

Zosúlad'ovania pracovného a rodinného života ako nástroj podpory rozvoja ľudských zdrojov, rovnosti príležitostí i kvality života

Erika Ľapinová – Vilém Kunz

Abstract

Cieľom nášho príspevku je predstaviť problematiku podpory zosúlad'ovania pracovného a mimopracovného života (PZPaMŽ) - jednu zo sfér spoločensky zodpovedného správania firiem/zamestnávateľských organizácií – ako nástroj rozvoja ľudských zdrojov, podpory rovnosti príležitostí a kvality života zamestnancov.

Key words: zosúlad'ovanie pracovného a mimopracovného života, manažment ľudských zdrojov, spoločenská zodpovednosť

JEL Code: J24, J81, M14

Introduction

PZPaMŽ všetkých zamestnancov (bez rozdielu pohlavia, veku, rodinného stavu či ďalších charakteristík) je, resp. mala by sa stať prierezovou (mainstreamovou) naprieč nielen podnikových stratégií a politík, ale aj štátnych politík či politík miestnych samospráv. Všetko sú to kľúčoví aktéri podpory. Naším zámerom je osobitne zdôrazniť úlohu zamestnávateľa v tomto procese, ako významného aktéra s dosahom na inštitucionálne i štrukturálne aspekty podpory. Cez argumenty ekonomické i mimoekonomické, ktoré sa odrážajú v spokojnosti, motivovanosti, lojálnosti, stabilite a kvalite pracovnej sily, chceme vyzdvihnúť význam podpory pre všetky zúčastnené strany. V príspevku prinášame niektoré z výsledkov vlastného výskumu a sprostredkujeme výsledky sekundárneho výskumu o motivácii PZPaMŽ zo strany zamestnávateľa aj o záujem o ňu zo strany adresátov, s cieľom poukázať na príležitosti a zlepšenia súčasnej praxe PZPaMŽ.

1 Teoretické východiská skúmania vplyvu PZPaMŽ na rozvoj ľudských zdrojov

V úvode chceme upozorniť na mylné chápanie podpory, ktorá je spájaná iba s rodičmi maloletých detí. V skutočnosti sa potreba zosúladovania týka všetkých zamestnancov bez rozdielu. Ďalej chceme upozorniť na význam podpory, ktorá nie je iba jednostranným benefitom pre zamestnanca. Rovnako závažné dopady a dôsledky má táto podpora pre zamestnávateľa, pre ekonomiku a spoločnosť ako takú, pretože (ne)vyváženosť pracovnej a mimopracovnej sféry života zamestnancov má dosah na všetkých vyššie uvedených úrovniach. Sirovátka (2006, s. 20) vyzdvihuje význam harmónie medzi mimopracovným (osobitne rodinným) životom a pracovnou angažovanosťou. Disharmóniu medzi nimi považuje za vážnu prekážku kvality života, tak pracovného, ako aj osobného. Tejto kvalite prikladajú ľudia v dnešnej dobe stále väčší význam. Vo svojom zamestnaní kladú podľa Sirovátka stále väčší dôraz na zmysluplosť svojej práce a dávajú prednosť pracovným miestam s možnosťou seberealizácie, s väčšou kontrolou nad vykonávanou prácou i podmienkami výkonu práce.

Pre zamestnávateľa predstavuje problematika PZPaMŽ významný, nebojím sa povedať kľúčový, faktor riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Chybné je zúžené ponímanie významu podpory - v podobe vhodnej organizácie práce s cieľom vytvoriť časový priestor pre vzdelávanie, zvyšovanie kvalifikácie, či v podobe podpory permanentného vzdelávania a rozširovania znalostí a zručností. Formy, akými možno cez PZPaMŽ usmerňovať a ovplyvňovať rozvoj ľudských zdrojov, sú podstatne rôznorodejšie, a zároveň vplyv PZPaMŽ na rozvoj ľudských zdrojov je podstatne komplexnejší.

Opatrenia zamerané na podporu zosúladovania pracovného a mimopracovného života možno rozdeliť do troch oblastí: 1. sféra organizácie práce, pracovného času a ostatných pracovných podmienok (hovoríme o pozitívnej flexibilizácii práce, pričom pozitívnu rozumieme flexibilizáciu prospešnú pre potreby zamestnancov pri zosúladovaní pracovného a mimopracovného života), 2. sféra poskytovania či podporovania služieb pre zamestnancov a ich rodiny, 3. špecializované programy (rekvalifikácie, zamestnanosti, mentoring, tutoring, vzdelávanie počas prerušenia práce a pod.).

Vytvorením vhodných podmienok pre zladenie pracovného a mimopracovného života zamestnanca, ktoré budú v súlade s jeho individuálnymi potrebami, preferenciami, ale aj s potrebami celej jeho rodiny, zamestnávateľ (a ďalší aktéri podpory) poskytuje nielen čas na

vzdelávanie a kvalifikačný rast zamestnancov. Dosah podpory na kvalitu pracovnej sily, ale aj na kvalitu pracovného aj mimopracovného života je podstatne komplexnejší: 1. poskytuje rovnaké príležitosti pre zamestnancov (nielen podľa pohlavia, ale aj podľa veku, zdravotného stavu, rodinného stavu, sociálnej situácie a pod.) pracovať, vzdelávať sa, 2. podporuje diverzitu na pracovisku, 3. vytvára priestor pre ďalšie i celoživotné vzdelávanie zamestnancov a zvyšovanie kvalifikácie, rekvalifikácie - na všetkých postoch – vrátane príležitostí a podpory vzdelávania mimo pracovného času, 4. podporuje profesionálny aj kariérny rozvoj perspektívnych zamestnancov s týmito ambíciami (napr. vytvára priestor pre stáže a školenia v zahraničí), 5. podporuje a mobilizuje personálne kompetencie, 6. podporuje rodičov na materskej či rodičovskej dovolenke a pri ich návrate z nej (komunikácia, informácie, možnosť vzdelávania, možnosť práce v rozsahu podľa vzájomnej dohody) a mnohé ďalšie. Toto sú len niektoré z dosahov PZPaMŽ, najmä tie, ktoré priamo súvisia rozvojom ľudských zdrojov v záujme zamestnávateľa.

Starostlivosť o zamestnancov a vytváranie vhodných pracovných podmienok je dôležitou súčasťou tzv. sociálneho piliera konceptu SZS firiem. Podľa Thurzovej (2009, s. 101 – 103) zodpovedný prístup a korektné správanie sa zamestnávateľa (firemného manažmentu) k vlastným zamestnancom, dodržiavanie noriem pracovnoprávnej ochrany zamestnancov, rešpektovanie ich súkromného a rodinného života a integrovanie sociálnych faktorov do podnikania nad rámec zákona je základným prejavom firemnej kultúry, ako imanentnej súčasťou firemnej sociálnej zodpovednosti. Zamestnanci patria medzi významných stakeholderov (t. j. zainteresované strany, resp. skupiny), ktorí majú vplyv na chod firmy, a zároveň sú ich činnosťami ovplyvňovaní (Kuldová, 2010, s. 25). Od zamestnávateľa očakávajú: 1. primeranú mzdu a nefinančné benefity za odvedenú prácu, 2. dobré pracovné podmienky, 3. profesijný rast a možnosť vzdelávania, 4. zosúladenie osobného a profesijného života (Kuldová, 2010, s. 28). V rámci aktivít SZP uvádza aj Kunz (2012, s. 22, 23) na poprednom mieste vytváranie podmienok pre zladenie pracovného a osobného života. Kunz (2012, s. 114) hovorí o nasledujúcich očakávaniach zamestnancov voči zamestnávateľom: 1. zodpovedajúce pracovné zaradenie a spravodlivá odmena za prácu, 2. vytvorenie pracovných podmienok, chrániacich bezpečnosť a zdravie zamestnancov, 3. rešpektovanie dôstojnosti každého zamestnanca, 4. priateľské a príjemné podnikové prostredie, v ktorom môže každý zamestnanec vyjadriť svoj názor, uplatňovať zodpovedajúce návrhy a požiadavky.

1.1 Prečo by mali firmy podporovať vyváženosť pracovného a mimopracovného života zamestnancov

.Existujú mnohé teoretické i empirické práce venované vzťahu medzi PZPaMŽ a vplyvom na riadenie a rozvoj ľudských zdrojov u zamestnávateľov. Uvediem odkaz na práce z oblasti ekonómie podniku, ekonómie riadenia ľudských zdrojov, z oblasti sociológie.

Šipikal (2007, s. 6) sumarizuje výhody PZPaMŽ zamestnancov (v kontexte podpory rovnosti príležitostí a nediskriminácie) plynúce pre zamestnávateľa a pre zamestnanca (niekedy sa prospech oboch strán nedá striktne oddeliť, keďže rešpektovanie potrieb – pracovných aj mimopracovných – zamestnancov sa odráža aj na ich pracovnom výkone, na ich motivácii a v ďalších sférach pracovného života): 1. zvyšovanie efektivity pracovného procesu, pružné organizovanie pracovného procesu a prispôsobovanie prevádzkovým potrebám a ďalším potrebám zamestnávateľa, a zároveň prispôsobovanie pracovným a mimopracovným potrebám zamestnancov, 2. vyššia produktivita práce a kvalita pracovných výkonov, 3. skvalitnenie podmienok výkonu práce, redukcia stresu, vyššia spokojnosť zamestnancov, zvýšenie kvality osobného života zamestnancov, 4. zvyšovanie kvality pracovnej sily (jej výkonnosti, spoľahlivosti, zodpovednosti pri plnení pracovných úloh, lojálnosti, pracovnej motivácie a ambícií), 5. vytváranie podmienok pre pracovný a kariérny rast zamestnancov, 6. budovanie kvalitnej personálnej základne, zvýšenie atraktivity pracovného miesta pre existujúcich i nových zamestnancov, väčšie možnosti pri získavaní a výbere zamestnancov, 7. podpora diverzity pracovných tímov, 8. propagácia, zviditeľnenie v očiach verejnosti, 9. pozitívne príklady pre konanie ostatných zamestnávateľov.

Mnohé z výhod, ktoré uvádzam vyššie ako východy pre zamestnávateľa, sú zároveň výhodami pre zamestnanca. A výhody poskytnuté zamestnancom sa zamestnávateľovi vrátia. Ja sa prikláňam k argumentácii prostredníctvom ekonomických prínosov na úrovni podniku/organizácie. Chápem ich ako najpresvedčivejšie pre zamestnávateľa.

Skácelík (2010, s. 11, 12) argumentuje okrem iných nasledujúcimi dvoma výhodami PZPaMŽ ako súčasťou konceptu spoločensky zodpovedného správania firiem: 1. Zvýšenie produktivity a kvality práce – aktivity SZS zvyšujú motiváciu zamestnancov a ich tvorivé schopnosti, čím sa spolu s inováciami podieľajú na zvyšovaní produktivity práce, na zlepšení organizácie práce, na znižovaní pracovného stresu, na znižovaní prestojov v práci, pričom toto všetko sa odráža vo zvýšenej kvalite výrobkov a služieb. 2. Zvýšenie schopnosti získať a udržať si kvalitných zamestnancov. Keď sú aktivity SZS zamestnancom dobre vysvetlené a

keď sa zamestnanci s nimi stotožňujú, vedú k zvýšeniu dôvery zamestnancov v podnik, k zvýšeniu hrdosti na príslušnosť k podniku a podporujú pozitívny vnútorný image podniku, ktorý sa následne premieta aj do externého image.

Pre každého zo zainteresovaných plynú z SZS prínosy ale aj náklady – tak explicitné, implicitné, skutočné náklady aj náklady obetovaných príležitostí a znášanie podnikateľského rizika. Prínosy však, osobitne v dlhodobom horizonte, prevažujú nad nákladmi (Bližšie k prínosom a nákladom SZS pozri Košta, 2010, s. 53, 54. Pozri tiež Analýzy nákladů a zisků: vliv prorodinných opatření na podnikovou ekonomiku. 2003, s. 33, 34. Alebo Dušková, 2007, s. 45 – 48.). Pozitívny vplyv rodine ústretočných politík na výkonnosť firmy dokumentujú empirické štúdie od autorov Lee a Kim (2010), Cegarra-Leiva, Sanchez-Vidal et al. (2012) či Sanchez, Perez et al. (2007). Zavedenie prorodinných opatrení pre zamestnávateľa znamená ekonomický prínos v podobe: 1. potenciálnych úspor nákladov spojených s fluktuáciou zamestnancov a úspor nákladov spojených so získaním náhradnej pracovnej sily (vrátane nákladov na jej vzdelávanie, zaškolenie a nákladov nižšieho výkonu v dobe zapracovania), 2. úspor nákladov spojených s opätovným nástupom zamestnanca do zamestnania po materskej/rodičovskej dovolenke, nákladov spojených s prechodným riešením neprítomnosti zamestnanca počas materskej/rodičovskej dovolenky, nákladov spojených so zvýšenou mierou absencie rodičov. Tieto prínosy boli dokázané a vyčíslené porovnaním situácie podnikov bez prorodinných opatrení s podnikmi, ktoré takéto opatrenia praktizujú.

Problematika PZPaMŽ je aj súčasťou agendy podpory nediskriminácie, rovnosti príležitostí a diverzity na pracovisku. V publikácii, ktoré je výstupom projektu s touto tematikou, sa okrem iného hovorí aj o ekonomických a mimoekonomických prínosoch tejto podpory (bližšie pozri Košta, 2010, s. 18). Faktory diverzity pracovných síl zoradené zostupne podľa ekonomických efektov pre podnik podľa štúdií *The Costs and Benefits of Diversity* (pozri Košta, 2010, s. 104). Ide o nasledovné faktory – posilnenie kultúrnych hodnôt v rámci organizácie, zlepšenie firemnej reputácie, podpora získavania a udržania talentovaných pracovníkov, zvýšenie motivácie a efektívnosti existujúceho personálu, skvalitnenie novátorstva a kreativity medzi zamestnancami, zlepšenie úrovne služieb a spokojnosti zákazníkov, ľahšie prekonávanie nedostatku pracovných síl, redukcia fluktuácie pracovníkov, zníženie miery absencie pracovníkov, zlepšenie prístupu na nové segmenty trhu, väčšie šance vyhnúť sa súdnym sporom.

Problematika PZPaMŽ však súvisí aj s kvalitou práce. Kvalitu pracovného života definujú Oeij, Wiezer (2002, s. 15, 16), autori štúdie podporenej Európskou nadáciou pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok pod názvom *New work organisation*,

working conditions and quality of work: towards the flexible firm? ako subjektívne hodnotenie podmienok výkonu práce, resp. podmienok, za akých prácu vykonávajú, samotnými pracovníkmi, a to s ohľadom na: 1. istotu pracovného miesta (status profesie, príjem, sociálne ochrana, práva zamestnanca), 2. zdravie a pohodu (pracovné úrazy a choroby z povolania, vystavenie riziku), 3. rozvoj kompetencií (príležitosť pre tréning zručností, profesionálny rozvoj), 4. možnosti kombinovať pracovný a mimopracovný život (možnosť voľby dĺžky a rozvrhnutia času venovaného práci, rovnaké príležitosti, nediskriminácia, sociálna infraštruktúra).

Vyššie uvedené teoretické a empirické poznatky dokladujú význam PZPaMŽ pre zamestnávateľa. Skutočná miera využívania podpory je výsledkom dopytu po tejto podpore na jednej strane, a jej ponuky na strane druhej. Porubánová (2010, s. 15) vidí príčinu nízkej miery využívania flexibilných foriem práce okrem subjektívnych dôvodov na strane zamestnancov aj v nedostatočných rámcových podmienkach pre využívanie týchto flexibilných foriem (ktoré sa vyvíjajú v priebehu jednotlivých fáz životného cyklu jednotlivca a rodiny), a to na všetkých spoločenských a hospodársko-politických úrovniach.

Podľa Porubánovej (2010, s. 15), „nefunguje politika rovnakých príležitostí ako zohľadnenie osobnej a rodinnej situácie pracovníka/pracovníčky“. Zamestnávateľia podľa nej uprednostňujú dôraz na tradičný priebeh a organizáciu práce pred hodnotením pracovného výsledku a táto neochota zmien v oblasti organizácie práce pramení podľa nej aj z nedostatočných vedomostí o výhodách inovatívnych, resp. flexibilných modelov organizácie práce, z obáv o vyššie nároky na prevádzkové podmienky či administratívnu náročnosť (Porubánová, 2010, s. 15). Experti a expertky na problematiku rovnosti príležitostí (kde opäť agenda podpory spadá) sa obávajú o stagnáciu agendy rovnosti príležitostí v dnešnej hospodárskej situácii vo svete. Obávajú sa, že pod vplyvom redukčných a úsporných opatrení bude táto problematika banalizovaná a bagatelizovaná, s odvolávaním sa na dôležitosť tzv. fundamentálnych otázok (Porubánová, 2010, s. 13). Na druhej strane zaznievajú názory, podľa ktorých je práve súčasné obdobie hospodárskej krízy príležitosťou transformovať, modernizovať trh práce s dôrazom na pozitívnu (v prospech zamestnanca) flexibilizáciu práce ako kľúčový komponent podpory zosúladovania, a to vzhľadom na budúcu štruktúru i profilovanie pracovných miest. Kolektív autorov tejto štúdie zdôrazňuje potrebu silného partnerstva a spolupráce všetkých aktérov tejto podpory – od národných vlád, cez regionálne a miestne samosprávy, organizácie zamestnávateľov i zamestnancov, až po iniciatívy neziskových organizácií a aktivitu samotných jednotlivcov (Porubánová a kol., 2010, s. 13, 14).

Conclusion

Vyššie uvedené teoretické a empirické poznatky dokladujú význam PZPaMŽ pre zamestnávateľa. Skutočná miera využívania podpory je výsledkom dopytu po tejto podpore na jednej strane, a jej ponuky na strane druhej. K príčinam nízkej miery využívania flexibilných foriem práce okrem subjektívnych dôvodov na strane zamestnancov aj v nedostatočných rámcových podmienkach pre využívanie týchto flexibilných foriem (ktoré sa vyvíjajú v priebehu jednotlivých fáz životného cyklu jednotlivca a rodiny), a to na všetkých spoločenských a hospodársko-politických úrovniach.

Podľa Porubánovej (2010, s. 15), „nefunguje politika rovnakých príležitostí ako zohľadnenie osobnej a rodinnej situácie pracovníka/pracovníčky“. Zamestnávateľia podľa nej uprednostňujú dôraz na tradičný priebeh a organizáciu práce pred hodnotením pracovného výsledku a táto neochota zmien v oblasti organizácie práce pramení podľa nej aj z nedostatočných vedomostí o výhodách inovatívnych, resp. flexibilných modelov organizácie práce, z obáv o vyššie nároky na prevádzkové podmienky či administratívnu náročnosť. Experti a expertky na problematiku rovnosti príležitostí (kde opäť agenda podpory spadá) sa obávajú o stagnáciu agendy rovnosti príležitostí v dnešnej hospodárskej situácii vo svete. Obávajú sa, že pod vplyvom redukčných a úsporných opatrení bude táto problematika banalizovaná a bagatelizovaná, s odvolávaním sa na dôležitosť tzv. fundamentálnych otázok. Na druhej strane zaznievajú názory, podľa ktorých je práve súčasné obdobie hospodárskej krízy príležitosťou transformovať, modernizovať trh práce s dôrazom na pozitívnu (v prospech zamestnanca) flexibilizáciu práce ako kľúčový komponent podpory zosúladovania, a to vzhľadom na budúcu štruktúru i profilovanie pracovných miest. Je treba zdôrazniť potrebu silného partnerstva a spolupráce všetkých aktérov tejto podpory – od národných vlád, cez regionálne a miestne samosprávy, organizácie zamestnávateľov i zamestnancov, až po iniciatívy neziskových organizácií a aktivitu samotných jednotlivcov .

Acknowledgment

Príspevok je jedným z čiastkových výstupov projektu Vedeckej grantovej agentúry MŠVVaŠ SR 1/0991/12 Determinanty využívania flexibilizácie práce v SR z pohľadu rodiny a ich implementácia do sociálneho systému

Výskumnú činnosť autorky v akademickom roku 2012/2013 finančne podporuje Vzdělávací nadace Jana Husa v Brne prostredníctvom Štipendia Husovy nadace

References

- CEGARRA-LEIVA, D. – SANCHEZ-VIDAL, M. E. et al. 2012. *Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. The mediating effect of a supportive culture.* In: *Personnel Review*. Vol. 41. Nr. 3/2012. p. 359-379. ISSN 0048-3486
- DUŠKOVÁ, K. 2007. *Prosazování politiky rovných příležitostí je pro PR podniku výhodné.* In: *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. Sborník textů.* [online]. Praha : Gender Studies, o. p. s. s. 45 – 48. ISBN: 80-86520-14-5. [cit. 2012-10-12]. Dostupné na http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady_a_zisky.pdf
- KŘÍŽKOVÁ, A. – VOHLÍDALOVÁ, M. 2009. *Parents in the Labor Market: Between Work and Care.* In: *Sociologický časopis – Czech Sociological Review*. Vol 45. Nr. 1/2009. p. 31 – 60. ISSN 0038-0288
- KOŠTA, J. a kol. 2010. *Výhody diverzity a implementácie nediskriminačných mechanizmov v oblasti zamestnanosti.* [online]. Bratislava : Slovenské národné stredisko pre ľudské práva, 2010. 140 s. ISBN978-80-89016-51-8. [cit. 2012-11-03]. Dostupné na: http://www.snslp.sk/files/FINAL_STUDIE_-_EU_SAV.pdf
- KULDOVÁ, L. 2010. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi.* Plzeň : OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1
- KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem.* Praha : Grada publishing, a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0
- LEE, B. H. – KIM, J. S. 2010. *Is Family-friendly Management Good for Firms? The Diffusion and Performance of Family-friendly Workplace in South Korea.* In: *Journal of Industrial Relations*. Vol. 52. Issue 4/2010. p. 459-475. ISSN 0022-1856
- OEIJ, P. R. A. – WIEZER, N. M. 2002. *New work organisation, working conditions and quality of work: towards the flexible firm?* [online]. Ireland, Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002. 89 s. [cit. 2012-11-01]. Dostupné na <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0274.htm>
- PORUBÄNOVÁ, S. a kol. 2010. *Osvedčené postupy v nediskriminácii, v presadzovaní rovnosti príležitostí a diverzity v pracovnoprávných vzťahoch.* [online]. Bratislava : Slovenské národné stredisko pre ľudské práva, 2010. 88 s. ISBN978-80-89016-50-1. [cit. 2012-11-03]. Dostupné na: http://www.snslp.sk/files/FINAL_STUDIE_-_IVPR.pdf

SANCHEZ, A. M. – PEREZ, M. P. et al. 2007. *Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance*. In: *Personnel Review*. Vol 36, Nr. 1 – 2/2007. p. 42 – 64. ISSN 0048-3486

SIROVÁTKA, T. 2007. Dynamics of contemporary labour market: flexibility, segmentation and inclusion. In: *Sociální reprodukce a integrace: ideály a meze*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. s. 85 – 99. ISSN 978-80-210-4439-5

SIROVÁTKA, T. et al. 2006. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Brno : Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2006. 279 s. ISBN 80-7326-104-9

SKÁCELÍK, P. 2010. *Společenská odpovědnost organizací*. [online]. Praha : Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2010. 68 s. [cit. 2012-11-01]. Dostupné na: www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf

ŠIPIKAL, M. a kol. 2007. *Zosúlad'ovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie (osvedčené príklady z praxe)*. [online]. Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum a Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2007. 109 s. ISBN 978-80-8083-433-3. [cit. 2012-11-11]. Dostupné na: http://www.reic.sk/web_reic/images/enclosures/Zos%FAA%EFovanie%20rodinn%E9ho%20a%20pracovn%E9ho%20%9Eivota.pdf

THURZOVÁ, M. 2009. Starostlivosť zamestnávateľa o vyvážený pracovný a osobný život zamestnanca. [online]. In: *Európska dimenzia podnikovej sociálnej zodpovednosti a jej vplyv na reguláciu pracovnoprávných vzťahov. Zborník príspevkov z vedeckého sympózia s medzinárodnou účasťou*. Košice : Univerzita P. J. Šafárika, 2009. s. 98 -111. [cit. 2012-11-01]. Dostupné na: http://www.upjs.sk/public/media/1084/Zbornik_13.pdf

Contact

Ing. Erika Lapinová, PhD.

Inštitút ekonomických vied Ekonomickej fakulty Univerzity M. Bela v Banskej Bystrici

Cesta na amfiteáter 1, 974 01 Banská Bystrica, Slovensko

erika.lapinova@umb.sk

Ing. Vilém Kunz, Ph.D.

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Most, Česká republika

Pionýrů 2806, 434 01 Most, Česká republika, Kunz.Vilem@seznam.cz