotovost chápána připravenost pracovníka bezodkladně být nastoupený na výkon pracovní činnosti v okamžiku, kdy mu je oznámena nutnost vykonání práce, která vyplývá z povinnosti zaměstnance být k dispozici zaměstnavateli. Podle stejného autora je tento druh pracovněprávního vztahu nazývaný i jako práce na zavolání, pohotovostní práce anebo on-call work. Armstrongem (2015, s. 187) je dále rozšířeno, že pracovní pohotovost může být nařízena zaměstnavatelem nebo domluvena se zaměstnancem, kdy místo připravenosti pracovníka na pracovišti nebo mimo něj, je zpravidla určována zaměstnavatelem. V případě, že je pracovní pohotovost mimo pracoviště, tak místem setrvání může být bydliště pracovníka nebo jiné určené místo, které je dohodnuté v dohodě (Armstrong, 2015, s. 187).

Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 96 je upravena pracovní pohotovost a to tak, že je to práce, která je nařízena zaměstnavatelem v odůvodněných případech na zabezpečení nevyhnutelných úloh nad rámec rozvrhu pracovních směn a nad určený týdenní pracovní čas. Podle tohoto Zákona musí pracovník být připraven v průběhu určeného času na dohodnutém místě a být připraven na výkon práce. Podle § 96 Zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. je tento čas dělený na:

- neaktivní – kdy je pracovník připraven na výkon práce na pracovišti, ale práce není vykonávána. Za pracovní pohotovost je zaměstnanci náležena mzda ve výšce poměrné k části základní složky mzdy nebo náhradní volno. Pokud je zaměstnanec připraven k výkonu práce a je přítomný na dohodnutém místě mimo pracoviště a tato práce není vykonávána, tak je považována za neaktivní pracovní pohotovost, kde je zaměstnanci náležena mzda ve výši nejméně 20% minimální hodinové mzdy;
- aktivní – kdy je zaměstnancem vykonávána práce v průběhu pracovní pohotovosti a je považována za práci přesčas.

Podle Fettera (2018) je pracovní pohotovost patřící k hodně frekventovaným formám pracovněprávních vztahů, nakolik určitými pracovními pozicemi je to přímo vyžadováno. Podle stejného autora, je sdílené pracovní místo atraktivní způsob využívání pracovního potenciálu, ale v našich podmínkách je na něj zatím pořád jenom zvykáno.

2.1.5 Projektová práce, příležitostní činnost a nepravidelná výpomoc

Hůrkou cit. podle Kennera a kol. (2019, s. 155) je tvrzeno, že ve všeobecnosti je zaměstnavatelem uzavřený pracovní poměr s pracovníkem na plnění úkolů vyplývajících z předmětu jeho činnosti. Podle stejného autora je pro zaměstnavatele neefektivní zaměstnávat pracovníka na plnění úkolů, které nejsou základem jeho činnosti. Podle platné legislativy (Zákon NR SR č. 311/2001 Sb. z., § 223) je zaměstnavateli umožněno zabezpečit činnost, která má například projektový charakter uzavřením některé z dohod o pracích vykonaných mimo pracovní poměr.

Podle Běliny a kol. (2012, s. 37) je projektová práce prací vázanou na vypracování určitého projektu, kde zaměstnavatel je objednavatelem projektu a zaměstnanec je dodavatelem nebo zhotovitelem projektu. Podle tohoto kolektivu autorů může právní vztah mezi oběma stranami být uzavřený různými způsoby. Větší projekty jsou uzavřeny na základě smlouvy

o díle, pro menší projekty je vhodná dohoda o vykonání práce (Bělina a kol., 2012, s. 37). Stejným kolektivem autorů je dále uváděno, že z obsahu smlouvy nebo dohody by mělo být zřejmé vymezení projektu, lhůta na vykonání projektu, cena, platební podmínky, spolupůsobení objednavatele, odpovědnost, sankce apod. Výhodou pro zaměstnavatele je možnost odstoupení od dohody nebo smlouvy v případě nenaplnění domluvených podmínek (Bělina a kol., 2012, s. 37).

Koubkem (2015, s. 212) je tvrzeno, že typickým rysem pro příležitostní činnost je to, že pracovník je vyzván zaměstnavatelem pouze v případě reálné potřeby. Zaměstnancem je práce vykonávána několik dní po sobě, případně maximálně několik týdnů (Bělina a kol. (2012, s. 37). Podle Koubka (2015, s. 212) je tato nová forma flexibilního zaměstnávání nazývána příležitostní činnost ideálním prostředkem ke snižování jakékoliv formy ilegálního zaměstnávání a jejím cílem je podpora vstupu lidí na trh práce. Koubkem je dále tvrzeno, že se jedná o oblíbenou alternativu pracovního poměru na dobu určitou a na částečný úvazek, jelikož je levnější a nejsou pro ni platné všechny pracovněprávní normy.

„Nepravidelná výpomoc je taková situace, kdy nemůžeme dopředu na delší období určit rozsah pracovního času, nakolik tato práce je závislá od možností zaměstnavatele a i zaměstnance. Zákoník práce ji nedefinuje, ale není úplně novým pojmem,“ (Koubek, 2015, s. 213).

Podle v současné době zrušené Vyhlášky č. 165/1979 Sbírky o nemocenském pojištění některých pracovníků a o poskytování dávek nemocenského pojištění občanům v jednotlivých případech ve znění pozdějších předpisů byla vysvětlena. Podle § 18 této vyhlášky pracovník, kterým je vykonávána práce v pracovním poměru jen občas a nepravidelně podle požadavků zaměstnavatele je považován za zaměstnance na nepravidelnou výpomoc.

Dvořákovou (2012, s. 189) a Koubkem (2015, s. 216) je uváděno, že nepravidelná práce je forma práce, která je vykonávána podle potřeb zaměstnavatele a na jeho výzvu, která může být využita při zastupování pracovníků v době pracovní neschopnosti anebo v rámci čerpání dovolené. Na příležitostní práci a na nepravidelnou výpomoc je možné mít uzavřenou některou z dohod o pracích vykonávaných mimo pracovní poměr (Dvořáková, 2012, s. 189).

Zákonem NR SR č. 311/2001 Sbírky zákonů Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 223, odsek 1 je výjimečně umožněno uzavírat s fyzickými osobami dohody o pracích vykonávaných mimo pracovní poměr, z důvodu zabezpečení plnění svých úkolů nebo zabezpečení svých potřeb. Tyto dohody jsou:

- vymezené výsledkem – dohody o vykonání práce;
- příležitostní činnosti – dohody o pracovní činnosti a dohody o brigádnické práci studentů.

Dohoda o vykonání práce je zahrnuta v Zákoně NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 226. Podle tohoto zákona může být dohoda uzavřena zaměstnavatelem a fyzickou osobou, pokud pracovní úkol, na který je dohoda uzavírána nepřesahuje 350 hodin v jednom kalendářním roce, kdy do tohoto rozsahu je započítána i práce zaměstnance vykonána na základě jiné dohody pro tohoto zaměstnavatele. Na základě tohoto Zákona je tato dohoda o vykonání práce uzavírána písemně maximálně na 12 měsíců a musí obsahovat hlavně vymezení pracovního úkolu, domluvenou odměnu, dobu jejího vykonání. Podle stejného Zákona může být zaměstnavatelem dohoda odstoupena v případě, že domluvený úkol nebyl v dohodnuté době vykonán. Podle tohoto Zákona je odměna u tohoto typu dohody vyplacena po dokončení pracovního úkolu.

Ve smyslu Zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 227 odstavec 1-2 je dohoda o brigádnické práci studentů uzavřena mezi zaměstnavatelem a fyzickou osobou – žákem střední školy nebo studentem denní formy vysokoškolského studia do 26 let věku, na základě, které je možné vykonávat práci v rozsahu maximálně 20 hodin týdně.

Podle Zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 227 odstavec 1-3 je dohoda uzavírána písemně, na dobu určitou, ne delší než 12 měsíců, a musí v ní být uvedena domluvená práce, odměna, která je splatná do konce následujícího měsíce po vykonání práce, rozsah pracovního času a doba trvání této dohody.

Bělinou (2019, s. 41) je uváděno, že dohodu o pracovní činnosti je možné uzavřít ve smyslu Zákona NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů § 228a. Na základě této dohody je možné vykonávat pracovní činnost v rozsahu maximálně 10 hodin týdně, kdy se dohoda uzavírá písemně na dobu určitou v maximální délce trvání 12 měsíců a musí v ní být uvedena domluvená práce, odměna, která je splatná nejpozději do konce měsíce následujícího po měsíci, kdy byla práce vykonána, rozsah pracovního času a délka trvání této dohody (Bělina, 2019, s. 41).

2.1.6 Personální leasing a agentury dočasného přidělení zaměstnání

Podle Valentové (2017) je personální leasing, nazývaný také jako dočasné přidělování zaměstnanců, formou zaměstnaneckého vztahu, v rámci EU hodně využívaného, při kterém je mezi pracovníkem a personální agenturou uzavřena smlouva, ale práce je vykonávána pro uživatelského zaměstnavatele. Barancovou et al. (2014, s. 176) je dále rozšířeno, že uzavírání smlouvy je mezi pracovníkem a zaměstnavatelem o dočasném přidělení a smlouvy mezi zaměstnavatelem a uživatelským zaměstnavatelem propůjčujícím si pracovníka. Smlouva není uzavírána mezi přiděleným zaměstnancem a uživatelským zaměstnavatelem (Barancovou et al., 2014, s. 176). Tímto kolektivem autorů je agentura dočasného přidělení charakterizována jako zaměstnavatel.

Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů není pojem personální leasing zakotven, ale je upraven dočasným přidělením v § 58, § 58a, § 58b následovně. Mezi zaměstnavatelem nebo agenturou dočasného přidělení může být písemně domluvené dočasné přidělení výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě (Zákon NR SR č. 311/2001 Sb. Z.). Podle dříve zmíněných paragrafu § 58, § 58a, § 58b je zaměstnanec dočasně přidělen k uživatelskému zaměstnavateli, kterému jsou mu ve jménu zaměstnavatele nebo agentury dočasného zaměstnávání přiděleny pracovní úkoly a je ním řízen, je mu kontrolováno plnění pracovních úkolů, jsou vytvářeny příznivé pracovní podmínky, ale nemohou být uživatelským zaměstnavatelem vykonány vůči zaměstnanci právní úkony ve jménu zaměstnavatele nebo agentury dočasného přiděleného zaměstnání. Podle stejného Zákona je přidělenému pracovníkovi náležena mzda, náhrada mzdy nebo cestovní náhrady v průběhu dočasného přidělení a jsou mu vypláceny zaměstnavatelem nebo agenturou dočasného zaměstnávání.

Podle Barancové (2016, s. 360-361) je pro dočasné přidělení k dispozici smluvní základ a je ho možné uskutečnit jen se souhlasem zaměstnance. Pracovněprávní vztah je tedy založen na principu dobrovolnosti a má osobitý charakter, nakolik je změněno místo výkonu práce (Barancová, 2016, s. 360-361). Podle Barancové (2016, s. 360-361) a Armstronga (2015, s. 246) je v tomto typu pracovněprávního vztahu pozice zaměstnavatele vykonávána jak skutečným zaměstnavatelem, tak i uživatelským zaměstnavatelem pracovníka.

Z toho plyne, že v tomto vztahu jsou zúčastněni tři účastníci a jejich vztah je závislý od vůle všech tří zúčastněných stran. Barancovou (2016, s. 360-361) je dále uváděno, že se jedná o vztah mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, mezi které je vstupující třetí účastník – uživatelský zaměstnavatel, kterému je zaměstnanec půjčován na výkon práce.

Agentura dočasného přidělování zaměstnání je podle § 29 Zákona NR SR č. 5/2004 Sb. z. Zákoníku práce o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů fyzická nebo právnická osoba, kterou je zaměstnán člověk v pracovním poměru – dočasného agenturního zaměstnance za účelem jeho přidělení k uživatelskému zaměstnavateli na území SR na výkon práce pod jeho dohledem a vedením. Podle Barancové (2014, s. 178) je za dočasné přidělení považována i činnost, která je vykonávána subjektem s povolením na výkon této činnosti na základě jiného právního vztahu jako je vztah založen dle jednotlivého předpisu pro jiný subjekt když:

- jsou jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou uloženy zaměstnancům agentury dočasného zaměstnávání pracovní úkoly, jsou jí organizovány, řízeny a je jí kontrolována jejich práce a jsou jim touto osobou zadávány pro tento účel pokyny;
- tato činnost je vykonávána převážně v prostorách jiné právnické osoby anebo jiné fyzické osoby a jejími pracovními prostředky nebo je tato činnost převážně vykonávána na zařízeních jiné právnické osoby nebo jiné fyzické osoby;
- jedná se o činnost, která je jinou právnickou nebo jinou fyzickou osobou zapsána jako předmět její činnosti v příslušném registru.

Barancovou (2016, s. 361) je uváděno, že se nejedná o dočasné přidělení, pokud je dohodnuto opětovné, dočasné přidělení toho stejného zaměstnance pro stejného uživatelského zaměstnavatele v časovém horizontu 24 měsíců po sobě následujících více jak pětkrát. Podle Barancové je Ústředím Úradů práce, sociálních věcí a rodiny povolení na vykonávání činnosti agentury dočasného zaměstnávání vydáno na dobu neurčitou, přičemž činnost agentury dočasného zaměstnávání může vykonávat:

- bezúhonná fyzická osoba, která má ukončené vysokoškolské vzdělání druhého stupně a má vydané povolení;
- právnická osoba – podmínku bezúhonnosti a skončení vysokoškolského vzdělání druhého stupně musí splňovat osoba, která koná ve jménu právnické osoby.

Podle Barancové a Schronka (2018, s. 397-398) jsou literaturou v zahraničí označováni uživatelští zaměstnavatelé jako nepraví zaměstnavatelé, pro které je ve srovnání s pravým zaměstnavatelem, který zaměstnává fyzické osoby v pracovním poměru, v rámci, kterého je pracovníky vykonávána práce pro ně, a nikoliv pro třetí osobu. Podle těchto autorů je agenturou dočasného přidělení zaměstnání zprostředkováno zaměstnání za úhradu, která není vybírána od pracovníků, ale od uživatelských zaměstnavatelů. Agentura však nemá takový rozsah práv a povinností vůči zaměstnancům jako pravý zaměstnavatel (Barancová, Schronk, 2018, s. 397-398).

„Personální leasing je odborným a moderním pojmenováním půjčování zaměstnanců, které je možné uskutečnit i prostřednictvím agentur dočasného přidělení zaměstnání. Je to flexibilní forma zaměstnávání, která umožňuje velmi dynamické přizpůsobení se rychle měnícím se podmínkám, ale je administrativně náročnější,“ Je tvrzeno Armstrongem (2015, s. 245).

Dvořákovou (2012, s. 224) je uváděno, že výhodou pro zaměstnance je možnost poznat vícero subjektů, jsou mu placené odvody a pojištění, je pro něj dostupná možnost dalšího vzdělávání prostřednictvím agentury. Plusem pro uživatelského zaměstnavatele je úspora nákladů na výběr zaměstnance, operativní zabezpečení vlastních potřeb, snižování pracovní zátěže vlastních zaměstnanců a nepřetržité zabezpečení pracovní síly (Dvořáková, 2012, s. 224).

2.1.7 Jiné formy práce

K jiným podobám atypických forem zaměstnávání jsou podle Barancové (2016, s. 118) zařazené smlouvy uzavírány např. podle Občanského zákoníku nebo Obchodního zákoníku. Například smlouva o dílo může být uzavřena podle Obchodního zákoníku, Občanského zákoníku nebo podle autorského zákona a jsou pak omezené unijním právem (Barancová, 2016, s. 118). Podle stejné autorky je pak příjem zdaněn a zatížen odvody v závislosti od typu smlouvy a kým je uzavřena.

Podle Novotného a kol. (2017, s. 208) a Běliny (2014, s. 267) je dle Obchodního zákoníku smlouva o dílo uzavřena mezi dvěma podnikatelskými subjekty, kterými jsou v rámci příjmů z podnikání započítány náklady, jsou jim zdaněny příjmy a jsou z něj zaplacený odvody, kdežto smlouva o dílo, která je uzavřena dle Občanského zákoníku se zhotovitelem díla, který není podnikatelem, je pro ní charakteristické, že v tomto případě nelze považovat smlouvu za závislou práci, ale je patřící k ostatním příjmům a odměna je zdaněna zhotovitelem samotným, kdy příjmy mohou být sníženy až o 500,00 EUR osvobozených od daně bez nároku na nezdanitelnou částku.

Bělinou (2014, s. 267) je dále rozšířeno a to tak, že zhotovitelem nejsou placeny sociální odvody, zdravotní odvody jsou odvedeny ve výši 14 %, kdy je až po daňovém přiznání připraveno vyúčtování zdravotního pojištění pojišťovnou. Dále je tímto zdrojem uvedeno, že podle autorského práva, je příjem ze smlouvy o dílo zdaněn jako příjem z podnikání. To znamená, že autor je v pozici samostatně výdělečné činné osoby a jedná se o aktivní příjem a v případě, že byl loňský příjem z autorské smlouvy vyšší jak 4830,00 EUR, tak od července tohoto roku jsou autorem povinně placeny sociální odvody a může si stále uplatnit nezdanitelnou sumu (Bělina, 2014, s. 267). Bělinou (2014, s. 268) je dále tvrzeno, že pokud je příjem pasivní, kdy jsou autorovi vypláceny poplatky, tantiémy za použití již vytvořeného díla, tak z příjmu již nejsou odváděny odvody.

Podle Běliny (2014, s. 268) je možné dohodnout výkon určité činnosti v příkazní smlouvě, která je upravena Občanským zákoníkem. Podle tohoto autora je příkazní smlouva povahy závislé činnosti klasické pracovní činnosti, ze které jsou odváděny sociální a zdravotní odvody. Z hlediska odvodů je člověk pracující na tento typ smlouvy zaměstnancem, tudíž musí být po dobu této smlouvy nahlášen zaměstnavatelem na pojišťovnu, kde je zatížení odvodů závislé od toho, jestli je příjem pravidelný nebo nepravidelný (Bělina, 2014, s. 268). Stejným autorem je dále uváděno, že pravidelný příjem je zatížen vysokými odvody (34,15 %), při nepravidelné činnosti jsou odvody ve výši 31,75 %, přičemž pracovníkem je tak odvedeno na odvodech při pravidelném příjmu 13,4 % a při nepravidelném příjmu 11 %. Podle Bělinu (2014, s. 268) a Novotného a kol. (2017, s. 209) je z příjmu taktéž placena daň, pokud však smlouva není svou podstatou charakterizována jako závislá činnost, je příjem patřící k ostatním příjmům, na který je vztaženo osvobození od daně do výše 500,00 EUR. Příjem nad 500,00 EUR je zdaněn 19 % a z příjmu nejsou placeny sociální odvody, zdravotní jsou placeny a plátcí daně je odepřeno právo na nezdanitelnou částku, jelikož se jedná o neaktivní příjem (Bělina, 2014, s. 268).

Tomšejem (2018, s. 31) je manažerská smlouva chápána jako netradiční typ smlouvy, a to z důvodu, že není zakotvená Zákoníkem práce nebo jiným pracovněprávním předpisem.

Podle stejného autora může být její souvislost srovnána z hlediska její přípustnosti v pracovním právu a vícero členskými státy EU je upraven tento typ smlouvy jako typ samostatný, ale ne vždy je upraven jako smluvní model pracovního práva.

Podle Rusnakové (2020) je pojem manažerská smlouva používán pro různé druhy a typy smluv, jejichž cílem je úprava výkonu jistých řídicích činností. Dále je uvedeno, že pokud je touto smlouvou zakládán pracovní poměr, musí bezprecedentně obsahovat veškeré podstatné obsahové náležitosti pracovní smlouvy dle Zákoníku práce a nad rámec zákonného minima může být účastněnými stranami upravena individuálně funkční pozice manažera (Rusnaková, 2020; Tomšej, 2018, s. 32). Podle Rusnakové (2020) není manažerská smlouva jako samostatný smluvní typ existující, a proto je uzavírána jako smluvní typ pracovního anebo obchodního práva. Tímto termínem může být tedy pojmenována pracovní smlouva, kterou je zvýrazněn řídicí charakter pracovního zařazení, kdy je pozice vedoucího zaměstnance vykonávána manažerem na základě pracovněprávního vztahu je uváděno stejným zdrojem (Rusnaková, 2020). Rusnakovou (2020) je dále rozváděna manažerská smlouva, která je uzavřena podle Obchodního zákoníku, kterou není řešena úprava práv a povinností vyplývajících z pracovního poměru, ale vztah firmy a členů jejích orgánů – do tohoto typu právního vztahu je manažer vstupující jako člen orgánů společnosti.

Dvořákovou et al. (2012, s. 264) je pod pojmem samostatně výdělečná činnost rozuměná živnost, která je provozována soustavně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku za podmínek, které jsou ustanoveny Zákonem NR SR č. 455/1991 Sb. z. o živnostenském podnikání ve znění pozdějších změn a předpisů. Za samostatnou výdělečnou činnost je považována i činnost advokátů a notářů dle zvláštního předpisu a dále je za vlastní zaměstnání považována činnost fyzické osoby, kterou je vykonáváno zprostředkování zaměstnání za úhradu, je ní vykonáváno dočasné zaměstnání nebo podporované zaměstnání (Dvořáková et al., 2012, s. 264).

Podle Pohorelé (2020) a Ministerstva zahraničních věcí (2020) je výhodou samostatně výdělečné činnosti, že v prvním roce nejsou živnostníkem placeny sociální odvody a zdravotní odvody jsou odváděny z minimálního vyměřovacího základu, který je 70,91 EUR měsíčně. Zákonem NR SR č. 455/1991 Sb. z. o živnostenském podnikání ve znění pozdějších změn a předpisů je uváděno, že v dalším roce jsou odváděny sociální odvody podle daňového přiznání, a to v případě, že jsou živnostníkem vykázány vyšší než 4 944,00 EUR. Podle Pohorelé (2020) má živnostník možnost odečtu buď paušálně, které jsou omezeny stropem 5 000,00 EUR nebo jsou živnostníkem odečteny reálné výdaje. Ministerstvem zahraničních věcí (2020) a Pohorelou (2020) je k plusům řazena možnost vést činnost a mít výdělek při mateřské dovolené a jako negativa je uváděna neplacené dovolené, nulového nároku na stravenky, v případě práce pro zaměstnavatele a v případě propouštění nemá živnostník nárok na výpovědní lhůtu a odstupné, a bankou je posuzovaný mnohem přísněji než běžný zaměstnanec.

Bělinou et al. (2019, s. 279) jsou k flexibilním formám zaměstnávání řazeny i takové formy práce, které jsou uzavřeny ve smyslu Občanského zákoníku anebo Obchodního zákoníku, případně jiných právních předpisů, ke kterým se řadí práce vykonávané na základě smlouvy o dílo, příkazní smlouvy či manažerské smlouvy. Podle stejného kolektivu autorů zákonem není určeno, jaká pracovní činnost může být vykonávána na základě výše uvedených smluv, to znamená, že je na zvážení jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance, jaká smlouva bude uzavřena a jestli jsou podmínky, podle kterých je smlouva uzavřena jsou pro oba z nich výhodné. Stejným zdrojem je uváděno, že vlastní zaměstnání je taky flexibilní forma práce, kdy je tato forma práce vybírána samotným pracovníkem, kterému je nejbližší možnost pracovat „sám na sebe“, ale tato činnost může být vykonávána

i pro zaměstnavatele, kde je na zvážení živnostníka, na jaké odměně budou domluveni se zaměstnavatelem, jelikož z této odměny musí být vyplaceny sociální a zdravotní odvody a daň z příjmu.

Podle Koubka (2015, s. 213) je v současné době na výběr množství flexibilních forem práce a je jenom na volbě zaměstnavatele a zaměstnance, aby byla vybrána taková, která je pro obě strany nejvíce vyhovující. Podle tohoto autora jsou kromě různých možností uzavírání pracovněprávních vztahů velmi podstatné i další faktory jako např. flexibilita trhu práce, zabezpečení potřeb zaměstnavatelů i spokojenost a jistoty pro zaměstnance.

2.2 Význam flexibility trhu práce a flexibilitoty

Podle Dvořákové cit. podle Šikýřě (2016, s. 13-16) má nárůst flexibility na trhu své příznivce, sdílejících názor, že regulace, legislativní opatření, institucionální kroky vytvářené s cílem ochrany zaměstnanců a bránící vyšší flexibilitě trhu práce jsou brzdicí a zvyšující nezaměstnanost, ale také i kritiky, otevírajících otázku, jak je možná narůstající nezaměstnanost a proč má nezaměstnanost v mnohých státech tak vysokou úroveň i když flexibilita trhu práce má zvyšující se tendenci. Podle stejného zdroje je kritiky prezentován názor, že pro příznivý vývoj trhu práce jsou důležitá nastavení makroekonomických a sociálních politik spolu s implementací aktivních opatření na trhu práce.

Armstrongem (2015, s. 133) je kladen důraz na doplňování a zvyšování kvalifikace hlavně u málo kvalifikovaných zaměstnanců s nízkým příjmem. Podle tohoto autora jsou globalizace a otevřenost ekonomik faktory zasahující do vývoje zaměstnanosti, a i do národních trhů práce, a proto musí trhy práce být schopny dynamické reakce na nové výzvy. Klíčovým elementem jsou lidské zdroje hrající rozhodující úkol v hospodářství (Koubek, 2015, s. 215). Armstrongem (2015, s. 133) a Koubkem (2015, s. 215) je dále uváděno, že základní potřebou je rostoucí flexibilita pracovní síly, nesmí se však zapomínat na ochranu pracovníků. V podmínkách Slovenské republiky jsou podle Armstronga (2015, s. 133) za negativní faktory, které musí být řešeny politikou zaměstnanosti jako součást hospodářské politiky, a kterými je zvýrazněn význam flexibility, považovány – vysoká míra nezaměstnanosti, nedostatek zdrojů na investice, nízká úroveň průměrné mzdy, rozdílný vývoj mezd v jednotlivých odvětvích neodpovídající růstu produktivity práce, nízká mobilita pracovní síly, nesoulad požadavků zaměstnavatelů s nabídkou pracovní síly, nedostatečné propojení školního systému s podnikatelskou sférou, spekulativní využívání aktivních opatření trhů práce, apod.

Podle Koubka (2015, s. 215) by větší flexibilita trhu práce měla mít pozitivní makroekonomický účinek, projevující se růstem míry zaměstnanosti zásluhou zvyšování zaměstnanosti hlavně u znevýhodněných zájemců o práci (muži a ženy nad 50 let, zdravotně postižení, absolventi škol, lidé starající se o člena rodiny). Podle stejného autora je využívání rozmanitých opatření v oblasti zpružení trhu práce chápáno jako nedělitelná součást modernizace trhu práce na efektivní řešení současných problémů.

Orsinim (2016, s. 136-138) je tvrzeno, že přijetí Lisabonské strategie v roce 2000 se členskými státy EU nevedlo plnit, a proto byla v roce 2005 revidována se zaměřením na podporu ekonomického růstu a zaměstnanosti. Kollárikem et al. (2011, s. 210) je doplněno, že musel být všemi členskými státy vypracován národní akční plán na období tří let, kdy Slovenskou republikou byla tato povinnost splněna přijetím dvou dokumentů – Strategie konkurenceschopnosti Slovenska do roku 2010 – Národní lisabonská strategie a Národní program reforem pro roky 2006–2008, jejichž cílem bylo dohnání životní úrovně států západní Evropy a tyto dokumenty byly zaměřeny na oblasti nejvýznamnější pro rozvoj

slovenské ekonomiky. Pro dosažení cílů revidované Lisabonské strategie je podle Orsiniho (2016, s. 136-138) zapotřebí nových modelů flexibility a jistoty, přičemž nový model nemůže být soustředěn jenom na jednu z těchto složek, ale obě složky mají být sobě navzájem doplňujícími. Tato strategie by měla být přínosem pro jistotu zaměstnání, protože počet zaměstnanců pracujících u jednoho zaměstnavatele po celý život má klesající tendenci (Orsini, 2016, s. 138). Podle stejného zdroje je vhodnou alternativou koncepce flexicurity zahrnující flexibilitu a sociální zabezpečení.

Podle Valoucha a Šelešovského (2016, s. 110-113) by flexicurita měla zabezpečit, aby byly v co největší míře čerpány výhody dnešní velmi rychle se měnící globální ekonomiky Evropany v souladu s ukončenou Lisabonskou strategií. Podle těchto autorů je posláním flexicurity podpora konkurenceschopnosti, zaměstnanosti i spokojenosti se zaměstnáním ve spojení s flexibilitou a jistotou pro zaměstnavatele, jeho pracovníky a její strategie jsou nápomocnými při modernizaci evropských trhů, jsou obstaravateli flexibilních a spolehlivých smluvních vztahů, komplexního celoživotního vzdělávání a tyto strategie jsou moderními systémy sociální ochrany umožňujícími pružnější formy zaměstnávání lidí při zajištění sociálních jistot, zvyšování kapacity možností zaměstnání jako prevence dlouhodobé nezaměstnanosti a nízké šance uplatnění na trhu práce v každém věku. Valouchem a Šelešovským (2016, s. 113) je tvrzeno, že význam flexicurity v prostředí SR je vytváření pružnějšího trhu práce. Koubkem (2015, s. 217) je pojem flexicurity rozšířen na území celé Evropy a to tak, že ve sjednocené Evropě není možná funkčnost jednotného modelu flexicurity, jelikož hospodářské možnosti států jsou rozdílné a mají také různý vývoj i historii pracovněprávních vztahů apod. Proto je podle Koubka (2015, s. 217) zapotřebí zvolit individuální přístup k flexicuritě, který bude založen z kombinace flexibility a zabezpečení potřeb jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů.

Podstatou flexicurity jsou podle Bogga a kol. (2011, s. 222-223) také flexibilní smluvní podmínky, jejichž posláním je výpomoc zaměstnanosti a spokojenosti se zaměstnáním, skloubením flexibility a jistoty pro zaměstnavatele a jejich pracovníky. I po ukončení platnosti revidované Lisabonské strategie je přístup flexicurity podle tohoto autora stále aktuální a významný a je na něj poukazováno dnešní platnou Strategií Evropa 2020.

2.2.1 Pandemie COVID-19 a její vliv na flexibilní formy zaměstnávání

V České republice jsou flexibilní formy zaměstnávání uvažovány jako minoritní zdroj úvazků, kdy jejich zastoupení je na úrovni 10 %. (Operační program Zaměstnanost, 2019, s. 6). Stejným zdrojem je dále uváděno, že státem jsou vytvářeny nepříznivé podmínky pro vytvoření většího počtu flexibilních pracovních míst, ale pracovní síla je nucena jít do jiných forem práce, jako jsou například podnikání, řetězení krátkodobých prací, případně odchod do důchodu. V důsledku společenského, hospodářského a technologického rozvoje jsou využívány nové formy zaměstnávání, lišící se od tradičního standardního zaměstnávání (Nadace Eurofond, 2021). Podle obou zdrojů (Operační program Zaměstnanost, 2019, s. 7-9, Nadace Eurofond, 2021) jsou těmito formami měněny tradiční vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Jejich charakteristikou je nekonvenční rozvržení práce a nekonvenčnost pracoviště (Operační program Zaměstnanost, 2019, s. 7-9, Nadace Eurofond, 2021).

Vlivem pandemie COVID-19 byla globální produktivita narušena mnohem více než jakýkoliv předešlý geopolitický konflikt či finanční krize je tvrzeno Randstad HR (2021). Pandemie podle této studie byla ovlivňujícím faktorem pro řadu oborů a profesí, její důsledky však byly nejvíce znatelné pro nekvalifikované pracovníky, ženy a mladší generaci (Randstad HR, 2021). Randstadem je dále tvrzeno, že firmami i veřejnými institucemi bude cíleno na oživení globální ekonomiky a výrazný vliv bude sehrán pracovníky zaměstnanými na dočasné a flexibilní

úvazky. Podle stejného zdroje jsou flexibilní formy zaměstnávání ideálním prostředkem, jak by firmy mohly rychle přizpůsobovat svoji velikost a složení svých týmů na základě aktuálních potřeb, procesů a obchodních cílů. Azizem je dále doplněno (2020, s. 167-168), že flexibilní formy pomáhají i zaměstnancům efektivně zvládat osobní a profesionální zodpovědnosti bez extrémního stresu anebo negativních dopadů a také, že flexibilní formy zaměstnávání se momentálně dostávají u zaměstnanců před další výhody a kompenzace v průzkumech spokojenosti a angažovanosti.

Mayhewem a Anandem (2020, s. 215-224) je nahlíženo na krizi COVID-19 jako na ovlivňování trhu práce, hlavně udržování zaměstnání zaměstnancům, kterým z důvodu krizových opatření není umožněno vykonávat jejich zaměstnání. Podle těchto autorů budou struktura a složení pracovních míst změněny a bude potřebná komplexní politika aktivní pracovní síly. Stejným zdrojem (Mayhew, Anand, 2020, s. 215-224) je dále uváděno, že zátěž na mladší skupiny zaměstnanců bude neúměrná, a proto by bylo vhodné zavést radikální politiku na podporu odborného výcviku na pracovišti. Jelikož byly proticovidovými opatřeními zastaveny a omezeny provozy mnoha podniků a podnikatelů tak podle Randstad HR (2021) byl výrazně ovlivněn způsob, jakým je svět práce organizován, a i kam je směřován. Podle studií provedených Randstadem HR je tradiční pojetí zaměstnanosti, tj. pracovní smlouvy na dobu neurčitou, měněno a do popředí by se měly dostávat nové formy zaměstnávání. Podle obou zdrojů (Mayhew, Anand, 2020, s. 215-224, Randstad HR, 2021), je práce s lidskými zdroji nenávratně změněna a úplný návrat k původnímu uspořádání zaměstnaneckých struktur nepravděpodobný.

Pandemii COVID-19 byl zásadně změněn způsob, jakým jsou zaměstnanci v současné době využíváni a jejich způsob práce, a proto je velká pravděpodobnost, že způsob práce a zaměstnávání se změní i s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců (Rudolph, Zacher, 2020, s. 139-145). Pandemii COVID-19 byla odhalena řada možných mezer v chápání samotného konceptu pracovních schopností a pracovních úvazků. Různé skupiny zaměstnanců trpí různými nedostatky v oblasti schopností zvládat klasické pracovní poměry a je potřebné je přizpůsobit mnohem více jejich aktuálním požadavkům a době (McGonagle, Fisher, Barnes-Farrell, Grosch, 2015, s. 376-398), zvýšit vzdělání mladých pracovníků a aklimatizovat starší zaměstnance (Brady, 2021, s. 335-344). Pandemie COVID-19 je představitelem výzvy pro řadu pracovníků v různých oblastech, či už přední linie nebo v jiných oblastech života a pracovního řádu (Kramer, Kramer, 2020).

Podle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, OECD, (2020, s. 84-85) byl počáteční nárůst nezaměstnanosti odvrácen prostřednictvím financovaných a mzdových dotačních programů, avšak jejich návrhy jsou zaměřeny na okamžitou podporu. OECD je dále uváděno, že společnostmi by pracovníci měli být přesunuti na životaschopnější pracovní místa, úvazky. Podobný názor je zastáván také Mayhewem a Anandem (2020, s. 215-224) a dále rozvíjen, že by měly být podporovány flexibilnější formy zaměstnávání, které by mohly poskytovat větší využívání pracovních sil a zkušeností pracovníků a budou nápomocny při udržování zaměstnání. Podpora účasti zaměstnanců na školeních by měla zlepšit životaschopnost zaměstnání stávajících pracovníků a zlepšovat vyhlídky na nalezení jiného zaměstnání (Mayhew a Anand, 2020, s. 215-224).

2.3 Metodika

Prostřednictvím této kapitoly je zobrazen postup, jakým byla bakalářská práce psána a jakým způsobem byly získány informace a zdroje, které v ní byly použity. Tato kapitola má poukázat na pochody a postupy směřující k napsání bakalářské práce. Pro potřeby bakalářské práce byly získány primární i sekundární zdroje.

Prvním krokem pro psaní bakalářské práce bylo studium sekundárních zdrojů a jejich literární rešerše, pomocí které byly zpracovány tuzemské i zahraniční zdroje prostřednictvím monografií, zákonů a vyhlášek, časopisů a elektronických zdrojů, výzkumných zpráv. Veškeré odborné publikace byly čerpány ze zdrojů Národní technické knihovny v Praze a Slovenské Akademie Věd v Bratislavě, případně ze soukromých zdrojů ze zakoupených publikací. Veškeré zdroje byly vyhledávány pomocí internetového portálu www.books.google.com, kterým jsou na základě vyhledávání klíčových slov vyhledány publikace a také pomocí www.researchgate.net, internetového portálu pro vyhledávání článků a výzkumných zpráv. Některé výzkumné práce byly získány prostřednictvím <https://academic-oup-com.ezproxy.is.cuni.cz/journals>, přístupu ke zdrojům Oxford Academics, a také pomocí <https://www.bookport.cz>, obsahujícího zdroje v elektronické podobě. Větší množství elektronických zdrojů bylo získáno z důvodu pandemické situace v České i Slovenské republice. Zdroje informací pak následně byly zpracovány do textové podoby prostřednictvím volného výtahu studovaného textu.

Na základě studia sekundárních zdrojů byly stanoveny výzkumné cíle a položeny výzkumné otázky a cíle práce. Byly vytvořeny hypotézy a předpoklady, jaký vliv by flexibilní formy zaměstnávání mohly mít na zahraniční ekonomiku hlavně v otázce zaměstnanosti a efektivnějšího využívání lidského kapitálu. Po určení cílů práce byl vyhotoven dotazník pro získání primárních zdrojů informací pro bakalářskou práci.

Primární data výzkumu byla získána kvantitativní metodou prostřednictvím dotazníkového šetření (příloha 1) metodou, která je dle Dismana (2015, s. 285-286) metodou vhodnou k získání poznatků od většího množství respondentů, v tomto případě zaměstnavatelů, s vysokou standardizací a tím pádem vyšší reliabilitou, avšak na úkor omezení poskytujících sníženou validitu. Dismanem (2015, s. 285-288) je dále tvrzeno, že dotazník je nejenom výzkumným, ale také hlavně diagnostickým nástrojem, pomocí kterého je možné získat informace od velkého množství zainteresované populace. Vzhledem k jeho dostupnosti je dotazník důvodem, proč bylo dotazníkové šetření považováno za zdroj získání důvěryhodných a cenných odpovědí, podkladů pro zpracování výzkumu (Disman, 2015, s. 287–288). Respondenti byli ujisti, že veškerá data o jejich společnostech získána prostřednictvím dotazníkového šetření budou využita výhradně pro potřeby bakalářské práce.

Vzhledem k pandemické situaci a výskytu koronaviru COVID-19 se naskytla možnost srovnat data získané před a v průběhu pandemie a jaký měla vliv na využívání flexibilních forem zaměstnávání. Po získání dat byla využita deduktivní metoda, která je podle Dismana (2015, s. 76-78) podkladem pro tvorbu hypotéz na základě teorie nebo obecně formulovaného problému. Dismanem je dále tvrzeno, že hypotézami je navrhováno, jaké spojení mezi proměnnými by se mělo najít v případě, je-li hypotéza pravdivá. Po sběru dat (dotazníkové šetření 2) přichází ke srovnání zjištěných závislostí s hypotézou a v případě shodnosti předpovězeného s výsledky dat je hypotéza přijata za platnou, v opačném případě za neplatnou (Disman, 2015, s. 76). Pro vytvoření odpovídající hypotézy musela tato hypotéza splňovat následující kritéria definována Dismanem (2015, s. 80):

- jedná se o tvrzení odpovídající existenci mezi dvěma nebo více proměnnými;
- všechny proměnné zmíněny v hypotéze musí mít validní operační definici, konceptu vyjádřeného pomocí popisu operací, kterými bude měřen;
- do souboru pracovních hypotéz musí být zahrnuty nejen proměnné, reprezentující zkoumané koncepty, ale i ty proměnné, kterými mohou být významně zkreslené interpretace zkoumaných vztahů.

Bylo tedy vytvořeno několik pracovních hypotéz, kterých význam v rámci výzkumu je Dismanem (2015, s. 84-86) definován jako kritérium, zda je výzkum proveditelný, jsou nástrojem pro optimalizaci redukci informací a jsou základem pro odhad rozsahu výzkumu.

Dotazník byl vytvořen s asistencí 3 subjektů, kterým byl dotazník předkládán pro kontrolu, zdali nejsou otázky pokládány manipulativně a jsou jasně srozumitelné. Finální podoba dotazníkového šetření byla následně vypracována (příloha 1) prostřednictvím www.surveio.com a následně bylo dotazníkové šetření zveřejněno na facebookovém profile webové stránky www.flexipraca.sk. Tento profil má více jako 10 000 aktivně sledujících profilů (10 113), které se aktivně zajímají o problematiku flexibilních forem zaměstnávání. Denní průměrná návštěvnost tohoto profilu je na úrovni 572 návštěv denně (data poskytnuta provozovatelem profilu). Dotazníkové šetření bylo zpřístupněno veškerým zájemcům o jeho vyplnění. Dotazník byl tvořen celkem 28 otázkami, které je možné zařadit do několika okruhů. V prvním okruhu otázek bylo celkem 5 otázek demografického charakteru, pomocí kterých bylo zjišťováno, do jakých skupin respondenti spadají, co se týkalo velikosti firem, délky působení na trhu, geografického rozměru, charakteru trhu, na kterém působí a růstu z hlediska počtu zaměstnanců. V druhém okruhu byly otázky, které byly zaměřeny na zaměstnance a jejich zaměstnávání prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání. Do tohoto okruhu zapadaly otázky číslo 6-16. Prostřednictvím tohoto okruhu bylo zjišťováno, zdali jsou společnostmi flexibilní formy zaměstnávání využívány, jaké druhy a jaké skupiny zaměstnanců jsou nimi využívány. Ve třetím okruhu, do kterého byly přiřazeny otázky 17-22 bylo předmětem výzkumu zjišťováno, jestli mohou mít flexibilní formy zaměstnávání vliv na zaměstnanost a jejich legislativní zakotvení a přehlednost. V posledním, čtvrtém, zahrnujícím otázky 23-28, okruhu otázek bylo předmětem zjišťování, jaké preference mají zaměstnavatelé v oblasti vytváření nových pracovních míst, jestli jsou pro ně prioritní dotace ze strukturálních fondů anebo flexibilní formy zaměstnávání. Dotazník byl tedy tvořen uzavřenými otázkami, nezavádějícím žádným způsobem respondenty, vedoucími ke zřetelným, jasným a konkrétním závěrům. Bylo zjišťováno, jak jsou respondenty vnímány flexibilní formy zaměstnávání, jaké formy flexibilních forem zaměstnávání jsou v praxi nejvíce využívány a jestli je možné považovat flexibilní formy zaměstnávání jako nástroj na snižování nezaměstnanosti.

Cílovou skupinou, na kterou byly dotazníkové šetření a následné rozhovory zaměřeny, byli podnikatelé a majitelé firem, případně personální oddělení společností a to z důvodu, že jedním z dílčích cílů bakalářské práce je získat přehled o tom jaké typy a v jaké míře jsou flexibilní formy zaměstnávání v Slovenské republice využívány a jak jsou zaměstnavateli vnímány. Bakalářská práce je zaměřena na používání flexibilních forem zaměstnávání z pohledu zaměstnavatelů, nikoliv zaměstnanců a proto byla dotazníkové šetření zaměřena na vedení společností.

Dotazníkové šetření bylo zrealizováno ve dvou fázích. První fáze proběhla v listopadu 2019, v průběhu celého měsíce (1.11.2019 – 30.11.2019), kdy byl odkaz na dotazník rozeslán do okruhu známých prostřednictvím www.facebook.com (celkem cca 120 kontaktů) a prostřednictvím profesní sítě www.linkedin.com (40 kontaktů) a následně dále roz distribuovány prostřednictvím snowball sampling, která je podle Dismana (2011, s. 114) metodou vhodnou pro výběr jedinců, kdy je pomocí původního adresáta dotazník distribuován k jiným členům cílové skupiny a tím k zisku relevantních zdrojů dat. Dotazník byl zpřístupněn na facebookovém profilu organizace www.flexipraca.sk, která má průměrní denní návštěvnost přibližně 572 jednotlivců a data byla následně sesbírána do souboru v Excelu a posléze vyhodnocována. Profil společnosti flexipraca.sk byl zvolen z důvodu, že návštěvníci daného profilu jsou většinou zástupci firem, případně personálních oddělení společností. V daném

období prvního dotazníkového šetření, celkem 30 dnů, se na základě průměrné návštěvnosti se dotazník mohl dostat celkem k 17160 možným respondentům prostřednictvím facebookového profilu flexipraca.sk a k dalším přibližně 160 jednotlivcům z okruhu přátel a známých. Dle statistiky příspěvku byl odkaz sdílen celkem 723krát. Celkový dosah dotazníku tedy mohl být na maximálně 18043 respondentů, což by při celkovém počtu 374 odpovědí dělalo návratnost na úrovni 0,21 %. Odkaz byl dle statistik na survio.com otevřen celkem 832krát v prvním kole dotazníkového šetření, přičemž k úplnému dokončení a vyplnění celého dotazníku přišlo pouze ve 44,95 % případů, vzorek, který vzniknul tedy obsahoval 374 respondentů, což je relevantní množství pro zpracování dat a jejich vyhodnocení. Na Slovensku podle webu Finstat.sk (odkaz: <https://finstat.sk/databaza-firiem-organizacii>, navštíveno 15.08.2021) existuje v současnosti 516387 společností. Jenom malá část společností vyplnila dotazníkové šetření (0,00072 % všech společností existujících na trhu), nicméně vzorek získaný prostřednictvím dotazníkového šetření má pro bakalářskou práci validní hodnotu a může být nápomocným ukazatelem pro bližší pochopení flexibilních forem zaměstnávání na trhu práce v Slovenské republice. Relativně nízká návratnost (44,95 % případně 0,21 %) mohla být způsobená délkou dotazníkového šetření, případně pocitem respondentů, že nebudou moci na danou problematiku odpovídat, a tedy, že by data od nich poskytnuta nemusela mít odpovídající hodnotu.

Ve druhé fázi bylo dotazníkové šetření provedeno v červenci 2020 po dobu dvou týdnů, (3.7.2020 – 17.7.2020), kdy byl odkaz pro vyplnění opět sdílen prostřednictvím kontaktů na www.linkedin.com a www.facebook.com do okruhu známých a také byl prostřednictvím www.facebook.com zveřejněn na facebookovém profilu společnosti Flexipraca.sk Všem respondentům, kteří byli ochotni odpovědět na dotazníkové šetření, bylo zpřístupněno stejné dotazníkové šetření jako ve fázi první, aby bylo možné srovnat, jak byla situace ohledem flexibilních forem zaměstnávání pozměněna vlivem společenskoekonomické situace související s pandemií koronaviru COVID-19. Druhého kola dotazníkového šetření bylo zúčastněných 427 respondentů, jimiž bylo dotazníkové šetření otevřeno. Návratnost druhého kola dotazníkového šetření, tedy celkový počet vyplněných celých dotazníků, byla na úrovni 79,16 %, čemuž odpovídá vzorek 338 respondentů. Dosah dotazníkového šetření prostřednictvím facebookového profilu Flexipraca.sk byl teoreticky na úrovni 8008 respondentů (průměrný denní počet návštěv x počet dnů, ve kterých dotazníkové šetření probíhalo (14)). Maximální možná zpětná vazba v tomto případě mohla být maximálně 8325 respondentů, která byla tvořena návštěvníky facebookového profilu flexipraca.sk (8008), osobními kontakty na stránkách Facebooku a LinkedInu (160) a sdílením příspěvku (157krát). Návratnost vzhledem k maximálnímu dosahu v tomto případě byla 4,06 %.

Pokles celkového počtu vzorků mohl být způsoben ukončením působení některých společností na trhu práce, případně neochotou nebo nedostatkem prostoru pro vyplnění dotazníkového šetření. Nižší počet respondentů jako v první fázi mohl být také způsoben kratším obdobím zpřístupnění dotazníku. Výsledky byly opět zaneseny do excelového souboru a následně vyhodnoceny. Byla aplikována matematicko-statistická metoda číselných výpočtů dvěma veličinami – počtem respondentů n a percentilem %. Pomocí grafické metody byly graficky zobrazeny získané údaje. Výsledky výzkumu jsou prezentovány chronologickým sledem v přílohách ([příloha 2-29](#)), je poskytováno stručné, přehledné, jasné a dobře čitelné grafické podání.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla vyhotovena osnova polostrukturovaného rozhovoru a byly provedeny tři rozhovory (příloha 31-33) se zástupci respondentů z rozdílných oblastí a typologií společností. Polostrukturovaný rozhovor je kvalitativní metoda, která je dle Dismana (2011, s. 287) charakterizována nízkou reliabilitou, avšak díky

nevnucujícím se způsobu kladení otázek a zisku odpovědí oproti kvantitativní metodě s potenciálně vysokou validitou. Vzhledem k indukční logice kvalitativního výzkumu mohla být tato část zisku primárních dat provedena až po kvantitativní metodě. Všechny rozhovory byly provedeny v říjnu 2020 prostřednictvím videohovorů se zástupci tří společností.

Data získána prostřednictvím dotazníků a rozhovorů byla následně srovnána a na jejich základě mohla být vyřčena doporučení, prostřednictvím kterých by mohly flexibilní formy zaměstnávání být prostředkem pro snižování nezaměstnanosti v regionech, efektivnějším prostředkem pro využívání lidských zdrojů a jejich znalostí a dovedností, jak na obecné (celostátní), tak na konkrétní rovině aplikovatelné pro konkrétní společnosti. Byl vytvořen model (příloha 37) pro středně velikou společnost (100 zaměstnanců), jak by se mohla oprostit od zaužívaného stereotypu a mnohem efektivněji využívat potenciál lidských zdrojů nacházejících se na trhu práce. Na základě navrhovaných doporučení byla současně vytvořena nabídka (příloha 36) tří školení na legislativní problematiku flexibilních forem zaměstnávání, aby mohly být společnostmi flexibilní formy využívány ve zvýšené míře a mnohem efektivněji. Navrhovaná školení byla poslána zástupcům společností, s nimiž proběhly rozhovory se zpětnou vazbou od jedné společnosti, kterou byly navrhované změny aplikovány.

Na základě zpracování dat, vytvoření návrhů na efektivnější a častější využívání flexibilních forem zaměstnávání byly vyvozeny závěry zahrnující aktuální postavení flexibilních forem zaměstnávání na trhu práce, jak by mohly být zapojeny více do procesu snižování nezaměstnanosti na Slovensku a proč by mohly být perspektivním prostředkem pro efektivnější využívání lidských zdrojů a růstu společností.

3 Praktická část

V této části bakalářské práce jsou shrnuta a analyzována veškerá primární data a jejich srovnání. Předmětem, na který je zaměřen výzkum jsou flexibilní formy zaměstnávání. Jako objekt byli zvoleni zaměstnavatelé, kteří byli osloveni prostřednictvím sociálních sítí, v rámci celého území Slovenska a taky prostřednictvím webové stránky www.flexipraca.sk. Na základě těchto dat byla vypracována doporučení a návrhy pro efektivnější a zásadnější využívání flexibilních forem zaměstnávání a vytvořena modulace pro střední velkou firmu, jak by bylo pro ni efektivnější rozvrhnout lidský kapitál.

Výzkumným problémem je využívání flexibilních forem zaměstnávání v kontextu se stále přetrvávající nezaměstnaností ve společnosti. Právě flexibilní formy zaměstnávání jsou rozhodujícím faktorem podpory pružnosti a flexibility trhu práce. Vzhledem k současné ekonomické společenské situaci s nástupem pandemie koronaviru COVID-19 by flexibilní formy zaměstnávání mohly být přínosem v boji s nezaměstnaností a prostředkem efektivnějšího využívání lidských zdrojů.

V bakalářské práci je vykonán výzkum flexibilních forem zaměstnávání, které bez zaměstnavatelů a zaměstnanců by neměly smysl. Bakalářskou práci je dále upozorněno i na nezaměstnanost, která by mohla právě flexibilními formami zaměstnávání eliminována.

3.1 Zisk a zpracování dat výzkumu

Výzkum byl zrealizován dvěma dotazníky na celkem 374 respondentech a 338 respondentech. Vzhledem k charakteru bakalářské práce bylo složení výzkumné části zaměřeno na zaměstnavatele v rámci celého Slovenska. Zkoumaný vzorek byl rozdělen podle velikosti podniku, sféry podnikání, délky působení na trhu práce, lokality působení a migrace zaměstnanců. Toto rozdělení bylo zvoleno za adekvátní ve spojení se zkoumanou problematikou. Data získána prostřednictvím obou dotazníků byla porovnána, aby bylo možné vidět změny, které mohly nastat vlivem pandemické situace a opatření vlády na Slovensku. Na první pohled je lehce patrné, že počet respondentů se po prvním dotazníku snížil celkem o 36 respondentů, což je část představující přibližně 10 % respondentů v první vlně dotazníkového šetření.

Návratnost dotazníkového šetření byla v prvním případě na úrovni 44,95 % z celkového počtu 832 otevřených a začatých dotazníkových šetření. Víc jak polovina respondentů, kteří začali vyplňovat dotazníkové šetření ho bohužel nedokončila, což mohlo být způsobeno rozsáhlostí dotazníkového šetření případně pocitem, že by neposkytli relevantní data pro výzkum. 374 respondentů je dostatečně velký vzor pro vyhodnocení sesbíraných dat. Nicméně vzhledem k velikosti potenciálního množství respondentů (516387 společností aktuálně fungujících v rámci Slovenské republiky) se jedná pouze o malý vzorek, který je ale schopen poskytnout relativně odpovídající a pravdivé informace o fungování flexibilních forem zaměstnávání v rámci Slovenské republiky. Potenciální dosah prvního dotazníkového šetření byl na úrovni přibližně 18043 respondentů, což by návratnost dotazníkového šetření činila 2,1 % všech potenciálních respondentů.

V případě druhého dotazníkového šetření byl počet respondentů ještě o něco nižší (o přibližně 10 % proti prvnímu dotazníkovému šetření). Jeho návratnost byla v počtu 338 respondentů což je vzorek představující celkem 79,16 % všech dotazníkových šetření otevřených a spuštěných na www.surveio.com. Pouze něco málo přes 20 % respondentů nedokončilo dotazníkové šetření, což by mohlo znamenat, že zájem respondentů o flexibilní formy zaměstnávání se zvýšil. Z maximálního dosahu, který mohlo toto šetření teoreticky

mít, je vzorek 338 respondentů části představující 4,06 % všech teoretických respondentů (teoretický dosah byl vypočítán na 8325 možných respondentů složených z návštěvníků facebookového profilu Flexipraca.sk, kontaktů výzkumníka a počtu sdílení příspěvku).

Otázky použity v dotazníkovém šetření je možné rozdělit do vícero kategorií, které budou rozebrány v následujících podkapitolách.

3.1.1 Demografické ukazatele

Výzkum byl nejdříve zaměřen na velikost podniku dle počtu zaměstnanců. Respondenti – zaměstnavatelé byli rozděleni do čtyř skupin podle velikosti: mikro podnik (1–9 zaměstnanců), malý podnik (10–49 zaměstnanců), střední podnik (50–249 zaměstnanců), velký podnik (více jak 250 zaměstnanců). Numerické a procentuální výsledky složení souboru podle velikosti podniku jsou zaznamenány v příloze č. 2.

Z prvního dotazníku je možné vyvodit, že nejpočetnější skupinou byly mikro podniky s počtem 1–9 zaměstnanců, tvořící 224 respondentů, což je část představující 59,89 %. Druhá skupina byla tvořena malými podniky s počtem zaměstnanců v rozpětí 10–49 v celkovém počtu 88 účastníků dotazníkového šetření, tvořící percentil na úrovni 23,53 %. Ve třetí skupině byla podmnožina středních podniků s celkovým počtem zaměstnanců mezi 50–249. Tato skupina byla tvořena celkem 37 účastníky výzkumu, což je 9,89 % všech zúčastněných. Poslední část, tvořící 6,69 % respondentů, byla skupina velkých podniků s počtem zaměstnanců přesahujícím 250.

Z druhého dotazníkového šetření je možno pozorovat, že nejpočetnější skupinou pořád zůstaly mikro podniky s celkovým počtem 197 respondentů, ale jejich podíl, na celkovém počtu respondentů se snížil na 58,28 % co může být způsobeno ukončením činnosti podniků, případně sníženým zájmem na účasti na dotazníku. Malé podniky byly zastoupeny 81 účastníky a jejich podíl tím činil 23,96 %. I v této skupině byl patrný pokles počtu účastníků, ale jejich procentuální zastoupení je korelující s procentem zúčastněných v prvním šetření. Ve třetí skupině středních podniků, byl počet respondentů snížený na 37, co představuje 10,36 % podíl na vzorku respondentů. A poslední skupina velkých podniků své početné zastoupení nezměnila, co může být vlivem dlouhého působení firem na trhu a stabilitou. Jejich podíl na vzorku byl 25 respondentů činící 7,4 %.

Další pozornost byla zaměřena na oblast, ve které jsou respondenti působící. Na výběr byly celkem 2 možnosti, a to výrobní sféra a nevýrobní sféra. Výsledky dotazníkového šetření jsou přehledně zaznamenány v příloze č. 3.

Prezentovaný soubor je zastoupen v prvním dotazníku celkovým počtem 374 zaměstnavatelů, kteří byli rozděleni podle oblasti působení do dvou sfér, přičemž výrobní sféra byla zastoupena počtem 167 respondentů, představující 44,65 % odpovědí a nevýrobní sféra byla zastoupena 207 zaměstnavateli, co je část představující 55,35 % respondentů.

V rámci druhého dotazníkového šetření bylo zastoupení oblastí více podobné, rozdíl v počtu účastníků mezi výrobní a nevýrobní sférou byl pouze 6 respondentů, kdy výrobní sféra byla zastoupena 166 respondenty, což představovalo 49,11 % všech respondentů a nevýrobní sféra představující vzorek o celkovém počtu 172 zaměstnavatelů, tvořícími 50,89 % všech zúčastněných.

Do výzkumu bylo tedy zapojeno větší množství zaměstnavatelů z nevýrobní sféry, ale je možné pozorovat jejich snižující se počet proti zaměstnavatelům působícím ve výrobní sféře, kde táto sféra podnikání je působící dojmem větší stability vzhledem ke současné situaci.

Vzorek respondentů byl zkoumán i z pohledu délky působení na trhu práce. Byly zvoleny 2 možnosti výběru – méně než 10 let, 10 let a více. Numerické zpracování výsledků je zobrazeno v příloze č. 4.

Výzkumu prvního dotazníkovém šetření bylo celkem zúčastněných 213 zaměstnavatelů působících na trhu méně než 10 let s podílem tvořícím 56,95 % všech respondentů a 161 zaměstnavatelů s délkou působení na trhu 10 let a více, tedy vzorek představující 43,05 % dotazovaných.

V druhém dotazníkovém šetření byla účast respondentů následující. 180 respondentů s působností na trhu práce kratší 10 let, což je podíl činící 53,25 % všech dotazovaných a 158 respondentů, kteří jsou na trhu práce dobu delší než 10 let a jejich podíl na dotazníkovém šetření je 46,75 %.

Z výsledku je patrné, že prvního i druhého dotazníkového šetření se zúčastnila větší část respondentů, která není působící ani 10 let na trhu. Ale současně je viditelný i vliv aktuální společenské situace na slovenském trhu práce, kdy z účastníků druhého dotazníkového šetření patřících do skupiny nad 10 let zúčastnili prakticky všichni respondenti jako v prvním šetření.

Pozornost byla následně zaostřena i na lokalitu působení subjektů. Možnosti byly rozděleny podle krajů na celkový počet 8:

- Bratislavský kraj;
- Trenčínský kraj;
- Žilinský kraj;
- Prešovský kraj;
- Trnavský kraj;
- Nitrianský kraj;
- Banskobystrický kraj;
- Košický kraj.

Podrobné numerické a procentuální složení výsledků složení souboru respondentů podle lokality je znázorněno v příloze č. 5.

Je možné říct, že zkoumaný vzorek zaměstnavatelů podle lokality působení na trhu práce je pozůstávající z následujícího vyhodnocení :

- Bratislavský kraj v celkovém počtu 53, představující 14,17 % v prvním dotazníkovém šetření a 45 respondentů (13,31 %) v druhém;
- Trnavský kraj v celkovém počtu 37, což je část představující 9,89 % v prvním dotazníku a 36 respondentů v druhém (10,65 %);
- Trenčínský kraj v zastoupení 47 zaměstnavatelů, představujících 12,57 % v prvním kole dotazníků a 45 (13,31 %) v druhém dotazníkovém šetření;
- Nitrianský kraj v celkovém počtu 42, což je část představující 11,23 % po prvním dotazníkovém šetření a 40 respondentů představujících 11,83 % všech respondentů;
- Žilinský kraj v počtu 41, představující 10,96 % v prvním dotazníkovém šetření a 40 (11,83 %) v druhém.

- Banskobystrický kraj v zastoupení 48 respondentů, co je část představující 12,83 % zúčastněných v prvním dotazníku a 45 respondentů, představujících 13,31 % v druhém dotazníkovém šetření;
- Prešovský kraj v celkovém počtu 58, představující 15,52 %, v prvním a 48 (14,22 %) respondentů v druhém dotazníkovém šetření;
- Košický kraj v zastoupení 48 respondentů, co je 12,83 % účast na prvním kole dotazníků a 39 respondentů, co je 11,54 % účast na druhém kole dotazníků.

Lze tedy konstatovat, že největší zastoupení v prvním kole dotazníkového šetření je u zaměstnavatelů z Prešovského kraje v počtu 58 respondentů a nejmenší počet zaměstnavatelů účastnících se dotazníku je v Trnavském kraji. V případě druhého dotazníkového šetření přišlo k výraznějšímu snížení počtu účastníků v krajích s vyšší mírou nezaměstnanosti, jako je Prešovský a Košický kraj (viz Příloha 30). Větší pokles může být způsoben různými faktory, ale Prešovský a Košický kraj jsou kraje, kde míra nezaměstnanosti je dlouhodobě na nejvyšší úrovni v rámci Slovenska (viz příloha 31) a proto může být výraznější pokles způsoben zhoršenou ekonomickou situací a nedostatečným množstvím příležitostí na trhu.

Dalším charakteristickým znakem pro respondenty je pohyb zaměstnanců v období předchozích tří let. Byly zvoleny tři skupiny, ze kterých bylo respondenty určeno, zdali počet zaměstnanců byl rostoucí, klesající nebo se neměnil. Struktura souboru respondentů podle migrace zaměstnanců je numericky a procentuálně znázorněna v příloze č.5.

Z výsledků prvního dotazníkového šetření je možné vypožorovat, že v dotazovaném období bylo u celkového počtu 117 zaměstnavatelů, 31,28 %, počet zaměstnanců navýšen. Naopak u 88 respondentů, což je část představující 23,53 % všech dotazovaných počet zaměstnanců zaznamenal pokles. U zbývajících 169 zaměstnanců, 45,19 %, se počet zaměstnanců v posledních třech letech nijak nezměnil.

V druhém dotazníkovém šetření byly výsledky následující. U 51 respondentů (15,09 %) byl počet zaměstnanců zvyšující se, u 150 zaměstnavatelů (44,38 %) se počet zaměstnanců nijak nezměnil a u zbývajících počtu 137 respondentů je počet zaměstnanců klesající v pozorovaném období.

Z uvedených výsledků je možné vyvodit závěr, že snaha respondentů v posledních třech letech, byla zachovat vytvořená pracovní místa, případně jejich počet navýšit i napříč nepříznivé situaci na trhu práce a vzrůstající konkurenci, ale současná pandemická situace jim tuto jejich snahu značně komplikuje a jsou nuceny zvyšovat podíl nezaměstnanosti na trhu práce, případně zastavovat nebo snižovat ekonomicky růst jejich podniků.

3.1.2 Flexibilní formy zaměstnávání a jejich využívání

Frekvence využívání jednotlivých flexibilních forem zaměstnávání je různá a závislá na mnoha faktorech jako např. typ činnosti firmy, velikost podniku, potřeba zaměstnance na výkon práce apod. Proto je pro potřeby bakalářské práce kladena otázka, zdali jsou jednotlivé formy zaměstnávání v praxi využívány přibližně ve stejné frekvenci nebo je některý z typů používán výrazně častěji jako ostatní?

Otázkou číslo 6 bylo zkoumáno, zda jsou zaměstnanci zaměstnáni prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání. Byla upřednostněna uzavřená otázka s možnostmi ano nebo ne. Detailní numerické a procentuální vyobrazení výsledků je k dispozici v příloze č. 7.

Flexibilní formy zaměstnávání byly respondenty vnímány velmi pozitivně v období prvního dotazníkového šetření. Jenom malou částí (35) respondentů, 9,32 %, nebyly využívány.

V období, kdy probíhalo 2. dotazníkové šetření je možné vypožorovat, že zaměstnavatelé začali využívat flexibilní formy zaměstnávání více (93,2 % - 315), a to hlavně ve snaze, aby byla dodržována vládní nařízení a doporučení. Je tedy možné říct, že flexibilní formy zaměstnávání mají na trhu práce své opodstatnění a nenahraditelné místo. Společnosti, kterými nejsou flexibilní formy zaměstnávání využívány, tak je děláno buď z důvodu, že takový typ zaměstnávání dělat nechtějí nebo je nemohou využívat, případně by se mohlo jednat i o určitý stereotyp nebo strach z neznámého.

Cílem další otázky bylo zjistit, které typy flexibilních forem zaměstnávání týkajících se času jsou zaměstnavateli preferovány. Respondenti měli možnost označit vícero možností. Číselné a procentuální zpracování výsledku otázky je dostupné v příloze č. 8.

V prvním dotazníkovém šetření je možné vypožorovat, že i když veškeré flexibilní formy zaměstnávání týkající se pracovního času jsou ve firmách využívány, pro respondenty je nejvíce vyhovující práce přesčas, což poskytuje informaci, že objem práce a počet zakázek, které jsou zaměstnavatelům k dispozici, je v dostatečném množství. Na pracovní úvazek na dobu určitou by se tedy mohl například zvýšit počet zaměstnanců. Nejméně je respondenty využíváno sdílené pracovní místo, které může být způsobeno tím, že v podmínkách Slovenska je sdílené pracovní místo poměrně novým pojmem.

V druhém dotazníkovém šetření je patrný posun k častějšímu využívání úvazku na dobu určitou (151 proti 234) a mnohem menší využívání stlačené pracovní doby (88 proti 12). Zaměstnavateli jsou upřednostňovány úvazky, které je možné snadno prodloužit nebo ukončit. Snížil se i podíl využívání směnného provozu, což může být ovlivněno snížením produkce v této složité době. Zvýšil se i podíl úvazků na zkrácenou pracovní dobu, což může být opět důsledkem snižování produkce a menší potřeby lidských zdrojů.

V následné otázce bylo zjišťováno, jaké flexibilní formy zaměstnávání, vykonávající se mimo pracoviště zaměstnavatele jsou nápomocny při naplňování jejich vytyčených cílů. Respondenti měli na výběr ze dvou možností, práce z domova nebo telepráce, přičemž nimi mohly být označeny obě varianty. Číselné a procentuální zobrazení je v příloze č. 9.

V období prvního dotazníkového šetření byly velmi malým počtem zaměstnavatelů využívajících flexibilní formy zaměstnávání označeny možnosti práce z domova nebo telepráce jako možnosti flexibilních forem zaměstnávání. Je tedy možné z toho vyvodit závěr, že tyto konkrétní modely práce nejsou v podmínkách Slovenska preferovány – nemají takovou důvěru. Na jedné straně jsou tyto typy práce příčinou nemalé úspory financí za pronájem, energie, nebo za vybavení, na straně druhé jsou v podmínkách slovenského trhu práce překážkou pro zaměstnavatele ztrácejícího kontrolu nad výkonem práce zaměstnavatele. Jednou z dalších příčin znemožnění využití tohoto typu flexibilních forem zaměstnávání může být neschopnost aplikace na všechny nebo převážnou část pracovních činností.

V období druhého dotazníkového šetření byla situace na území Slovenska změněna a vládou bylo doporučeno využívat více flexibilní formy zaměstnávání vykonávající se mimo pracoviště zaměstnavatele. Zvýšil se podíl zaměstnanců pracujících mimo své pracoviště. Z daných možností je upřednostňována telepráce (107), ačkoliv je náročnější na vybavení a technické záležitosti, před prací z domova (82). Podíl využití daných typů flexibilních forem práce by mohl být větší, ale ne všechny typy zaměstnávání ve výrobní i nevýrobní sféře umožňují jejich využívání.

Cílem deváté otázky bylo zjištění, která z flexibilních forem zaměstnávání vykonávána občas a nepravidelně je zaměstnavateli upřednostňována. Respondenti měli k dispozici vícero

možností a mohla být nimi zvolena více než jen jedna. Numerické a procentuální vyhodnocení je v příloze č. 10.

Nejvíce zaměstnavateli využívaný typ flexibilní formy práce je nepravidelná výpomoc, která je na trhu práce využívána již poměrně dlouhou dobu, je prověřena časem. Navíc je se sebou nosící nízké daňové a odvodové zatížení, což je pro firmy vyhovující. Na straně druhé, nejméně je u zaměstnavatelů preferovaná pracovní pohotovost, jelikož je to typ práce, u kterého větší využití není možné ovlivnit, protože je úzce související jenom s určitými druhy pracovních pozic. Není tedy možno aby byla aplikována libovolně. U většiny typů nepravidelných flexibilních forem zaměstnávání přišlo k výraznému snížení počtů zaměstnavatelů, kterými jsou tyto flexibilní formy zaměstnávání využívány. Nejvýraznější pokles je u většiny typů dohod, co může být spojeno se snižujícími se nároky na objem práce, které společnosti mají.

Cílem následující otázky bylo určit, které flexibilní formy zaměstnávání, které jsou vykonávány pomocí agentur, jsou u zaměstnavatelů preferovány. Respondenty mohl být vybrán typ personálního leasingu nebo agentury dočasného přidělení zaměstnání, případně mohly být zvoleny obě možnosti. Výsledky otázky jsou numericky a procentuálně znázorněny v příloze č. 11.

Z prvního dotazníkového šetření je patrné, že z celkového počtu 339 respondentů využívajících flexibilní formy zaměstnávání, jenom malým procentem z nich (10%) jsou využívány flexibilní formy zaměstnávání, které jsou zprostředkovány agenturami, ačkoliv se jedná o velmi dynamický způsob zisku nových pracovních sil. Vzhledem k náročnosti uzavírání pracovněprávních vztahů na základě participace tří stran a možnosti využití nové pracovní síly, většinou jenom na pracovní pozice nevyžadující si náročné zaškolení nebo určitou odbornou způsobilost, je o tento typ flexibilních forem zaměstnávání mnohem nižší zájem.

Podobný přístup je možné vypožorovat i z výsledků druhého dotazníkového šetření, kdy se podíl zaměstnavatelů využívajících flexibilní formy zaměstnávání (315) ještě snížil na necelých 7 %. Jak personální leasing, tak agentury dočasného zaměstnávání je vhodnější využívat v období, kdy je nezaměstnanost na nízké úrovni a je složité sehnat nové zaměstnance.

Otázkou č. 11 bylo zjišťováno, zda jsou respondenty uzavírány pracovněprávní vztahy i na základě jiných právních předpisů jako je Zákoník práce. V rámci otázky bylo pro respondenty k dispozici 5 možností, s možností výběru více než jedné možnosti. Numerické a procentuální zobrazení výsledků je k dispozici v příloze č. 12.

Na základě výsledku je možné určit, že nejfrekventovanější flexibilní forma zaměstnávání, která není vykonávána podle předpisů Zákoníku práce je samostatně výdělečná činnost (96 proti 83), která je právně zakotvena v Zákoně o živnostenském podnikání. Tato forma není využívána jenom zaměstnavateli na výkon konkrétních typů prací, ale také nezaměstnanými, kterým se například nevedlo uplatnit se na trhu práce v delším časovém horizontu. Na opačné straně, příkazní (1 proti 0) a manažerská smlouva (2 proti 1), uzavírána ve smyslu Obchodního nebo Občanského zákoníku, byla označována nejméně, jelikož se jedná o pracovní poměr uzavíraný specifickým způsobem, a i vyplácení odměn za práci je vykonáváno odlišným způsobem, což nespadá do zaběhnutého stereotypu firem. Nejvýraznější propad mezi dotazníky byl v počtu vykonávaných projektových prací (8 proti 2) a smluv o dílo (13 proti 7), co může být zapříčiněno šetřením společností a menšími investicemi do různých nových projektů.

Cílem další otázky bylo zjištění, jaký typ zaměstnanců u respondentů je pracujících na flexibilní formy zaměstnávání. Výsledky jsou zaznamenány číselně a procentuálně v příloze č. 13.

Nejpočetnější skupinou zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání jsou zdravotně postižení občané, jelikož je to pro ně vhodný způsob zapojení se do pracovního procesu a je tím snižována sociální exkluze této skupiny občanů. Velmi často jsou obsazováni také studenti a ženy po mateřské dovolené, patřící do rizikové skupiny na trhu práce, vzhledem k tomu, že studenti nejsou dispozí odpovídající praxe a jejich pracovní návyky nejsou dostatečné a pro ženy po mateřské dovolené je komplikovanější dosáhnout souladu mezi potřebami rodiny a pracovními povinnostmi. Vzhledem k tomu, že flexibilní formy zaměstnávání jsou nápomocny při uplatnění těchto rizikových skupin, tak je to jen potvrzení jejich opodstatnění na slovenském trhu práce. Nejmenší skupinou zaměstnanců byli zaměstnanci, kteří se starají o seniora v rodině. To může být způsobeno dostatečným množstvím existujících zařízení a stacionářů pro seniory s komplexní starostlivostí o ně. V jednotlivých dotazníkových šetřeních je rozdíl v zapojení jiných osob, kdy v současné době, jsou na flexibilní formy práce odkázány i zaměstnanci, kteří jsou normálně zaměstnáni a vzhledem k vládním opatřením nemají možnost svojí práci vykonávat.

Předmětem výzkumu další otázky je zjištění, které pohlaví obyvatelstva jsou flexibilní formy zaměstnávání více upřednostňované. Kompletní numerické a procentuální zobrazení je v příloze č. 14.

Větší část zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání je patřící k ženské populaci. I když rozdíl mezi muži a ženami není nijak výrazný, může to být způsobeno tím, že ženy musí najít větší soulad mezi pracovními povinnostmi, osobním a rodinným životem než populace mužská. Oběma dotazníkovými šetřeními byla prokázána tato skutečnost a rozdíl v procentech byl minimální.

Vzdělání je jeden ze zásadních činitelů pro uplatnění zaměstnanců na trhu práce, proto bylo zjišťováno, jaký typ vzdělání dosahují zaměstnanci zaměstnaní na flexibilní formy práce. Číselné a procentuální výsledky jsou uvedeny v příloze č. 15.

Výsledkem obou dotazníkových šetření je u této otázky vzdělanostní struktura zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání, kdy respondenti vybírali nejčastější zastoupení jednotlivých vzdělání u jejich zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání. Největší procento z nich má dosaženo středoškolské odborné vzdělání bez maturity (38 %) a v těsném sledu s pracovníky s dosaženým středoškolským odborným vzděláním s maturitou (31 %), což odpovídá vzdělanostní struktuře obyvatel Slovenska. Na základě výsledků by se dalo vyvodit, že flexibilní formy zaměstnávání jsou více aplikovatelné na pracovní pozice vyžadující střední odborné vzdělání.

Další otázkou bylo sledováno, jaká je struktura zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání podle stavu, jestli jsou svobodní/rozvedení/vdovy/vdovci nebo ženatí/vdané. Výsledky otázky jsou graficky zaznamenány v příloze 16.

Z odpovědí respondentů je možné vyvodit, že ženatí pracovníci a vdané pracovnice jsou zaměstnávání flexibilními formami práce v mnohem vyšší míře jak svobodní pracovníci. Z toho lze vydedukovat, že flexibilní formy zaměstnávání jsou opravdu vhodnější pro lidi, kteří potřebují najít soulad mezi osobním a rodinným životem a pracovními povinnostmi.

Flexibilním formám zaměstnávání je tak náleženo jejich místo na trhu práce. Tato skutečnost byla potvrzená v obou dotazníkových šetřeních.

Tato otázka je navazující na předchozí, kdy předmětem zájmu v této otázce je počet závislých osob (dětí) na zaměstnancích pracujících prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání. Procentuální a číselné vyjádření je k dispozici v příloze č. 17.

V prvním dotazníkovém šetření se dalo předpokládat, že největší podíl zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání mají jedno nebo dvě až tři děti. Tato otázka je potvrzující v tom, že flexibilní formy zaměstnávání jsou využívány hlavně zaměstnanci, kteří potřebují najít soulad mezi pracovními povinnostmi, osobním a rodinným životem (péče o dítě). Flexibilní formy zaměstnávání jsou využívány i bezdětnými osobami, přičemž se může jednat například o studenty hledající soulad mezi pracovními povinnostmi a studiem.

V druhém dotazníkovém šetření byla situace lehce odlišná a zvýšil se podíl bezdětných zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání. Tato změna mohla být zapříčiněna společenskou situací na Slovensku a omezeními, které jsou z ní vyplývající.

3.1.3 Vliv flexibilních forem zaměstnávání na zaměstnanost a jejich legislativa

V dalším okruhu otázek bylo zjišťováno, jaký vliv mají mít flexibilní formy zaměstnávání na podíl nezaměstnaných na Slovensku. V přílohách 34 a 35 je možné sledovat vývoj nezaměstnanosti na konci roků 2015 až 2019, případně aktuálně v září roku 2020. Pro zajímavost je možné se podívat i na nezaměstnanost v rámci jednotlivých krajů před vypuknutím pandemie koronaviru COVID 19 v lednu 2020 a v jeho průběhu v září 2020.

V případě otázky č. 17 se jedná o uzavřený typ otázky poskytující jednoznačnou odpověď – ano nebo ne. Vyhodnocení otázky numerické a procentuální je v příloze č. 18.

Ze zjištění, vyplývajícího z prvního dotazníkového šetření je patrné, že rozdíl mezi zaměstnavateli užívající alespoň tři typy flexibilních forem zaměstnávání a nevyužívajícími, je velmi malý – lehce v prospěch zaměstnavatelů nevyužívajících alespoň tři typy. Do počtu 190 zaměstnavatelů jsou ovšem započítávány také zaměstnavatelé, kteří flexibilní formy zaměstnávání nevyužívají vůbec (35). V případě, že by byli bráni v úvahu pouze zaměstnavatelé využívající flexibilní formy zaměstnávání, tak by bylo zřejmé, že v případě využívání flexibilních forem zaměstnávání budou zaměstnavatelé spíše používat vícero typů současně, než aby byl nimi využíván pouze jeden nebo dva typy.

V druhém dotazníkovém šetření byla situace pozměněna v prospěch využívání alespoň tří typů flexibilních forem zaměstnávání (201 proti 137). Zásadním vlivem pro tuto změnu je opět ekonomicko-společenská situace v krajině, kdy je zaměstnavatelům doporučeno, aby zaměstnanci, kteří mohou využívat flexibilní formy zaměstnávání spojené s výkonem mimo pracoviště byly nimi využívány. Ne všemi zaměstnavateli však může být umožněno přejít na daný typ flexibilních forem zaměstnávání.

Cílem další otázky bylo zjištění, zda jsou pro respondenty flexibilní formy zaměstnávání nápomocny při udržení, případně zvýšení potřebného počtu zaměstnanců. Numerické a procentuální výsledky jsou v příloze č. 19.

Na základě odpovědí dotazovaných v obou dotaznících je možné uvést, že pro necelou polovinu všech dotazovaných jsou flexibilní formy zaměstnávání přínosem, jelikož jim byly nápomocny při udržení nebo navýšení stávajícího počtu zaměstnanců. Nicméně, faktem,

kteřý může zneklidňovat je, že až 21,65 % v prvním a 30,47 % v druhém dotazníku dotazovaných odpověď nevědělo. Výsledky jsou však zkrsleny také účastí respondentů (35 proti 23) nevyužívajících flexibilní formy zaměstnávání vůbec.

V otázce č. 19 bylo zaměření na vnímání flexibilních forem zaměstnávání samotnými respondenty. Numerické a procentuální vyjádření dotazníku je k dispozici v příloze č. 20.

Z výsledku prvního dotazníkového šetření je patrné, že 67,38 % respondenty jsou vnímány flexibilní formy zaměstnávání za potřebné, lze tedy předpokládat jejich pozitivní vliv na situaci zaměstnanosti na slovenském trhu práce. 31,02 % dotazovaných se neumělo vyjádřit. To může být způsobeno buď nevyužíváním flexibilních forem zaměstnávání anebo jsou zaběhnuté v určitém pracovním stereotypu a vliv flexibilních forem zaměstnávání nedokážou natolik posoudit, aby jejich názor na jejich potřebnost mohl být jednoznačně vyjádřen.

Z druhého dotazníku vyplynulo, že pozitivní vnímání flexibilních forem zaměstnávání se v sledovaném období zvýšilo, kdy až 79,88 % respondentů bylo uvedeno, že jsou dle nich flexibilní formy zaměstnávání zapotřebí. I míra respondentů, kterými bylo uvedeno, že se neumí k jejich využívání vyjádřit byla snížena na 18,64 %. Aktuální nelehká situace je nápomocna respondentům ke hledání alternativních způsobů zaměstnávání, pokud se chtějí na trhu udržet a snižovat své náklady.

Nezaměstnanost je element patřící k dlouhodobým problémům společnosti, a proto byli respondenti dotazováni na jejich názor na vztah flexibilních forem zaměstnávání a odstraňování nezaměstnanosti jejich vlivem. Veškerá číselná a procentuální data jsou zanesena do přílohy č. 21.

Vyjádření od většiny respondentů nebylo poskytnuto, případně respondenti nebyli schopní vyjádřit svůj názor. Jenom 21,66 % respondentů v prvním dotazníku a 25,15 % respondentů v druhém dotazníku je toho názoru, že flexibilní formy zaměstnávání by mohly mít vliv na snižování nezaměstnanosti a 17,91 % tázaných v prvním dotazníku a 15,98 % respondentů v druhém dotazníkovém šetření si myslí, že takový vliv by neměli. Proč je tedy tak velké procento (60,43 % proti 58,87 %) respondentů neschopno se přiklonit k jednomu nebo druhému názoru? Vzhledem k různým finančním příspěvkům z různých zdrojů, mohou být tyto příspěvky vnímány jako prostředek snižování nezaměstnanosti a flexibilní formy zaměstnávání mohou být brány jenom jako prostředek na uzavírání pracovněprávních vztahů.

Základní legislativní platforma politiky zaměstnanosti v SR je Zákon NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoník práce ve znění pozdějších změn a předpisů jako rozhodující právní předpis pracovního práva, kterým jsou upravovány pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Stěžejní součástí politiky zaměstnanosti SR jsou služby zaměstnanosti označovány jako aktivní politika zaměstnanosti. Poskytování služeb zaměstnanosti je legislativně zakotveno Zákonem NR SR č. 5/2004 Sb. z. O službách zaměstnanosti ve znění pozdějších změn a předpisů. Tímto právním předpisem jsou především upravovány právní vztahy účastníků vznikajících v oblasti služeb zaměstnanosti, aktivní opatření na trhu práce, věnující se podpoře zaměstnávání, určující povinnosti zaměstnavatelů v této oblasti. Součástí politiky zaměstnanosti SR je i pasivní politika zaměstnanosti. Zákonem NR SR č. 461/2003 Sb. z. O sociálním pojištění je upravováno pojištění v nezaměstnanosti, které je důležité v této složce politiky zaměstnanosti hlavně pro poskytování dávek v nezaměstnanosti. Zákonem NR SR č. 599/2003 Sb. z. O pomoci v hmotné nouzi ve znění pozdějších předpisů je zakotveno poskytování pomoci v hmotné nouzi formou dávky v hmotné nouzi pro uchazeče o zaměstnání a osob na nich závislých. Nelegálním zaměstnáváním a nelegální prací

je zaobíráno se taky v politice zaměstnanosti SR, kdy je obsaženo v Zákoně NR SR č. 82/2005 Sb. z. O nelegální práci a nelegálním zaměstnávání.

Převážná část flexibilních forem zaměstnávání je upravována Zákonem NR SR č. 311/2001 Sb. z. Zákoníku práce ve znění pozdějších změn a předpisů. Zaměstnavatelům je umožněno uzavření takového pracovního poměru, který bude vyhovující oběma stranám. Zaměstnavatelům budou k dispozici zaměstnanci, kdy je budou potřebovat a zaměstnanci bude odpracován jejich pracovní úvazek v souladu s jejich potřebami a možnostmi. Pro maximální využívání flexibilních forem zaměstnávání v praxi, musí být legislativní úprava vyhovující oběma stranám, zaměstnavatelům i zaměstnancům.

Vzhledem k rozsáhlosti legislativy týkající se problematiky flexibilních forem zaměstnávání, byli respondenti dotazováni, jestli je daná legislativa pro ně jasná a srozumitelná. Výsledky jsou v numerické a procentuální podobě zaneseny do přílohy č. 22.

Pro nadpoloviční množství (56,95 % proti 59,18 %) dotazovaných je legislativa, kterou jsou řešeny flexibilní formy zaměstnávání nesrozumitelná a nejasná, tedy komplikovaná. Je srozumitelná jen pro malé množství dotazovaných (23 v obou případech), a více než třetina (138 proti 115) dotazovaných neumělo vyjádřit svůj názor, což může mít souvislost se zaběhnutými stereotypy při uzavírání pracovněprávních vztahů.

Zákonný podklad flexibilních forem zaměstnávání je v současné době obsažen ve vícero zákonech. Respondenti byli tázáni, zda by měly být veškeré normy ukotveny a sjednocené v jediném právním předpisu. Detailní numerické a procentuální výsledky jsou uvedeny v příloze č. 23.

V prvním dotazníkovém šetření byl více jak jednou třetinou respondentů zastáván názor, že veškerá legislativa týkající se flexibilních forem zaměstnávání by měla být shrnuta v jednom právním předpisu. Rozpor s tímto tvrzením byl celkem u 19 dotazovaných. Soulad všech norem pro flexibilní formy zaměstnávání by mohl osvěžit a přinést nový pohled na ně. Jejich ucelenost a přehlednost by mohla zapříčinit, že by pohled zaměstnavatelů na flexibilní formy zaměstnávání mohl být změněný a byly by používány jako nástroj snižování nezaměstnanosti, a nejen jako prostředek pro uzavírání pracovněprávních vztahů.

Ve výsledcích druhého dotazníkového šetření je možné zpozorovat souhlas s výsledky prvního šetření a rozsáhlost zákonného podkladu flexibilních forem zaměstnávání je zapotřebí sjednotit do jednoho scelujícího předpisu. V obou dotazníkových šetřeních se velké množství respondentů (220 proti 193) nevědělo vyjádřit k potřebě jednoho předpisu, což může být způsobeno zaběhnutými standardy a používání jenom určitých typů flexibilních forem zaměstnávání, ve kterých jsou respondenti zběhlí a jsou nimi využívány.

Samotnými zaměstnavateli je rozhodováno, jakým způsobem je zabezpečeno fungování jejich společnosti, a proto bylo cílem zjištění otázky č. 24, zda jsou preferovány flexibilní formy zaměstnávání nebo je to snaha o zisk finančních příspěvků na vytvoření a udržení pracovního místa. Respondentům byla položena uzavřená otázka s možnostmi odpovědi ano nebo ne. Podrobné numerické a procentuální vyjádření odpovědí jsou k dispozici v příloze č. 24.

Je zapotřebí zkonstatovat, že jenom malým procentem (16,31 % proti 8,88 %) zaměstnavatelů jsou preferovány flexibilní formy zaměstnávání před získáním finančních příspěvků na podporu vytváření a udržení pracovních míst. Respondenty jsou příspěvky chápány

jako lepší a výhodnější alternativa pro vytvoření pracovního místa a flexibilní formy zaměstnávání jsou jimi chápány jenom jako prostředek pro uzavření pracovněprávních vztahů.

3.1.4 Strukturální fondy

Podle Strnadové (2019, s. 9-11) jsou pro aktivní politiku trhu práce k dispozici velké množství nástrojů ve formě nevratných finančních prostředků na podporu, udržení, obnovu nebo zachování pracovních pozic. Problémy nezaměstnanosti jsou řešeny také finančními příspěvky ze strukturálních fondů, hlavně prostřednictvím Evropského sociálního fondu, které jsou však vyčerpatelné, mající své limity (Strnadová, 2019, s. 9-11).

Podle Strnadové (2019, s. 12-22) nejsou finanční příspěvky ze strukturálních fondů schopny dotovat pracovní místa do nekonečna, a proto je zapotřebí poohlédnout se po alternativních možnostech podpory trhu práce, které mohou mít například i lepší využitelnost flexibilních forem zaměstnávání. Toto je potvrzeno Tětrevovou a kol. (2017, s. 154-158) podle které je vznikající problém ten, že jen malá část pracovních míst podporovaných příspěvky jsou zachovány i po uplynutí závazku. Oba zdroje jsou jednotné v tvrzení, že ze zaměstnanců jsou tedy po uplynutí tohoto závazku nezaměstnaní a jsou nimi rozšiřovány řady uchazečů o zaměstnání na úřadech práce.

Orgány EU je apelováno na zaměstnavatele, aby byly nimi upřednostňovány flexibilní formy zaměstnávání před nezaměstnaností (Tětrevova a kol., 2017, s. 152-153). Podle stejných autorů je to pro podnikatelské subjekty levnější alternativa, poněvadž budou pro ně k dispozici zaučení, spokojení a loajální zaměstnanci. V opačném případě, je pro firmy přijímání a zaučování nových pracovníků finančně náročnější (Strnadová, 2019, s. 12-14). Oběma zdroji je nalezena shoda, že upřednostnění flexibilních forem zaměstnávání před nezaměstnaností může být jedna z možností, jak je možné snížení, resp. odstranění nezaměstnanosti.

Otázkou č. 24 bylo za úkol zjistit, zda byli dotazovaní v období posledních 3 let příjemci strukturálních fondů pro podporu a vytváření pracovních pozic. Výsledky dotazníkového šetření jsou k dispozici formou numerického a procentuálního vyjádření v příloze č. 25.

Mezi oběma odpověďmi je v obou dotazníkových šetřeních jen malý rozdíl (8 proti 14), výsledek je tedy hodně hraniční. Téměř polovinou respondentů (48,93 % proti 47,93 %) byly obdrženy v posledních 3 letech finance ze strukturálních fondů na podporu zaměstnanosti. Příspěvky z eurofondů tedy mohou být zaměstnavateli chápány jako nástroj na snižování nezaměstnanosti. Druhou polovinou zaměstnavatelů, kteří nebyli příjemci příspěvků ze strukturálních fondů, o tyto příspěvky nebylo z jejich strany požádáno nebo ani nemohlo být požádáno z důvodu nenaplnění všech kritérií na jejich zisk. Případně bylo zaměstnavateli o ně požádáno, ale nebylo jim přisouzeno.

Další otázka je navazující na předchozí otázku, aby bylo možné zjistit, z jakého fondu příspěvky byly poskytnuty. Podrobné číselné a procentuální výsledky jsou k dispozici v příloze č. 26.

Oběma dotazníkovými šetřeními bylo prokázáno, že největšímu počtu respondentů byly příspěvky poskytnuty z Evropského sociálního fondu, který je zaměřený na podporu zaměstnanosti. Příspěvky na podporu, udržení a vytváření nových pracovních míst jsou vypláceny prostřednictvím úřadů práce z tohoto fondu, přičemž podmínky na získání příspěvku jsou nastaveny tak, aby byly přístupny co největšímu procentu zaměstnavatelů. Části respondentů byly příspěvky dodány prostřednictvím Implementační agentury pro Operační program Zaměstnanost a sociální inkluze, kterou jsou prostředky také přidělovány

z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost a sociální inkluze.

Po získání příspěvku na vytvoření a podporu pracovních pozic, je pro příjematele pomoci povinnost určité časové období dané pracovní místo zachovat. V souvislosti s touto povinností bylo předmětem zkoumání dotazníkového šetření, jestli jsou respondenty udržováni zaměstnanci i po uplynutí tohoto závazku. Numerické a procentuální vyhodnocení je v příloze č. 27.

Domněnka, že po uplynutí závazku jsou zaměstnavateli zaměstnanci propuštěni a pracovní místo je zrušeno, je na základě dotazníkových šetření bohužel potvrzena. Velkým procentem zaměstnavatelů (76,50 % proti 76,70 %) jsou zaměstnanci udržováni jen v průběhu trvání závazku, a to hlavně z důvodu, že podmínky pro získání tohoto příspěvku jsou nastaveny tímto způsobem. Na podporu zaměstnanosti jsou vynakládány obrovské finanční prostředky, které mají ale jenom krátkodobý efekt, nakolik po uplynutí závazku jsou pracovní místa zaměstnavateli zrušena, aby mohli mít opětovně možnost získání finančního příspěvku na prakticky to stejné pracovní místo.

Otázkou č. 27 bylo zjišťováno, zda finance ze strukturálních fondů jsou podporujícím elementem pro vytváření pracovních míst, tedy jestli jsou nápomocny. Výsledky této otázky jsou v numerické a procentuální podobě zaneseny do přílohy č. 28.

Z celkového množství 202 respondentů v prvním dotazníkovém šetření a 193 tázaných v druhém, jejichž odpovědi byly ne nebo nevím, až 191 v prvním případě, respektive 176 v druhém šetření, nedostalo finanční příspěvky na podporu a vytvoření pracovních pozic, takže jejich vliv na výsledky této otázky je nezanedbatelný. Celkem až 172 respondentů ze 183 v prvním dotazníkovém šetření a 145 ze 162 ve druhém dotazníkovém šetření, kteří byli příjemci příspěvku uvedlo, že tyto příspěvky pro ně byly prospěšné pro udržení anebo vytvoření stávajících pozic.

Názor respondentů na otázku č. 28 je důležitý pro zjištění jejich vjemu na potřebnost daných příspěvků a následného dotvoření si obrázku potřeby nebo nepotřeby příspěvků. Numerické a procentuální zpracování dat je v příloze č. 29.

Většinou dotazovaných (64,71 % proti 69,23 %) je zastáván názor, že příspěvky na podporu zaměstnanosti z fondů EU jsou potřebny a mají své opodstatnění při řešení problematiky nezaměstnanosti. Až 27,80 % respondentů v prvním dotazníkovém šetření a 23,37 % respondentů v druhém dotazníkovém šetření je však názoru, že neumí posoudit potřebnost příspěvku, a to může být způsobeno nedostatečnou informovaností nebo nezájmem, nakolik mají zaběhnutý pracovní stereotyp, který je pro ně vyhovující.

Výzkum byl zrealizován kvantitativní metodou, formou dvou anonymních dotazníkových šetření. Vzhledem k tomu, že jde o metodu, která je vhodná k získání informací od většího množství respondentů, v případě této bakalářské práce zaměstnavatelů. Cílem bakalářské práce bylo poukázat na flexibilní formy zaměstnávání a jejich využívání na Slovensku, jaké typy jsou využívány a jaký mají vliv na zaměstnanost. Následně byla data získána pomocí dotazníkových šetření komparována s daty, která byla získána formou rozhovorů (viz příloha 31, 32, 33).

3.1.5 Rozhovory

Výsledky byly následně potvrzeny prostřednictvím rozhovorů se zástupci zaměstnavatelů. Pro zaměstnavatele jsou flexibilní formy zaměstnávání vhodnou alternativou ke klasickým pracovněprávním úvazkům na dobu neurčitou, mohou jim být poskytnuty levnější alternativy pracovněprávních vztahů, lepší implementací nových nápadů a myšlenek do pracovního prostředí i efektivnější využívání lidského kapitálu.

Rozhovory byly zrealizovány se třemi zástupci společností, pro které je využívání flexibilních forem zaměstnávání zaběhnutou praxí. Ačkoliv jsou nimi flexibilní formy zaměstnávání využívány, tak jsou nimi upřednostněny typy, které jsou zažity a do větší frekvence jejich využívání se nehrnou. Vzhledem k pandemické situaci začaly firmy, kterým to charakter jejich práce umožňoval, více využívat flexibilní formy práce mimo pracoviště, což bylo respondenty oceněno jako přínosné.

Tyto tři společnosti byli vybrány z důvodu rozdílnosti v jejich sférách působení. Byly zvoleny společnosti, které svojí velikostí spadají do kategorií malých a středních podniků z důvodu, že modelace společnosti v této bakalářské práci je na společnost střední velikosti kolem 100 zaměstnanců. Jelikož společnosti si nepřály být jmenovány, budou označovány jako společnost XX, společnost XY a společnost XZ.

Společnost XX je díky povaze svého podnikání zařazena do nevýrobní sféry, kdy předmětem jejího podnikání jsou služby v oblasti poradenství. Společnost na slovenském trhu práce působí již více než 8 let a je ji možno pokládat za stabilní. Její domovská centrála má sídlo v zahraničí. Vzhledem k počtu zaměstnanců (přibližně 80) je zařazena mezi středně velké podniky. Místo výkonu práce je v kancelářích, případně jsou zaměstnanci přítomni na schůzkách s klienty.

Společnost XY je možné zařadit do výrobní sféry vzhledem k charakteru podnikání a vzhledem k tomu, že produktem její činnosti je produkt, který je následně dále distribuován a dodáván k dalšímu zpracování. Hlavní sídlo firmy je v kraji s vysokou mírou nezaměstnanosti, a proto není pro společnost problematické najít lidský kapitál na trhu práce pro své potřeby. Společností jsou využívány hlavně personální agentury. Charakter práce vykonávaný ve společnosti je možné definovat jako určitý typ pásové výroby, kdy zaměstnanci jsou vlastně kontrolory funkčnosti mechanismů a strojů. Společnost v aktuálním období je zaměstnavatelem zhruba 100 lidí na hlavní pracovní poměr, ale v maximální možné vytěženosti je počet zaměstnanců až na úrovni do cca 200 lidí. Společnost na trhu práce působí již více než 15 let.

Z vybraných společností je počtem zaměstnanců nejmenší a z hlediska působnosti na trhu práce nejmladší společnost XZ. Jedná se o malou start-upovou společnost působící v nevýrobní sféře. Vzhledem ke krátké historii a zatím negarantované stabilitě je většina zaměstnanců pracujících ve společnosti zaměstnaných na flexibilní formy zaměstnávání a společnost prakticky nemá žádné zaměstnance pracující na hlavní pracovní úvazek na dobu neurčitou. Společnost je působící v kancelářích a poskytuje určitý druh IT podpory a nabízí své produkty.

Charakter společností, se kterými byly provedeny rozhovory je tedy následovný. Dvě společnosti byly z nevýrobní sféry, jedna z výrobní. V jednom případě byl respondentem CEO malé společnosti start-upového charakteru. Pro společnost, kterým je umožněn vstup na trh práce v současné době je využívání flexibilních forem zaměstnávání klíčové a nemají možnost zaběhnout do pracovního stereotypu, který je využíván velkými rigidními korporáty, kde jakákoli změna je dlouhodobého charakteru a někdy nejsou schopny reagovat na vývoj trhu. U malých a středních společností je míra flexibility na vyšší úrovni a jsou schopny reagovat na nečekané situace na trhu práce, problém pro ně je jejich menší stabilita a nižší postavení.

Z rozhovorů je možné vyvodit, že čím větší společnost, tím je menší míra využívání flexibilních forem zaměstnávání na úkor hlavních pracovních poměrů na dobu neurčitou. Není možné jim však zazlívat jejich stabilitu a postavení na trhu. Většina velkých společností je s dobou působnosti na trhu přesahující 10 let a mají zaužívané určité firemní standardy a postupy, kterými jsou jim však zavírány nové přístupy a nejsou nimi využívány veškeré dovednosti, zručnosti a vědomosti jejich zaměstnanců na 100 %.

Na základě tvrzení z rozhovorů a dotazníkového šetření byla potvrzena hypotéza, že s narůstajícím počtem zaměstnanců a se vzrůstající délkou působení na trhu je klesající využívání flexibilních forem zaměstnávání a společnosti působící na trhu jsou více a více rigidní a nejsou ochotné vyjet ze zajetých kolejí.

3.2 Význam flexibilních forem zaměstnávání

Zúčastněných na prvním kole dotazníkového výzkumu bylo celkem 374 zaměstnavatelů v rámci celého území Slovenska, z kterých bylo 224 mikro podniků, 88 malých podniků, 37 středních podniků a 25 velkých podniků. Rozděleny byly podle předmětu jejich působení do výrobní sféry, kam spadalo celkem 167 zaměstnavatelů a do nevýrobní sféry v celkovém počtu 207 subjektů. Podle délky působení na trhu je možno rozdělit na 213 subjektů nepůsobících na trhu ani 10 let a 161 respondentů s délkou působení na trhu práce více než 10 let. Podle lokality působení je možné respondenty rozdělit podle krajů, kdy největší počet respondentů bylo z Prešovského kraje (58), pak z Bratislavského kraje (53), Banskobystrického (48), Košického (48), Trenčinského (47), Nitrianského (42), Žilinského (41) a nejméně v kraji Trnavském (37). U 117 respondentů byl počet zaměstnanců za období posledních 3 let rostoucí, u 88 zaměstnavatelů přišlo ke snížení počtu pracovníků a u 169 subjektů nebyl počet zaměstnanců nijak změněn. Jedná se o dostatečně rozsáhlý a přiměřený vzorek respondentů, který je nápomocný při zkoumání cílů práce a nositelem jakého významu jsou flexibilní formy zaměstnávání pro zaměstnavatele.

Zaměstnanci jsou zaměstnávání zaměstnavateli prostřednictvím flexibilních forem práce, kdy až u 90,64 % respondentů jsou zaměstnanci zaměstnávání také prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání. Nejčastěji jsou touto formou zaměstnání zdravotně postižení občané, kteří jsou zaměstnání až 102 respondenty, představující vzorek o velikosti 30,09 % všech zaměstnavatelů používajících flexibilní formy zaměstnávání. V 54,57 % případech zaměstnavatelé přijímají více ženy než muže (185 versus 154) a nejčastější dosažené vzdělání u zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání je střední odborné vzdělání bez maturity, a to ve výskytu až u 129 zaměstnavatelů, což je 38,05 %. Zaměstnavateli jsou častěji přijímáni ženatí muži a vdané ženy v počtu 276, tedy 81,42 %, jako svobodní, ovdovělí anebo rozvedení zaměstnanci 18,58 %. Nejvyšší podíl u zaměstnavatelů je tvořen pracovníky, kteří mají 1 dítě ve výskytu u 168 zaměstnavatelů, představujících 49,56 % zaměstnavatelů využívajících flexibilní formy zaměstnávání.

Mezi respondenty jsou flexibilní formy zaměstnávání využívány v různé míře. V příloze č. 2 jsou seřazeny sestupně podle frekvence výskytu.

Jenom pro 61 respondentů jsou flexibilní formy zaměstnávání upřednostňovány před finančními příspěvky na podporu zaměstnanosti, což je část odpovídající 16,31 % a až 313 firmami, 83,69 %, nejsou flexibilní formy zaměstnávání upřednostňovány před finančními příspěvky z eurofondů.

Zúčastněných na druhém kole dotazníkového výzkumu již bylo celkem jenom 338 zaměstnavatelů v rámci celého území Slovenska, z kterých bylo 197 mikro podniků, 81 malých podniků, 35 středních podniků a 25 velkých podniků. Jejich struktura tedy nebyla

nijak výrazně změněna, podniky, které se neúčastnily druhého kola dotazování patřily více méně mezi menší podniky, kde jejich stabilita na trhu nebyla výrazná, nebyly hýbateli daného segmentu trhu. Rozděleny byly podle předmětu jejich působení do výrobní sféry, kam spadalo celkem 166 zaměstnavatelů a do nevýrobní sféry v celkovém počtu 172 subjektů. Podniky spadající do výrobní sféry se ukázaly vzhledem ke současné situaci jako stabilnější, krize se jich tolik nedotkla. Podle délky působení na trhu je možno rozdělit na 180 subjektů nepůsobících na trhu ani 10 let a 158 respondentů s délkou působení na trhu práce více než 10 let. Opět se potvrdilo, že podniky, které na trhu působí déle mají „lepší“ podmínky pro vykonávání své podnikatelské činnosti než podniky, které jsou pouze na začátku své cesty a musejí si vydobýt své postavení. Podle lokality působení je možno respondenty rozdělit podle krajů, kdy největší počet respondentů bylo z Prešovského kraje (48), pak z Bratislavského kraje (45), Banskobystrického (45) a Trenčinského (45), následováno Nitrianským (40), Žilinským (40), pak z Košického kraje (39), a nejméně v kraji Trnavském (36). U krajů dlouhodobě bojujících s vysokou mírou nezaměstnanosti (viz příloha 34, 35) byl cítit trend většího ukončování podnikatelské činnosti než u krajů, které jsou z hlediska míry nezaměstnanosti na tom lépe. U 51 respondentů byl počet zaměstnanců za období posledních 3 let rostoucí, u 137 zaměstnavatelů přišlo ke snížení počtu pracovníků a u 150 subjektů nebyl počet zaměstnanců nijak změněn. Koronakrize změnila výsledky statistiky i v tomto parametru. Větším počtem zaměstnavatelů museli být zaměstnanci propuštěni a jejich růst se vrátil do období před tří let. Je dobré vidět, že u spousty zaměstnavatelů se míra pracovníků zvýšila, nebo zůstala na stejné úrovni. Podobně jako u prvního dotazníkového šetření je možno považovat vzorek respondentů za dostatečně rozsáhlý a nápomocný při zkoumání cílů práce a nositelem jakého významu jsou flexibilní formy zaměstnávání pro zaměstnavatele.

Z druhého dotazníkového šetření je patrný závěr, že míra zaměstnavatelů využívajících flexibilní formy zaměstnávání se zvýšila, a to až na 93,20 % všech respondentů. Bylo potvrzeno, že nejčastěji jsou touto formou zaměstnání zdravotně postižení občané, kteří jsou ve většině zaměstnání až u 89 respondentů, což je část představující více než čtvrtinu všech respondentů, 28,25 %. V 55,87 % případů byli zaměstnavateli přijímány více ženy než muži (176 versus 139) a nejčastější dosažené vzdělání u zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání je střední odborné vzdělání bez maturity, a to ve výskytu až u 121 zaměstnavatelů, což je 38,041 %. Zaměstnavateli jsou častěji přijímáni ženatí muži a vdané ženy v počtu 255, tedy 80,95 %, jako svobodní, ovdovělý anebo rozvedení zaměstnanci 19,05 %. Nejvyšší podíl u zaměstnavatelů je tvořen pracovníky, kteří mají 1 dítě ve výskytu u 135 zaměstnavatelů, představujících 42,86 % zaměstnavatelů využívajících flexibilní formy zaměstnávání.

Mezi respondenty jsou flexibilní formy zaměstnávání v různé míře. V příloze č. 30 jsou seřazeny sestupně podle frekvence výskytu. V obou dotazníkových šetřeních byly výsledky velmi podobné, nejvíce se změnil počet zaměstnavatelů, kterými byly ve zvýšené míře využívány flexibilní formy zaměstnávání mimo pracoviště.

Jenom pro 30 respondentů jsou flexibilní formy zaměstnávání upřednostňovány před finančními příspěvky na podporu zaměstnanosti, což je část odpovídající 8,88 % a až 308 firmami, 91,12 %, nejsou flexibilní formy zaměstnávání upřednostňovány před finančními příspěvky z eurofondů. V druhém dotazníkovém šetření je znatelný posun právě ke strukturálním fondům a jejich preferencí před flexibilními formami zaměstnávání. V aktuální době je tento posun lehce pochopitelný, jelikož fondy jsou zdrojem financí, flexibilní formy jsou zdrojem lidského kapitálu.

3.3 Návrh dalšího využívání flexibilních forem zaměstnávání

Flexibilní formy zaměstnávání jsou zaměstnavateli využívány, což nám potvrdily i rozhovory (příloha 31, 32, 33) se zástupci zaměstnavatelů, svoje místo si tedy na slovenském trhu práce zastanou. Nejsou však využívány všechny ve stejné míře, na pracovním trhu Slovenska jsou nejvíce využívány práce přesčas, pracovní úvazek na dobu určitou a práce na směny. Do popředí, hlavně vlivem aktuální společenské situace, jsou pomalu dostávající se formy práce jako stlačený pracovní týden nebo telepráce, případně práce z domova. Typ flexibilních pracovních úvazků je zaměstnavateli zvolen podle různých faktorů a jejich individuálních potřeb. Pro většinu zaměstnavatelů je však legislativní úprava flexibilních forem zaměstnávání nesrozumitelná a nejasná, což je potvrzováno i rozhovory. Podle části zaměstnavatelů by veškeré flexibilní formy zaměstnávání měly být zakotveny v jediném právním předpisu, většina zaměstnavatelů se však neuměla vyjádřit. Zaměstnavateli jsou taktéž více využívány flexibilní formy zaměstnávání než finanční příspěvky na podporu zaměstnanosti, kdy flexibilní formy zaměstnávání jsou využívány až 339/315 zaměstnavateli, kdežto finanční příspěvky dostalo pouze 183/162 respondentů, které většina z nich získala z Evropského sociálního fondu.

Jenom zhruba jednou čtvrtinou až pětinou (21,66 % proti 25, 15) dotazovaných, 81/85, je zastáván názor, že flexibilní formy zaměstnávání by mohly být nápomocné při snižování celkové nezaměstnanosti. Současně však až 226/199 respondenty nebyl vyjádřen názor. Není tedy jednoznačně možné prokázat vliv flexibilních forem zaměstnávání na snižování celkové nezaměstnanosti.

Zaměstnanci, kteří jsou podporováni financemi z eurofondů, obvykle pracují u zaměstnavatele jen v průběhu plnění závazku, který je podmínkou pro získání dotací. Je tedy možné vyvodit, že zaměstnavatelé po uplynutí tohoto závazku zaměstnance neudrží a pracovní místa jsou zrušena. Téměř stejný počet respondentů je toho názoru, že flexibilní formy zaměstnávání (169 proti 142 respondentů) i příspěvky ze strukturálních fondů (172 proti 145 dotazovaných) byly pro ně podporou potřebnou pro udržení stejného počtu zaměstnanců, případně jejich nárůstu. Podobné srovnání vyplynulo i z otázek potřeby flexibilních forem zaměstnávání a příspěvku na podporu zaměstnávání. V tomto případě až 252, respektive 270 dotazovanými je zastáván názor, že flexibilní formy zaměstnávání jsou potřebnou součástí pracovního trhu a 242 respektive 234 respondentů je toho názoru, že příspěvky z eurofondů jsou také zapotřebí.

Pro postupnou eliminaci negativních důsledků nezaměstnanosti, a aby mohla být zlepšena situace na pracovním trhu prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání, by se mělo v obecné rovině udělat následující, co ale není možné aplikovat do jednotlivých společností:

- zavést důkladný monitoring a hodnotit aktuální situaci na trhu práce;
- zaměřit se na lepší informovanost v oblasti využívání flexibilních forem zaměstnávání;
- navrhnout nová opatření týkající se flexibilních forem zaměstnávání, které by byla nápomocná při vytváření nových pracovních pozic;
- zvýšit podporu dalšího vzdělávání v oblasti flexibilních forem zaměstnávání ve všech typech podniků, jelikož od prohlubování a doplňování informací je závislé kvalitnější využívání všech typů flexibilních forem zaměstnávání a tím pádem i zvyšující se procento úspěchu společností v konkurenčním prostředí pracovního trhu;
- snížit odvodové i daňové zatížení firem, podniků a organizací, aby se zvýšila jejich motivace k vytváření a udržování pracovních míst;
- monitoring a následné legislativní sjednocení všech typů flexibilních forem zaměstnávání dle požadavků zaměstnavatelů, nakolik zájem ze strany zaměstnavatelů o využívání flexibilních forem zaměstnávání má zvyšující se tendenci jako nástroj pro zvyšování zaměstnanosti na slovenském trhu práce, který navíc nezatěžuje státní rozpočet SR a EU;

- organizovat vzdělávací aktivity ze strany státu pro zaměstnavatele a zaměstnance v oblasti problematiky flexibilních forem zaměstnávání.

Pro jednotlivé společnosti, podniky, aplikovatelné úkony, změny, které by jim pomohly lépe využívat potenciál a schopnosti lidských zdrojů dostupných na trhu práce jsou následující:

- proškolení personálů v oblasti legislativy flexibilních forem zaměstnávání;
- nahrazování části zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr zaměstnanci prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání;
- využívání adekvátního počtu zaměstnanců na dané pracovní úkoly (silnější a slabší měsíce, větší anebo menší počet zakázek, období dovolených atd.);
- flexibilními formami zaměstnávání jsou poskytovány možnosti zaměstnání většího množství lidského kapitálu a tím je zvýšená možnost aplikace jejich postřehů a know-how, které bylo získáno na předchozích pracovních pozicích;
- poskytnout zaměstnancům větší časovou i pracovní flexibilitu při výběru typu úvazků a možností spolupráce (možnost přizpůsobit úvazek jejich požadavkům na společenský a rodinný život).

Veškerými těmito úpravami zaběhnutého řádu je kladena zvýšená zátěž na práci personalistů ve společnosti, ale prostřednictvím vhodného školení by měl zkušený personalista danou problematiku zvládnout a práce ve společnosti by se mohla výrazně zefektivnit a současně i snížit mzdové náklady (viz příloha 39), které by měly být použity právě na zaměstnávání lidských zdrojů ve formě flexibilních forem zaměstnávání a rozvoj stávajícího lidského kapitálu prostřednictvím školení, vzdělávacích kurzů a na inovaci technologií a pracovních postupů.

3.3.1 Školení

Zaměstnavatelům byla představena cenová nabídka na školení v oblasti pracovního práva zaměřující se na flexibilní formy zaměstnávání (viz příloha 36). Její podstatou je nabídnutí bližšího seznámení se s problematikou flexibilních forem zaměstnávání a odstranění překážek vyskytujících se u představitelů společností, proč nevyužít nových přístupů, opustit zajaté koleje. Nabízené typy školení jsou v různých cenových relacích závislé od délky a obsahu konkrétního školení. Všechny mají společného jmenovatele, a to pracovní úvazky a jejich různé druhy. Školení byla vybrána tak, aby poskytla uchazečům jistotu při výběru správného typu úvazku a poskytla jistotu z hlediska legislativního zvládnutí problematiky.

První školení od společnosti BPM Slovakia je vhodné pro zaměstnavatele, kteří mají společnosti menšího charakteru, předmětem školení je pracovní smlouva a veškeré její náležitosti. Problémem u tohoto školení je nižší záběr na flexibilní formy zaměstnávání, zabírající se převážně jen o flexibilní formy zaměstnávání mimo pracoviště a související s pracovním časem. Jedním z hlavních benefitů tohoto školení je nízká cena za osobu (120 EUR bez DPH) a možnost domluvení se na školení prakticky v jakémkoli termínu a kdekoli, klidně v prostorách společnosti zájemce. Nevýhodou je záběr školení, kterým je probráno jenom málo typů flexibilních forem zaměstnávání a neurčitost organizace, jelikož veškerá domluva a zřízení školení je závislé na zájmu účastníků.

Druhé školení poskytované společností AIO education svým záběrem je vhodné jak pro začátečníky v oblasti personalistiky, tak i pro zkušenější personalisty. Rozsahem svého školení je patřící do střední kategorie nabízených školení a poskytuje velký přehled z hlediska flexibilních forem zaměstnávání a jejich praktického využití. Pořizovací cena tohoto školení je na úrovni 180 EUR bez DPH za účastníka a svým rozsahem pokrývá rozsah přibližně 10 hodin ve třech dnech. Kratšími časovými úseky je umožněno plně se věnovat jednotlivým oblastem a jejich praktickému využití. Devízou je také určitost školení a jeho aktuální konání, vzhledem k naplánovanému termínu v půlce prosince. Nevýhodou je absence agenturního

zaměstnávání, které je vhodné hlavně u společností majících zvýšenou poptávku na jejich produkt nebo službu v určitých úsecích roku.

Posledním nabízeným školením je kurz od společnosti Verlag Dashöfer a jejich třídní školení zaměřené na pracovní smlouvy, flexibilní formy zaměstnávání, sociální fond a monitoring zaměstnanců, mezinárodní zaměstnávání. Kurz je zakončen testem. Komplexnost tohoto školení je vhodná pro specialisty z oblasti lidských zdrojů a mzdové politiky. Hlavním negativem tohoto školení je jeho cena (700 EUR bez DPH) za osobu a termín jejího konání, který je naplánován až na červen, případně říjen 2021. Obsáhlost školení může být problematická pro správné pochopení a ujasnění si otázek ohledem problematiky flexibilních forem zaměstnávání. Obsah školení je široký, není zaměřené jenom na téma pracovní smlouvy a její alternativy vzhledem k flexibilním formám zaměstnávání. Hlavním benefitem je pokrytí celé problematiky flexibilních forem zaměstnávání a širokospektrální pohled na celé téma.

Na základě jednotlivých nabídek byla doporučena alternativa školení od společnosti AIO education, kterou je nabízena „zlatá střední cesta“. Jejich cenová relace je v přijatelné hodnotě (180 EUR bez DPH) za osobu a je nimi nabízena nejaktuálnější časová nabídka na školení. Forma školení je formou online kurzů ve třech dopoledních blocích s možnostmi konzultací s odborníky z oblasti personální právní praxe. Školení je organizováno interaktivní formou. Jeho hlavními výhodami oproti ostatním kurzům je jeho zaměření na různé typy pracovních smluv v oblasti personálního managementu, propojení na praktickou část a časový rámec poskytující dostatečný prostor na orientaci v problematice flexibilních forem zaměstnávání.

3.3.2 Model využívání flexibilních forem zaměstnávání pro středně velkou firmu

Na základě získaných dat byla vytvořena modelová společnost XYZ střední velikosti (100 zaměstnanců) fungující v zaběhnutém režimu s velkým počtem zaměstnanců na HPP na dobu neurčitou. Zjednodušená organizační struktura společnosti je k nahlédnutí v příloze 37. Společnost na trhu působí cca 10 let a je z výrobní sféry. Roční obrat společnosti je na úrovni 3,2 milionu EUR. Většina zaměstnanců je tedy zaměstnána jako pracovníci výroby a skladníci. Společností jsou využívány flexibilní formy zaměstnávání v naprosté menšině (cca 10 % zaměstnanců je zaměstnaných na flexibilní formy zaměstnávání). Cílem modulace je vytvoření návrhu jiného rozdělení pracovních úvazků tak, aby společnost mohly být efektivněji využívány lidské zdroje a společnost mohla šetřit náklady na zaměstnance v obdobích, kdy poptávka po jejich produktu je na trhu snížena.

V prezentované společnosti jsou zaměstnanci rozděleni do 8 oddělení (viz příloha 38). V oddělení HR je zaměstnáváno celkem 6 zaměstnanců, z toho 4 na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Dva zaměstnanci jsou zaměstnávání na zkrácené pracovní úvazky. Dalším oddělením je oddělení financí, kde aktuálně je zaměstnán stejný počet zaměstnanců jako na oddělení HR a to 6. V tomto případě jsou však všichni zaměstnanci zaměstnáni na HPP na dobu neurčitou. Společnost si uvědomuje, že doba je jiná, jak když začínali na trhu práce, a proto je v oddělení IT zaměstnaných až 7 zaměstnanců, vše na HPP na dobu neurčitou. Součástí prezentace společnosti jsou i její marketingové kampaně a jejich společenský obraz publikován prostřednictvím PR. Toto oddělení společnosti zaměstnává celkem 4 zaměstnance, opět vše na HPP. V rámci administrativní části společnosti jsou k dispozici ještě obchodní oddělení zastoupeno obchodními zástupci, kde se společnost rozhodla vyzkoušet i zaměstnance pracujícího na živnostenský list jako samostatně výdělečnou osobu. Ostatní 3 zaměstnanci jsou řádnými zaměstnanci společnosti. Posledním nevýrobním a nedistribučním oddělením je oddělení rozvoje. Součástí tohoto oddělení jsou zaměstnanci pracující jako projektanti

nových projektů a údržba. Celé oddělení (4 zaměstnanci) je zaměstnáno na HPP. Hlavní náplní společnosti je výroba, proto je oddělení výroby největší. Objem výroby společnosti je dostačující vzhledem k potřebám trhu, ale není rovnoměrně rozložen do celého roku. Aktuálně je ve společnosti zaměstnáno 45 dělníků výroby a 7 jich pracuje na flexibilní formy zaměstnávání související s nepravidelností. Posledním oddělením společnosti je oddělení logistiky, kde je zaměstnáno 15 skladníků a jejich vedoucí logistiky, všichni na HPP na dobu neurčitou. Ve všeobecnosti jsou společností využívány flexibilní formy zaměstnávání jenom v omezené míře a společnost není schopna reagovat pružně na změny trhu, nevyužívá potenciál svých zaměstnanců na 100 %. V období, kdy je poptávka po jejích produktech vysoká jsou zaměstnanci využíváni na 100 %, ale v období, kdy trh stagnuje a nabídka převyšuje poptávku je velké množství zaměstnanců nadbytečné. Na základě tohoto poznatku byl vytvořen návrh, jak by společnost mohla fungovat ve všech režimech, v období zvýšeného i minimálního zájmu o jejich produkty.

Společnost je možné rozdělit do 3 oblastí, oddělení, a to administrativa, výroba a logistika. Zaměstnance bychom mohli dále rozdělit na zaměstnance, kteří jsou pro fungování společnosti nezbytné a pak zaměstnance, které je možné využívat ve zvýšené míře v případě potřeby. Administrativní oddělení je členěno na více menších funkčních oddělení. V rámci pododdělení HR by pro společnost bylo efektivnější snížit počet zaměstnanců pracujících na HPP na dobu neurčitou, na 2, vedoucího HR, který by měl na starosti fungování celého oddělení a jednoho hlavního administrativního pracovníka. Ostatní zaměstnanci mohou pracovat na zkrácené pracovní úvazky, případně na dohodu o provedení práce, kdy její rozsah by měl být v průběhu roku dostačující. Dalším administrativním oddělením je oddělení HR, kde je nutnost mít zaměstnaného jejího vedoucího, ale v tomto oddělení by mohli dostat mnohem větší prostor studenti pro získání pracovních zkušeností anebo zaměstnanci pracující na zkrácené pracovní úvazky. Pro společnost je potřebný větší počet fakturantů vzhledem ke značným obchodním stykům, ale jelikož práce fakturanta je monotónní, není zapotřebí mít tady zaměstnance pracujícího na HPP na dobu neurčitou. Počet fakturantů je měněn v závislosti na objemu zakázek. Na mzdovou agendu je možné najmout externího zaměstnance jako osobu samostatně výdělečně činnou, případně pronájem zaměstnance od třetí strany. Jde o opakovanou činnost, která ale není vyžadující mít přiděleného zaměstnance v období celého pracovního měsíce. Součástí administrativního oddělení je i podjednotka IT, kde jsou pro potřeby společnosti využíváni zaměstnanci ve dvou směrech, e-shop a spravování webu. Do oddělení jsou zařazeni i zaměstnanci, kteří by mohli pracovat i z domova, případně jako telepracovníci, není nutné využívat jejich přítomnost ve společnosti. Internetová image společnosti je rozvíjena, a proto je personální zastoupení relativně velké, ale tady by bylo vhodnější využívat zaměstnance na nepravidelnou výpomoc, případně na projektové práce. V pořadí dalším oddělením administrativního charakteru je marketingové oddělení. Do tohoto útvaru jsou zařazeni vlastní marketingoví specialisté a zaměstnanci, mající na starosti public relationships. V tomto oddělení by se dalo jít dvěma cestami, najmutím agentury nebo využíváním kombinace interních a externích zdrojů pracujících na různých projektech, nebo na základě dohod o pracovní činnosti, případně s využitím samostatně výdělečných osob. Image společnosti a analýza příležitostí jsou důležitými faktory odlišujícími úspěšné společnosti od neúspěšných, ale využívání specialistů PR by bylo vhodnější provozovat prostřednictvím práce z domova anebo ve zkráceném pracovním poměru. V rámci oddělení rozvoje je vhodné využívat schopností projektantů pracujících na projektové zaměstnání a několika údržbářů, kteří by byli zaměstnáváni jako OSVČ anebo na nepravidelné flexibilní formy zaměstnávání. Posledním oddělením v administrativní části společnosti je obchodní oddělení, kde je aktuálním trendem využívat obchodní zástupce jako OSVČ, kdy je možný vyšší výdělek na základě výkonu, nikoliv jako stálé zaměstnance na HPP na dobu neurčitou.

Nositel hlavní činnosti společnosti a sice produkce výrobků je oddělení výroby, které je nejvíce rozvinuté. Společnost aktuálně pracuje v jednosměnném provozu, nemá potřebu zvyšovat objem výroby, ale v obdobích, kdy je poptávka snížena, je výrobní kapacita nadbytečná a tempo výroby se zpomaluje. Pro společnost by bylo mnohem efektivnější přejít na zaměstnávání na dvousměnný provoz, kdy by ve zkrácených úvazcích byli schopni poskytnout větší množství pracovních pozic nebo začít využívat agenturního zaměstnávání, kdy by byli zaměstnanci poskytováni na základě aktuální potřeby. Alternativou by mohla být i brigádnická práce studentů vzhledem k relativní jednoduchosti a monotónnosti práce. Podobně je na tom i oddělení logistiky, kde není nutno zaměstnávat tak velký počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, je možné využít zkrácené úvazky nebo nepravidelnou flexibilní formu zaměstnávání.

Na základě těchto změn by bylo možné snížit počet zaměstnanců z aktuálních 90 na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou na přibližně poloviční počet (49) a zbytek zaměstnanců by byl využíván v případě potřeby. V tomto režimu by mohla společnost nabídnout zaměstnání o cca 20 % vyššímu množství zaměstnanců, respektive využívat širší spektrum zaměstnanců a přijímat jejich vědomosti, znalosti a dovednosti z jejich jiného působení. Pravidelné mzdové náklady se výrazně sníží a každý zaměstnanec je využíván v maximální možné míře. Ve slabších obdobích, kdy poptávka je nejmenší, je možné fungovat v omezeném režimu a zbytečně neutráct finance na zaměstnance, kteří nevyužívají svůj pracovní potenciál naplno. Naopak v období, kdy je poptávka po produktech společností na potenciálním vrcholu, je možné navýšit počet zaměstnanců a zvýšit produkci. Větší využívání flexibilních forem zaměstnávání je pro společnost přínosem a může dosáhnout na větší zakázky a zvyšovat svůj obrat a zastávat větší podíl na trhu práce. V příloze 39 je možné sledovat, jak se sníží náklady na zaměstnance při různém počtu zaměstnanců na HPP na dobu neurčitou. Z ušetřených financí je možné zaměstnat větší počet zaměstnanců na flexibilní formy zaměstnávání, financovat rozvoj společnosti, zlepšit mediální obraz a marketingový vliv, případně použít ušetřené zdroje na nákup strojů a zvyšování efektivity zaměstnanců.

Závěr

V dnešní době plné nejistot, hrozících restrikcí a omezení, by člověk měl mít určité záruky, že bude schopen zabezpečit sebe i svou rodinu. Jednou z mnoha možností, jak toho dosáhnout je možnost zaměstnání a využívání svých předností a schopností. Vzhledem k pandemické situaci, kdy velké množství společností a firem nedokázala omezení svého podnikání přežít, se míra nezaměstnanosti vyšplhala na velmi vysokou úroveň. Ale současně byly otevřeny možnosti nejen pro společnosti, ale i jednotlivce, jak se této situaci přizpůsobit a zefektivnit veškeré vstupy související se zaměstnáváním. Vládou byly propagovány a protlačovány flexibilní formy zaměstnávání, prostředek pro překlenutí složitějšího životního období, aby firmy mohly naplno využívat svůj potenciál a zbytečně neztrácet kapitál, který byl mnohdy „vyhazován“ na neefektivní účely, tak i pro zaměstnance, kteří přišli o práci, nemohli vykonávat svojí stávající funkci, aby jejich zručnosti a pracovní návyky neochladly a v případě potřeby mohly znovu naplno naběhnout do pracovního režimu.

Cílem bakalářské práce bylo formulovat doporučení pro efektivnější využívání lidských zdrojů pomocí flexibilních forem zaměstnávání pro konkrétní společnost XYZ. Dílčími cíli bylo identifikovat, jaké typy flexibilních forem zaměstnávání a v jaké míře jsou tyto formy zaměstnávání využívány na slovenském trhu práce a navrhnout školení, které by bylo nápomocné pro lepší orientaci a legislativní pochopení flexibilních forem zaměstnávání. Na základě zjištěných skutečností pak je vytvořen model efektivnějšího využívání flexibilních forem zaměstnávání pro jednu modelovou společnost o původní velikosti 100 zaměstnanců.

Národnímu hospodářství každého státu je k dispozici určitý konkrétní počet ekonomicky aktivního obyvatelstva, které je jinak nazýváno jako pracovní síla. V případě vzniku situace, kdy je zájemců o práci víc, než je k dispozici volných pracovních příležitostí, dochází k nadbytečnosti pracovníků. Zájem lidí o práci tak je, ale na trhu práce pro ně není uplatnění. V případě příznivého vývoje ekonomické situace by na trhu práce byla akceptovatelná míra nezaměstnanosti. Její zvýšená míra ale zatěžuje ekonomiku státu dávkami v nezaměstnanosti, jejichž hlavní úlohou je vytvoření podmínek pro důstojný život člověka bez práce, jenž ekonomika je připravena o statky a služby, které by mohly být těmito jedinci vytvořeny. Fenomén nezaměstnanosti je nositelem nejen ekonomicky vyčíslitelné ztráty, ale také kvanty nepříznivých sociálních důsledků, jako například pokles životní úrovně nezaměstnaného člověka, a i jeho rodiny, stres, frustrace a obavy z nastávajícího vývoje vlastní životní situace, různé typy zdravotních obtíží, nárůst kriminality nebo alkoholismus. Odkud tedy budou přicházet pracovní příležitosti, které by byly nositelem zaměstnání a přinesly Slovensku také více blahobytu? Vstup Slovenska do EU byl přínosem pro lepší řešení politiky zaměstnanosti. Právní předpisy jsou přínosem aktivních opatření trhu práce, jako reálné možnosti zvyšování pracovních příležitostí a jako nástroje pomoci, podpory a prosperity zaměstnavatelů. Jako další alternativa jsou k dispozici strukturální fondy mající za cíl srovnání rozdílů mezi bohatými a chudými regiony v rámci sjednocené Evropy, a to formou poskytování finanční pomoci zaostalejším státům s nižší úrovní sociálního i ekonomického rozvoje. K hlavním nástrojům Evropské Unie je zařazen Evropský Sociální Fond, jehož úkolem jsou investice do lidského kapitálu, do podpory zaměstnanosti, do zvyšování kvalifikace a úrovně vzdělanosti. Flexibilní formy zaměstnávání jsou také adekvátním způsobem snižování nezaměstnanosti, protože pro zaměstnavatele, plní své pracovní povinnosti a úkoly, je zapotřebí pracovní síla a zaměstnanci, pro které je důležité mít sladěné osobní potřeby s pracovními povinnostmi.

V bakalářské práci je prostor věnován problematice flexibilních forem zaměstnávání nejenom v teoretické rovině, nýbrž i v rovině praktické formou kvantitativního výzkumu, dotazníkovým

šetřením a také formou kvalitativního výzkumu, polostrukturovanými rozhovory. V rámci práce jsou zpracovány dotazníky od celkem 374 respondentů, zaměstnavatelů, v prvním dotazníkovém šetření a 338 respondentů v druhém dotazníkovém výzkumu, což je možné považovat za přiměřený vzorek. Data získaná kvantitativní metodou byla následně potvrzena i formou kvalitativního šetření prostřednictvím rozhovorů s 3 představiteli zaměstnavatelů.

Respondentům byl elektronickou formou, prostřednictvím sociálních sítí a e-mailu, rozeslán anonymní dotazník, který byl zpracován do souboru 28 otázek a rozhovory byly provedeny prostřednictvím videohovorů. Na základě získaných primárních informací byla zkonstruována nabídka na školení, usnadňující společnostem oprostít se od strachu z neznámého a umožnit jim začít ve zvýšené míře využívat flexibilní formy zaměstnávání. Následovně byla vytvořena modelace společnosti o 100 zaměstnancích a jak by mohla lépe zorganizovat svoji personální strukturu na zefektivnění práce a využívání lidského kapitálu v plné míře. Jsou navrženy změny, které by vedly společnost k maximalizaci lidských zdrojů a kapitálu, který by se následně dal využít do rozvoje a investovat do technologií.

Flexibilní formy zaměstnávání jsou respondenty využívány a vnímány spíše jako prostředek na uzavírání pracovněprávních vztahů, a ne jako nástroj na eliminaci nezaměstnanosti. Jedním z důvodů, proč to takto je, je fakt, že zaměstnavatelé jsou zvyklí na finanční podporu zaměstnanosti ze strany státu ve formě příspěvku na vytváření nových pracovních pozic, i když se povedlo prokázat, že tato snaha státu není z dlouhodobého hlediska efektivní. Vnímání řešení nezaměstnanosti je soustředěno jen na finanční pomoc a jiné možnosti nezatěžující finančně státní rozpočet, nejsou chápány jako možnost snižování nezaměstnanosti. Velké množství flexibilních forem zaměstnávání v podobě, jak jsou známy dnes, jsou na trhu práce poměrně krátký čas a zaměstnanci i zaměstnavatelé je na ně pomalu zvykáno. Flexibilní formy zaměstnávání nejsou veřejně prezentovány jako možnost snižování nebo částečné eliminace nezaměstnanosti. V rámci EU jsou již uskutečňovány vícery iniciativy na podporu flexibilních forem zaměstnávání, jako jedné z možných alternativ uplatňování se na trhu práce. Firmy by se měly osvobodit od potřeby strukturálních fondů, které nejsou nevyčerpatelné a spíše se zaměřit na efektivnější využívání svých lidských zdrojů, případně využívat lidské zdroje, které jsou na trhu se nacházející.

Typickým znakem tržní ekonomiky je, že určitá část pracovní síly nemá odpovídající pracovní uplatnění, proto je na místě důraz na neustále zaobírání se touto otázkou. Současným trendem je ponechání řešení otázky zvyšování nezaměstnanosti především státu. Stát i EU se snaží být nápomocný při řešení tohoto komplexního a komplikovaného problému pomocí různých opatření a nástrojů na snižování míry nezaměstnanosti, přičemž jejich úkolem je vytváření příznivých pracovních podmínek a prostředí pro zaměstnance.

Stát by neměl řešit jenom problematiku nezaměstnanosti, ale do určité, podstatné míry, by měli do řešení této problematiky být zapojeni i zaměstnavatelé a také samotní zaměstnanci. Stát musí být disponentem dostatečného množství adekvátních nástrojů a opatření, jejichž využívání musí být efektivně aplikováno. Pro účinnost nástrojů aktivní politiky je nutné poznat potřeby a očekávání zaměstnavatelů a občanů. Tyto potřeby je důležité naplňovat, průběžně sledovat a vyhodnocovat. Zaměstnavatelé by měly být vytvářeny příznivé pracovní podmínky pro zaměstnance, a to i s pomocí flexibilních forem zaměstnávání. Růst životní úrovně je v nepřímé úměře s růstem mezd za vykonanou práci, proto je nutné, aby byli pracovníci adekvátně odměňováni.

Na základě zpracování a následného rozboru flexibilních forem zaměstnávání, určení toho, které a v jaké míře jsou využívány a následném vypracování modelu a návrhů pro zlepšení flexibilních forem zaměstnávání jako prostředku pro zlepšení pracovněprávní problematiky,

efektivitu využívání lidských zdrojů a finančních prostředků je možné zkonstatovat, že veškeré cíle práce byly splněny. Na základě zpracování výsledků byla navržena obecná řešení v problematice flexibilních forem zaměstnávání, které ale bohužel není možné aplikovat. Mezi tyto návrhy jsou zařazena tato řešení problematiky:

- monitoring a hodnocení aktuální situace na trhu práce ze strany státu i zaměstnavatelů i z hlediska flexibilních forem zaměstnávání;
- mediální podpora flexibilních forem zaměstnávání;
- podpora vzdělanosti a vědomostí o flexibilních formách zaměstnávání na všech úrovních podnikání a všech typech podniků;
- analýza a následné legislativní sjednocení všech forem flexibilní organizace práce podle požadavků zaměstnavatelů;
- zjednodušení a přizpůsobení pracovněprávních předpisů týkajících se flexibilních forem zaměstnávání požadavkům pracovního trhu;
- zacílit se na lepší informovanost v oblasti využívání flexibilních forem zaměstnávání.

Vzhledem k tomu, že tyto flexibilní formy zaměstnávání není možné aplikovat na konkrétních příkladech a ve firmách, byly současně doporučeny i návrhy a realizace, které je možné aplikovat v konkrétních společnostech:

- proškolení personálu v oblasti legislativy flexibilních forem zaměstnávání;
- nahrazování části zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr zaměstnanci prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání;
- využívání adekvátního počtu zaměstnanců na dané pracovní úkoly (silnější a slabší měsíce, větší anebo menší počet zakázek, období dovolených atd.);
- flexibilními formami zaměstnávání jsou poskytovány možnosti zaměstnání většího množství lidského kapitálu a tím je zvýšená možnost aplikace jejich postřehů a know-how, které bylo získáno na předchozích pracovních pozicích;
- poskytnout zaměstnancům větší časovou i pracovní flexibilitu při výběru typu úvazků a možností spolupráce (možnost přizpůsobit úvazek jejich požadavkům na společenský a rodinný život).

Flexibilní formy zaměstnávání jsou zdrojem mnoha benefitů, jako je například snížení mzdových nákladů na zaměstnance, efektivnější využívání zaměstnanců a jejich času a schopností a přísun nových myšlenek do společnosti napomáhající rychlejšímu progresu a získávání důležitého náskoku oproti konkurenci. V současné situaci je možné vypořádat trend jejich růstu a možností, které jsou nimi nabízeny. Pro zásadnější efekt však nemají zatím plodnou půdu, je potřebné doufat ve změnu legislativy a výraznější zapojení státu do otázek zaměstnanosti a rozvoje pracovněprávních vztahů zaměstnanců a zaměstnavatelů. Flexibilní formy zaměstnávání jsou příslibem pro budoucnost a neměly by být opomíjeny. Aktuální situace ve společnosti je živnou půdou pro objevování a následné zakomponování nových přístupů a postupů v zaměstnávání a poskytuje dostatek prostoru pro efektivnější využívání lidského kapitálu. Doba, kdy bylo cílem všech společenských vrstev pracovat na hlavní pracovní úvazek na dobu neurčitou, je minulostí a lidé rádi zkoušejí a experimentují, a proto by se společnosti měli přizpůsobit a ve zvýšené míře začít využívat flexibilní formy zaměstnávání.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

AZIZ, N. *Job hunting in Covid-19 Era: Ultimate toolkit for job searching*. Publikováno nezávisle, 2020, 183 s. ISBN 979-8646346255.

BARANCOVÁ, H. – OLŠOVSKÁ, A. *Labour law in the Slovak republic*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 216 s. ISBN 9789041154231

BARANCOVÁ, H. – SCHRONK, R. *Pracovné právo*. Bratislava: Sprint dva, 2018, 578 s. ISBN 978-80-89710-39-3.

BARANCOVÁ, H. *Európske pracovné právo*. Bratislava: Sprint dva, 2016, 656 s. ISBN 978-80-897-1025-6.

BARANCOVÁ, H. *Nové technológie v pracovnom práve a ochrana zamestnanca: (možnosti a riziká)*. Praha: Leges, 2016, 118 s. ISBN 978-80-7502-176-2.

BĚLINA, M. – PICHRT, J. *Pracovní právo. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck, 2017, 512 s. ISBN 978-80-7400-667-8.

BĚLINA, M. a kol. *Zákoník práce. Komentář. 3. Vydání*. Praha: C.H. Beck, 2019, 1536 s. ISBN 978-80-7400-759-0.

BĚLINA, M. a kol.: *Pracovní právo. 6. doplněné a podstatně přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 464. ISBN 978-80-7400-283-0.

BERMAN, E. M. - BOWMAN, J. S. - WEST, J. P. - VAN WART, M. R. *Human resource management in public service: paradoxes, processes and problems, edition 6*. Washington D.C.: CQ Press, 2019, s. 584, ISBN 9781506382326.

BOGG, A. – COSTELLO, C. – DAVIES, A. C. L. *Research habdbook on EU labour law*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016, 592 s. ISBN 9781783471126.

CLARK, M. A. *Teleworking in the countryside: Home-based working in the information society*. Londýn: Routledge, 2018, 202 s. ISBN 978-13517-4686-1.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966.

DUDOVÁ, I. – STANEK, V. – POLONYOVÁ, S. *Sociálna politika*. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 400 s. ISBN 978-80-81688-66-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012, 828 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HAŇDIAK, M. *Manažment rozvoja ľudských zdrojov*. Žilina: Eurokódex, 2016. 196 s. ISBN 978-80-81550-68-3.

JUREČKA, V. *Makroekonomie, 3. rozš. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2017, 368 s. ISBN 978-80-27192-65-6.

KENNER, J. - FLORCZAK, I. - OTTO, M. *Precarious work: The challenge for labour law in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019, 272 s. ISBN 9781788973267.

Kolektiv autorů, *Zákoník práce a Zákon o zaměstnanosti*. Praha: Poradce, 2019, 272 s. ISBN 978-80-7365-422-1.

KOLLÁRIK, T. – LETAVANCOVÁ, E. – VÝROST, J. *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. 404 s. ISBN 80-223-3078-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN: 978-80-7261-288-8.

MESSENGER, J. C., *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019, 352 s. ISBN 978-17899-0375-1.

NOVOTNÝ, P. – NOVOTNÁ, M. - BUDÍKOVÁ, P. – IVIČIČOVÁ, J. – KEDROŇOVÁ, K. – ŠTROSOVÁ, I. – ŠTÝSOVÁ, M. *Nový občanský zákoník – smluvní právo, 2. aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2017, 232 s. ISBN 9788027199457.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the Covid-19 Crisis.* Paris: OECD Publishing, 2020, 368 s. ISBN 9789264353206.

ORSINI, A. *The European Union with(in) International organisations: Commitment, Consistency and Effects across time.* Londýn: Routledge, 2016, 216 s. ISBN 9781317032823.

PICHRT, J. – MORÁVEK, J. *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti?* Praha: Wolters Kluwer, 2015, 336 s. ISBN 978-80-7478-975-5.

STRNADOVÁ, Z. *Co by měl vědět příjemce dotace.* Praha: Grada Publishing, 2019, 192 s. ISBN 978-80247-3076-9

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2. aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016, 208 s. ISBN 9788027195282.

TĚTREVOVÁ, L. a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví.* Praha: Grada Publishing, 2017, 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3

TOMŠEJ, J. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů.* Praha: Grada Publishing, 2018, 200 s. ISBN 9788027121601.

VALOUCH, P. – ŠELEŠOVSKÝ, J. *Dopady vybraných veřejných politik na regionální rozvoj v České a Slovenské republice.* Brno: Masarykova univerzita, 2016, 251 s. ISBN 9788021081727.

Zákony, vyhlášky

Zákon NR SR č. 5/2004 Z. z. Zákonník práce o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. In: *Zbierka zákonov.* 1.4.2021

Zákon NR SR č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávani a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In *Zbierka zákonov.* 1.4.2021

Zákon NR SR č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. In: *Zbierka zákonov.* 1.4.2021

Zákon NR SR č. 455/1991 Z. z. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov. In: *Zbierka zákonov.* 1.4.2021

Zákon NR SR č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov. In *Zbierka zákonov.* 1.4.2021

Zákon NR SR č. 599/2003 Z. z. o pomoci v hmotnej núdzi a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In *Zbierka zákonov.* 1.4.2021

Internetové zdroje

BRADY, S. M – FENTON, S. A. M. – METSIOS, G. S. – BOSWORTH, A. – DUDA, J. L – KITAS, G. D. – VELDHUIJZEN VAN ZANTEN, J. J. C. S. *Different types of physical activity are positively associated with indicators of mental health and psychological wellbeing in rheumatoid arthritis during Covid-19 [online].* 2020 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s00296-020-04751-w#citeas>>.

BUKOVIAN, P. *Kratší pracovní doba a další pracovněprávní souvislosti [online].* 2019 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z WWW: <<http://petrbukovjan.cz/kratsi-pracovni-doba-a-dalsi-pracovneporavni-souvislosti/>>.

DESHWAL, P. *Impact of Flexible Work Arrangement in MNC's of Delhi* [online]. 2015 [cit. 2020-9-3]. 15 s. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/publication/334645124_IMPACT_OF_FLEXIBLE_WORKING_ARRANGEMENTS_ON_EMPLOYEE_SATISFACTION_IN_IT_SECTOR>.

EVROPSKÁ NADACE PRO ZLEPŠOVÁNÍ ŽIVOTNÍCH A PRACOVNÍCH PODMÍNEK. *Nové formy zaměstnávání* [online]. 2021 [cit. 2021-6-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.eurofound.europa.eu/cs/topic/new-forms-of-employment>>.

FETTER, R. W. *Pracovní pohotovost – problémy v zaměstnavatelské praxi* [online]. 2018 [cit. 2020-28-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.bulletin-advokacie.cz/pracovni-pohotovost-problemy-v-zamestnavatelske-praxi?browser=mobi>>.

HOMFRAY, Š. *Sdílené pracovní místo: Nová forma zaměstnání neřeší vše, ale i tak může matkám pomoci* [online]. 2020 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.heroine.cz/spolecnost/2523-sdilene-pracovni-misto-nova-forma-zamestnani-neresi-vse-ale-i-tak-muze-matkam-pomoci>>.

HORÁKOVÁ, M. – HORÁK, P. *Zaměstnatelnost skupin ohrožených nezaměstnaností na současných trzích práce* [online]. 2013 [Cit. 2020-28-09]. 22 s. Dostupné z WWW: <https://www.sav.sk/journals/uploads/05031003Horakova%20-%20upraveny%20text_fin.pdf>.

JOUZA, L. *Flexibilní formy zaměstnávání* [online]. 2018 [cit. 2020-09-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.epravo.cz/top/clanky/flexibilni-formy-zamestnavani-108016.html>>.

KRAMER, A. – KRAMER, K. Z. *The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility* [online]. 2020 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879120300671?via%3Dihub>>.

MAYHEW, K. – ANAND, P. *Covid-19 and the UK labour market* [online]. 2020 [cit. 2021-4-18]. Dostupné z WWW: <<https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1093/oxrep/graa017>>.

MCGONAGLE, A. K. – FISHER, G. G. – BARNES-FARELL, J. L. – GROSCHE, J. W. *Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes* [online]. 2015 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z WWW: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25314364>>.

Ministerstvo zahraničních věcí. *Slovensko: Zmeny v placení odvodů na sociální a zdravotní pojištění u zaměstnavatele a OSVČ* [online]. 2020 [cit. 2020-09-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.businessinfo.cz/clanky/slovensko-zmeny-v-placeni-odvodu-na-socialni-a-zdravotni-pojisteni-u-zamestnavatele-a-osvc/>>.

NOVÁK, M. *Oblast flexibilních forem zaměstnávání a jejich využití v praxi* [online]. 2019 [cit. 2020-9-4]. Dostupný z WWW: <<https://www.odborny.info/obsah/5/oblast-flexibilnich-forem-zamestnavani-jejich-vyuziti-v-praxi/196803>>.

OPERAČNÍ PROGRAM ZAMĚSTNANOST. *Flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí* [online]. 2019 [cit. 2021-05-18]. Dostupné z WWW: <https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=28_MANUAL-Flexibilita-a-mobilita-pro-zamestnavatele_20191009102629.pdf>.

POHORELÁ, P. *Kto je SZČO a čo je SZČ (samostatná zárobková činnosť)?* [online]. 2020 [cit. 2020-09-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.podnikajte.sk/zivnost/kto-je-szco-a-co-je-szc-samostatna-zarobkova-cinnost>>.

RANDSTAD HR. *Pandemie otevřela dveře flexibilnějším formám zaměstnání: Jak Covid-19 ovlivnil budoucnost práce* [online]. 2020 [cit. 2021-05-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.randstad.cz/hr-trendy/trh-prace/pandemie-otevrela-dvere-flexibilnejsim-formam-zamestnani/>>.

RUDOLPH, C. W. – ZACHER, H. *The Covid-19 generation: A Cautionary Note* [online]. 2020 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z WWW: <<https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1093/workar/waaa009>>.

RUSNAK, S. A. *Vol'ba alebo vymenovanie do funkcie a manažerská zmluva v zmysle pracovnoprávných predpisov* [online]. 2020 [cit. 2020-09-03]. Dostupné z WWW:

<https://www.epravo.sk/top/clanky/volba-alebo-vymenovanie-do-funkcie-a-manazerska-zmluva-v-zmysle-pracovnopravnych-predpisov-4686.html>>.

SHAGVALIYEVA, S. – YAZDANIFARD, R. *Impact of Flexible Working Hours in Work Life Balance [online]*. 2014 [cit. 2020-9-3]. 4 s. Dostupné z WWW: <<https://pdfs.semanticscholar.org/8d24/526f335e3b96346279d16a9b57d9aa38faa5.pdf>>.

ŠATYLOV, M. *Pracovní poměr na dobu určitou – třikrát a dost! [online]*. 2018 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.iurium.cz/2018/08/01/pracovni-pomer-na-dobu-urcitou-trikrat-a-dost/>>.

TRUXILLO, D. M. – CADIZ, D. M. – BRADY, G. M. *COVID-19 and its Implications for Research and Work Ability [online]*. 2020 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z WWW: <<https://doi.org/10.1093/workar/waaa016>>.

VALENTOVÁ, K. *Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika [online]*. 2017 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>>.

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Vážení zaměstnavatelé, dostal se k Vám dotazník, prostřednictvím kterého bychom chtěli získat odpovědi na otázky týkající se flexibilních forem zaměstnávání v kontextu se stále přetrvávající nezaměstnaností ve společnosti. Chtěli bychom Vás poprosit o spolupráci při vyplnění tohoto námi vytvořeného dotazníku, který je součástí výzkumu bakalářské práce. Chtěli bychom Vás ubezpečit, že dotazník je zcela anonymní a bude použit jenom jako podkladový materiál pro účely zpracování bakalářské práce. Vybrané odpovědi prosím označte křížkem.

1. Vaše společnost je:

- Mikro podnik (1–9 zaměstnanců)
- Malý podnik (10–49 zaměstnanců)
- Střední podnik (50–249 zaměstnanců)
- Velký podnik (více jak 250 zaměstnanců)

2. Vaše společnost patří do:

- Výrobní sféry
- Nevýrobní sféry

3. Vaše společnost působí na trhu:

- Méně jako 10 let
- 10 let a více

4. Místo působení Vaší společnosti

- Bratislavský kraj
- Trnavský kraj
- Trenčínský kraj
- Nitranský kraj
- Žilinský kraj
- Banskobystrický kraj
- Prešovský kraj
- Košický kraj

5. Za období posledních 3 let počet zaměstnanců ve vaší společnosti:

- Vzrostl
- Poklesl
- Nezměnil se

6. Zaměstnává vaše společnost zaměstnance prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání?

- Ano
- Ne

7. Pokud jste v otázce č. 6 odpověděli ano, charakterizujte konkrétněji typ flexibilních forem zaměstnávání týkajícího se pracovního času.

- Pracovní úvazek na dobu určitou
- Kratší pracovní doba
- Práce na směny
- Práce přesčas
- Sdílené pracovní místo
- Stlačený pracovní týden

- 8. Pokud jste v otázce č. 6 uvedli ano, charakterizujte konkrétněji typ flexibilních forem zaměstnávání, vykonávajících se mimo pracoviště zaměstnavatele.**
- Práce z domova
 - Telepráce
- 9. Pokud jste v otázce č. 6 uvedli ano, charakterizujte konkrétněji typ flexibilních forem zaměstnávání, které jsou vykonávány sporadicky, nepravidelně.**
- Pracovní pohotovost
 - Příležitostní práce
 - Nepravidelná výpomoc (dohoda o vykonání práce, dohoda o brigádnické práci studentů, dohoda o pracovní činnosti)
- 10. Pokud jste v otázce č. 6 uvedli ano, charakterizujte konkrétněji typ flexibilních forem zaměstnávání, které jsou vykonávány prostřednictvím agentur.**
- Personální leasing
 - Agentura dočasného přidělení zaměstnání
- 11. Pokud jste v otázce č. 6 uvedli ano, charakterizujte konkrétněji typ flexibilních forem zaměstnávání, které jsou vykonávány podle Obchodního zákoníku, Občanského zákoníku, respektive Autorského zákona anebo Zákona o živnostenském podnikání.**
- Projektová práce
 - Smlouva o dílo
 - Příkazná smlouva
 - Manažerská smlouva
 - Samostatně výdělečná činnost
- 12. Pokud jste v otázce č. 6 uvedli ano, tak uveďte, koho nejvíce zaměstnáváte prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání.**
- Studenty
 - Absolventy
 - Zdravotně postižené občany
 - Ženy po mateřské dovolené
 - Osoby pečující o zdravotně postiženého člena rodiny
 - Osoby pečující o seniora v rodině
 - Důchodce
 - Jiné osoby – výše neuvedeno
- 13. Pokud jste v otázce č. 6 uvedli ano, tak určete podle pohlaví, jaké zaměstnance více zaměstnáváte na flexibilní formy zaměstnávání.**
- Muži
 - Ženy
- 14. Pokud jste v otázce č. 6 uvedli ano, tak uveďte, jaký zaměstnanců, podle vzdělání, jsou u vás nejvíce zaměstnávány na flexibilní formy zaměstnávání.**
- Bez vzdělání
 - Se základním vzděláním
 - Se středním odborným vzděláním bez maturity
 - Se středním odborným vzděláním s maturitou
 - S vysokoškolským
 - S postgraduálním
- 15. Pokud jste v otázce č. 6 uvedli ano, uveďte podle stavu, jaké zaměstnance nejvíce zaměstnáváte prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání.**
- Svobodných /rozvedených / vdovy / vdovce
 - Ženatých / vdané

- 16. Pokud jste v otázce č. 6 odpověděli ano, tak podle počtu dětí uveďte, jaký typ zaměstnanců zaměstnáváte prostřednictvím flexibilních forem zaměstnávání.**
- Bezdětné osoby
 - S jedním dítětem
 - Se dvěma – třemi dětmi
 - Čtyři a více dětí
- 17. Využíváte minimálně tři flexibilní formy zaměstnávání?**
- Ano
 - Ne
- 18. Pomohli vám flexibilní formy zaměstnávání zvýšit anebo udržet potřebný počet zaměstnanců ve Vaší společnosti?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 19. Považujete flexibilní formy zaměstnávání za potřebné?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 20. Myslíte si, že mohou flexibilní formy zaměstnávání mít vliv na snižování nezaměstnanosti?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 21. Považujete legislativní úpravu flexibilních forem zaměstnávání za jasnou a srozumitelnou?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 22. Myslíte si, že by měli být veškeré právní normy týkající se flexibilních forem zaměstnávání sumarizované a zakotvené v jednom právním předpisu?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 23. Upřednostňujete flexibilní formy zaměstnávání před finančními příspěvky na podporu zaměstnanosti?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 24. Získali jste za období posledních 3 let příspěvek na rozvoj zaměstnanosti ze strukturálních fondů?**
- Ano
 - Ne
- 25. Pokud jste v otázce č. 24 uvedli ano, konkretizujte zdroj poskytnutého příspěvku.**
- Evropský fond regionálního rozvoje
 - Evropský sociální fond
 - Prostřednictvím Implementační agentury pro Operační program Zaměstnanost a sociální inkluze
 - Jiný zdroj (vypište)

26. Pokud jste v otázce č. 24 uvedli ano, uveďte, jestli jste udrželi v zaměstnání podporované zaměstnance ze strukturálních fondů i po uplynutí závazku.

- Ano
- Ne

27. Pomohli Vám příspěvky ze strukturálních fondů zvýšit nebo udržet potřebný počet zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- Ano
- Ne
- Nevím

28. Považujete příspěvky ze strukturálních fondů za potřebné?

- Ano
- Ne
- Nevím

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Charakteristika zaměstnavatelů podle velikosti podniku

Velikost podniku	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Mikro podnik (1–9 zaměstnanců)	224	59,89	197	58,28
Malý podnik (10–49 zaměstnanců)	88	23,53	81	23,96
Střední podnik (50–249 zaměstnanců)	37	9,89	35	10,36
Velký podnik (více než 250 zaměstnanců)	25	6,69	25	7,40
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Charakteristika zaměstnavatelů podle oblasti působení

Oblast působení	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Výrobní sféra	167	44,65	166	49,11
Nevýrobní sféra	207	55,35	172	50,89
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Charakteristika zaměstnavatelů podle délky působení na trhu

Délka působení na trhu	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Méně než 10 let	213	56,95	180	53,25
10 let a více	161	43,05	158	46,75
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Charakteristika zaměstnavatelů podle lokality působení

Lokalita působení	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Bratislavský kraj	53	14,17	45	13,31
Trnavský kraj	37	9,89	36	10,65
Trenčinský kraj	47	12,57	45	13,31
Nitranský kraj	42	11,23	40	11,83
Žilinský kraj	41	10,96	40	11,83
Banskobystrický kraj	48	12,83	45	13,31
Přešovský kraj	58	15,52	48	14,22
Košický kraj	48	12,83	39	11,54
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Charakteristika zaměstnavatelů podle migrace zaměstnanců

Migrace zaměstnanců	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Vzrostl	117	31,28	51	15,09
Poklesl	88	23,53	137	40,53
Nezměnil se	169	45,19	150	44,38
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Využívání flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	339	90,64	315	93,20
Ne	35	9,36	23	6,80
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Flexibilní formy zaměstnávání týkající se pracovního času

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Pracovní úvazek na dobu určitou	151	19,61	234	33,52
Kratší pracovní doba	121	15,71	140	20,06
Práce na směny	132	17,14	65	9,31
Práce přesčas	264	34,29	237	33,95
Sdílené pracovní místo	14	1,82	10	1,43
Stlačená pracovní doba	88	11,43	12	1,73
Celkem	770	100	698	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Flexibilní formy zaměstnávání týkající se vykonávání mimo pracoviště

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Práce z domova	29	34,94	82	43,39
Telepráce	54	65,06	107	56,61
Celkem	83	100	189	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Flexibilní formy zaměstnávání vykonávané sporadicky, nepravidelně

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Pracovní pohotovost	10	6,06	10	13,89
Příležitostní práce	31	18,79	14	19,44
Nepravidelná výpomoc (dohoda o vykonání práce, dohoda o brigádnické práci studentů, dohoda o pracovní činnosti)	124	75,15	48	66,67
Celkem	165	100	72	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Flexibilní formy zaměstnávání vykonávané prostřednictvím agentur

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Personální leasing	14	41,18	10	45,45
Agentura dočasného přidělení zaměstnání	20	58,82	12	54,55
Celkem	34	100	22	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12 Flexibilní formy zaměstnávání vykonávané podle právních předpisů mimo Zákoník práce

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Projektová práce	8	6,67	2	2,15
Smlouva o dílo	13	10,83	7	7,53
Příkazní smlouva	1	0,83	0	0
Manažerská smlouva	2	1,67	1	1,07
Samostatně výdělečná činnost	96	80,00	83	89,25
Celkem	120	100	93	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 13 Zaměstnanci pracující na flexibilní formy zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Studenti	57	16,81	48	15,24
Absolventi	43	12,69	32	10,16
Zdravotně postižení občané	102	30,09	89	28,25
Ženy po mateřské dovolené	45	13,28	42	13,34
Osoby pečující o zdravotně postiženého člena rodiny	30	8,85	30	9,52
Osoby pečující o seniora v rodině	11	3,24	8	2,54
Důchodci	20	5,90	11	3,49
Jiné osoby – výše neuvedeno	31	9,14	55	17,46
Celkem	339	100	315	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 14 Genderové rozložení zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Muži	154	45,43	139	44,13
Ženy	185	54,57	176	55,87
Celkem	339	100	315	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 15 Vzdělání zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Bez vzdělání	1	0,30	0	0
Se základním vzděláním	53	15,63	48	15,24
Se středním odborným vzděláním bez maturity	129	38,05	121	38,41
Se středním odborným vzděláním s maturitou	106	31,27	99	31,43
S vysokoškolským vzděláním	48	14,16	47	14,92
S postgraduálním vzděláním	2	0,59	0	0
Celkem	339	100	315	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 16 Rozdělení zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání podle stavu

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Svobodní/rozvedení/vdovy/vdovci	63	18,58	60	19,05
Ženatí/vdané	276	81,42	255	80,95
Celkem	339	100	315	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 17 Počet dětí zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Bezdětné osoby	64	18,88	92	29,21
S jedním dítětem	168	49,56	135	42,86
Se dvěma – třemi dětmi	100	29,50	83	26,34
Čtyři a více dětí	7	2,06	5	1,59
Celkem	339	100	315	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 18 Využívání alespoň třech flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	N	%
Ano	184	49,20	201	59,47
Ne	190	50,80	137	40,53
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 19 Zvýšení nebo udržení zaměstnanců vlivem flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	169	45,19	142	42,02
Ne	124	33,16	93	27,51
Nevím	81	21,65	103	30,47
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 20 Potřeba flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	252	67,38	270	79,88
Ne	6	1,60	5	1,48
Nevím	116	31,02	63	18,64
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 21 Snížení nezaměstnanosti vlivem flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	81	21,66	85	25,15
Ne	67	17,91	54	15,98
Nevím	226	60,43	199	58,87
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 22 Srozumitelnost legislativy týkající se flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	23	6,15	23	6,80
Ne	213	56,95	200	59,18
Nevím	138	36,90	115	34,02
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 23 Flexibilní formy zaměstnávání v jednom předpisu

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	135	36,10	128	37,87
Ne	19	5,08	17	5,03
Nevím	220	58,82	193	57,10
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 24 Preference flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	61	16,31	30	8,88
Ne	313	83,69	308	91,12
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 25 Příspěvky ze strukturálních fondů

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	183	48,93	162	47,93
Ne	191	51,07	176	52,07
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 26 Typ příspěvku

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Evropský fond regionálního rozvoje	1	0,55	1	0,57
Evropský sociální fond	109	59,56	103	58,52
Prostřednictvím Implementační agentury pro Operační program Zaměstnanost a sociální inkluze	73	39,89	72	40,91
Jiný zdroj	0	0	0	0
Celkem	183	100	176	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 27 Udržení zaměstnanců po uplynutí závazku

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	43	23,50	41	23,30
Ne	140	76,50	135	76,70
Celkem	183	100	176	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 28 Zvýšení anebo udržení počtu zaměstnanců pomocí příspěvků

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	172	45,99	145	42,90
Ne	182	48,66	180	53,25
Nevím	20	5,35	13	3,85
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 29 Potřebnost příspěvků

Možnosti	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Ano	242	64,71	234	69,23
Ne	28	7,49	25	7,40
Nevím	104	27,80	79	23,37
Celkem	374	100	338	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 30 Tabulka frekvence využívání flexibilních forem zaměstnávání

Flexibilní formy zaměstnávání	1. dotazník		2. dotazník	
	n	%	n	%
Práce přesčas	264	22,53	237	22,07
Pracovní úvazek na dobu určitou	151	12,88	234	21,79
Práce na směny	132	11,26	65	6,05
Nepravidelná výpomoc (dohoda o vykonání práce, dohoda o brigádnické práci studentů, dohoda o pracovní činnosti)	124	10,58	48	4,47
Kratší pracovní doba	121	10,32	140	13,04
Samostatně výdělečná činnost	96	8,19	83	7,73
Stlačený pracovní týden	88	7,51	12	1,12
Telepráce	54	4,61	107	9,96
Příležitostní práce	31	2,65	14	1,30
Práce z domova	29	2,47	82	7,64
Agentura dočasného přidělení zaměstnání	20	1,72	12	1,12
Sdílené pracovní místo	14	1,19	10	0,93
Personální leasing	14	1,19	10	0,93
Smlouva o dílo	13	1,11	7	0,65
Pracovní pohotovost	10	0,85	10	0,93
Projektová práce	8	0,68	2	0,18
Manažerská smlouva	2	0,17	1	0,09
Příkazní smlouva	1	0,09	0	0
Celkem	1172	100	1074	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1 Jak byste zhodnotili současný stav využívání flexibilních forem zaměstnávání ve Vaší společnosti?

Odpověď personální manažerky: *„Flexibilní formy zaměstnávání jsou v naší společnosti využívány docela běžně, současná situace jenom rozšířila jejich působnost u nás, hlavně co se týče flexibilních forem zaměstnávání vykonávaných mimo pracoviště. Běžnou praxí u středního managementu bylo využívání home-office zhruba jednou do týdne, v aktuální době je její využívání běžnou součástí jejich fungování, jelikož se snažíme omezovat přístup zaměstnanců do kanceláře. Standardně využíváme dohody o provedení práce, zkrácené úvazky a pracovní úvazky na dobu určitou. Flexibilní formy zaměstnávání vždy byly, a i nadále budou součástí naší společnosti a její kultury.“*

Otázka č. 2 Jaká je struktura zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď personální manažerky: *„Struktura zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání je relativně jednodušší. Vzhledem k charakteru naší podnikatelské činnosti a trhu na kterém se nacházíme je struktura u všech forem prakticky stejná. Jedná se většinou o ženy s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou většinou svobodné, bez dětí. Možná by se mohlo zdát, že se jedná o diskriminaci, nicméně se jedná o spíše o shodu, nikoliv pravidlo.“*

Otázka č. 3 Změnila současná ekonomicko-společenská situace Váš názor a nahlížení na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď personální manažerky: *„Jak jsem se už zmínila předtím, nikdy jsme se flexibilním formám zaměstnávání nebránili a jejich používání máme zaimplementované ve firemní DNA. Je však pravdou, že aktuální situace podpořila využívání flexibilních forem práce vykonávaných mimo pracoviště a přinesla nám zvýšené náklady na pořízení technologií umožňující ji vykonávat, ale ohlasy ze strany vedení i zaměstnanců jsou vesměs pozitivní.“*

Otázka č. 4 Jaký je Váš názor na zákonný podklad pro flexibilní formy zaměstnávání? Myslíte si, že by se současná legislativa měla změnit a sjednotit?

Odpověď personální manažerky: *„Je pravdou, že při adaptaci a zaškolování nových zaměstnanců na personální pozice se setkáváme hlavně s problémy souvisejícími s legislativou. Její rozsáhlost a nekomplexnost způsobuje začínajícím personalistům v naší společnosti nelehké okamžiky, nicméně po důkladném přeškolení se již v problematice orientují. Tím, že využíváme prakticky pořád stejných 5-6 druhů flexibilních forem zaměstnávání jsme se s tím naučili manipulovat a pracovat. V případě využívání dalších forem zaměstnávání by to mohl ze začátku být asi problém, ale určitě nic, co by se nedalo zvládnout. A myslím si, že sjednocení všech flexibilních forem zaměstnávání do jednoho celku by rozhodně usnadnilo všem personalistům práci s nimi a asi by i rozšířilo jejich pole působnosti na slovenském trhu práce.“*

Otázka č. 5 Upřednostňujete příspěvky ze strukturálních fondů na vytváření pracovních míst anebo jste spíše pro flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď personální manažerky: *„Nikdy jsme o příspěvky nežádali, takže naše preference jsou směřovány na flexibilní formy zaměstnávání.“*

Otázka č. 6 Myslíte si, že by mohli být flexibilní formy zaměstnávání využívány více a mít zásadní vliv na nezaměstnanost?

Odpověď personální manažerky: *„Flexibilní formy zaměstnávání jsou hojně využívány hlavně v zahraničí, ale myslím si, že pokud by se zjednodušila jejich podoba a více se zpropagovaly*

mohly by být jedním z hlavních faktorů, který by mohl pomoci se snižováním nezaměstnanosti a implementací různých skupin občanů do pracovního procesu. Pro nás je prioritou vytvářet stálou firemní kulturu, kde jsou zaměstnanci spokojeni a nebudou ani uvažovat o změně zaměstnavatele, ale současně bychom chtěli získávat odborníky z různých oblastí a jejich vědomostí zakomponovat do naší firemní DNA. Flexibilní formy zaměstnávání nám umožňují udržet si velké množství zaměstnanců, o které bychom neradi přišli, ale současně nejsou časově schopni u nás fungovat na hlavní pracovní úvazek na dobu neurčitou.“

Otázka č. 7 Změnila současná ekonomicko-společenská situace Váš názor a nahlížení na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď personální manažerky: *„Jak jsem se už zmínila předtím, nikdy jsme se flexibilním formám zaměstnávání nebránili a jejich používání máme zaimplementované ve firemní DNA. Takže náš názor zůstává stejný, flexibilní formy zaměstnávání jsou rozhodně přínosem a příslibem pro budoucnost. Nechceme být rigidní společnosti, myslím si že společnosti, které neradi přijímají nové myšlenky a nemají rádi změnu, pohybují se v zajetých kolejkách, se začínají ztrácet a hrozí jim neúspěch. Zastávám názor, že flexibilita je jedním z hlavních důvodů naší stability a postavení na trhu.“*

Otázka č. 1 Jak byste zhodnotili současný stav využívání flexibilních forem zaměstnávání ve Vaší společnosti?

Odpověď personální manažerky: „Vzhledem k tomu, že se naše společnost nachází v kraji, ve které je vysoká míra nezaměstnanosti není problém najít zaměstnance na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Avšak využíváme i flexibilní formy zaměstnávání, jelikož naše společnost má výrobní charakter a pracuje se na směnný provoz, a pak hlavně v sezóně, kdy nám naši stávající zaměstnanci nedostačují, případně bychom je přetěžovali. Využíváme v tomto případě hlavně personální agenturu, se kterou pracujeme již dlouhodobě a také nepravidelnou výpomoc, hlavně dohodu o brigádnické práci studentů a pak dohody o provedení práce. Teď aktuální situace nám trochu omezila výrobu, takže míra využívání flexibilních forem zaměstnávání se snížila, ale své místo si u nás rozhodně zstanou.“

Otázka č. 2 Jaká je struktura zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď personální manažerky: „Jak jsem se již zmínila, využíváme hlavně na sezónní práce studenty a pak se snažíme pomoci adaptovat i lidem s postižením. Velkou část našich zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání jsou ženy s dětmi, které jsou schopny si organizovat čas podle směn, na které se přihlásí. Co se týče vzdělanostní struktury tak u nás pracují lidé s různým stupněm vzdělání, ale většinu bych řadil do skupiny se středoškolským vzděláním bez maturity.“

Otázka č. 3 Změnila současná ekonomicko-sociální situace Váš názor a nahlížení na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď personální manažerky: „Ačkoliv se nás pandemická situace nedotkla natolik jako jiné odvětví, stejně jsme byli nuceni snížit objem výroby a tím pádem nepotřebujeme využívat služeb personální agentury, vystačíme si s vlastními zaměstnanci, kteří ale pracují na směnný provoz. Takže pro fungování naší společnosti jsou flexibilní formy zaměstnávání důležitou součástí a po návratu do normálu je samozřejmě začneme využívat opět ve zvýšené míře.“

Otázka č. 4 Jaký je Váš názor na zákonní podklad pro flexibilní formy zaměstnávání? Myslíte si, že by se současná legislativa měla změnit a sjednotit?

Odpověď personální manažerky: „Legislativní podklad flexibilních forem zaměstnávání je určitě složitý, ukotven v několika zákonech a zákonících a pro lepší přehlednost by bylo jednodušší je sjednotit do jednoho konkrétního zákona. Naštěstí pro nás jsou námi využívané jenom některé typy flexibilních forem zaměstnávání a za dobu našeho působení na trhu jsme se potkali asi se všemi možnými překážkami a jsme zbláhli v používání námi používanými flexibilním formami zaměstnávání. Navíc se pravidelně účastníme proškolení, takže si myslím, že se umíme v legislativě pohybovat. Ale určitě by mohla být jednodušší.“

Otázka č. 5 Upřednostňujete příspěvky ze strukturálních fondů na vytváření pracovních míst anebo jste spíše pro flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď personální manažerky: „Jelikož naše působnost je opravdu v kraji s vysokou mírou nezaměstnanosti tak je pro nás určitě výhodou vytvářet nová pracovní místa a žádat o strukturální fondy. Flexibilní formy zaměstnávání jsou pro nás více méně jenom doplňkovou službou v sezóně dovolených, případně při větších zakázkách.“

Otázka č. 6 Myslíte si, že by mohli být flexibilní formy zaměstnávání využívány více a mít zásadní vliv na nezaměstnanost?

Odpověď personální manažerky: „Snažíme se fungovat se zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, abychom jim poskytli větší stabilitu, ale ne každému vyhovuje směnný provoz. Myslím

si, že flexibilní formy zaměstnávání by mohli pomoci se snížením nezaměstnanosti v kraji, ale obávám se, že lidé u nás by preferovali spíše hlavní pracovní poměr a pocit jistoty a stability v zaměstnání. Flexibilní formy zaměstnávání jsou ale rozhodně příslibem do budoucnosti a všimla jsem si, že společnosti se je snaží prosazovat stále aktivněji a mohli by přinést se sebou výrazný posun směrem ke snižování nezaměstnanosti. “

Otázka č. 7 Změnila současná ekonomicko-společenská situace Váš názor a nahlížení na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď personální manažerky: „Flexibilní formy zaměstnávání budeme i nadále využívat, i samotný směnný provoz je k nim zařazen. Ale vlivem současné situace jsme museli omezit míru jejich využívání, jelikož charakter našeho podnikání nám neumožňuje vykonávat práci z domova nebo telepráci, musíme nadále docházet do naší továrny. Přestali jsme teď využívat personální agentury, a i podíl lidí pracujících na dohody se snížil. Současná situace není prospěšná snad pro nikoho na trhu práce a doufáme v rychlý návrat do starých zaběhnutých kolejí. “

Otázka č. 1 Jak byste zhodnotili současný stav využívání flexibilních forem zaměstnávání ve Vaší společnosti?

Odpověď CEO: *„Jsme malá start-upová společnost a pracovní poměry na flexibilní formy zaměstnávání jsou v současné době pro nás prioritou. Bylo by pro nás devastací snažit se fungovat na hlavní pracovní poměry na dobu neurčitou. Snažíme se najít kompromis mezi zaběhnutými standardy a moderním přístupem k zaměstnávání lidí. Prakticky veškerý náš personál pracuje buďto na živnost jako samostatně výděleční pracovníci, případně máme zaměstnané zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti. Ale máme i dva zaměstnance pracující prozatím na hlavní pracovní poměr na dobu určitou, ale vypadá to, že budeme měnit jejich charakter na dobu neurčitou.“*

Otázka č. 2 Jaká je struktura zaměstnanců pracujících na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď CEO: *„Většina našich zaměstnanců jsou mladí lidé do 35 let s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Mnoho z nich pracuje z domova a má jedno nebo dvě děti, charakter naší práce a forma jejich smluv jim umožňuje celkem pohodlně skloubit pracovní i osobní život.“*

Otázka č. 3 Změnila současná ekonomicko-společenská situace Váš názor a nahlížení na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď CEO: *„Pandemická situace nám přidělala pár vrásek navíc, ale také otevřela nové směry, které byly pro nás předtím uzavřeny. Můj názor na flexibilní formy zaměstnávání se nicméně nezměnil, jak jsem se již zmínil flexibilní formy zaměstnávání jsou pro nás nevyhnutelností a rozhodně se jich nehodláme vzdát, právě naopak, rádi bychom je využívali i nadále a ve větším množství.“*

Otázka č. 4 Jaký je Váš názor na zákonní podklad pro flexibilní formy zaměstnávání? Myslíte si, že by se současná legislativa měla změnit a sjednotit?

Odpověď CEO: *„Vždy, když jsme se rozrůstali a měli jsme se rozšířit o dalšího člena, byla legislativa noční můrou. Její nejednotnost a roztroušenost způsobovala mnoho problémů a obávám se, že tím to vše nekončí. Myslím si, že každý, kdo se poprvé setkává s různými formami flexibilních forem zaměstnávání tak v tom musí mít zmatek. Jednotnost legislativních podkladů by byla obrovským přínosem, který by rozhodně mohl pomoci všem personalistům a majitelům malých společností. Sjednocení flexibilních forem zaměstnávání do jedné podoby by mohlo být jejich dostatečným propagátorem a využívaly by se ve větší míře.“*

Otázka č. 5 Upřednostňujete příspěvky ze strukturálních fondů na vytváření pracovních míst anebo jste spíše pro flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď CEO: *„Sami ještě nejsme na trhu takovou dobu, abychom splnili jakoukoliv podmínku pro příspěvky ze strukturálních fondů, ale do budoucna to určitě nevyklučujeme. Zatím si vystačíme s flexibilními formami zaměstnávání.“*

Otázka č. 6 Myslíte si, že by mohli být flexibilní formy zaměstnávání využívány více a mít zásadní vliv na nezaměstnanost?

Odpověď CEO: *„Tak to rozhodně, my sami bychom bez nich nemohli fungovat a práce u nás není většinou hlavním úvazkem našich zaměstnanců. Využíváme flexibilní formy zaměstnávání abychom dostali know-how od spousty lidí z různých oborů, a nejsme tak limitováni jednotvárností názorů. Taky se snažíme poskytovat práci většímu množství lidí, než abychom měli pouze jednoho „klasického“ zaměstnance. Flexibilní formy zaměstnávání by mohli být*

zásadním hybatelem míry nezaměstnanosti a nabídnout skvělé zapojení pro různé skupiny spoluobčanů. “

Otázka č. 7 Změnila současná ekonomicko-spoolečenská situace Váš názor a nahlížení na flexibilní formy zaměstnávání?

Odpověď CEO: *„Vůbec, právě naopak, utvrdila nás v tom, že v současné době něco budovat se bez nich nedá a jsou nedílnou součástí pracovního práva. Jediný problém vidím v jejich nejednoznačnosti a nejednotnosti, ale myslím si, že dříve nebo později společnost ustoupí od klasických pracovních úvazků na dobu neurčitou. Můžeme to už i dnes vidět hlavně u mladých generací a mileniálů, kteří hledají zkušenost a nechtějí se „zakopat“ na jednom místě. Flexibilní formy zaměstnávání můžou podpořit flow zkušeností napříč odvětvími a pomoci výraznějšímu progresu. Držím palce flexibilním formám zaměstnávání a doufám, že budou nedílnou součástí trhu s lidskými zdroji u nás.“*

Příloha 34 Míra nezaměstnanosti v krajích (leden 2020 vs září 2020)

Kraj	leden	září
Bratislavský kraj	2,84	4,66
Trnavský kraj	2,68	5,09
Trenčínský kraj	3,33	5,38
Nitranský kraj	2,90	5,55
Žilinský kraj	4,15	6,35
Banskobystrický kraj	6,67	9,57
Přešovský kraj	8,29	11,08
Košický kraj	7,67	10,35
Celkem	4,98	7,43

Zdroj: Ministerstvo hospodářství SR

Příloha 35 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2015-2019 (prosinec) a 2020 (září)

Kraj	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bratislavský kraj	5,34	4,51	3,05	2,62	2,83	4,66
Trnavský kraj	6,71	4,41	2,60	2,31	2,63	5,09
Trenčínský kraj	7,71	5,85	3,53	2,93	3,20	5,38
Nitranský kraj	9,71	6,96	4,05	3,12	2,93	5,55
Žilinský kraj	8,86	6,92	4,70	4,04	3,96	6,35
Banskobystrický kraj	14,94	12,80	8,67	7,03	6,69	9,57
Přešovský kraj	15,50	13,91	9,68	8,61	8,19	11,08
Košický kraj	14,39	12,76	9,94	8,17	7,57	10,35
Celkem	10,63	8,76	5,94	5,04	4,92	7,43

Zdroj: Ministerstvo hospodářství SR

Příloha 36 Nabídka školení

	BPM Slovakia	AIO education	Verlag Dashöfer
Cena	120 EUR / (144 EUR s DPH) osoba	180 EUR / (216 EUR s DPH) osoba	850 EUR / (1020 EUR s DPH) osoba
Min. počet účastníků	1	1	1
Forma	Podle domluvy	Online	Online
Termíny a délka trvání	Podle zájmu	19.8.2021-20.8.202 (2 dny)	13.10.2021-15.10.2021(3 dny)
Určení	Právníci Personalisté Náborový specialisté Mzdový specialisté	Manažeři všech úrovní Specialisté z oblasti RLZ Personální management	Personalisté Manažeři Mzdový specialisté Specialisté HR
Odkaz	https://www.kurzy.sk/BPM	https://www.aioeducation.sk	https://www.kurzy.sk/Verlag
Náplň školení			
Pracovní smlouva	✓	✓	✓
Vznik a zánik pracovního poměru	✓	✓	✓
Náležitosti pracovní smlouvy	✓	✓	✓
Práva a povinnosti	✓	✓	✓
Porušení pracovní smlouvy	✓	✓	✓
Druhy pracovního poměru	✓	✓	✓
FFZ týkající se pracovního času	✓	✓	✓
FFZ mimo pracoviště	✓	✓	✓
Agenturní zaměstnávání	✗	✗	✓
FFZ vykonávané nepravidelně	✗	✓	✓
FFZ mimo Zákoník práce	✗	✓	✓
Sociální fond	✗	✗	✓
Monitoring zaměstnanců	✗	✗	✓
GDPR v práci personalistu	✗	✗	✓

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 37 Organizační struktura modelové společnosti (zjednodušené schéma)



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 38 Tabulka zaměstnanců pracujících v modelové společnosti

Oddělení	Pozice	Počet na HPP	Počet celkem	Návrh s využitím FFZ (HPP + FFZ)
HR	Vedoucí HR	1	1	1 + 0
	Administrativa	1	3	0 + 3
	Personalistika	2	2	0 + 2
Finance	Vedoucí (CFO)	1	1	1 + 0
	Mzdy	2	2	0 + 2
	Fakturace	3	3	0 + 4
IT	E-shop	3	3	2 + 4
	Správa webu	4	4	2 + 2
Marketing	Marketing	2	2	1 + 2
	PR	2	2	0 + 2
Obchod	Obchodní zástupci	3	4	0 + 5
Rozvoj	Development	4	4	2 + 2
Výroba	Vedoucí výroby	1	1	1 + 0
	Dělníci	45	52	30 + 30
Logistika	Šéf logistiky	1	1	1 + 0
	Skladníci	15	15	8 + 12
Celkem		90	100	119 (49 + 70)

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 39 Tabulka nákladů na mzdy modelové společnosti

Počet zaměstnanců na HPP	100	90	75	50	49
Náklady na zaměstnance (průměrná superhrubá mzda 1396,6 EUR)	139 660	125 694	104 745	69 830	68 433,4
Rozdíl oproti současnému stavu	13 966	0	-20 949	-55 864	-57 260,6

Zdroj: Vlastní zpracování