

Analýza rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců vo vybranej organizácii verejnej správy

Olívia Lehotská



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Olivia Lehotská
Osobní číslo:	M22713
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management veřejné správy a regionálního rozvoje
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši týkající se rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy.
- Na základě výsledků analýzy doporučte návrhy na zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

EDITORS (ed.). *HBR guide to work-life balance. Smarter than the average guide*. Boston, Massachusetts: Harvard business review press, 2019. ISBN 978-1-63369-712-6.
HOMFRAY, Šárka; SKALKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3341-3.
PETRÍKOVÁ, Lucia. *Nové trendy v pracovnom práve*. Banská Bystrica: Belianum, 2021. ISBN 978-80-557-1830-9.
PICHRT, Jan a MORÁVEK, Jakub (ed.). *Sladování soukromého a pracovního života*. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-881-9.
TOMAN, Jozef. *Prekážky v práci*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-868-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Horák, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou rovnováhy medzi pracovným a osobným životom (work-life balance) vo vybranej organizácii verejnej správy. Cieľom práce je analyzovať súčasný prístup organizácie k tejto téme a navrhnúť odporúčania na jeho zlepšenie. Teoretická časť práce vychádza z analýzy domácej a zahraničnej odbornej literatúry a zameriava sa na definovanie základných pojmov, význam work-life balance a prehľad nástrojov, ktoré organizácie môžu využívať na jeho podporu. Praktická časť je založená na dotazníkovom prieskume realizovanom medzi zamestnancami organizácie, ktorý poskytol cenné informácie o ich vnímaní súčasného stavu a potrebách v tejto oblasti. Na základe výsledkov prieskumu sú formulované konkrétne odporúčania, ktoré môžu prispieť k zlepšeniu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov a k zvýšeniu ich spokojnosti a motivácie.

Kľúčové slová: rovnováha, verejná správa, osobný život, pracovný život, Národná diaľničná spoločnosť, a.s.

ABSTRACT

The bachelor's thesis addresses the issue of work-life balance within a selected public sector organization. The aim of the thesis is to analyze the organization's current approach to this topic and to propose recommendations for its improvement. The theoretical part is based on the analysis of domestic and international professional literature and focuses on defining key concepts, the importance of work-life balance, and an overview of tools that organizations can use to support it. The practical part is based on a questionnaire survey conducted among the organization's employees, which provided valuable insights into their perception of the current situation and their needs in this area. Based on the survey results, specific recommendations are formulated to help improve work-life balance among employees and to enhance their satisfaction and motivation.

Keywords: balance, public administration, personal life, work life, Národná diaľničná spoločnosť, a.s.

V týchto riadkoch by som chcela vyjadriť svoju úprimnú vďaku vedúcemu mojej bakalárskej práce, Ing. Martinovi Horákovi, Ph.D., za odborné vedenie, cenné rady a ochotu kedykoľvek mi poradiť.

Rovnako srdečne ďakujem Ing. Romanovi Tóthovi zo Strediska správy a údržby ciest – Galanta za jeho ľudský prístup, ochotu, venovaný čas a prínosnú spoluprácu, ktorá obohatila moju prácu o cenné poznatky z praxe.

V neposlednom rade patrí moja hlboká vďaka celej mojej milovanej rodine a priateľovi za neustálu podporu, trpezlivosť a porozumenie počas celého obdobia písania tejto práce. Ďakujem, že pri mne stáli a dohliadali na to, aby mi nič nechýbalo.

Osobitné poďakovanie patrí mojej mamine, s ktorou som konzultovala jazykovú a štylistickú úpravu textu. Jej pomoc, odbornosť a ochotu venovať mi svoj čas si nesmierne vážim.

Na záver by som chcela túto bakalársku prácu venovať mojej milovanej zosnulej babine, ktorá ma už od útleho detstva viedla k láske k poznaniu a vzdelaniu. Vždy verila, že raz budem študovať na vysokej škole a podporovala ma vo všetkom, čo som si zaumienila. Hoci sa už tohto okamihu nedožila, v srdci bola, je a vždy bude so mnou. Táto práca je splnením jej i mojej túžby a zároveň mojím tichým poďakovaním za všetku lásku, múdrosť a povzbudenie, ktorými ma počas života obdarovala.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	16
1 VEREJNÁ SPRÁVA A JEJ ZAMESTNANCI	17
1.1 DEFINÍCIA A VÝZNAM VEREJNEJ SPRÁVY.....	17
1.2 ŠPECIFIKÁ PRACOVNÉHO PROSTREDIA VO VEREJNEJ SPRÁVE.....	18
1.3 ZÁKONY A PREDPISY OVPLYVŇUJÚCE PRACOVNÝ ČAS A PODMIENKY	19
1.4 ROVNOVÁHA AKO ASPEKT TRHU PRÁCE A VEREJNÝCH ROZPOČTOV	20
2 ROVNOVÁHA MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM.....	21
2.1 DEFINÍCIA A VÝZNAM ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM	21
2.2 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE ROVNOVÁHU	22
2.2.1 Pracovné faktory	23
2.2.2 Osobné faktory	25
3 STRATÉGIE NA DOSIAHNUTIE ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM.....	26
3.1 FLEXIBILNÉ PRACOVNÉ USPORIADANIE (PREVEDENIE NA INÚ POZÍCIU)	26
3.2 ODMEŇOVANIE	27
3.3 MOŽNOSTI PRÁCE NA DIAVKU	27
3.3.1 Porovnanie právnej úpravy v Slovenskej republike a v Českej republike.....	28
3.4 RODIČOVSKÁ DOVOLENKA	28
3.5 PROGRAMY PRE PODPORU DUŠEVNÉHO A FYZICKÉHO ZDRAVIA	29
3.6 VZDELÁVACIE A TRÉNINGOVÉ PROGRAMY	32
4 NOVÉ PRÍSTUPY A INOVÁCIE VO VYTŮVÁRANÍ ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM	34
4.1 INOVATÍVNE TECHNOLOGIE A LEGISLATÍVA V OBLASTI PRACOVNÉHO PRÁVA	34
4.2 BUDOVANIE TÍMU (TEAMBUILDING)	34
4.3 ŠIKANA A MOBBING NA PRACOVISKU	35
5 PROBLEMATICKÉ ASPEKTY V DOSAHOVANÍ ROVNOVÁHY PRACOVNÉHO A OSOBNÉHO ŽIVOTA	37
5.1 PREKÁŽKY V PRÁCI NA STRANE ZAMESTNANCA	37
5.1.1 Obmedzenia z dôvodu všeobecného záujmu	38
5.1.2 Zvyšovanie kvalifikácie	38
5.1.3 Nevyhnutné osobné prekážky v práci	38
5.2 PREKÁŽKY V PRÁCI NA STRANE ZAMESTNÁVATEĽA	39

6	ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
7	PREDSTAVENIE NÁRODNEJ DIAľNICNEJ SPOLOČNOSTI.....	43
7.1	NÁRODNÁ DIAľNICNÁ SPOLOČNOSŤ	43
7.2	HISTÓRIA VÝVOJA SPOLOČNOSTI	44
7.3	ŠTRUKTÚRA ORGANIZÁCIE	44
7.4	STREDISKO SPRÁVY A ÚDRŽBY RÝCHLOSTNEJ CESTY - GALANTA	45
7.5	HISTÓRIA STREDISKA SPRÁVY A ÚDRŽBY RÝCHLOSTNEJ CESTY – GALANTA	47
8	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM V ORGANIZÁCI	49
8.1	FINANČNÉ BENEFITY A PRÍSPEVKY	49
8.2	SOCIÁLNE A ZDRAVOTNÉ BENEFITY	50
8.3	ĎALŠIE BENEFITY	51
9	METODOLÓGIA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA	53
9.1	CIEľ PRIESKUMU	53
9.2	ZBER RESPONDENTOV	53
9.3	FORMA, ŠTRUKTÚRA A DISTRIBÚCIA DOTAZNÍKA	53
9.4	VÝSKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	54
9.5	POUŽITÉ METÓDY ANALÝZY ÚDAJOV	55
10	ANALÝZA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA	56
10.1	OTÁZKY O PRACOVNÝCH PODMIENKACH A ČASOVOM ROZVRHU	56
10.2	OTÁZKY O PODPORE ROVNOVÁHY ZO STRANY ZAMESTNÁVATEĽA.....	61
10.3	OTÁZKY O SUBJEKTÍVNO M VNÍMANÍ ROVNOVÁHY	64
10.4	OTÁZKY O KVALITE PRACOVNÉHO PROSTREDIA A VNÍMANÍ STRESU.....	67
10.5	OTÁZKY TÝKAJÚCE SA ZLEPŠENIA ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM.....	69
10.6	OTÁZKY TÝKAJÚCE SA DEMOGRAFICKÝCH ÚDAJOV RESPONDENTOV	72
10.7	VYHODNOTENIE ŠTATISTICKÝCH HYPOTÉZ.....	75
10.7.1	Vyhodnotenie hypotézy H ₁	75
10.7.2	Vyhodnotenie hypotézy H ₂	76
10.7.3	Vyhodnotenie hypotézy H ₃	77
11	ZÁVEREČNÉ ZISTENIA Z ANALÝZY	79
12	NÁVRH RIEŠENÍ NA ZLEPŠENIE ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM	81
12.1	ZAVEDENIE A PODPORA FLEXIBILNÝCH FORIEM PRÁCE	81
12.2	PODPORA ZDRAVÉHO PRACOVNÉHO PROSTREDIA	81
12.3	ZLEPŠENIE KOMUNIKÁCIE A INFORMOVANOSTI	82

12.4	INDIVIDUÁLNY PRÍSTUP K ZAMESTNANCOM	82
12.5	BUDOVANIE KULTÚRY WORK-LIFE BALANCE	83
12.6	ZLEPŠENIE MEDZIĽUDSKÝCH VZŤAHOV A PRACOVNEJ ATMOSFÉRY	83
ZÁVER		86
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		87
ZOZNAM OBRÁZKOV		90
ZOZNAM TABULIEK		91
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....		92
ZOZNAM PRÍLOH.....		93

ÚVOD

Téma rovnováhy medzi pracovným a osobným životom (work-life balance) nadobúda v súčasnom pracovnom prostredí čoraz väčší význam. Dynamika pracovných podmienok, zvyšujúce sa nároky na výkon a neustála dostupnosť v dôsledku moderných technológií majú výrazný vplyv na kvalitu života zamestnancov. V prostredí verejnej správy, kde sa očakáva vysoká miera profesionality a zodpovednosti, je dôležité vytvárať podmienky, ktoré zamestnancom umožňujú efektívne zosúladiť pracovné povinnosti so súkromným životom. Cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať prístup k problematike work-life balance vo vybranej organizácii verejnej správy a navrhnúť odporúčania, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu súčasného stavu v tejto oblasti.

Cieľom bakalárskej práce je preskúmať prístup k rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom vo vybranej organizácii a navrhnúť možné zmeny. Na účely práce bola vybraná organizácia verejnej správy – Národná diaľničná spoločnosť, ktorá sa zaoberá správou, údržbou a rozvojom diaľničnej a rýchlostnej cestnej infraštruktúry na Slovensku. Navrhované opatrenia poskytnú organizácii príležitosť na efektívnejšie zavádzanie a uplatňovanie nástrojov rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, ako aj na zlepšenie komunikácie so zamestnancami v tejto oblasti.

Bakalárska práca je štruktúrovaná a rozdelená do dvoch častí. Prvá časť, teoretická, vychádza z literárnej rešerše domácej i zahraničnej odbornej literatúry a definuje kľúčové pojmy a teoretické východiská týkajúce sa rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom vrátane nástrojov, ktoré ju ovplyvňujú.

Praktická časť bakalárskej práce sa zameriava na analýzu vybranej organizácie verejnej správy a prezentuje výsledky realizovaného dotazníkového prieskumu medzi jej zamestnancami. Výsledky prieskumu spolu s návrhmi na zlepšenie sú podrobne rozpracované v tejto časti práce.

Záver bakalárskej práce prináša odporúčania pre organizáciu, ktoré by mohli prispieť k efektívnejšiemu nastaveniu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom jej zamestnancov.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce je na základe analýzy súčasného stavu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov v Národnej diaľničnej spoločnosti a. s., konkrétne v Stredisku správy a údržby rýchlostnej cesty - Galanta, navrhnúť vhodné opatrenia na jej zlepšenie. Z účelom naplnenia hlavného cieľa boli definované aj čiastkové ciele:

- definovať základné pojmy a teoretické východiská týkajúce sa problematiky work-life balance,
- identifikovať nástroje a prístupy využívané organizáciou na podporu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom,
- zistiť, ako zamestnanci vnímajú aktuálne podmienky na zosúladzovanie pracovného a osobného života,
- navrhnúť konkrétne odporúčania vychádzajúce z výskumných zistení, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu work-life balance v skúmanej organizácii.

V praktickej časti práce bola najprv vykonaná analýza súčasného stavu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom v organizácii. Následne sa uskutočnil kvantitatívny dotazníkový prieskum, ktorý bol kľúčový pre zber primárnych dát.

Dotazníkový prieskum bol realizovaný medzi zamestnancami Národnej diaľničnej spoločnosti, a.s., a jeho cieľom bolo získať relevantné informácie o vnímaní rovnováhy medzi pracovným a osobným životom. Dotazník bol vytvorený pomocou platformy Survio a jeho obsah bol konzultovaný s jedným z odborných zamestnancov spoločnosti. Tento zamestnanec následne dotazník distribuoval medzi všetkých 62 zamestnancov Strediska správy a údržby rýchlostnej cesty.

Dotazník bol anonymný a zameraný na zisťovanie spokojnosti, preferencií a potrieb zamestnancov v oblasti zosúladzovania pracovného a osobného života. Respondenti boli na začiatku informovaní o účele výskumu, anonymite a spôsobe spracovania získaných údajov, čo zabezpečilo dôvernosť a zvýšilo ochotu na úprimné odpovede.

Na základe predpokladaných súvislostí boli pred realizáciou dotazníkového prieskumu formulované tri štatistické hypotézy. Po zbere dát prebehla ich analýza prostredníctvom softvéru RStudio, pričom boli použité Fisherov test a Binomický test.

Výsledky analýzy poskytli cenné poznatky, ktoré boli základom pre formulovanie návrhov na zlepšenie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom v organizácii.

Tento postup umožnil nielen pochopenie aktuálneho stavu, ale aj identifikovanie oblastí, ktoré si vyžadujú zlepšenie, čo prispelo k vytvoreniu praktických odporúčaní pre zamestnávateľa.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VEREJNÁ SPRÁVA A JEJ ZAMESTNANCI

Verejná správa zohráva kľúčovú úlohu v správnom fungovaní a riadení ľudskej spoločnosti. Predstavuje súbor inštitúcií a procesných úkonov, prostredníctvom ktorých štát a samospráva zabezpečuje výkon verejných politík a služieb. Efektívne fungovanie verejnej správy je nevyhnutné pre zabezpečenie právneho poriadku, rozvoj infraštruktúry, ochranu verejného záujmu a poskytovanie služieb občanom.

Neoddeliteľnou súčasťou verejnej správy sú jej zamestnanci – úradníci a odborní pracovníci, ktorí zabezpečujú chod jednotlivých inštitúcií. Ich profesionalita, kompetencie a etické zásady sa premietajú do aktuálnej spokojnosti a dôvery občanov v štátne a samosprávne orgány.

1.1 Definícia a význam verejnej správy

Verejná správa je súčasťou verejného sektora. Verejný sektor spolu so súkromným sektorom tvoria národné hospodárstvo daného štátu. Národné hospodárstvo predstavuje súhrn všetkých ekonomických činností na území krajiny. (Měrtllová, 2015)

Verejná správa zastupuje v národnom hospodárstve mnoho významných úloh. V prvom rade reguluje ekonomické prostredie – stanovuje zákony, predpisy a politiky, ktoré ovplyvňujú podnikateľské prostredie. To je prvok, ktorý ukazuje, že pre správne fungovanie národného hospodárstva je dôležité prepojenie verejného a súkromného sektora. (Měrtllová, 2015)

Ďalšou úlohou je poskytovanie verejných služieb. Zabezpečuje školstvo, zdravotníctvo, dopravu, bezpečnosť a ďalšie iné služby, ktoré sú nevyhnutné pre fungovanie hospodárstva.

Stojí za spravovaním verejných financií – vyberá dane, spravuje rozpočet a realizuje verejné investície. (Měrtllová, 2015)

V neposlednom rade zamestnáva pracovníkov. Verejná správa z hľadiska zamestnanosti výrazne ovplyvňuje trh práce. Podľa dostupných štatistík Eurostatu vo verejnom sektore pracuje každý piaty Slovák. Aj keď je Slovensko počtom obyvateľov o polovicu menšie ako Česká republika, tak zamestnáva približne rovnaký počet zamestnancov vo verejnom sektore a to približne 470-tisíc zamestnancov. (Republiková únia zamestnávateľov, 2024)

V národnej štruktúre je verejná správa zvyčajne zaradená do neproduktnej sféry. V rámci tejto sféry nevytvára zisk v trhovom zmysle, ale plní servisnú a regulačnú funkciu pre celú ekonomiku a spoločnosť. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008)

1.2 Špecifiká pracovného prostredia vo verejnej správe

Pracovné prostredie vo verejnom sektore sa delí podľa zamestnaneckých vzťahov na služobné a pracovné pomery. Oba štátne zamestnanecké pomery majú jasne stanovené práva a povinnosti a prislúcha im plat z verejných prostriedkov. (Dalajková, 2022)

Subjekty (zamestnanci) pôsobiace v pracovnom prostredí verejného sektora možno rozdeliť do troch základných kategórií:

1. Ozbrojené a bezpečnostné zložky,
2. Štátny zamestnanci a zamestnanci územne samosprávneho celku (ÚSC),
3. Sudcovia. (Dalajková, 2022)

Verejná správa z hľadiska jej organizácie je nastavená na hierarchické členenie – vzťah podriadenosti a nadriadenosti. Je regulovaná či už ústavnými alebo zákonnými normami a predpismi. (Dalajková, 2022)

Riadenie ľudských zdrojov vo verejnom sektore sa opiera o dva systémy. Kariérny a pozičný systém sú dva základné modely organizácie pracovných miest vo verejnom sektore, pričom každý z nich má iné princípy riadenia ľudských zdrojov.

1. Kariérny systém

- Zamestnanci nastupujú do verejnej správy na nižšie pozície a postupujú v hierarchii na základe skúseností, veku a interných výberových konaní.
- Pracovný pomer je často na dobu neurčitú, preto je stabilita zamestnania vysoká.
- Prijímanie zamestnancov sa uskutočňuje prostredníctvom výberového konania zameraného na potenciál uchádzača a jeho dlhodobý rozvoj.
- Tento systém je typický pre krajiny ako je Francúzsko, Japonsko, Nemecko. (Dalajková, 2022)

1. Pozičný systém

- Pracovné miesta sú obsadzované podľa aktuálnych potrieb verejnej správy, pričom sa kladie dôraz na odborné znalosti a skúsenosti uchádzačov.
- Neexistuje automatický kariérny postup, čiže každý vyšší post je obsadzovaný na základe samostatného výberového konania.
- Flexibilita zamestnania je vyššia, pričom pracovné zmluvy môžu byť aj na dobu určitú.
- Tento systém je typický pre USA a Veľkú Britániu. (Dalajková, 2022)

Slovenská Republika uplatňuje prvky oboch systémov v závislosti od konkrétnej oblasti verejnej správy.

1.3 Zákony a predpisy ovplyvňujúce pracovný čas a podmienky

Pracovný čas a pracovné podmienky zamestnancov vo verejnej správe sú regulované viacerými právnymi predpismi na národnej aj európskej úrovni. Zákony určujú nielen dĺžku pracovného času, ale aj pravidlá týkajúce sa nadčasov, dovoleníek, pracovnej pohotovosti a podmienok práce v špecifických sektoroch verejnej správy.

Hlavné právne predpisy ovplyvňujúce pracovné podmienky vo verejnej správe:

- **Zákonník práce (zákon č. 311/2001 Z. z.)** – Je kľúčovým právnym predpisom, ktorý reguluje pracovný čas. Určuje, že štandardná týždenná pracovná doba zamestnanca nesmie presiahnuť 40 hodín. Súčasne stanovuje, že priemerný týždenný pracovný čas vrátane nadčasov môže dosiahnuť maximálne 48 hodín.
- **Zákon o štátnej službe (zákon č. 55/2017 Z. z.)** - Tento zákon špecifikuje pravidlá pre štátnych zamestnancov, vrátane ich pracovného času a pracovných podmienok. Obsahuje ustanovenia o pružnom pracovnom čase, pohotovosti a osobitných podmienkach pri výkone štátnej služby .
- **Zákon o výkone práce vo verejnom záujme (zákon č. 552/2003 Z. z.)** - Definuje práva a povinnosti zamestnancov a zamestnávateľov vykonávajúcich prácu vo verejnom záujme. Primárne sa zameriava na špecifiká verejnej služby, pričom ostatné aspekty pracovnoprávných vzťahov týchto zamestnancov sa riadia Zákonníkom práce, pokiaľ zákon č. 552/2003 Z. z. alebo iný osobitný predpis nestanovuje inak.

- **Osobitné zákony pre vybrané profesie**
 - Zákon o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby atď. (**zákon č. 73/1998 Z. z.**) – upravuje pracovné podmienky ozbrojených zložiek.
 - Zákon o sudcoch a prísediach (**zákon č. 385/2000 Z. z.**) – špecifikuje pracovný režim sudcov.
- **Smernica 2003/88/ES o organizácii pracovného času**
- **Charta základných práv EÚ**

1.4 Rovnováha ako aspekt trhu práce a verejných rozpočtov

Rovnováha súkromného a pracovného života je komplexný problém, ktorý ovplyvňuje nielen ekonomiku, ale aj situáciu na pracovnom trhu a verejné rozpočty. Nedostatočné podmienky pre rovnováhu majú ekonomické dopady na celú spoločnosť, od nižšej zamestnanosti žien po vyšší výdaj štátu na sociálne zabezpečenie. Z analýz Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny vyplývajú hlavné problematické oblasti slovenského pracovného trhu:

- Nízka zamestnanosť žien, najmä matiek malých detí a žien v preddôchodkovom veku.
- Jeden z najväčších rozdielov v odmeňovaní žien a mužov v EÚ.
- Horizontálna a vertikálna segregácia trhu práce – vysoký podiel mužských a ženských profesií a bariéry kariérneho rastu žien (tzv. sklenený strop).
- Nízky počet žien-podnikateľiek, často z dôvodu nutnosti nie vlastnej voľby.
- Malé zastúpenie žien v rozhodovacích pozíciách vo verejnej a súkromnej sfére.

Efektívnejšia podpora rovnováhy by mohla zlepšiť ekonomickú situáciu žien, znížiť rozdiely v odmeňovaní a prispieť k celkovej stabilite pracovného trhu. (Homfray, 2022)

2 ROVNOVÁHA MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM

V súčasnej dobe je téma rovnováhy medzi pracovným a osobným životom stále viac dávaná do popredia. Zrýchlené tempo života, technologické pokroky a zvyšujúce sa požiadavky na pracovnom trhu vedú k tomu, že hranice medzi pracovným a osobným životom sa strácajú. Neschopnosť nájsť medzi týmito dvoma rovinami balans môže mať dopad na fyzické a psychické zdravie jednotlivca, jeho medziľudské vzťahy, ako aj kvalitu vykonanej práce.

2.1 Definícia a význam rovnováhy medzi pracovným a osobným životom

Podľa anglického slovníka je definícia slovného spojenia work-life balance (WLB) definovaná ako množstvo času, ktorý strávi človek vykonávaním svojej práce, v porovnaní s časom, ktorý strávi so svojou rodinou a robením vecí, ktoré má rád. (Cambridge Business English Dictionary, 2011)



Obrázok 1 Životná rovnováha

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Homfray, 2022)

Nájsť vhodnú rovnováhu medzi prácou a každodenným životom je výzva, ktorej čelia všetci pracovníci. Najviac sa to dotýka rodín. Schopnosť úspešne sklbiť prácu, rodinné záväzky a osobný život je dôležitá pre blaho všetkých členov domácnosti. (OECD Better Life Index, 2025)

Dôležitým aspektom rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom je množstvo času, ktoré človek strávi v práci. Štatistiky naznačujú, že dlhý pracovný čas môže poškodiť osobné zdravie a zvýšiť tak stres. Z toho vyplýva, že dosiahnutie harmónie je kľúčové pre celkovú spokojnosť a pohodu človeka. Udržiavanie tejto rovnováhy pomáha predchádzať vyhoreniu, stresu a úzkostným stavom. Dostatok času na regeneráciu a relaxáciu je nevyhnutný pre dobré fyzické aj duševné zdravie. (OECD Better Life Index, 2025)

V Organizácii pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD Better Life Index, 2025) pracuje v priemere 10 % zamestnancov viac ako 50 hodín týždenne. Najvyšší podiel zamestnancov, až 27 %, s nadmerne dlhým pracovným časom má Mexiko. Zatiaľ čo v Slovenskej republike približne 4 % zamestnancov pracuje výrazne nad rámec stanoveného pracovného času, čo je oveľa menej ako priemer OECD.

Rovnováha má priamy vplyv aj na produktivitu práce. Keď má jednotlivec dostatok priestoru na oddych a osobné aktivity, do pracovného prostredia sa vracia s väčšou energiou, čo vedie k efektívnejšiemu výkonu a lepším výsledkom.

Okrem pracovných výhod prináša vyvážený život aj osobné naplnenie. Umožňuje jednotlivcom zamerať sa na vlastné ciele, vzťahy a záujmy, čím prispieva k svojej dlhodobej spokojnosti a šťastiu. Dôležitú úlohu hrá aj v medziľudských vzťahoch kde vytvára pocit podpory a stability.

Pracovník na plný úväzok v OECD venuje v priemere 63 % dňa, čo je cca 15 hodín, osobnej starostlivosti, spánku a voľnému času. (OECD Better Life Index, 2025)

Hlavný cieľ rovnováhy je, aby pracovné povinnosti nezasahovali do osobného života a naopak. To umožňuje udržiavanie kvalitného života a pracovnej pohody.

2.2 Faktory ovplyvňujúce rovnováhu

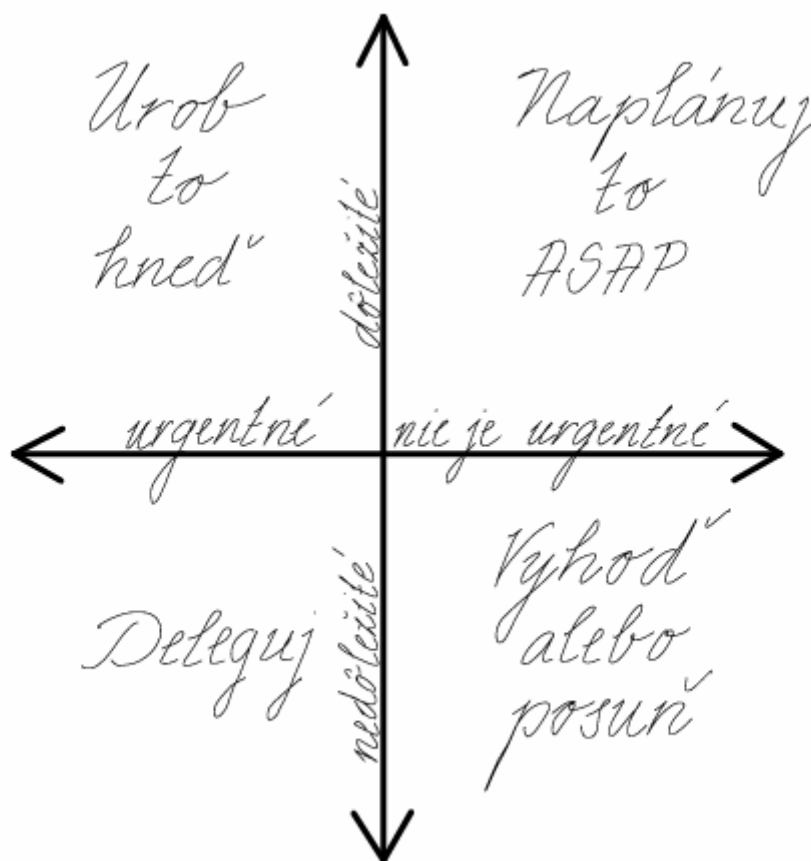
Súlad medzi prácou a súkromím je ovplyvnený viacerými faktormi, ktoré môžu byť harmonické prepojenie oblastí podporovať, alebo naopak spôsobovať nerovnováhu.

Pochopenie týchto aspektov pomáha identifikovať a nájsť efektívne spôsoby, ako v tejto oblasti dosiahnuť zdravý súlad.

2.2.1 Pracovné faktory

Medzi pracovné faktory s pomerne veľkým dopadom na rovnováhu patrí nastavovanie si priorít. Správne nastavenie priorít má za následok efektívny časový management. Nastavovanie si priorít by malo byť na dennej alebo týždennej báze. Tento spôsob môže zaručiť efektívne vyselektovanie a zatriedenie priorít podľa potreby. Akonáhle tento systém nefunguje, je náročné zistiť čo nie je priorita. Ak nevieme čo prioritou nie je, sme v neustálom strese a máme neustále pocit, že nestíhame. (Martinek, 2023)

Podľa Anety Martinek (2023), na stanovenie priorít je dobré si zvoliť napríklad Eisenhowerovu maticu. Tvorcom tohto nástroja je bývalý americký prezident Dwight D. Eisenhower.



Obrázok 2 Eisenhowerova matica

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Martinek, 2023)

Na obrázku môžeme vidieť, že matica pozostáva zo štyroch kvadrantov podľa dvoch kritérií:

Prvý kvadrant zahŕňa úlohy, ktoré sú **dôležité a zároveň naliehavé**, a preto si vyžadujú okamžitú pozornosť, napríklad riešenie krízových situácií alebo plnenie úloh s blížiacim sa koncom termínu. Druhý kvadrant obsahuje **dôležité, ale nie naliehavé úlohy**, akými sú dlhodobé plánovanie, osobný rozvoj či budovanie vzťahov. Tieto úlohy je vhodné strategicky plánovať, aby sa predišlo stresu a časovej tiesni. (Lopezová, 2024)

Tretí kvadrant predstavuje úlohy, ktoré sú **naliehavé, ale nie je dôležité**. Hoci si vyžadujú okamžitú reakciu, nemajú zásadný vplyv na dlhodobé ciele. Typickým príkladom sú neplánované telefonáty, e-maily či administratívne úlohy, ktoré je vhodné delegovať. Posledný, štvrtý kvadrant, obsahuje úlohy, ktoré **nie sú ani dôležité ani naliehavé**, a preto ich treba minimalizovať alebo úplne odstrániť. Sem patrí napríklad bezcieľne strávený čas na sociálnych sieťach alebo prokrastinácia. (Lopezová, 2024)

Používanie Eisenhowerovej matice efektívnejšie pomáha plánovať si čas a sústrediť sa na skutočne dôležité úlohy. Podporuje delegovanie menej podstatných povinností a elimináciu zbytočných rozptýlení, čím prispieva k produktivite a lepšej organizácii práce.

S prioritizáciou ide ruka v ruke plánovanie. Ako hovorí Aneta Martinek (2023), kvalitné plánovanie zahŕňa reálne odhady času potrebného na plnenie úloh. Efektívne plánovanie pracovného času minimalizuje nadčasy. Jednou z plánovacích metód je spísanie tzv. To-Do listu. Ide o jednoduchý zoznam kde na začiatku sú uvedené najdôležitejšie úlohy.

Dobre nastavené plánovanie pomáha predchádzať vyhoreniu, zvyšuje produktivitu a zlepšuje spokojnosť zamestnancov. Firmy by mali implementovať efektívne plánovanie úloh, aby vytvorili udržateľné pracovné prostredie.

Súčasťou plánovania je aj riadenie e-mailovej komunikácie. Efektívnosť v tomto smere je dôležitejšia než sa na prvý pohľad zdá. Neustále prichádzajúce e-maily narúšajú pracovné nasadenie, čo má za následok zníženie sústredenosti. Časté odpovedanie na e-maily, namiesto sústredenia sa na dôležité úlohy, výrazne predlžujú pracovný čas. Preto efektívne stanovenie hraníc v rámci e-mailovej komunikácie by malo byť nevyhnutné pre správnu organizáciu času. Jasne nastavené pravidlá, ako kontrolovanie e-mailov dvakrát denne, nastavenie automatických odpovedí na opakujúce sa e-maily alebo neodpovedanie na e-maily po určitej hodine, by tomu malo pomôcť. V opačnom prípade by stála interakcia

s nadmerný počtom nevybavených e-mailov, časté notifikácie a tlak na okamžité vybavenie, mohli viesť k stresu a zasahovaniu do mimopracovného času. To znamená zásah do osobného života. (Martinek, 2023)

2.2.2 Osobné faktory

Zatiaľ čo pracovné faktory sa týkajú najmä aspektov, ktoré súvisia s pracovným prostredím, pracovnými požiadavkami a flexibilitou práce, tak osobné faktory sa sústreďujú na individuálne schopnosti, hodnoty, zdravie a rodinné záväzky.

Podľa Martinekovej (2023) môžeme medzi tieto faktory zaradiť kvalitný a pravidelný spánok, správne stravovanie a dostatočný pohyb. Poriadok okolo seba a sústredenosť sú ďalšie faktory, ktoré napomáhajú rovnováhe.

Zostať sústredený pri práci z domu (home office) môže byť tiež veľmi náročné. Na prvý pohľad sa zdá byť home office jednoduchší, ale to platí len do momentu, keď osobné povinnosti nezačnú vstupovať do nášho sústredenia. Tieto rozptýlenia sa dajú ľahko ignorovať v kancelárii, ale doma môže byť ťažšie určiť hranice medzi osobným a pracovným časom. (Editors, 2019)

3 STRATÉGIE NA DOSIAHNUTIE ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM

Dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom nie je náhodný proces, ale vyžaduje si vedomé plánovanie, sebareflexiu a prispôsobenie životného štýlu.

Rovnováha nie je len záležitosťou časového manažmentu, ale aj správnej prioritizácie, nastavovania hraníc a efektívnej komunikácie. Je dôležité vedieť rozlišovať medzi pracovnými úlohami, ktoré sú urgentné a vyžadujú okamžité riešenie, a tými, ktoré môžu počkať z hľadiska zasahovania do osobného života. S rozvojom technológií a rastúcimi nárokmi v pracovnom prostredí sa pracovné požiadavky často presúvajú do osobného času, čo môže viesť k vyčerpaniu, frustrácii a stresu. Preto je schopnosť efektívne nastavovať hranice medzi pracovným a osobným životom taká dôležitá.

Vzhľadom na tieto výzvy je potrebné rozvíjať dlhodobé schopnosti, ktoré zohľadňujú osobné hodnoty, profesijné ciele a rodinné alebo iné osobné záväzky. To znamená, že ideálne každý jednotlivec by mal vedieť, ako zvládať stresové situácie v práci a neprenášať si problémy z práce domov. Zároveň každý by si mal nájsť čas na odpočinok, rozvoj vlastných záujmov a vzťahov.

3.1 Flexibilné pracovné usporiadanie (prevedenie na inú pozíciu)

Work-life balance je v súčasnosti kľúčovým aspektom pracovného práva a personálneho riadenia. Prevedenie zamestnanca na inú prácu podľa § 55 zákonníka práce (zákon č. 311/2001 Z. z.) má významný vplyv na túto rovnováhu, keďže môže zamestnancovi pomôcť zachovať pracovný pomer v situáciách, keď nie je schopný vykonávať svoju pôvodnú prácu. (Pichrt, 2023)

Z pohľadu WLB je dôležité, aby takéto prevedenie zohľadňovalo nielen potreby zamestnávateľa, ale aj osobnú situáciu zamestnanca. V prípadoch, kedy je dôvodom zdravotný stav alebo rodinné okolnosti (napr. starostlivosť o dieťa či chorého člena rodiny), môže flexibilné prevedenie na inú prácu pomôcť zamestnancovi lepšie zosúladiť pracovné a súkromné povinnosti. Ak však zamestnávateľ využíva tento inštitút bez ohľadu na individuálne potreby zamestnanca, môže dôjsť k narušeniu WLB, čo vedie k stresu a nespokojnosti. (Pichrt, 2023)

Preto je pri aplikácii tohto mechanizmu dôležité, aby zamestnávatelia ponúkali riešenia podporujúce WLB, ako napríklad možnosť skráteného úväzku, práce na diaľku

alebo flexibilného pracovného času. Takéto opatrenia môžu zabezpečiť, že prevedenie na inú prácu nebude znamenať len administratívnu zmenu, ale aj reálnu podporu zamestnancov v ich pracovnom aj osobnom živote. (Pichrt, 2023)

Týmto spôsobom sa môže stať inštitút prevedenia na inú prácu efektívnym nástrojom nielen na riešenie dočasnej pracovnej neschopnosti či organizačných potrieb, ale aj na podporu dlhodobej udržateľnosti pracovného života zamestnancov a ich spokojnosti so zamestnaním.

Podľa Jedináka (2012) organizácia získava konkurenčnú výhodu, ak zamestnáva pracovníkov schopných flexibilne prispôbovať svoje pracovné schopnosti meniacim sa požiadavkám pracovného miesta.

3.2 Odmeňovanie

Rovné odmeňovanie mužov a žien je stále aktuálnou témou, ktorá sa na pôde Európskej únie stále rieši. Na prvý pohľad sa môže zdať, že odmeňovanie nie je súčasťou rovnováhy medzi súkromným a osobným životom. Vyvrátiteľným faktom je, že rovné odmeňovanie má zásadný vplyv najmä na sociálnoekonomické postavenie žien. (Pichrt, 2023)

Na území Slovenskej republiky je rovné odmeňovanie žien a mužov na rovnakej pracovnej pozícii v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ pozadu. Údaje Eurostat za rok 2022 zaznamenali rozdiel v odmeňovaní na úrovni 13 % v krajinách EÚ. Zatiaľ čo na Slovensku bol rozdiel (Gender pay gap) až skoro 16 %. V praxi to znamená, že ak chce slovenská žena dosiahnuť rovnaký ekonomický výsledok ako slovenský muž, musí pracovať o mesiac a pol dlhšie. (Equal pay day, 2024)

V rámci verejného sektoru ide o menšie rozdiely v odmeňovaní, čo primárne vychádza z legislatívneho nastavenia práce vo verejnom sektore. (Pichrt, 2023)

Pri nerovnom odmeňovaní žien oproti mužom sa nedá hovoriť len o krátkodobom dopade. Z dlhodobého hľadiska má tento fakt dopad aj na pretrvávajúci rozdiel vo výške dôchodku. Taktiež pandémie COVID-19 podčiarkla problém spojený s nedostatkom žien na trhu práce v dôsledku zastávajúcej pozície v domácnosti. (Pichrt, 2023)

3.3 Možnosti práce na diaľku

Práca na diaľku sa v poslednej dobe stala významnou súčasťou pracovného trhu, pričom technologický pokrok a digitalizácia umožnili jej širšie uplatnenie. Medzi základné formy

práce na diaľku patrí domáca práca (práca z domu alebo home office) a telepráca, ktoré sa líšia najmä mierou využitia informačných technológií. Právna úprava týchto pracovných foriem sa v jednotlivých krajinách vyvíjala rozdielne, pričom v Českej a Slovenskej republike si prešla viacerými zmenami. (Pichrt, 2023)

3.3.1 Porovnanie právnej úpravy v Slovenskej republike a v Českej republike

Po rozdelení Československa zostala právna úprava domácej práce v Českej a Slovenskej republike spočiatku takmer totožná. Významnejšie zmeny nastali na Slovensku v roku 2001 prijatím Zákonníka práce (zákon č. 311/2001 Z. z.), ktorý v § 52 definoval domácu prácu ako výkon práce mimo pracoviska zamestnávateľa. Neskôršie novely, najmä v rokoch 2007 a 2021, zaviedli teleprácu a spresnili podmienky výkonu práce na diaľku, čím poskytli širší právny rámec pre tento spôsob zamestnania. (Pichrt, 2023)

V Českej republike bola domáca práca pôvodne upravená v Zákonníku práce z roku 1965, pričom v roku 2006 bola zahrnutá do § 317 nového Zákonníka práce (zákon č. 262/2006 Z. z.). Česká úprava však nevyužíva pojem „domáca práca“ a neposkytuje zamestnancom rovnaké garancie ako slovenská legislatíva. Na rozdiel od Slovenska český Zákonník práce neupravuje napríklad nárok na rozvrhnutie pracovného času či príplatky za nadčasy a prácu cez víkendy. (Pichrt, 2023)

Napriek rastúcej popularite práce z domu, česká právna úprava zaostáva a jej vývoj je pomalý. § 317 je často vnímaný ako pozostatok socialistického poňatia práce, ktoré domáci výkon práce nehodnotilo pozitívne. Očakáva sa, že v nadväznosti na skúsenosti z pandémie dôjde v budúcnosti k potrebným legislatívnym zmenám, aby lepšie reflektovali súčasné pracovné trendy. (Pichrt, 2023)

3.4 Rodičovská dovolenka

Možnosť čerpania materskej, otcovskej a rodičovskej dovolenky predstavuje dôležitý nástroj na zosúladowanie pracovného a rodinného života. Tieto formy pracovného voľna umožňujú rodičom venovať sa starostlivosti o dieťa, pričom sú legislatívne upravené s cieľom zabezpečiť ich efektívne využívanie. (Pichrt, 2023)

Materská dovolenka je určená ženám a poskytuje im ochranu počas tehotenstva a po pôrode. Zákonník práce (zákon č. 311/2001 Z. z.) stanovuje jej dĺžku na 34 týždňov, v prípade osamelých matiek na 37 týždňov a pre matky dvojčiek alebo viacerých detí

na 43 týždňov. Zamestnávateľ je povinný umožniť zamestnankyni návrat na jej pôvodné pracovné miesto po skončení materskej dovolenky. (Pichrt, 2023)

Otcovská dovolenka je právnym inštitútom, ktorý umožňuje otcom čerpať pracovné voľno po narodení dieťaťa za účelom starostlivosti oň. Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 zaväzuje členské štáty zabezpečiť minimálnu dĺžku otcovskej dovolenky, ktorá nesmie byť kratšia ako desať pracovných dní. Táto dovolenka má prispieť k rovnomernejšiemu rozdeleniu rodičovských povinností. (Pichrt, 2023)

Rodičovská dovolenka je ďalším nástrojom, ktorý umožňuje rodičom zostať doma s dieťaťom po jeho narodení alebo adoptcii. Smernica 2019/1158 stanovuje minimálnu dĺžku rodičovskej dovolenky na štyri mesiace. Zamestnanci majú právo požiadať o jej čerpanie vo flexibilnej forme, napríklad prostredníctvom skráteného úväzku alebo viacerých kratších úsekov dovolenky, čím sa im umožňuje lepšie zosúladiť pracovné a rodinné povinnosti. (Pichrt, 2023)

Napriek legislatívnym opatreniam sa rodičia po skončení rodičovskej dovolenky často stretávajú s komplikáciami pri návrate na trh práce. Medzi hlavné problémy patrí nedostatok rekvalifikácie, obmedzené možnosti ďalšieho vzdelávania či chýbajúca flexibilita v pracovnom režime. Návrat do zamestnania môže byť preto pre rodičov náročný a v niektorých prípadoch môže viesť k profesijnej stagnácii alebo diskriminácii. (Pichrt, 2023)

Podľa OECD vlády môžu pomôcť pri riešení tohto problému podporovaním podporných a flexibilných pracovných postupov, čo rodičom uľahčí nájsť lepšiu rovnováhu medzi pracovným a domácim životom. (OECD Better Life Index, 2025)

3.5 Programy pre podporu duševného a fyzického zdravia

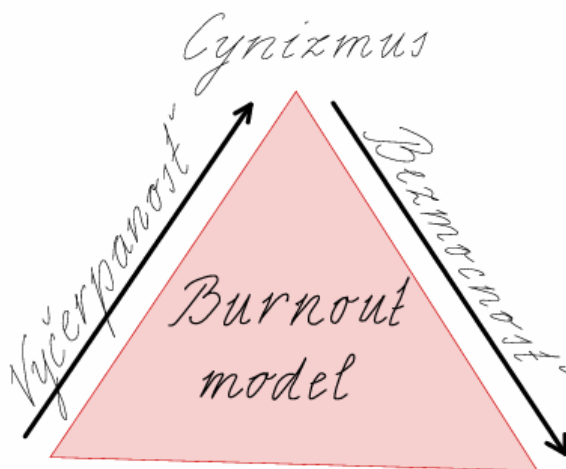
Ministerstvo financií Slovenskej Republiky pomocou revízie výdavkov (nástroj v krajinách OECD na efektívnejšie dosahovanie cieľov verejnej politiky), v dokumente Revízia výdavkov na zdravotníctvo 2019, označila podporu duševného zdravia za prioritnú oblasť pre dlhodobé investície. Na Slovensku financovanie duševného zdravia tvorí len 3 % zo zdravotných výdavkov, pričom priemer v rozvinutejších krajinách EÚ je 6 - 7 %. (Ministerstvo financií SR - útvar hodnoty za peniaze, 2020)

Duševné zdravie je základom fyzického zdravia a je kľúčové pre celkovú pohodu, no často zostáva prehliadané. V EÚ podľa OECD trpí psychickými ťažkosťami každý šiesty

človek. Ignorovanie prevencie vedie k zníženiu produktivity, častej absencii či dlhodobej práceneschopnosti, čo výrazne zaťažuje firmy aj štát. (Business Leaders Forum, 2019)

Mileniáli (ľudia narodení v rokoch 1981 – 1996), ktorí tvoria vyše 35 % globálnej pracovnej sily, kladú dôraz na rovnováhu medzi prácou a súkromím. Generácia Z (ľudia narodení v rokoch 1997 – 2012) vníma psychickú pohodu ešte citlivejšie, aktívne vyhľadáva odbornú pomoc a búra stigmy spojené s duševným zdravím. To so sebou prináša nové výzvy pre zamestnávateľov – vytvárať pracovné prostredie, ktoré minimalizuje zbytočný stres. (Business Leaders Forum, 2019)

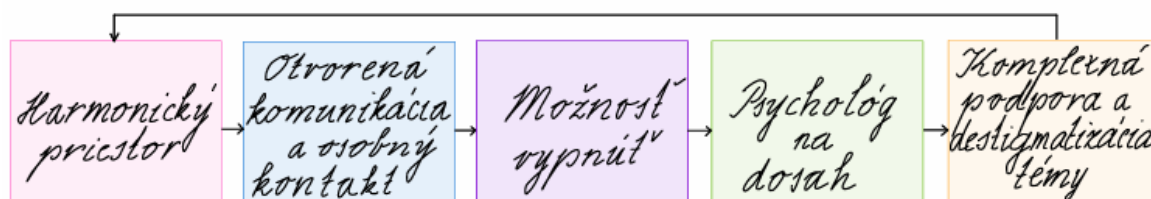
Stres je prirodzenou reakciou tela na vonkajšie podnety, ktoré závisia od osobnostných predpokladov a pracovných podmienok. V EÚ trpí profesionálnym stresom viac než 30 % zamestnancov. Podľa prieskumu pre Business Leaders Forum stres spôsobuje najmä nadmerná práca a vysoké očakávania nadriadených. Dlhodobý stres vedie k vážnym fyzickým aj psychickým problémom, vrátane syndrómu vyhorenia. (Business Leaders Forum, 2019)



Obrázok 3 Model burnout

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Business Leaders Forum, 2019)

Syndróm vyhorenia postihuje najmä vysoko motivovaných zamestnancov. Aj keď vynaložili všetko úsilie, strácajú nadšenie a pocit uspokojenia z práce. Tento fenomén zatiaľ uznali ako chorobu z povolania iba dve krajiny EÚ – Lotyšsko a Taliansko, kde jeho následky hradí sociálna poisťovňa. (Business Leaders Forum, 2019)



Obrázok 4 Schéma tvorby pracovného prostredia podľa potrieb zamestnancov

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Business Leaders Forum, 2019)

Ako naznačuje schéma, pri tvorbe pracovného prostredia a nastavenia pracovných procesov, je dôležité klásť dôraz na rôzne aspekty, ktoré zohľadňujú potreby zamestnancov. Prvým aspektom je harmonický priestor. Pre vytvorenie správneho pracovného prostredia môže pomôcť biofilia, ktorá vychádza z potreby kontaktu s prírodou pre zdravie mozgu a tela. Kancelárie by mali obsahovať rôzne zóny, ktoré pripomínajú prírodu, pretože to podnecuje pohyb a kreativitu. (Business Leaders Forum, 2019)

Podľa World Health Organization (WHO), teda Svetovej zdravotníckej organizácie, je jedným z rizikových faktorov duševných ochorení slabá komunikácia a zlé riadiace postupy. Otvorená komunikácia na pracovisku zahŕňa pravidelný kontakt so zamestnancami, vypočutie ich potrieb a poskytovanie spätnej väzby. (Business Leaders Forum, 2019)

Sabbatical, ktorý je bežný v severských krajinách, sa pomaly dostáva aj na Slovensko. Je odlišný od kariérnej prestávky, pretože zamestnanec sa dohodne so zamestnávateľom na odpočinku s garantovanou možnosťou návratu na rovnakú alebo podobnú pozíciu. Sabbatical sa zamestnávateľom oplatí, pretože po návrate oddýchnutý zamestnanec prináša svieže nápady, kreativitu a väčšiu odolnosť. Podobne aj individuálny prístup a možnosť krátkodobého voľna podporujú duševnú pohodu a pomáhajú predchádzať fyzickým či psychickým problémom. (Business Leaders Forum, 2019)

Zamestnávateľ taktiež môže zamestnancom pomôcť napríklad poskytovaním psychologických služieb. Liga za duševné zdravie je nezisková organizácia na Slovensku, ktorá sa zameriava na podporu duševného zdravia a prevenciu duševných porúch.

Tento projekt v oblasti zamestnania sa sústreďuje na zlepšenie duševného zdravia zamestnancov a vytváranie zdravšieho pracovného prostredia. Cieľom je vytvoriť pracovisko, ktoré podporuje duševné zdravie a pohodu zamestnancov, čím sa zlepšuje ich výkon a spokojnosť. (Liga za duševné zdravie, 2023)

Podľa analýzy Pricewaterhouse Coopers, každým dolárom investovaným do duševného zdravia firmy, získa firma v priemere 2,3 dolára v iných benefitoch. Kľúčovým faktorom úspechu je zapojenie zamestnancov, preto odborníci odporúčajú tímové alebo skupinové aktivity. Pre vytvorenie duševne zdravého pracoviska je dôležité začať so scitlivením zamestnancov a odtabuizovaním témy duševného zdravia. (Business Leaders Forum, 2019)

3.6 Vzdelávacie a tréningové programy

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov sú dôležitou súčasťou riadenia pracovného výkonu. Ak pracovník podáva výnimočný výkon, ale jeho hodnotenie je len priemerné, môže to viesť k frustrácii a poklesu motivácie. Preto by malo byť hodnotenie spravodlivé a motivujúce, a to nie len prostredníctvom osobných príplatkov, ale aj formou ďalšieho vzdelávania. V moderných organizáciách sa kladie dôraz na neustále vzdelávanie, pretože technológie sa vyvíjajú a zamestnanci musia rozvíjať svoje schopnosti. Tento trend je bežný aj vo verejnej správe, kde sa organizácie prispôbujú novým podmienkam. Dôležité je tiež zohľadniť zmeny v hodnotách ľudí, keďže rastie ich záujem o kvalitu pracovného života a osobný rozvoj. Vzdelávanie už neznamená len odbornú prípravu, ale aj rozvoj osobnostných vlastností, ktoré ovplyvňujú pracovné správanie a vzťahy v kolektíve. Celkovo tak vzdelávanie podporuje nielen individuálny, ale aj kolektívny výkon tímu. (Jedinák, 2012)

Podľa Jedináka (2012) systematické vzdelávanie pracovníkov v organizácii vychádza zo stratégie a politiky vzdelávania. Ide o cyklický proces, ktorý zahŕňa:

- identifikáciu vzdelávacích potrieb,
- plánovanie a realizáciu vzdelávania,
- hodnotenie jeho účinnosti.

Pri plánovaní vzdelávania je dôležité určiť, aké vedomosti sú potrebné, pre koho je vzdelávanie určené, aké metódy budú použité a kde a za akú cenu bude prebiehať.

Tabuľka 1 Rozdelenie metód vzdelania

Metódy vzdelávania na pracovisku	Metódy vzdelávania mimo pracoviska
Inštruktáž pri výkone práce	Prednáška
Coaching	Prípadová štúdia
Mentoring	Workshop
Counselling	Brainstorming
Poverenie úlohou	Outdoor training
Rotácia práce	Samovzdelávanie
Pracovné porady	Assessment centre

(zdroj: vlastné spracovanie)

Metódy vzdelávania sa dajú rozdeliť ako ukazuje tabuľka na metódy vzdelávania na pracovisku a mimo pracoviska. Jednou z metód vzdelávania na pracovisku je napríklad inštruktáž pri výkone práce. Ide o spôsob vzdelávania kde sa nový pracovník učí od skúsenejších kolegov, ktorí ho vedú a radia mu pri riešení úloh. Counselling je proces, pri ktorom vyškolený odborník pomáha jednotlivcovi alebo skupine riešiť osobné, emocionálne, psychologické alebo profesijné problémy. Coaching je forma vzdelávania kde pracovník má prideleného kouča, ktorý mu pomáha správne smerovať jeho rozvoj. Ďalšou metódou je napríklad mentoring pri ktorom sa pracovník učí od skúseného kolegu dlhodobejšie, čo je napríklad bežné v polícii. (Jedinák, 2012)

Známa metóda vzdelávania mimo pracoviska je prípadová štúdia. Je to moderná metóda založená na riešení neštandardných situácií. Spočíva v podrobnej analýze a návrhoch riešení už prebehnutých udalostí, alebo v simulácii nových situácií. Často sa využíva pri riešení krízových situácií, napríklad v záchranných zložkách. Ďalšou známou metódou je brainstorming – metóda podporujúca rozhodovanie v skupine. Využíva efekt synergie, kedy sa spoločne generujú nápady a hľadajú riešenia problémov. Assessment centre je metóda, pri ktorej skupina pracovníkov rieši neštandardné situácie a hľadá najlepšie riešenia. Často sa využíva pri výbere zamestnancov alebo hodnotení ich kompetencií. (Jedinák, 2012)

Celkovo by mala organizácia zabezpečiť, aby vzdelávanie bolo systematické a prispôbené reálnym potrebám zamestnancov.

4 NOVÉ PRÍSTUPY A INOVÁCIE VO VYTVÁRANÍ ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM

Dnešná moderná doba, z dôvodu výraznej transformácie do digitálnej podoby, prináša nové trendy v oblasti rovnováhy medzi osobným a pracovným životom. Do popredia sa dostáva najmä zabezpečenie ochrany osobného života zamestnanca. Nové trendy okrem pozitívnych dopadov majú aj svoju negatívnu stránku, ktorá túto rovnováhu narúša. Čoraz viac sa zamestnanci ale aj zamestnávateľa dostávajú do štádia, kedy sú spokojní so svojim pracovným životom, ale ich osobný život stagnuje a upadá. Tento jav nastáva aj v opačnom znení.

4.1 Inovatívne technológie a legislatíva v oblasti pracovného práva

S príchodom štvrtej priemyselnej revolúcie, ktorá je definovaná pojmom digitalizácia, môžeme hovoriť o inovatívnych technológiách. Tieto technológie zasahujú do rovnováhy osobného a pracovného života viac ako kedy predtým. (Petríková, 2021)

Medzi inovatívne technológie patrí napríklad online monitoring zamestnancov a ich výkonu. Tento trend má dopomôcť zamestnávateľovi k zefektívneniu práce, no vo väčšine prípadov má veľký vplyv na pohodu zamestnancov. Málokedy je monitorovanie výkonu pre zamestnanca motiváciou k zlepšeniu. Nastáva skôr opačný efekt, ktorý má za následok vytváranie stresu a nátlaku na zamestnanca s tým, že ak jeho výkon nebude vyhovujúci, tak nebude dostatočne finančne ohodnotený. (Petríková, 2021)

Home office je tiež jeden z príkladov, kedy jeho zavádzanie môže mať aj pozitívny aj negatívny dopad. Môže byť dobrým nástrojom na zefektívnenie výkonu, ale môže mať negatívny dopad na socializáciu zamestnanca. Taktiež osobný život môže prácu na diaľku častokrát ovplyvniť do vyššej miery ako by malo byť štandardom. (Petríková, 2021)

Inovatívne technológie majú častokrát tendenciu byť strojcami stresu a duševnej nepohody. Je preto dôležité, aby zamestnávateľ vyhodnotil ich dopad na jednotlivých zamestnancov osobitne.

4.2 Budovanie tímu (Teambuilding)

V rámci dobrého fungovania pracovného kolektívu, ktorý má vplyv na rovnováhu medzi pracovným a osobným životom sa používa trend budovania tímu formou usporadúvania teambuildingov. Teambuilding je súbor aktivít zameraných na posilnenie spolupráce, dôvery

a komunikácie medzi členmi tímu. Akonáhle sa cítíme vo fungujúcom kolektíve dobre, tak aj náš work-life balance je lepší. Okrem utužovania vzťahov je tento trend dobrý na rozvoj a zlepšenie tímovej práce a fungovania v pracovnom tíme. Pri plánovaní teambuldingu sú dôležité príjemné podmienky spojené častokrát s rekreačnými aktivitami. Vo veľkých firmách je teambuilding dobrou formou aj na začlenenie nových zamestnancov do kolektívu. Mimo pracovného prostredia prebieha budovanie nových vzťahov spontánnejšie a príjemnejšie. Keď sa zamestnanci budú cítiť dobre, budú otvorenejší, uvoľnenejší a môže to prispieť následne k lepšiemu fungovaniu firmy. Je dôležité usporadúvať teambuilding viackrát za rok, aby nálada a nasadenie kolektívu neklesalo. Dobrá firemná kultúra je znakom fungujúcej a prosperujúcej firmy. (Petríková, 2021)

4.3 Šikana a mobbing na pracovisku

Jedným ďalších negatívnych aspektov, ktorý narúša rovnováhu pracovného a osobného života je šikana na pracovisku. Má negatívny dopad na fungovanie najmä v práci, ale častokrát zasahuje aj do osobného života a to tým, že narúša pohodu zamestnanca. Jeho psychické rozpoloženie má teda ďalekosiahly dopad na celé jeho fungovanie a fungovanie jeho okolia.

Pojem šikana sa častokrát spája s fyzickým napádaním, ale na pracovisku je skôr spojená so slovnými útokmi.

Z právneho hľadiska, konkrétne z hľadiska pracovného práva je šikana braná ako zneužitie práva. Zneužitie práva znamená porušenie konania, ktoré by malo byť v súlade so zásadou dobrých mravov. (Petríková, 2021)

Hlavným cieľom šikany je úmyselné spôsobenie ujmy. Aj zámer, ktorý smeruje k spôsobeniu určitej ujmy na starne obeť je braný ako šikana. Šikanátor býva väčšinou len jeden a tým pádom je šikana na pracovisku ľahšie odhaliteľná. (Petríková, 2021)

Komplexnejším pojmom, ktorý zahŕňa či už šikanu, obťažovanie alebo diskrimináciu je pojem mobbing. Pojem moobing pochádza z anglického slova mob, čo znamená dav alebo skupinu, ktorá niekoho prenasleduje, obťažuje či útočí. Skupina viacerých zamestnancov dlhodobo spôsobuje ujmu inému zamestnancovi. Tento útok je hlavne psychického charakteru a býva často spojený s výpoveďou a ukončením pracovného pomeru zo strany obeť. (Petríková, 2021)

Skupina konajúca mobbing cielene a systematicky skrýva svoje konanie. Mobbing na pracovisku je teda oveľa ťažšie odhaliteľný, pretože je premyslený. Jednou z najalarmujúcejších foriem mobbingu je bosing. Na strane šikanátora je nadriadený pracovník a na strane šikanovaného je podriadený pracovník. V takomto prípade je rozviazanie pracovného pomeru zo strany napádaného jedinca najjednoduchším možným únikom. Možnosťou je aj obrátiť sa na odbory prípadne orgány činné v trestnom konaní. V opačnom prípade, kde sú role vymenené poznáme pojem stafing. (Petríková, 2021)

5 PROBLEMATICKÉ ASPEKTY V DOSAHOVANÍ ROVNOVÁHY PRACOVNÉHO A OSOBNÉHO ŽIVOTA

Medzi problematické aspekty v dosahovaní rovnováhy pracovného a osobného života sa radí podľa zákonníka práce inštitút tzv. prekážok v práci. Inštitút zahŕňa rôzne okolnosti, kvôli ktorým zamestnanec z určitého dôvodu nevykonáva svoju prácu v čase kedy by ju vykonávať mal. (Toman, 2018)

Prekážky v práci sa delia podľa subjektu, teda na ktorej strane pracovného pomeru prekážka nastane. Ďalšie delenie nastáva na strane zamestnávateľa, a teda či prekážku/y v práci ospravedlní alebo nie. Príkladom neospravedlniteľnej prekážky je, keď zamestnanec príde do práce pod vplyvom alkoholu alebo návykových látok. Z hľadiska trvania môže byť prekážka v práci trvalá alebo dočasná. Trvalá prekážka v práci má často za následok úplné rozviazanie pracovného pomeru, kedy táto prekážka spôsobí absolútnu neschopnosť pokračovať v dovtedy fungujúcom pracovnom nastavení. (Toman, 2018)

Z pohľadu zabezpečenia rozlišujeme prekážky pri ktorých:

- a) zamestnancovi nárok na náhradu mzdy od zamestnávateľa vznikne, a teda má na ňu zo zákona právo (napr. lekárske vyšetrenie),
- b) zamestnancovi nárok na náhradu mzdy od zamestnávateľa nevznikne, ale plnenie vznikne na strane iného subjektu, kvôli ktorému prekážka nastala (napr. svedecká výpoveď),
- c) zamestnancovi nárok na náhradu mzdy od zamestnávateľa nevznikne, ale je finančne zabezpečený podľa predpisov sociálneho zabezpečenia, či už od zamestnávateľa, alebo Sociálnej poisťovne (napríklad náhrada príjmu počas dočasnej pracovnej neschopnosti alebo nemocenské dávky podľa zákona č.461/2003 Z. z.),
- d) zamestnanec nemá nárok ani na náhradu mzdy, ani na iné finančné zabezpečenie podľa predpisov sociálneho zabezpečenia, ani na žiadne iné plnenie. (Toman, 2018)

5.1 Prekážky v práci na strane zamestnanca

Zákonník práce rozdeľuje prekážky na strane zamestnanca do troch kategórii:

1. obmedzenia z dôvodu všeobecného záujmu,

2. zvyšovanie kvalifikácie,
3. nevyhnutné osobné prekážky v práci.

5.1.1 Obmedzenia z dôvodu všeobecného záujmu

Obmedzenia z dôvodu všeobecného záujmu sú prekážky v práci, ktoré nevyjadrujú primárne osobný záujem zamestnanca, ale skôr všeobecno-verejný záujem. Vo všeobecnosti ide o výkon verejnej funkcie, občianskych povinností a iných úkonov vo verejnom záujme. Zákonník práce definuje, že zamestnancovi je poskytnuté pracovné voľno na nevyhnutne potrebný čas, ktoré mu udelí zamestnávateľ na základe nemožnosti vykonávať túto funkciu/povinnosť/úkon mimo pracovný čas. (Toman, 2018)

5.1.2 Zvyšovanie kvalifikácie

Prekážky v práci z dôvodu vzdelávania upravuje § 140 ZP. Zvyšovanie, prehľbovanie kvalifikácie alebo účasť na ďalšom vzdelávaní sú prekážkou vtedy, ak sa nedajú priamo skĺbiť s prácou a zasahujú do pracovného času zamestnanca. Ak zamestnanec získava kvalifikáciu, ktorú zamestnávateľ nevyžaduje na výkon práce (napr. jazykový kurz), ide o prekážku na strane zamestnanca a je na dohode medzi ním a zamestnávateľom, či ju bude akceptovať, alebo nie. Ak si však vzdelaním dopĺňa požiadavky nevyhnutné na výkon dohodnutej práce (napr. vodičský preukaz), ide o prekážku na strane zamestnávateľa. (Toman, 2018)

Zvyšovanie kvalifikácie je získanie nových vedomostí potrebných na výkon práce, pričom zamestnávateľ musí často udeliť súhlas a poskytnúť pracovné voľno. Naopak prehľbovanie kvalifikácie je rozširovanie a udržiavanie už nadobudnutej kvalifikácie a považuje sa za výkon práce. (Toman, 2018)

5.1.3 Nevyhnutné osobné prekážky v práci

Ide o skutočnosti spojené priamo so zamestnancom, kedy rieši svoje dôležité osobné, rodinné a životné potreby. V takej dĺžke ako trvajú, je zamestnávateľ povinný ich zo zákona ospravedlniť. Môže ísť o dočasnú pracovnú neschopnosť pre úraz alebo chorobu, materskú a rodičovskú dovolenku, karanténu alebo ošetrovanie chorého člena rodiny (tzv. OČR). V pracovnoprávných vzťahoch slúži ako ochrana počas dočasnej pracovnej neschopnosti zákaz výpovede. (Toman, 2018)

5.2 Prekážky v práci na strane zamestnávateľa

Na strane zamestnávateľa upravuje Zákonník práce prekážky v práci v § 142. Tieto skutočnosti nastávajú vtedy, ak zamestnávateľ nie je schopný zabezpečiť plynulý pracovný chod podľa platnej pracovnej zmluvy, a tým pádom nemôže zamestnanec vykonávať svoju prácu. (Toman, 2018)

Medzi prekážky na strane zamestnávateľa patria:

1. prestoje,
2. nepriaznivé poveternostné vplyvy,
3. ďalšie prekážky v práci.

Ak nastane prekážka v práci vo forme prestopov jedná sa častokrát o nečakanú poruchu na stroji, nedodané suroviny, výpadok energie, chýbajúce pracovné podklady atď. Ide o nepredvídateľné udalosti, preto nedôjde predtým k prevedeniu zamestnanca na inú pozíciu. V tom prípade zamestnanec dostane tzv. náhradu mzdy, ktorá činí jeho priemerný zárobok. (Toman, 2018)

Poveternostné vplyvy, ako ďalšia prekážka v práci na strane zamestnávateľa, by sa dala definovať ako nepriaznivý stav (živelná pohroma) počas ktorého by mohol byť ohrozený zamestnanec na zdraví. Možno hovoriť aj o vplyvoch, ktoré neumožnia vykonať nejaký pracovný postup. V tomto prípade má zamestnanec nárok na minimálne 50 % jeho priemerného zárobku. (Toman, 2018)

Ďalšie alebo iné prekážky v práci možno definovať ako predvídateľné. Označujú sa týmto pojmom preto, lebo ich nemožno zaradiť k predchádzajúcim dvom kategóriám. Takáto prekážka nastane napríklad v prípade, ak zamestnávateľ nie je schopný prideliť zamestnanca, ktorý sa vrátil do zamestnania na tú istú pracovnú pozíciu. Aj v tomto prípade je zamestnávateľ povinný poskytnúť zamestnancovi náhradu mzdy, ktorá činí jeho priemerný zárobok. (Toman, 2018)

6 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Verejná správa je neoddeliteľnou súčasťou štátu a zohráva kľúčovú úlohu v organizácii spoločnosti. Jej cieľom je zabezpečiť efektívnu implementáciu verejných politík a poskytovanie služieb občanom. Organizácia verejnej správy v sebe zahŕňa rôzne orgány a inštitúcie, ktoré sú zodpovedné za rôzne oblasti verejného života. K tomu je nevyhnutné riadenie a koordinácia medzi rôznymi úrovňami správy.

Pracovné vzťahy vo verejnej správe sa riadia špecifickými právnymi predpismi, ktoré upravujú vznik, trvanie a zánik pracovných pomerov. Tieto vzťahy sú zamerané na zabezpečenie profesionality a etiky zamestnancov, pričom významným faktorom je aj rovnosť príležitostí a transparentnosť v procese výberu. Verejná správa čelí výzvam, ako sú neustále zmeny v legislatíve, politickom prostredí, či ekonomické tlaky, ktoré si vyžadujú adaptabilitu a schopnosť inovovať.

V posledných rokoch sa v oblasti verejnej správy čoraz viac zdôrazňuje potreba kvalitného pracovného prostredia. Na to vplýva nielen organizačná štruktúra, ale aj rovnováha medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov. Zatiaľ čo verejný sektor môže ponúknuť stabilitu a výhody, ako sú benefity a dlhodobá pracovná istota, zamestnanci čelia aj výzvam, ako je vysoká administratívna záťaž, nízka flexibilita v pracovnom čase a znížený priestor na kariérny rast v niektorých oblastiach. Všetky tieto faktory vplývajú na motiváciu a výkonnosť pracovníkov v tejto oblasti.

Rovnosť príležitostí, najmä pokiaľ ide o ženy, zohľadňuje stále nevyváženú prítomnosť žien na vedúcich pozíciách a v rozhodovacích procesoch. Pre riešenie tejto nerovnosti je potrebné zavádzať politiku, ktorá podporuje rovnaký prístup k pracovným príležitostiam, flexibilné pracovné režimy, ako aj opatrenia, ktoré umožnia zosúladenie pracovného a súkromného života, napríklad flexibilné pracovné úväzky, práca na diaľku či podpora starostlivosti o deti. V tomto smere zohráva dôležitú úlohu aj podpora zamestnávateľov v oblasti zlepšenia pracovných podmienok a eliminácie diskriminácie na základe pohlavia.

Z hľadiska pracovnoprávných vzťahov je kľúčové aj uplatnenie etických princípov v práci. Zároveň je tiež nevyhnutné zabezpečiť profesionálny rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, napríklad prostredníctvom školení, ktoré im umožnia reagovať na nové výzvy a technologické zmeny. Modernizácia verejnej správy, zavádzanie digitálnych technológií a zlepšovanie komunikácie medzi verejnými inštitúciami a občanmi, sú nevyhnutnými krokmi pre zvýšenie efektivity.

Záverom možno konštatovať, že efektívna verejná správa je závislá nielen od správnej legislatívy, ale aj od kvalitného ľudského kapitálu, ktorý je schopný reagovať na aktuálne potreby spoločnosti. Poskytovanie spravodlivých pracovných podmienok, rovnosti príležitostí a podpory v osobnom a pracovnom živote zamestnancov, prispieva k lepšiemu fungovaniu verejných inštitúcií a k posilneniu ich dôvery.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PREDSTAVENIE NÁRODNEJ DIAĽNIČNEJ SPOLOČNOSTI

Kapitola venovaná predstaveniu Národnej diaľničnej spoločnosti vychádza z interných dokumentov spoločnosti. Primárnym zdrojom boli podklady poskytnuté Strediskom správy a údržby rýchlostnej cesty – Galanta, ktoré obsahovali informácie nielen o spoločnosti ako celku, ale aj o konkrétnom stredisku.

7.1 Národná diaľničná spoločnosť

Národná diaľničná spoločnosť (NDS) vznikla začiatkom roku 2005 ako akciová spoločnosť. Stopercentným vlastníkom akcii tejto spoločnosti je štát. Za jej výkon zodpovedá Ministerstvo dopravy Slovenskej republiky (MD SR). Keďže NDS spadá do verejného sektoru, tak financovanie prebieha najmä zo štátneho rozpočtu, eurofondov a diaľničných poplatkov.

Medzi základné náplne práce tejto spoločnosti patrí výstavba diaľnic a rýchlostných ciest, ich správa a údržba a v neposlednom rade ich spoplatnenie.

Prípravu a majetkovoprávne vysporiadanie diaľničných stavieb NDS zabezpečuje prostredníctvom regionálnych investičných odborov. V kľúčových procesoch ako napríklad výkup pozemkov v rámci výstavby daného diaľničného úseku spolupracuje ako akciová spoločnosť v stopercentnom vlastníctve štátu s dodávateľmi v rámci procesu verejného obstarávania.

Súčasťou úspešnej výstavby v súlade s modernou dobou sa dbá na bezchybné vypracovanie všetkých potrebných dokumentov (technické štúdie, projektové dokumentácie, stavebné povolenia...) a posúdenie dopadov na životné prostredie.

Okrem výstavby, plánovania, údržby a spoplatnenia NDS ponúka občanom aj rôzne služby. V prvom rade zriaďuje interaktívnu, neustále aktualizovanú mapu dopravných nehôd a obmedzení na nimi prevádzkovaných úsekoch. Ďalšou zaujímavou službou je nimi vytvorená mobilná aplikácia. V tejto mobilnej aplikácii sa nachádza zoznam všetkých odpočívadiel na trasách spolu so službami ktoré sa tam nachádzajú. Zahŕňa aj zoznam čerpacích staníc a informácie o diaľničných poplatkoch pre motoristov.

Najzaujímavejšou službou od roku 2015, ktorú spoločnosť ponúka je takzvaná diaľničná patrola. Ide o bezplatnú nepretržitú službu motoristom, ktorí sa ocitnú v núdzi na diaľnici či rýchlostnej ceste. Okrem pravidelnej kontroly zasahujú a spolupracujú

so záchrannými zložkami pri dopravných nehodách. Sú na mieste pri rôznych poruchách motorových vozidiel a zabezpečujú bezpečný chod premávky.

7.2 História vývoja spoločnosti

Predtým, ako bola v roku 2005 založená Národná diaľničná spoločnosť, zabezpečovala výstavbu a správu nielen ciest I. triedy, ale aj diaľnic a rýchlostných ciest Slovenská správa ciest (SSC). Táto samostatná rozpočtová organizácia vznikla k 1. januáru 1996 z iniciatívy Ministerstva dopravy, pôšt a telekomunikácií Slovenskej republiky. Vznik SSC bol výsledkom postupného zlúčenia viacerých organizácií a inštitúcií, ktoré predtým pôsobili v oblasti investičnej výstavby a správy ciest. Už v roku 1995 vznikla z bývalého Riaditeľstva diaľnic, ku ktorému boli v nasledujúcom roku pričlenené aj bývalé Okresné správy ciest, Cestné investorské útvary a Ústav cestného hospodárstva a dopravy.

Tieto zmeny sa premietli do štruktúry organizácie. Výstavba a správa diaľnic bola organizačne oddelená od ciest I. triedy. Z Riaditeľstva diaľnic vznikli odbor prípravy a výstavby diaľnic a odbor správy a prevádzky diaľnic, pod ktorý patrilo šesť Stredísk správy a údržby diaľnic (SSÚD). Krajské cestné investorské útvary boli začlenené pod metodické vedenie odboru investícií ciest a 36 bývalých okresných správ ciest sa dostalo pod odbor správy a prevádzky ciest. Pracovníci Ústavu cestného hospodárstva a dopravy boli začlenení do novovytvoreného úseku dopravného plánovania a rozvoja a útvaru cestnej databanky.

V roku 2004 došlo k delimitácii ciest II. a III. triedy na samosprávne kraje vrátane majetku príslušných stredísk správy a údržby. Následne, v roku 2005, bola založená Národná diaľničná spoločnosť, na ktorú štát previedol správu diaľnic a rýchlostných ciest. V súvislosti s tým boli z pôsobnosti SSC vyňaté strediská správy a údržby týchto komunikácií a presunuté pod novovzniknutú spoločnosť.

7.3 Štruktúra organizácie

NDS so svojimi strediskami pôsobí od západného Slovenska až po východné Slovensko. Patrí medzi najväčších zamestnávateľov vo verejnom sektore. Zamestnáva viac ako 2 000 zamestnancov.

Ako akciová spoločnosť má tri základné orgány riadenia a kontroly:

1. Valné zhromaždenie – je najvyšším orgánom spoločnosti a tvorí ho v tomto prípade akcionár. Pri štátnej akciovej spoločnosti je to spravidla štát zastúpený

príslušným ministerstvom, čiže v tomto prípade MD SR. Valné zhromaždenie rozhoduje o strategických otázkach spoločnosti, ako sú schvaľovanie hospodárskych výsledkov, zmeny stanov, vymenovanie a odvolanie členov predstavenstva a dozornej rady, rozdelenie zisku či likvidácia spoločnosti.

2. Predstavenstvo – je výkonným orgánom, ktorý riadi činnosť spoločnosti zabezpečuje jej chod v súlade s rozhodnutiami valného zhromaždenia. Predstavenstvo rozhoduje o bežných aj strategických otázkach týkajúcich sa podnikateľskej činnosti spoločnosti, reprezentuje ju navonok a zodpovedá za plnenie jej obchodných a finančných cieľov.
3. Dozorná rada – je kontrolným orgánom spoločnosti, ktorý dohliada na činnosť predstavenstva a dodržiavanie stanov.

Z hľadiska organizačného členenia môžeme NDS rozdeliť na: úseky, odbory a oddelenia. Za organizačné členenie zodpovedá generálny riaditeľ NDS. Generálnemu riaditeľovi sa následne zodpovedajú riaditelia daných úsekov a vedúci odborov a oddelení.

Úsek predstavuje základnú organizačnú úroveň riadenia a rozhodovania. Ide o organizačnú zložku, ktorá zoskupuje odborné, koncepčné, metodické a kontrolné aktivity v danej oblasti.

Odbor je organizačná jednotka, ktorá združuje širší rozsah súvisiacich odborných činností a zabezpečuje ich riadenie v rámci svojej pôsobnosti. Odbory sú spravidla súčasťou úsekov.

Oddelenie vykonáva konkrétnu ucelenú agendu súvisiacu s predmetom alebo druhom činnosti v danej oblasti. Môže byť súčasťou odboru alebo úseku.

Odbory, ktoré nie sú začlenené do úsekov, podliehajú priamo generálnemu riaditeľovi. Oddelenia mimo odborov sú v priamej riadiacej pôsobnosti riaditeľa úseku.

7.4 Stredisko správy a údržby rýchlostnej cesty - Galanta

Stredisko správy a údržby rýchlostnej cesty (SSÚR1) so sídlom v Galante je jedným z 15 stredísk, ktoré NDS zriaďuje. SSÚR1 sa nachádza neďaleko rýchlostnej cesty R1 (viď. príloha sieť diaľnic a rýchlostných ciest na Slovensku). Všetky strediská zriaďované spoločnosťou sa nachádzajú v blízkosti či už diaľnic alebo rýchlostných ciest. Strategické rozmiestnenie týchto stredísk má za úlohu včasné a rýchle výjazdy kvôli správe a údržbe daných úsekov.

SSÚR1 má celkovo 62 zamestnancov. V rámci organizačnej štruktúry NDS aj toto stredisko má svojho vedúceho strediska. Vedúci strediska má pod sebou tri oddelenia a každé z nich má svojho špeciálneho vedúceho.

Tabuľka 2 Personálne obsadenie SSÚR1

Oddelenie	Pozícia	Počet zamestnancov	Pracovná doba
Ekonomické oddelenie	Vedúci oddelenia	1	8 hodín denne
	Odborný referent ekonóm	3	8 hodín denne
Oddelenie mechanizácie a dopravy	Vedúci oddelenia	1	-
	Odborný referent	2	-
	Automechanik	4	11,5 hodiny denne
Oddelenie správy, prevádzky a údržby	Vedúci oddelenia	1	-
	Odborný referent	4	-
	Špecialista oddelenia	1	-
	Zamestnanec cestnej údržby	32	11,5 hodiny denne
	Zamestnanec cestnej údržby – diaľničná patrôla	10	11,5 hodiny denne

(zdroj: interné dokumenty SSÚR1, vlastné spracovanie)

Prvé oddelenie je ekonomické oddelenie, ktoré okrem vedúceho oddelenia má ešte troch odborných referentov ekonómov. Ich pracovná doba je nastavená na 8 hodín denne.

Druhé oddelenie je oddelenie mechanizácie a dopravy. Na tomto oddelení sa nachádzajú okrem vedúceho oddelenia aj dvaja odborní referenti a štyria automechanici. Automechanici majú nastavený pracovný čas na 11,5 hodiny denne.

Tretie oddelenie je oddelenie správy, prevádzky a údržby. Do tohto oddelenia spadajú štyria odborní referenti, jeden špecialista oddelenia, tridsaťdva zamestnancov cestnej údržby a desať zamestnancov cestnej údržby- diaľničná patrôla. Zamestnanci cestnej údržby a diaľničnej patrôly majú tiež nastavený pracovný čas na 11,5 hodiny denne. Zamestnanci

cestnej údržby pracujú systémom krátky a dlhý týždeň. V lete sa za dlhý týždeň považuje pondelok, utorok, piatok, sobota a nedeľa. Krátky týždeň sa teda skladá zo stredy a štvrtka. Počas zimy robia dva dni po sebe, nasleduje nočná služba, potom nočná posila a dva dni voľna. Zamestnanci diaľničnej patroly majú pracovný týždeň nastavený tak, že robia dennú službu, nočnú službu a následne majú tri dni voľna.

7.5 História Strediska správy a údržby rýchlostnej cesty – Galanta

Stredisko správy a údržby ciest v Galante má bohatú históriu, ktorá siaha až do obdobia po druhej svetovej vojne. V roku 1949 vznikol v Galante tzv. Okresný podnik pre údržbu ciest, ktorý bol predchodcom dnešného strediska. Jeho hlavnou úlohou bola údržba siete štátnych ciest, ktoré mali kľúčový význam pre povojnovú obnovu hospodárstva a zabezpečenie dopravy v regióne.

V priebehu nasledujúcich desaťročí prešlo stredisko viacerými organizačnými zmenami. V 60. rokoch sa stalo súčasťou Krajského národného výboru a neskôr podliehalo rôznym formám riadenia v rámci celoštátnych štruktúr cestného hospodárstva. Počas tohto obdobia boli k stredisku Galanta pričlenené aj dve menšie tzv. cestmajsterstvá – v Šali a Sereďi.

Dňa 1. januára 1995 prešlo stredisko Galanta spod pôsobnosti Okresnej správy ciest (OSC) pod novovzniknutú Slovenskú správu ciest (SSC), kde bolo začlenené ako organizačná jednotka zodpovedná za správu a údržbu ciest I., II. a III. triedy v regióne. Po vzniku Národnej diaľničnej spoločnosti, a. s., ku ktorému došlo 1. februára 2005, prešli časti pôvodnej štruktúry SSC vrátane niektorých stredísk pod nového správcu diaľničnej infraštruktúry.

V tomto období došlo aj k reorganizácii cestmajsterstiev. Cestmajsterstvo Šaľa bolo pričlenené ku Regionálnej správe a údržbe ciest Nové Zámky, a. s. (RSÚC NZ), ktorá bola 3. decembra 2012 začlenená do Regionálnej správy a údržby ciest Nitra, a. s. V súčasnosti stredisko Nové Zámky naďalej existuje, avšak nie ako samostatná akciová spoločnosť, ale ako organizačná súčasť RSÚC Nitra, a. s. Cestmajsterstvo Sereď bolo pričlenené k Správe a údržbe ciest Trnavského samosprávneho kraja (SÚC TTSK), ktorá bola oficiálne založená v roku 2004 a pod týmto názvom pôsobí dodnes.

Organizačné zmeny súvisiace s delimitáciou ciest II. a III. triedy na samosprávne kraje v roku 2004 znamenali, že stredisko Galanta sa dostalo pod pôsobnosť Trnavského samosprávneho kraja.

Dnes stredisko Galanta funguje ako regionálna zložka cestnej údržby, pričom zachováva tradíciu kvalitnej a odbornej práce, ktorá sa formovala celé desaťročia. Vďaka svojim skúsenostiam, technickému zázemiu a personálnemu zabezpečeniu zostáva neoddeliteľnou súčasťou cestného hospodárstva v regióne.

8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM V ORGANIZÁCI

Na základe výsledkov z prestížnej ankety Najzamestnávateľ, ktorá hodnotí firmy a spoločnosti je NDS považovaná za jedného z najstabilnejších zamestnávateľov na trhu práce v oblasti dopravy a logistiky. V posledných rokoch sa drží na popredných miestach vďaka zamestnaneckým benefítom a svojej internej sociálnej politike.

Národná diaľničná spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom množstvo benefítov, ktoré sú podrobne uvedené a rozdelené do tabuliek.

8.1 Finančné benefity a príspevky

Finančné benefity a príspevky predstavujú významnú súčasť motivačného systému v NDS, ktorým spoločnosť podporuje svojich zamestnancov nad rámec základnej mzdy. Tieto formy odmeňovania slúžia na uznanie vernosti, výkonu alebo na podporu v špecifických životných situáciách.

Zamestnanci môžu získať jednorazové príspevky pri pracovných jubileách, odmeny za darovanie krvi, ale aj príspevky na rekreáciu, pri narodení dieťaťa alebo pri odchode do dôchodku.

Významnou zložkou je aj príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie, kde zamestnávateľ prispieva štandardne 2 % z mesačnej mzdy, pričom po desiatich odpracovaných rokoch sa tento príspevok zvyšuje na 3 %. Tieto benefity slúžia nielen ako odmena, ale aj ako spôsob zabezpečenia stability a istoty zamestnanca počas aktívneho pracovného života a po jeho ukončení.

Tabuľka 3 Finančné benefity a príspevky

Benefit	Popis
Príspevok na elektronickú diaľničnú známku (eDZ)	70 € vyplácaný vždy zamestnancovi vo februári
Odmeny za odpracované roky	od 150 € (za 5 rokov) až do 1 750 € (za 45 rokov)
Zamestnanecký bonus na regeneráciu pracovnej sily	50 € vo výplatnom termíne v júli
Jednorazový príspevok na regeneráciu a skupinové aktivity	150 € vo výplatnom termíne v júli
Príspevok za darovanie krvi	2-krát ročne po 40 €

Príspevok na rekreáciu	podľa § 152a Zákonníka práce (na základe žiadosti zamestnanca)
Príspevky z projektu „Zdravá firma“	napr. na kultúrne a športové aktivity

(zdroj: interné dokumenty SSÚR1, vlastné spracovanie)

8.2 Sociálne a zdravotné benefity

NDS si uvedomuje, že zamestnanci môžu čeliť rôznym životným situáciám, ktoré si vyžadujú podporu zo strany zamestnávateľa. Sociálne a zdravotné benefity preto zohrávajú dôležitú úlohu v starostlivosti o zamestnancov a ich rodiny.

Medzi tieto výhody patrí napríklad sociálna výpomoc v prípade úmrtia blízkej osoby, dlhodobej práceneschopnosti, živelných pohrôm, požiaru či inej ťažkej životnej situácie. Zamestnancom je taktiež poskytovaný príspevok pri narodení dieťaťa a v prípade dlhodobého ochorenia alebo mimoriadnej sociálnej núdze. Významnou súčasťou tejto kategórie je aj jednorazové odškodnenie v prípade pracovného úrazu alebo choroby z povolania, ktoré je vyplácané prostredníctvom Sociálnej poisťovne. NDS tiež oceňuje darcovstvo krvi finančnými príspevkami a podporuje zdravý životný štýl rôznymi preventívnymi a zdravotnými aktivitami. Týmto spôsobom sa spoločnosť snaží vytvárať bezpečné, ohľaduplné a sociálne zodpovedné pracovné prostredie.

Tabuľka 4 Sociálne a zdravotné benefity

Benefity	Popis
Narodenie dieťaťa	250 €
Úmrtie najbližšieho člena rodiny	do 700 €
Úmrtie zamestnanca	- manžel/manželka 700 € - každé nezaopatrené dieťa 350 €
Smrť zamestnanca pri plnení pracovných úloh alebo po pracovnom úraze	- na manžela/manželku 9 960 €; - na každé dieťa do 18 rokov 3 320 €
Pri dlhodobej PN (min.3 mesiace)	250 €
Pri ťažkej životnej situácii	až do 500 €
Jednorazové odškodné pri pracovnom úraze	podľa bodového ohodnotenia, ktoré určí posudkový lekár Sociálnej poisťovne podľa nariadenia vlády SR č. 437/2004 Z. z.
Bezplatné očkovanie	očkovanie proti kliešťovej encefalitíde
Bezplatne psychologické vyšetrenie, psychoterapeutickú pomoc	po ťažkých pracovných úrazoch a v situáciách akútnej psychickej krízy pri traumatických, či šokových udalostiach spôsobených pri výkone pracovnej činnosti

Príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie	- vo výške 2 % z mesačnej mzdy zamestnanca, ak má zamestnanec uzatvorenú zmluvu o DDS a doručí jej kópiu zamestnávateľovi - vo výške 3 %, ak zamestnanec spĺňa podmienku aspoň 10 odpracovaných rokov v spoločnosti
Stravovanie	príspevok vo výške 0,50 € na každú stravovaciu poukážku
Príspevok na stravovanie	55 % z hodnoty stravného pri pracovnej ceste 5 až 12 hodín
Starostlivosť o zdravie a BOZP	pravidelné hodnotenia rizík, zabezpečenie meraní, zdravotné prehliadky

(zdroj: interné dokumenty SSÚR1, vlastné spracovanie)

8.3 Ďalšie benefity

Okrem štandardných foriem finančnej a sociálnej podpory ponúka NDS aj ďalšie benefity, ktoré prispievajú k celkovej spokojnosti zamestnancov a vytváraní pozitívneho pracovného prostredia. Dôležitou súčasťou je možnosť ďalšieho vzdelávania, ktoré NDS aktívne podporuje. Zamestnanci sa môžu zúčastňovať odborných školení, kurzov a seminárov, ktoré zohľadňujú potreby konkrétneho pracovného zaradenia aj individuálny záujem o profesionálny rozvoj. Vzdelávanie slúži ako nástroj na zvyšovanie kvalifikácie, zlepšovanie pracovného výkonu a zároveň podporuje osobnostný rast.

Dôležitým moderným benefitom je aj podpora práce z domu, tzv. home office. V prípadoch, keď to charakter práce umožňuje, majú zamestnanci možnosť vykonávať prácu na diaľku, čo prispieva k lepšiemu zosúladieniu pracovných a osobných povinností a znižuje stres spojený s dochádzaním do zamestnania.

Zamestnanci môžu taktiež využívať firemné rekreačné zariadenie v Liptovskom Jáne. Tento benefit slúži na oddych, regeneráciu síl a trávenie voľného času s rodinou v príjemnom prostredí, pričom pobyty sú finančne zvýhodnené. Pravidelne sa organizujú aj rôzne kultúrne, športové a spoločenské podujatia, ktoré podporujú tímového ducha, upevňovanie vzťahov medzi kolegami a celkovú duševnú pohodu zamestnancov.

Súčasťou starostlivosti o zamestnancov je aj možnosť obrátiť sa na zamestnávateľa alebo odborovú organizáciu so žiadosťou o právnu pomoc, predovšetkým v záležitostiach týkajúcich sa výkonu práce či ochrany pracovnoprávných záujmov. Tieto doplnkové výhody posilňujú stabilitu pracovného prostredia a odrážajú záujem zamestnávateľa o spokojnosť a dlhodobú spoluprácu so zamestnancami.

Tabuľka 5 Ďalšie benefity

Benefity	Popis
Vzdelávanie	hradené školenia a kurzy
	prednostné využívanie školiaceho strediska v Liptovskom Jáne
Podpora práce z domu (home office)	najviac v rozsahu 2 dni v kalendárnom mesiaci
Rekreačné zariadenie Liptovský Ján	dostupné aj pre rodinných príslušníkov
Kultúrne, športové a spoločenské akcie	minimálne jedna ročne
Právna pomoc	pri žalobe súvisiacej s výkonom práce

(zdroj: interné dokumenty SSÚRI, vlastné spracovanie)

9 METODOLÓGIA DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU

Na účely získania relevantných údajov k téme bakalárskej práce bol zvolený kvantitatívny výskumný prieskum prostredníctvom anonymného dotazníka. Dotazník bol zostavený a distribuovaný medzi zamestnancov Národnej diaľničnej spoločnosti, a. s, konkrétne zamestnancom strediska správy a údržby rýchlostnej cesty – Galanta. Jeho cieľom bolo získať prehľad o vnímaní rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zo strany zamestnancov, o ich pracovných podmienkach, miere stresu, forme zamestnávateľskej podpory a individuálnych návrhoch na zlepšenie tejto rovnováhy.

9.1 Cieľ prieskumu

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo získať názory, skúsenosti a postoje zamestnancov k možnostiam zosúlad'ovania pracovného a osobného života, a to s dôrazom na faktory pracovného prostredia, dĺžku pracovného času, dĺžku zamestnania a vnímanú podporu zo strany zamestnávateľa.

9.2 Zber respondentov

Cieľovou skupinou boli zamestnanci Národnej diaľničnej spoločnosti rôznych vekových kategórií, s rôznou dĺžkou praxe a pracovným zaradením. Výber respondentov bol nepravdepodobnostný, účelový a zameraný na získanie reprezentatívneho obrazu názorov v rámci organizácie, konkrétne v rámci Strediska správy a údržby rýchlostnej cesty – Galanta.

9.3 Forma, štruktúra a distribúcia dotazníka

Dotazník bol vytvorený v elektronickej forme prostredníctvom online nástroja Survio. Pred finálnym rozoslaním dotazníka bol vykonaný pilotný test, ktorý overil jeho účinnosť a zrozumiteľnosť. Následne bol dotazník distribuovaný 62 zamestnancom Strediska správy a údržby rýchlostnej cesty – Galanta, prostredníctvom odkazu zaslaného e-mailom. Účasť na prieskume bola dobrovoľná a anonymná, čím bola zabezpečená dôvernosť odpovedí a vyššia miera otvorenosti zo strany respondentov.

Dotazník bol štruktúrovaný do šiestich tematických celkov:

1. **Pracovné podmienky a časový rozvrh** – zisťoval počet odpracovaných hodín, možnosti flexibility a spokojnosť s pracovným časom a prostredím.

2. **Podpora rovnováhy zo strany zamestnávateľa** – hodnotil ponuku benefitov a mieru zamestnávateľskej angažovanosti v oblasti work-life balance.
3. **Rovnováha medzi prácou a osobným životom** – zameriaval sa na subjektívne hodnotenie schopnosti zamestnancov vyvažovať pracovné a súkromné povinnosti.
4. **Stres a pracovné prostredie** – skúmal faktory pracovného stresu a ich vnímanie zamestnancami.
5. **Návrhy a odporúčania** – poskytoval priestor na otvorené vyjadrenie návrhov na zlepšenie aktuálneho stavu.
6. **Demografické údaje** – slúžili na analýzu rozdielov v odpovediach podľa veku, pohlavia, pozície a dĺžky pracovného pomeru.

Distribúcia dotazníka prebehla dňa 10. marca 2025 a zber odpovedí bol ukončený 30. apríla 2025. Dotazníkového šetrenia sa v konečnom dôsledku zúčastnilo 55 respondentov.

9.4 Výskumné otázky a hypotézy

V rámci praktickej časti bakalárskej práce boli stanovené taktiež výskumné otázky a hypotézy, ktoré vychádzajú z cieľa práce a slúžia ako východisko pre analýzu zozbieraných dát. Cieľom bolo preskúmať faktory ovplyvňujúce rovnováhu medzi pracovným a osobným životom zamestnancov v podmienkach vybranej organizácie verejnej správy – Národnej diaľničnej spoločnosti, a. s.

Výskumné otázky

- Aký je vzťah medzi podporujúcim pracovným prostredím a úrovňou stresu u zamestnancov?
- Ako ovplyvňuje dĺžka pracovného času subjektívne vnímanie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom?
- Existuje súvislosť medzi dĺžkou zamestnania v organizácii a hodnotením schopnosti vyvážiť pracovné a osobné povinnosti?

Hypotézy

1. **H₁:** Väčšina zamestnancov, ktorí považujú svoje pracovné prostredie za podporujúce sa cítia byť menej v strese.
2. **H₂:** Väčšina zamestnancov, ktorí pracujú viac ako 8 hodín denne, hodnotia negatívne svoju schopnosť vyvážiť pracovné povinnosti s osobným životom.
3. **H₃:** Zamestnanci, ktorí pracujú v organizácii viac ako 4. roky, hodnotia svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti lepšie ako noví zamestnanci.

9.5 Použité metódy analýzy údajov

Po ukončení zberu údajov boli odpovede vyhodnotené pomocou deskriptívnej štatistiky, ktorá zahŕňa výpočty absolútnych a relatívnych frekvencií (počty a percentá) a grafické znázornenia vo forme grafov. Štatistická analýza bola realizovaná v softvéri RStudio (verzia 4.5.0), ktorý poskytuje flexibilné možnosti pre spracovanie dát a výpočty v rámci kvantitatívneho výskumu.

10 ANALÝZA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

V tejto kapitole sú spracované a vyhodnotené výsledky dotazníkového šetrenia, ktoré bolo realizované ako súčasť empirickej časti bakalárskej práce. Cieľom šetrenia bolo získať a interpretovať pohľady zamestnancov na vybrané aspekty rovnováhy medzi pracovným a osobným životom, spokojnosť s pracovnými podmienkami a vnímanie podpory zo strany zamestnávateľa. Zároveň bolo cieľom overiť vopred stanovené výskumné hypotézy.

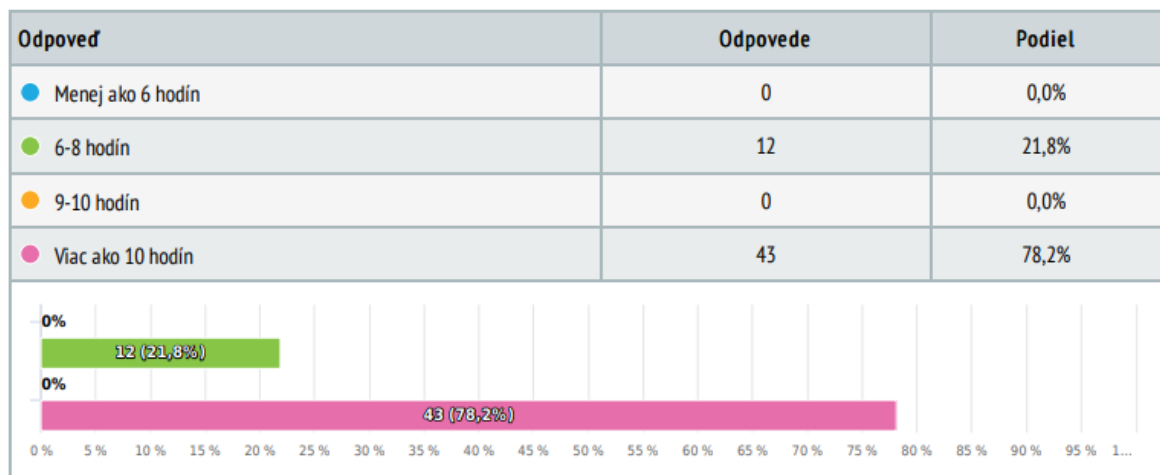
Výsledky analýzy sú rozdelené do tematických celkov podľa štruktúry dotazníka. Niektoré otázky boli vybrané aj na účely testovania výskumných otázok a následného overenia štatistických hypotéz. Získané poznatky slúžia ako východisko pre formulovanie návrhov a odporúčaní v záverečnej časti práce.

10.1 Otázky o pracovných podmienkach a časovom rozvrhu

Úvodná časť dotazníka sa zameriava na zistenia týkajúce sa pracovných podmienok a časového rozvrhu zamestnancov. Otázky boli formulované s cieľom preskúmať názory a postoje zamestnancov na ich pracovný čas, možnosti flexibilného usporiadania práce a celkovú spokojnosť s pracovnými podmienkami. Výsledky poskytujú dôležitý pohľad na to, ako pracovné zaťaženie a možnosti prispôsobenia pracovného času ovplyvňujú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom zamestnancov.

○ **Otázka č. 1: Koľko hodín denne priemerne pracujete?**

Táto otázka mala za cieľ zistiť, koľko hodín denne respondenti priemerne odpracujú. Výsledky poukazujú na pracovné zaťaženie zamestnancov a slúžia ako ukazovateľ možnej nerovnováhy medzi pracovným a osobným životom. Na výber mali štyri možnosti a to od menej ako 6 hodín až po viac ako 10 hodín denne. Väčšina respondentov, konkrétne 78,2 % uviedla, že pracuje viac ako 10 hodín denne, čo môže naznačovať vysokú pracovnú vyťaženosť. Menšia časť, konkrétne 21,8 % respondentov pracuje v štandardnom časovom rozsahu 6–8 hodín denne, zatiaľ čo odpovede v kategóriách s nižším počtom hodín sa nevyskytli. Tieto zistenia môžu poukazovať na potrebu prehodnotenia pracovného tempa a podpory rovnováhy medzi pracovným a osobným životom.

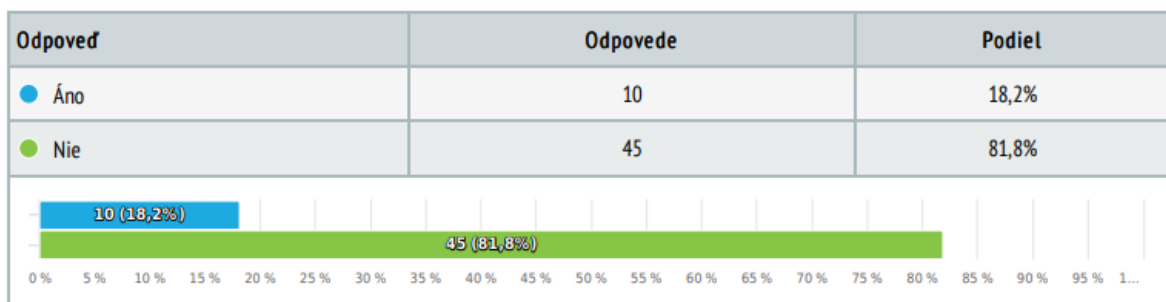


Obrázok 5 Grafické znázornenie priemernej pracovnej doby

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č. 2: Máte možnosť flexibilného pracovného času?**

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či majú zamestnanci možnosť prispôbiť si svoj pracovný čas podľa individuálnych potrieb. Väčšina odpovedí, teda 81,8 % ukázala, že zamestnanci túto možnosť nemajú. Menšia časť respondentov, len 18,2 % uviedla, že možnosť flexibilného pracovného času využíva.

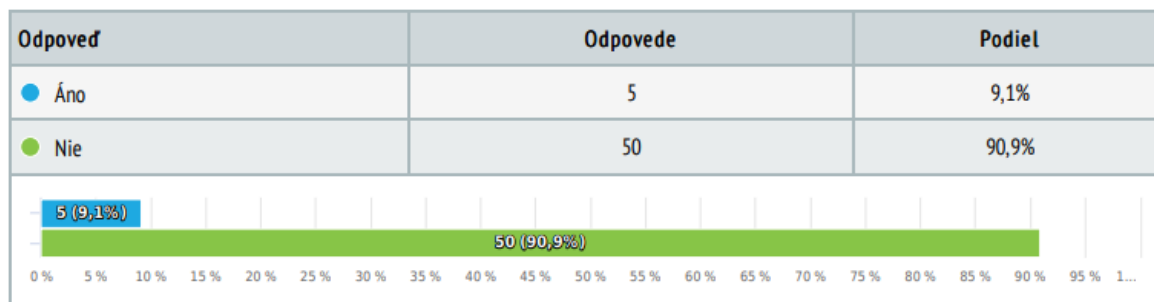


Obrázok 6 Grafické znázornenie možnosti flexibilného pracovného času

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č. 3: Máte možnosť pracovať na diaľku (home office)?**

Otázka číslo 3 zisťovala, či majú zamestnanci možnosť pracovať z domu. Väčšina respondentov (90,9 %) túto možnosť nemá, pričom dostupnosť home office závisí najmä od charakteru pracovnej pozície. Len menšia časť (9,1 %) zamestnancov túto formu práce môže využívať a využíva.

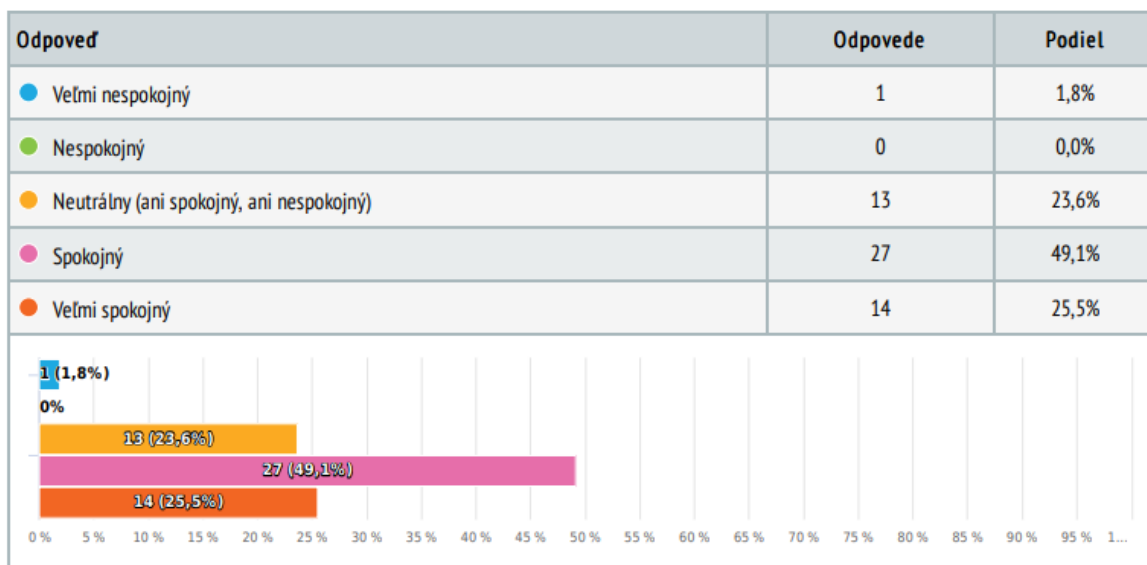


Obrázok 7 Grafické znázornenie možnosti práce z domu

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č. 4: Ako ste spokojný s aktuálnym pracovným časom (vzhľadom na jeho dĺžku a rozvrhnutie)?**

Cieľom otázky číslo 4 bolo zistiť ako sú zamestnanci s aktuálnym pracovným časom vzhľadom na jeho dĺžku a rozvrhnutie. Na základe výsledkov možno konštatovať, že najväčšia časť respondentov (49,1 %) je so svojim pracovným časom spokojná. Ďalších 25,5 % uviedlo, že sú veľmi spokojní, čo spolu predstavuje takmer tri štvrtiny opýtaných. Neutrálny postoj zaujalo 23,6 % zamestnancov, zatiaľ čo nespokojnosť vyjadrilo iba 1,8 % a nikto neoznačil odpoveď „nespokojný“. Výsledky naznačujú celkovo pozitívne vnímanie dĺžky a rozvrhnutia pracovného času.



Obrázok 8 Grafické znázornenie spokojnosti s pracovným časom

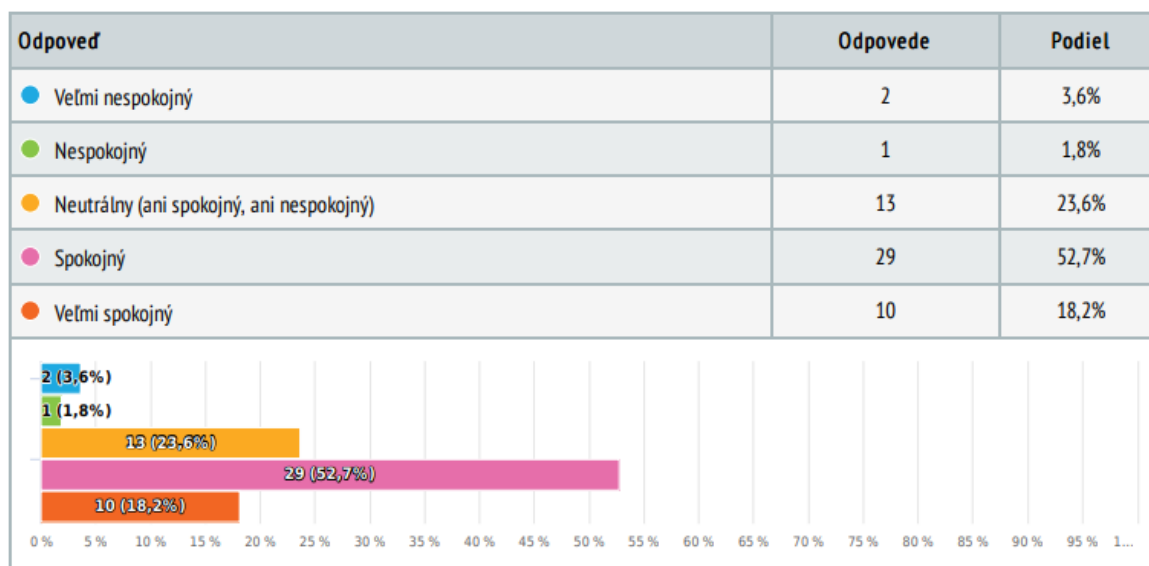
(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č. 5: Ak nie ste spokojný, uveďte, prečo?**

Otvorená otázka číslo 5 bola určená pre respondentov, ktorí vyjadrili nespokojnosť alebo neutrálny postoj k svojmu pracovnému času. Cieľom bolo lepšie pochopiť dôvody ich vnímania, ktoré by sa v uzavretých odpovediach nemuseli prejaviť. Medzi najčastejšie uvedené dôvody patrila dlhá pracovná doba (nadčasy), práca v noci, nevyvážené rozloženie zmien, práca cez víkendy alebo obmedzené možnosti prispôbiť si pracovný čas podľa osobných potrieb. Tieto odpovede poskytujú cenný pohľad pre návrhy na zlepšenie pracovných podmienok.

○ **Otázka č. 6: Ako ste spokojní s aktuálnymi pracovnými podmienkami (napr. vzťahy v kolektíve, vzťahy s nadriadenými)?**

Otázka č. 6 sa zameriava na spokojnosť zamestnancov s aktuálnymi pracovnými podmienkami. Ide najmä o subjektívne hodnotenie medziľudských vzťahov na pracovisku, vrátane vzťahov s kolegami a nadriadenými. Cieľom tejto otázky je získať prehľad o tom, ako zamestnanci vnímajú svoje pracovné prostredie z hľadiska medziľudských vzťahov. Na základe výsledkov možno konštatovať, že nadpolovičná väčšina respondentov (52,7 %) je spokojná s aktuálnymi pracovnými podmienkami. Neutrálne odpovedalo 23,6 % zamestnancov. 18,2 % zamestnancov odpovedalo, že je veľmi spokojných s medziľudskými vzťahmi. Len traja zamestnanci odpovedali, že sú nespokojní.



Obrázok 9 Grafické znázornenie spokojnosti s pracovnými podmienkami

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č. 7: Ak nie ste spokojný, uveďte, prečo?**

Táto otázka nadväzuje na predchádzajúcu otázku a jej cieľom je bližšie identifikovať dôvody nespokojnosti s pracovnými podmienkami. V kolektíve zamestnancov sa občas vyskytujú menšie nezhody a konflikty, ktoré sú však zvyčajne krátkodobé a nie sú považované za vážny problém. Názory na niektoré aspekty pracovného prostredia a medziľudských vzťahov sa líšia. Niektorí zamestnanci vnímajú správanie niektorých kolegov ako nevhodné alebo neprofesionálne, pričom sú spomenuté aj komplikované povahy niektorých pracovníkov, ktoré prispievajú k nervozite v kolektíve. V kolektíve sú aj prípady, kedy niektorí pracovníci majú pocit nadradenosti, čo môže prispievať k napätým vzťahom a nespravodlivému rozdeľovaniu práce.

Ďalšie faktory, ktoré zamestnanci spomínajú, sa týkajú pracovného prostredia. Napríklad v šatni je často problém s nedostatkom miesta, najmä ráno, keď sa na pracovisku nachádza veľa ľudí. Zároveň sa objavuje nespokojnosť s nevyhovujúcimi podmienkami v pracovných vozidlách, ako je chýbajúca klimatizácia v niektorých autách, čo v letných mesiacoch spôsobuje diskomfort. Okrem toho sa niektorí zamestnanci sťažujú na zanedbávanie pracovných strojov a neporiadok v kabínach vozidiel.

Tieto faktory, od medziľudských vzťahov po fyzické podmienky na pracovisku, môžu ovplyvniť celkovú atmosféru v tíme a pohodu zamestnancov. Aj keď sa tieto problémy nezdajú byť zásadné, ich kumulácia môže negatívne ovplyvniť motiváciu, produktivitu a spokojnosť zamestnancov.

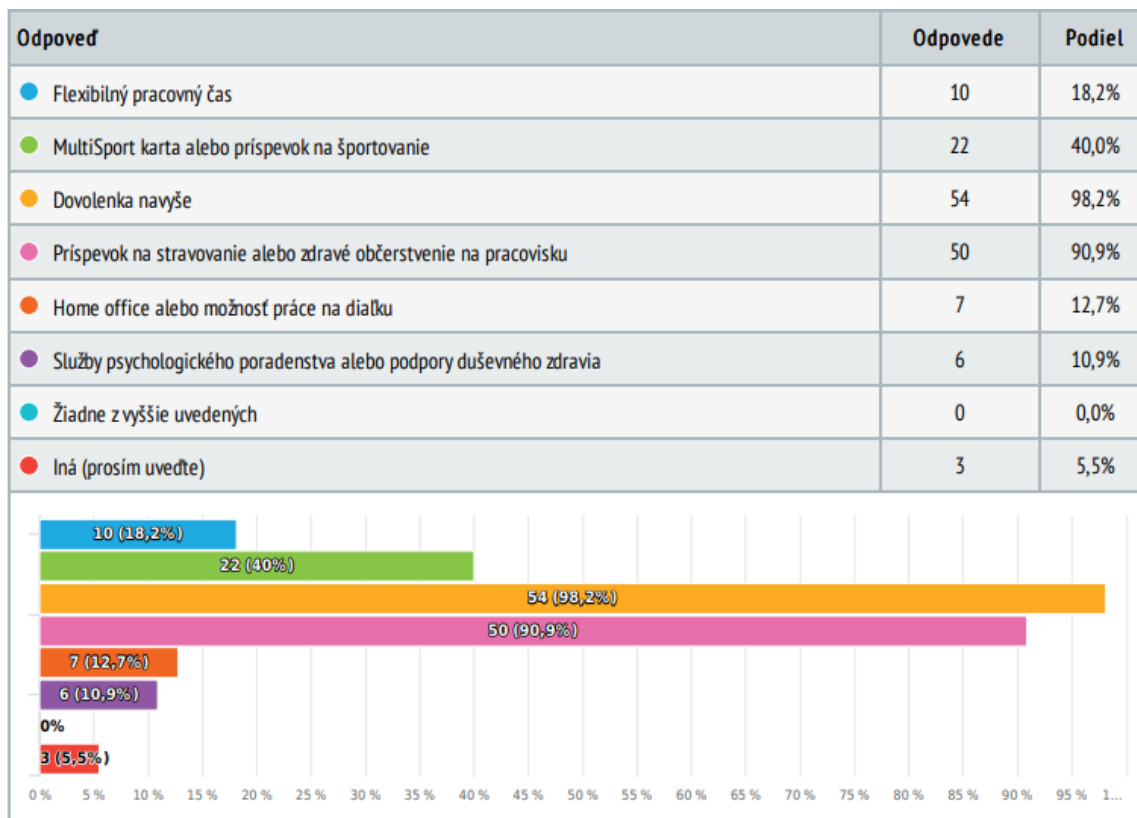
10.2 Otázky o podpore rovnováhy zo strany zamestnávateľa

Druhá časť dotazníka sa zameriava na úroveň podpory zo strany zamestnávateľa v súvislosti s rovnováhou medzi pracovným a osobným životom. Obsahuje otázky, ktoré skúmajú, aké benefity majú zamestnanci k dispozícii, ako vnímajú ochotu zamestnávateľa vychádzať im v ústrety pri zosúladzovaní pracovných a súkromných povinností, ako aj to, aké konkrétne formy podpory duševného zdravia sú im ponúkané.

Získané odpovede poskytujú cenný prehľad o miere angažovanosti zamestnávateľa pri vytváraní priaznivého pracovného prostredia, ktoré by malo nielen podporovať výkonnosť, ale aj prispievať k psychickej pohode zamestnancov. Výsledky poukazujú na to, ako sú vnímané dostupné nástroje a opatrenia na strane organizácie, ktoré môžu mať priamy vplyv na motiváciu, spokojnosť a zotrvanie pracovníkov vo firme.

- **Otázka č. 8: Aké ponúka váš zamestnávateľ benefity zamerané na podporu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom?**

Ôsma otázka sa zameriava na konkrétne formy benefitov poskytovaných zamestnávateľom. Táto otázka bola nastavená na výber z viacerých možností a tiež z možnosťou voľnej odpovede v kolónke „Iné“. Najviac zamestnancov označilo ako benefit dovolenku navyše a príspevok na stravovanie. Vo voľnej odpovedi uviedli traja respondenti ešte ako benefit lacnejšie ubytovacie zariadenie na oddych, možnosť rekreačného pobytu vo firemnom ubytovacom zariadení - Liptovský Ján, vypožičanie firemných áut a mechanizmov za lepšie ceny. Zistenia môžu pomôcť vyhodnotiť úroveň starostlivosti o zamestnancov a identifikovať možnosti ďalšieho zlepšenia.



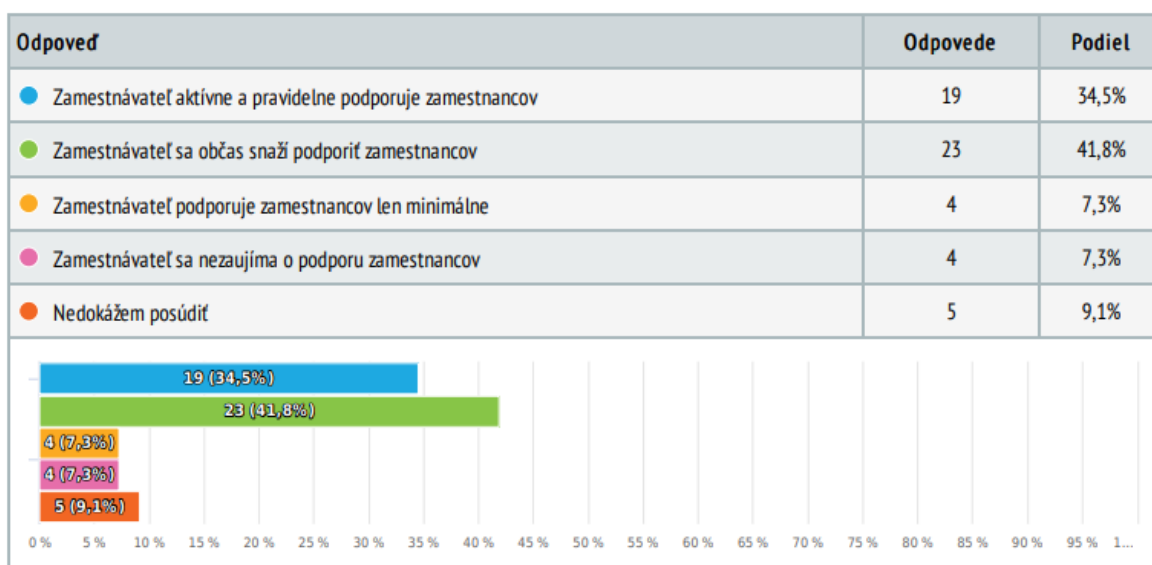
Obrázok 10 Grafické znázornenie zamestnaneckých benefitov

(zdroj: vlastné spracovanie)

- **Otázka č. 9: Do akej miery si myslíte, že váš zamestnávateľ podporuje zamestnancov pri zvládaní pracovných a osobných povinností?**

Táto otázka sa venuje vnímaniu miery podpory zo strany zamestnávateľa pri zvládaní pracovných a osobných povinností. Cieľom je zistiť, do akej miery majú zamestnanci pocit, že ich zamestnávateľ aktívne prispieva k uľahčeniu kombinovania pracovného a súkromného života. Väčšina zamestnancov (76,3 %) odpovedalo, že zamestnávateľ buď aktívne alebo občas podporuje zamestnancov. 14,6 % zamestnancov tvrdí,

že zamestnávateľ podporuje zamestnancov iba minimálne alebo vôbec. Piaty zamestnanec nedokázal posúdiť túto situáciu.



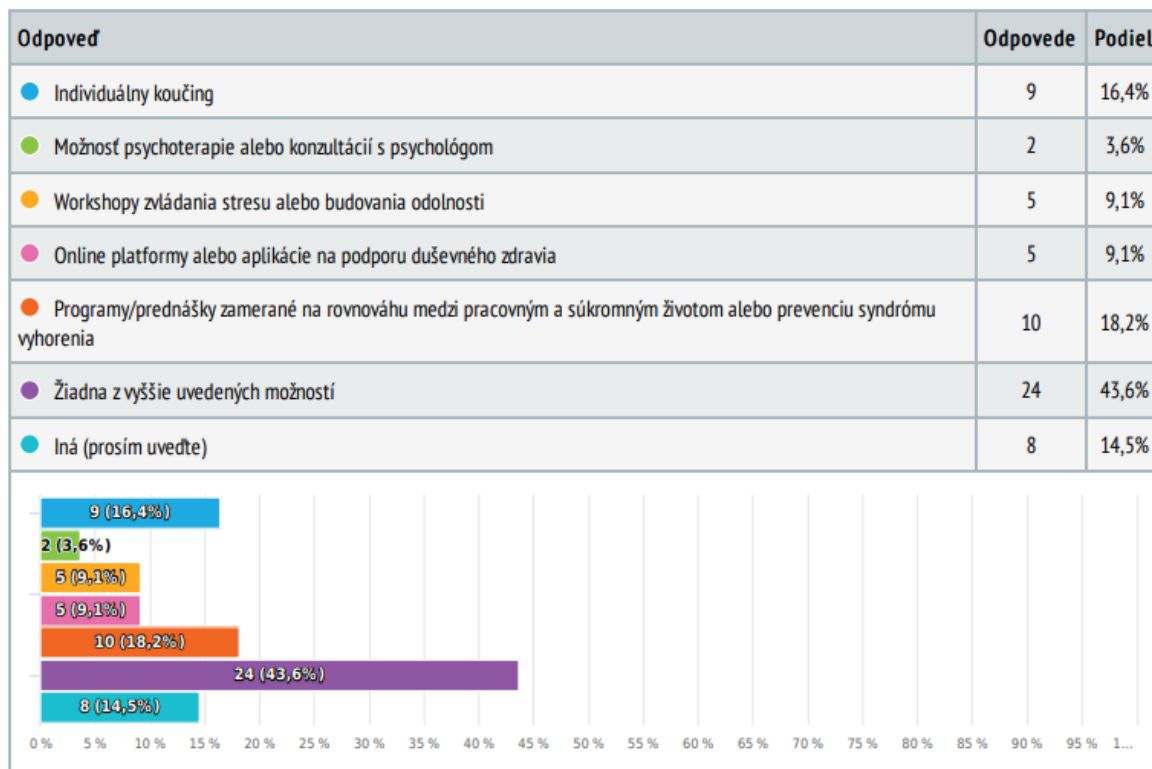
Obrázok 11 Grafické znázornenie podpory zamestnancov

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č.10: Aké konkrétne formy podpory duševného zdravia vám váš zamestnávateľ poskytuje?**

Respondenti mali možnosť označiť viacero odpovedí v otázke č. 10, čo umožnilo komplexnejšie vyjadriť, aké formy podpory duševného zdravia sú na pracovisku dostupné. Z výsledkov vyplýva, že najväčší počet respondentov (24, čo predstavuje 43,6 %) uviedol, že zamestnávateľ neposkytuje žiadnu z uvedených možností podpory duševného zdravia. Táto odpoveď výrazne dominuje, čo poukazuje na nedostatočné systematické zameranie sa na túto oblasť zo strany zamestnávateľa. Z pozitívnych foriem podpory boli najčastejšie označené: programy/prednášky na tému rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom alebo prevencie syndrómu vyhorenia (10 respondentov, 18,2 %), individuálny koučing (9 respondentov, 16,4 %), iné formy podpory (8 respondentov, 14,5 %), ako prednášky a školenia na zlepšenie komunikácie a taktiež aj možnosť rekreácie v Liptovskom Jáne, workshopy zvládania stresu a online platformy na podporu duševného zdravia (zhodne po 5 respondentov, 9,1 %), a napokon možnosť psychoterapie alebo konzultácií s psychológom uviedli len 2 respondenti (3,6 %).

Záverom možno konštatovať, že aj keď sa určité formy podpory duševného zdravia v organizácii vyskytujú, u významnej časti zamestnancov úplne chýbajú. Tento výsledok signalizuje potrebu väčšieho dôrazu na systematickú podporu psychickej pohody zamestnancov.



Obrázok 12 Grafické znázornenie podpory duševného zdravia zamestnancov

(zdroj: vlastné spracovanie)

10.3 Otázky o subjektívnom vnímaní rovnováhy

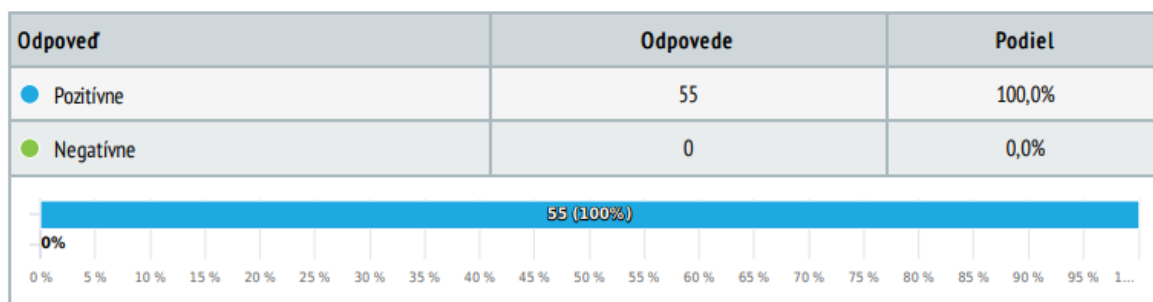
Tretia časť dotazníka sa sústreďuje na individuálne vnímanie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zo strany zamestnancov. Jej cieľom je získať pohľad na to, ako samotní pracovníci hodnotia svoju schopnosť zvládať nároky zamestnania popri súkromných povinnostiach a čo im v tomto procese najčastejšie bráni.

Otázky sa zaoberajú identifikáciou konkrétnych prekážok, ktoré narúšajú rovnováhu, či už ide o nadmerné pracovné zaťaženie, časové obmedzenia alebo nedostatok flexibility. Zároveň zisťujú, ako často dochádza k situáciám, kedy musia zamestnanci uprednostniť prácu pred osobným životom. Tieto informácie sú kľúčové pre pochopenie toho, či a ako sa pracovné povinnosti dostávajú do konfliktu so súkromným časom, a zároveň vytvárajú priestor pre návrhy na zlepšenie.

- **Otázka č.11: Ako by ste hodnotili svoju schopnosť vyvážiť pracovné povinnosti s osobným životom?**

Jedenásta otázka sa zameriava na subjektívne hodnotenie vlastnej schopnosti udržiavať rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Cieľom otázky je získať prehľad o tom, ako zamestnanci vnímajú svoju aktuálnu situáciu a či sa im darí efektívne zvládať pracovné povinnosti bez negatívneho dopadu na osobný život, alebo naopak, pociťujú v tejto oblasti problémy. Všetkých 55 respondentov odpovedalo pozitívne, čo predstavuje 100 % súhlas. Tento výsledok jednoznačne poukazuje na to, že zamestnanci vnímajú svoju schopnosť udržiavať rovnováhu medzi pracovným a osobným životom ako uspokojivú.

Takáto jednohlasná pozitívna odpoveď je veľmi priaznivým signálom a môže naznačovať, že pracovné podmienky a organizácia práce v podniku v súčasnosti nepredstavujú výraznú prekážku pre súkromný život zamestnancov. Napriek tomu je vhodné v budúcnosti sledovať vývoj tejto rovnováhy, aby sa včas zachytili prípadné zmeny alebo vznikajúce problémy.



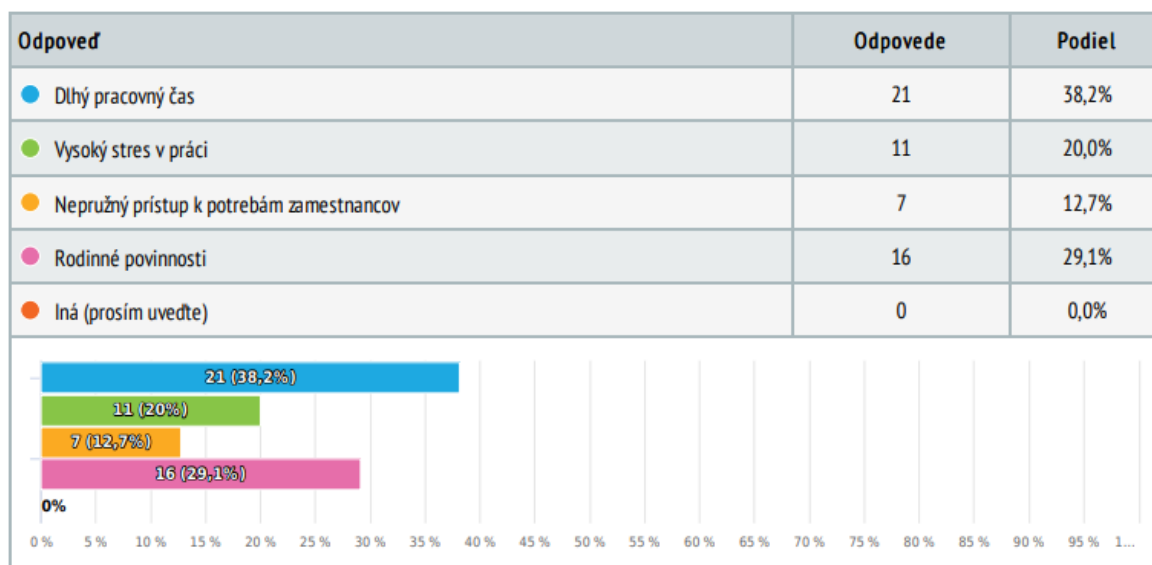
Obrázok 13 Grafické znázornenie work-life balance

(zdroj: vlastné spracovanie)

- **Otázka č. 12: Čo je podľa vás najväčšia prekážka pri dosahovaní rovnováhy medzi prácou a osobným životom?**

Táto otázka sa zameriava na identifikáciu najväčších prekážok, ktoré zamestnanci vnímajú pri snahe o dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom. Cieľom je zistiť, ktoré faktory najčastejšie narušajú túto rovnováhu – či ide o objektívne pracovné podmienky, ako je dlhý pracovný čas a stres, alebo o subjektívne okolnosti ako rodinné záväzky. Najviac zamestnancov, konkrétne 38,2 %, uviedlo ako najväčšiu prekážku dlhý pracovný čas, 29,1 % zamestnancov uviedlo rodinné povinnosti, 20% uviedlo vysoký stres v práci.

Najmenej odpovedí a to 12,7 % uviedlo ako prekážku nepružný prístup k potrebám zamestnancov.



Obrázok 14 Grafické znázornenie prekážok pri dosahovaní rovnováhy

(zdroj: vlastné spracovanie)

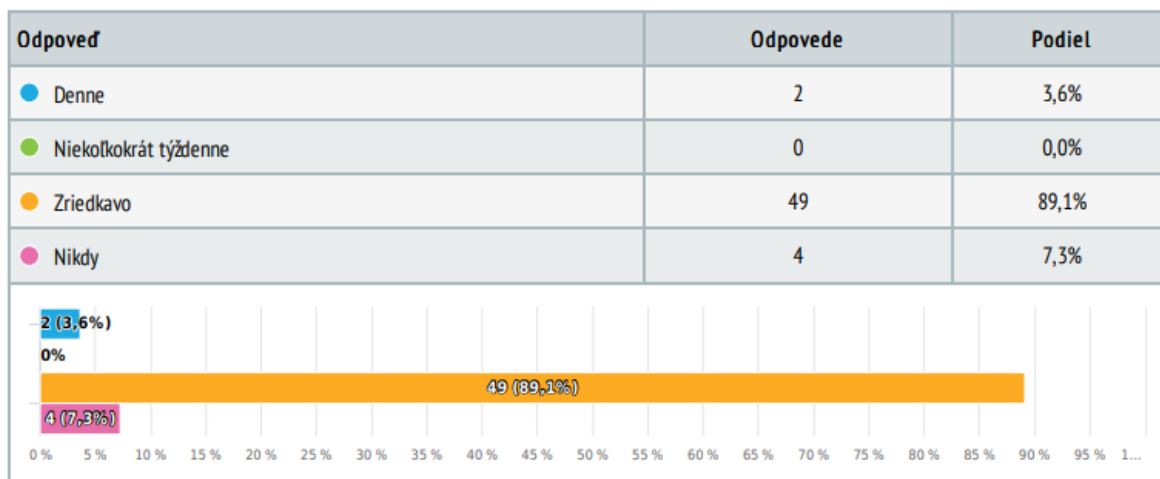
○ **Otázka č. 13: Ako často musíte uprednostniť pracovné povinnosti pred osobným životom?**

Táto otázka odhaľuje, do akej miery práca zasahuje do voľného času, čo môže ovplyvňovať nielen spokojnosť, ale aj dlhodobé zdravie a motiváciu zamestnancov. Cieľom je získať obraz o tom, ako často dochádza k narušeniu osobného života v prospech pracovných záväzkov, a či ide o výnimočné situácie alebo pravidelný jav.

Až 89,1 % respondentov uviedlo, že len zriedkavo musia dať prednosť práci pred osobným životom, čo svedčí o vyváženom pracovnom zaťažení a dobre nastavenej rovnováhe medzi pracovnou a súkromnou sférou. Štyria zamestnanci, čo predstavuje 7,3 %, odpovedali, že nikdy neuprednostňujú prácu pred osobným životom, čo je pozitívny signál o tom, že ich zamestnanie im umožňuje plnohodnotne sa venovať aj súkromným záležitostiam bez zásahov zo strany pracovných povinností.

Na druhej strane, dvaja respondenti (3,6 %) uviedli, že tak musia robiť denne, čo môže signalizovať preťaženie alebo nedostatok flexibility v konkrétnych prípadoch. Hoci ide o menšinu, tieto odpovede by nemali byť prehliadnuté, pretože aj jednotlivci môžu byť indikátorom systémových problémov.

Celkovo však výsledky naznačujú, že väčšina zamestnancov vníma zásahy práce do svojho osobného života ako občasné, nie každodenné, čo je pozitívny ukazovateľ z pohľadu podpory work-life balance v organizácii.



Obrázok 15 Grafické znázornenie uprednostňovania práce pred osobným životom

(zdroj: vlastné spracovanie)

10.4 Otázky o kvalite pracovného prostredia a vnímaní stresu

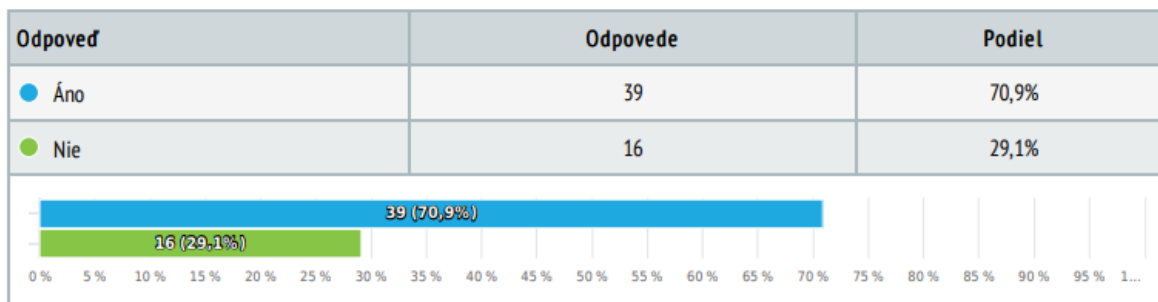
Štvrtá časť dotazníka sa zameriava na pracovné prostredie a mieru stresu, ktorému sú zamestnanci vystavení pri výkone svojej práce. Cieľom je preskúmať, či zamestnanci vnímajú svoje pracovné prostredie ako podporujúce, najmä v súvislosti s tímovou spoluprácou, komunikáciou, fyzickými podmienkami a podporou zo strany nadriadených a kolegov. Tieto faktory významne ovplyvňujú nielen pracovný výkon, ale aj psychickú pohodu a celkovú spokojnosť v zamestnaní.

Súčasťou tejto časti je aj hodnotenie prítomnosti stresu na pracovisku a snaha o identifikáciu jeho primárnych zdrojov. Tieto poznatky sú kľúčové pre navrhovanie účinných opatrení na zníženie stresu a podporu duševného zdravia na pracovisku.

- **Otázka č. 14: Považujete svoje pracovné prostredie za podporujúce v zmysle zlepšovania vašich pracovných výkonov a pohody? (Zohľadnite faktory ako tímová spolupráca, komunikácia, fyzické podmienky, podpora zo strany nadriadených a kolegov.)**

Táto otázka sa zameriava na to, ako zamestnanci vnímajú svoje pracovné prostredie z hľadiska podpory, ktorú im poskytuje pri dosahovaní lepších výsledkov a udržiavaní

pracovnej pohody. Zohľadňuje sa pritom viacero aspektov, od kvality tímovej spolupráce a komunikácie, až po fyzické podmienky a prístup nadriadených či kolegov. Odpovede pomôžu vytvoriť obraz o tom, či je prostredie motivujúce a podporujúce, alebo skôr pôsobí ako prekážka. 70,9 % zamestnancov vníma pracovné prostredie za podporujúce v zmysle zlepšovania ich pracovných výkonov a pohody. 29,1 % zamestnancov má však opačný pocit a nemyslia si, že pracovné prostredie je podporujúce.

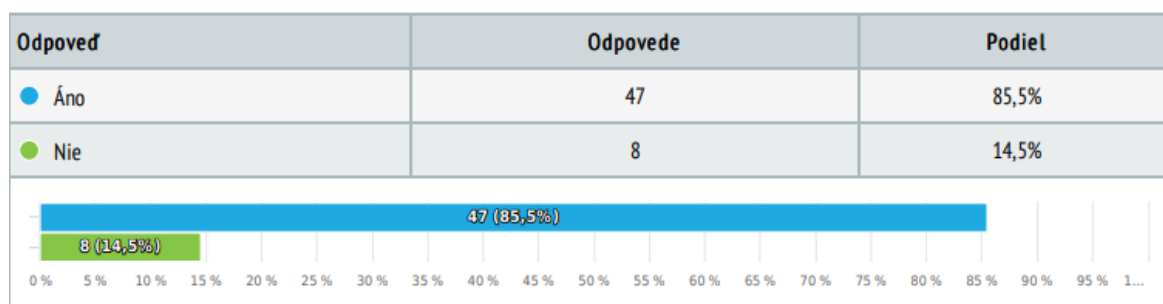


Obrázok 16 Grafické znázornenie podpory pracovného prostredia

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ Otázka č. 15: Pociťujete stres v práci?

Pätnásta otázka sa zameriava na výskyt stresu pri výkone pracovných povinností. Pracovný stres predstavuje dôležitý faktor, ktorý môže ovplyvniť nielen psychické a fyzické zdravie zamestnancov, ale aj ich výkonnosť, motiváciu a celkovú spokojnosť v zamestnaní. Cieľom otázky je zistiť, či je stres vnímaný ako výnimočný jav alebo ako súčasť každodennej pracovnej reality. Výsledky ukazujú, že až 85,5 % respondentov pociťuje v práci stres, zatiaľ čo 14,5 % uviedlo, že stres v práci nepociťuje.

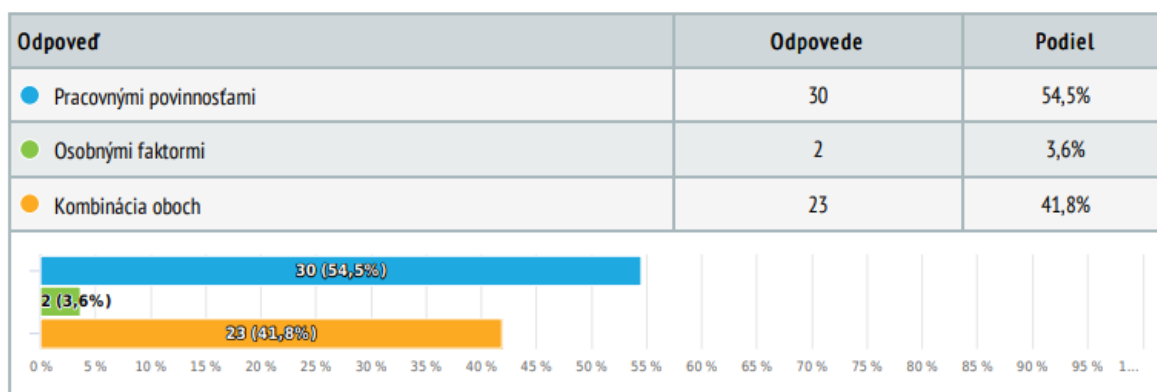


Obrázok 17 Grafické znázornenie vnímania stresu v práci

(zdroj: vlastné spracovanie)

- **Otázka č. 16: Myslíte si, že váš stres súvisí viac s pracovnými povinnosťami alebo osobnými faktormi?**

Šestnásta otázka nadväzuje na predchádzajúce zistenia týkajúce sa výskytu stresu a zameriava sa na identifikáciu jeho hlavných príčin. Cieľom je rozlíšiť, či zamestnanci vnímajú zdroj stresu skôr v pracovných povinnostiach, v osobných okolnostiach, alebo ako kombináciu oboch. Porozumenie týmto súvislostiam je kľúčové pre zavedenie vhodných podporných opatrení na pracovisku a pre podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Výsledky ukázali, že 54,5 % respondentov pripisuje svoj stres najmä pracovným povinnostiam, 41,8 % vníma kombinovaný vplyv práce a osobného života a len dvaja zamestnanci (3,6 %) uviedli, že ich stres pramení výlučne z osobných faktorov.



Obrázok 18 Grafické znázornenie pôvod stresu podľa zamestnancov

(zdroj: vlastné spracovanie)

10.5 Otázky týkajúce sa zlepšenia rovnováhy medzi pracovným a osobným životom

Piata časť dotazníka sa zameriava na návrhy a odporúčania zamestnancov, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom v organizácii. Cieľom tejto časti je získať konkrétne nápady a iniciatívy, ktoré by zamestnanci považovali za užitočné na zlepšenie ich pracovných podmienok, flexibility a celkového pracovného života.

Otázky v tejto kapitole sa zaoberajú jednak spôsobmi, ako by sa mohla v organizácii zlepšiť rovnováha medzi pracovným a osobným životom, ako aj identifikáciou tých benefitov, ktoré by zamestnanci považovali za najefektívnejšie. Zistenia z tejto kapitoly môžu slúžiť ako cenný podklad pre vedenie organizácie pri vytváraní politík a programov, ktoré podporujú flexibilitu, duševné zdravie a spokojnosť zamestnancov.

- **Otázka č. 17: Čo by ste navrhli na zlepšenie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom v Národnej diaľničnej spoločnosti?**

Sedemnásť otázka dáva respondentom priestor vyjadriť vlastné návrhy a postrehy týkajúce sa zlepšenia rovnováhy medzi pracovným a osobným životom v rámci Národnej diaľničnej spoločnosti. Ide o otvorenú otázku, ktorá umožňuje zamestnancom pomenovať konkrétne opatrenia, ktoré by podľa nich prispeli k lepšiemu zosúladeniu.

Odpovede respondentov poukazujú na rôznorodé návrhy, ktorých spoločným cieľom je dosiahnuť lepšiu rovnováhu medzi pracovným a osobným životom zamestnancov Národnej diaľničnej spoločnosti. Väčšina návrhov sa týka najmä úpravy pracovného času, zlepšenia benefitov a celkového zníženia pracovného stresu.

Množstvo zamestnancov by privítalo kratšie zmeny, zrušenie nočných služieb alebo flexibilnejší pracovný čas, napríklad vo forme pohyblivej pracovnej doby, prípadne fixných zmien, ktoré by im umožnili lepšie si naplánovať voľno. V súvislosti so zmennosťou zazneli aj návrhy na zmenu organizácie služieb v zimnom období, čo by mohlo prispieť k lepšiemu zosúladeniu práce so súkromným životom.

Častým návrhom bolo aj zvýšenie platu a lepšie finančné ohodnotenie, čo naznačuje, že zamestnanci vnímajú primeranú mzdu ako dôležitý faktor celkovej spokojnosti a motivácie. Rovnako rezonovala požiadavka na viac rekreačných benefitov, benefitov zameraných na rodinu (napr. spoločné akcie) a dodatočné voľno či „dni navyše“ na oddych.

Zaznela aj požiadavka na možnosť práce z domu. Hoci to v rámci prevádzkových pozícií nemusí byť reálne, poukazuje to na dopyt po väčšej pracovnej flexibilita a rovnováhe medzi dostupnosťou a súkromím.

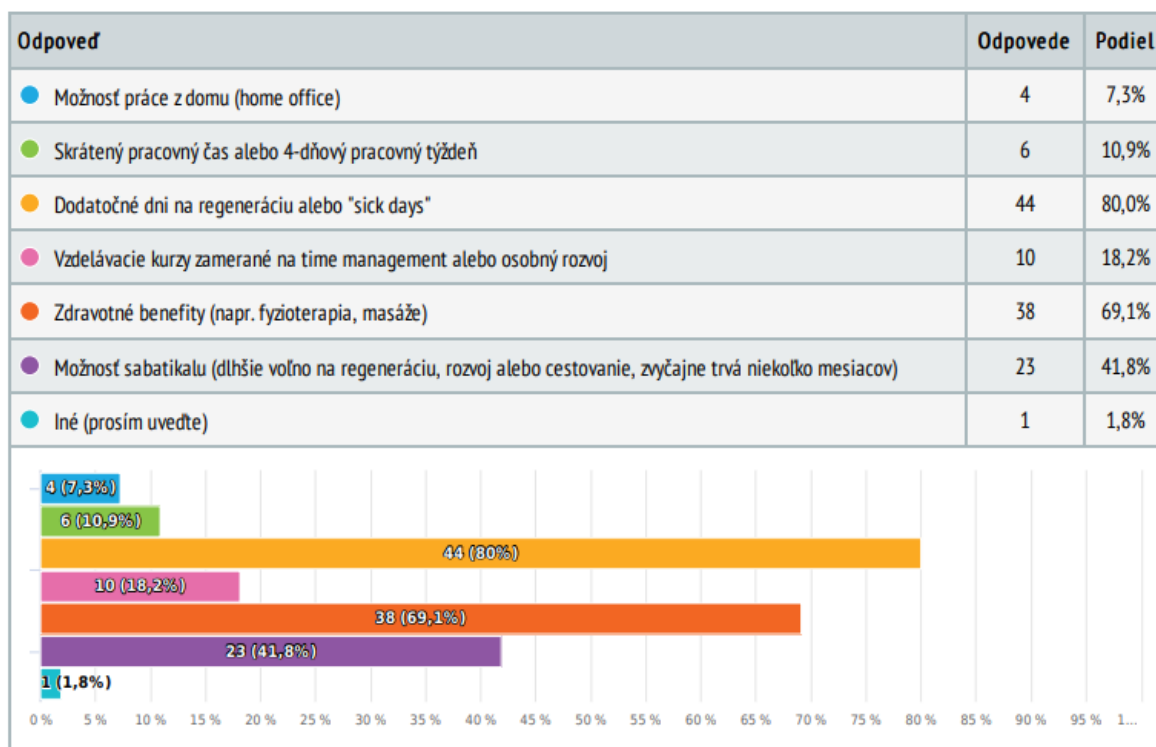
Respondenti tiež upozorňujú na potrebu zníženia stresu a zlepšenia pracovných podmienok, čo by mohlo zahŕňať aj lepšiu starostlivosť zo strany zamestnávateľa, zrýchlenie interných procesov a zefektívnenie systému zastupovania, napríklad prostredníctvom povinného presmerovania e-mailov a firemných hovorov mimo pracovného času.

Zaujímavým prvkom sú aj návrhy na spoločné aktivity medzi kolegami ako kultúrne alebo športové podujatia, ktoré by mohli posilniť kolektív a prispieť k lepšiemu duševnému zdraviu a tímovej pohode.

Celkovo tieto odpovede ukazujú, že zamestnanci si uvedomujú dôležitosť rovnováhy medzi pracovným a osobným životom a majú konkrétne predstavy o tom, ako by im zamestnávateľ mohol v tejto oblasti vyjsť v ústrety.

○ **Otázka č. 18: Aký benefit by vám najviac pomohol zlepšiť túto rovnováhu?**

Táto otázka sa zameriava na to, ktorý konkrétny benefit by podľa zamestnancov najviac prispel k zlepšeniu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom. Respondenti mali možnosť vybrať viacero možností, ktoré považujú za najviac prospešné pre svoju pohodu, flexibilitu a osobný rozvoj. Najviac zamestnancov (80,0 %) uviedlo, že by im pomohli dodatočné dni na regeneráciu alebo "sick days". Zdravotné benefity by ocenilo 69,1 % respondentov, zatiaľ čo 41,8 % by privítalo možnosť sabatikalu. 18,2 % zamestnancov by preferovalo vzdelávacie kurzy zamerané na time management a osobný rozvoj. Menší podiel zamestnancov, konkrétne šesť, uviedol záujem o skrátený pracovný týždeň a štyria zamestnanci by uvítali možnosť práce z domu. Jeden respondent v kategórii "iné" spomenul, že by uprednostnil 8-hodinový pracovný čas, čo naznačuje, že jeho pozícia túto možnosť momentálne neponúka.



Obrázok 19 Grafické znázornenie preferencií zamestnancov v oblasti benefitov

(zdroj: vlastné spracovanie)

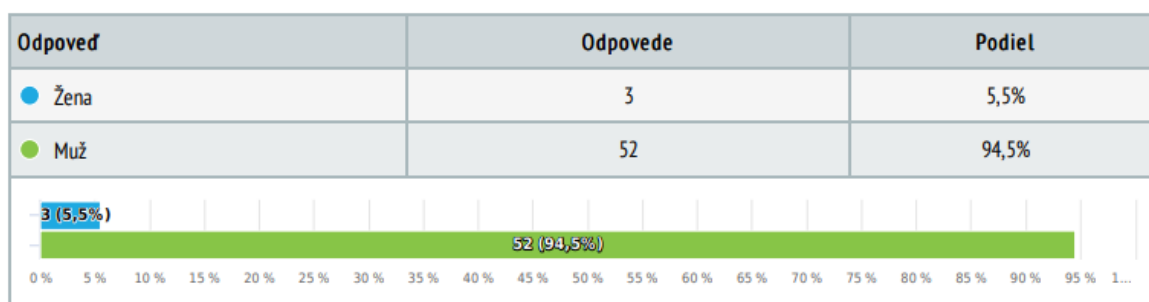
10.6 Otázky týkajúce sa demografických údajov respondentov

Šiesta časť dotazníka sa zameriava na demografické údaje respondentov, ktoré poskytujú cenné informácie o štruktúre účastníkov prieskumu. Tieto údaje pomáhajú lepšie pochopiť rôzne faktory, ktoré môžu ovplyvňovať vnímanie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom, ako aj ďalšie aspekty pracovného života.

Zber demografických údajov, ako sú pohlavie, vek, pracovná pozícia, dĺžka zamestnania v organizácii a rodinný stav, umožňuje identifikovať rozdiely medzi rôznymi skupinami zamestnancov. Tieto informácie sú neoceniteľné pri analýze toho, ako sa rôzne skupiny zamestnancov vyrovnávajú s pracovnými povinnosťami, a môžu napomôcť pri navrhovaní cieľavedomejších a efektívnejších politík na podporu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom.

○ **Otázka č. 19: Aké je vaše pohlavie?**

Táto otázka sa zameriava na zisťovanie pohlavia respondentov, čo nám umožňuje lepšie porozumieť demografickej štruktúre účastníkov prieskumu. Pohlavie môže pomôcť identifikovať možné rozdiely vnímania alebo preferencií medzi jednotlivými skupinami. Aj keď pohlavie neovplyvňuje hodnotenie odpovedí, poskytuje cenné doplnujúce informácie pre analýzu. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že väčšina zamestnancov v Stredisku správy a údržby rýchlostnej cesty – Galanta je mužského pohlavia, pričom iba traja zamestnanci sú ženského pohlavia.



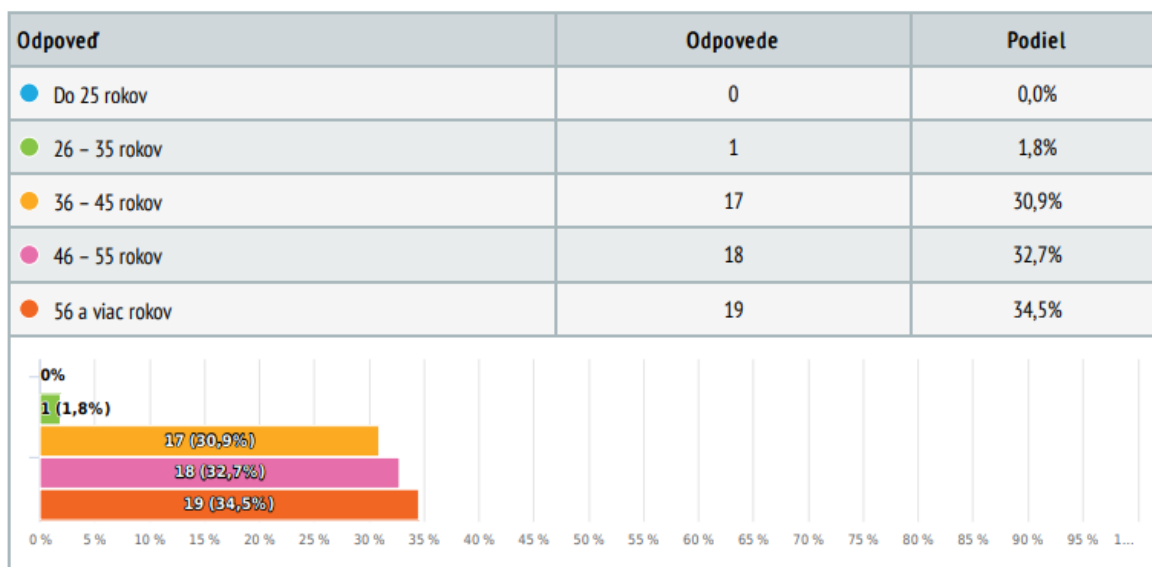
Obrázok 20 Grafické znázornenie pohlavia

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č. 20: Aký je váš vek?**

Táto otázka sa zameriava na zistenie vekovej kategórie respondentov, čo nám pomáha lepšie pochopiť vekovú štruktúru účastníkov prieskumu. Vek môže zohrávať dôležitú úlohu

pri analýze rozdielov v prístupoch, názoroch alebo preferenciách medzi jednotlivými generáciami. Odpovede nám poskytujú cenné informácie o tom, ako rôzne vekové skupiny vnímajú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom a ďalšie aspekty pracovného prostredia. Výsledky ukazujú, že 34,5 % zamestnancov je vo veku 56 a viac rokov, 32,7 % má 46 až 55 rokov a 30,9 % patrí do vekovej kategórie 36 až 45 rokov. Len jeden zamestnanec uviedol, že má 26 až 35 rokov, a nikto v stredisku nemá menej než 25 rokov.

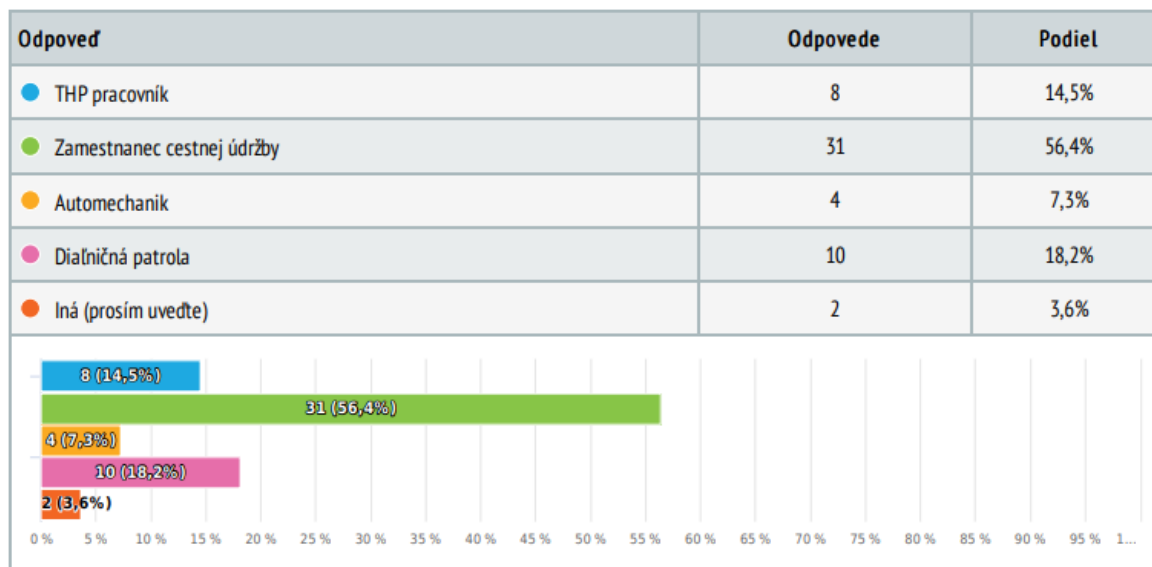


Obrázok 21 Grafické znázornenie veku zamestnancov

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č. 21: Aká je vaša pracovná pozícia?**

Táto otázka sa zameriava na identifikáciu pracovnej pozície respondentov, čo umožňuje lepšie porozumieť rôznym profesijným skupinám zapojeným do prieskumu. Rozdelenie podľa pracovných pozícií môže odhaliť rozdiely v potrebách, postojoch a vnímaní pracovného prostredia medzi jednotlivými typmi zamestnancov. Najväčšiu skupinu tvorili zamestnanci cestnej údržby (31 respondentov), nasledovaní pracovníkmi Diaľničnej patroly (10 respondentov). Dotazník vyplnilo aj 8 technicko-hospodárskych pracovníkov pracovníkov a 4 automechanici. Dvaja zamestnanci uviedli, že zastávajú inú pozíciu, ako boli uvedené v ponúkaných možnostiach.

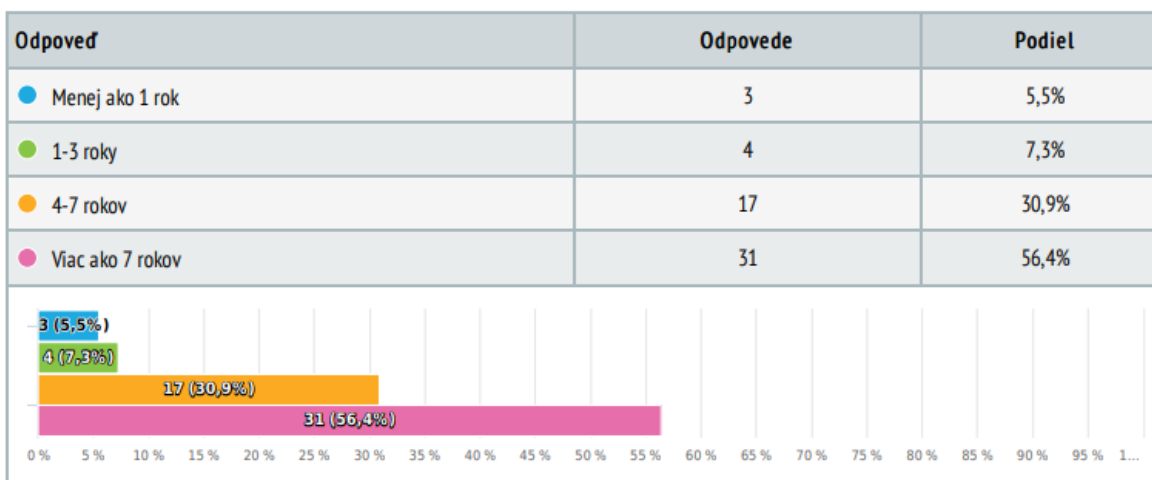


Obrázok 22 Grafické znázornenie pracovných pozícií

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ **Otázka č. 22: Koľko rokov pracujete v tejto organizácii?**

Predposledná otázka sa zameriava na dĺžku pracovného pomeru respondentov v organizácii, čo poskytuje dôležitý kontext pri hodnotení ich skúseností, miery spokojnosti a lojality. Dĺžka zamestnania môže ovplyvňovať aj to, ako zamestnanci vnímajú pracovné podmienky či interné procesy. Najväčšia skupina respondentov (31) pracuje v organizácii viac ako 7 rokov, čo naznačuje silnú stabilitu a dlhodobé väzby. 17 zamestnancov je zamestnaných 4 - 7 rokov, štyria pracujú v organizácii 1 - 3 roky a traja sú zamestnaní menej ako jeden rok.

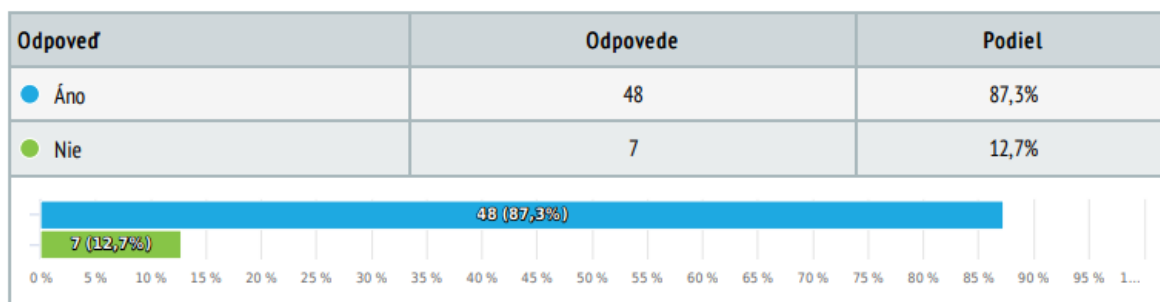


Obrázok 23 Grafické znázornenie dĺžky zamestnania respondentov v organizácii

(zdroj: vlastné spracovanie)

○ Otázka č. 23: Máte deti?

Závěrečná otázka sa venuje rodinnému statusu respondentov, konkrétne tomu, či sú rodičmi. Táto informácia predstavuje dôležitý doplnok pri hodnotení rovnováhy medzi pracovným a osobným životom, keďže rodičovské povinnosti môžu významne ovplyvňovať potrebu flexibility, nastavenie pracovného času či očakávania od zamestnávateľa. Poznanie toho, koľko zamestnancov má deti, prispieva k lepšiemu pochopeniu ich potrieb a umožňuje cielenejšie nastavovať podporné opatrenia. Výsledky ukazujú, že väčšina respondentov (87,3 %) má deti, zatiaľ čo 12,7 % uviedlo, že deti nemajú.



Obrázok 24 Grafické znázornenie podielu zamestnancov podľa rodičovstva

(zdroj: vlastné spracovanie)

10.7 Vyhodnotenie štatistických hypotéz

V tejto podkapitole sú analyzované a vyhodnotené tri výskumné hypotézy, ktoré boli stanovené na základe cieľov práce. Cieľom testovania hypotéz je zistiť, či existujú štatisticky významné vzťahy medzi vybranými premennými týkajúcimi sa pracovného prostredia, dĺžky pracovného času, dĺžky zamestnania a subjektívneho hodnotenia rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov Národnej diaľničnej spoločnosti. Pri spracovaní údajov boli použité vhodné štatistické testy podľa charakteru dát a hypotéz. Výsledky jednotlivých testov sú podrobne interpretované v nasledujúcich častiach.

10.7.1 Vyhodnotenie hypotézy H_1

H_1 : Väčšina zamestnancov, ktorí považujú svoje pracovné prostredie za podporujúce, sa cítia byť menej v strese.

Cieľom prvej hypotézy bolo zistiť, či existuje štatisticky významný vzťah medzi tým, ako zamestnanci vnímajú podporu pracovného prostredia a tým, ako veľmi pociťujú stres v práci. Hypotéza bola formulovaná nasledovne:

- **H₀ (nulová hypotéza):** Neexistuje vzťah medzi tým, ako zamestnanci vnímajú podporu pracovného prostredia a tým, ako sa cítia byť v strese.
- **H₁ (alternatívna hypotéza):** Zamestnanci, ktorí považujú pracovné prostredie za podporujúce, sa cítia byť menej v strese.

Na overenie hypotézy bol použitý Fisherov exaktný test, pretože kontingenčná tabuľka obsahovala kategórie s nízkym počtom pozorovaní. Výsledkom testu bola p-hodnota = 0,089, čo je vyššie ako stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

Na základe tohto výsledku nezamietame nulovú hypotézu, čo znamená, že v rámci analyzovanej vzorky zamestnancov nebol preukázaný štatisticky významný vzťah medzi vnímanou podporou pracovného prostredia a mierou stresu v práci. Napriek tomu, že p-hodnota sa blíži k hranici významnosti, výsledok nemožno interpretovať ako štatisticky významný.

Aj keď výsledky hypotézy nepreukázali štatisticky významný vzťah ($p = 0,089$), z ekonomického hľadiska môže mať podpora pracovného prostredia pozitívny vplyv na zníženie stresu, fluktuácie a absencií.

Investície do zlepšenia pracovného prostredia (napr. lepšia komunikácia, flexibilita, podpora duševného zdravia) nemusia byť finančne náročné, no môžu dlhodobo znížiť náklady spojené s výmenou zamestnancov či pracovnou nespokojnosťou.

10.7.2 Vyhodnotenie hypotézy H₂

H₂: Väčšina zamestnancov, ktorí pracujú viac ako 8 hodín denne, hodnotia negatívne svoju schopnosť vyvážiť pracovné povinnosti s osobným životom.

Cieľom druhej hypotézy bolo preskúmať vzťah medzi dĺžkou pracovného času (viac ako 8 hodín denne) a vnímaním rovnováhy medzi pracovnými povinnosťami a osobným životom. Hypotéza bola formulovaná nasledovne:

- **H₀ (nulová hypotéza):** $p = 0,5$ (Polovica zamestnancov hodnotí svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti pozitívne.)
- **H₁ (alternatívna hypotéza):** $p < 0,5$ (Menej než polovica, teda väčšina, hodnotí túto schopnosť negatívne.)

Na overenie hypotézy, že väčšina zamestnancov pracujúcich viac ako 8 hodín denne hodnotí svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti negatívne, bol použitý binomický test.

Zo všetkých 55 zamestnancov v tejto skupine hodnotilo svoju schopnosť pozitívne všetkých 55 (100 %).

Výsledok testu bol štatisticky nevýznamný ($p = 0,00$), čo znamená, že nezamietame nulovú hypotézu. Tieto výsledky ukazujú, že zamestnanci s dlhším pracovným časom majú pozitívne vnímanie work-life balance.

Aj keď nebol preukázaný štatisticky významný vzťah, ekonomicky by bolo rozumné investovať do monitorovania situácie dlhodobo a v prípade potreby implementovať ďalšie opatrenia. Pozitívne hodnotenie work-life balance aj pri dlhšom pracovnom čase naznačuje, že spoločnosť efektívne riadi pracovné podmienky a že zlepšenie pracovného prostredia môže mať vplyv na celkovú spokojnosť zamestnancov, čo môže znižovať náklady na fluktuáciu a zvyšovať produktivitu.

10.7.3 Vyhodnotenie hypotézy H_3

H_3 : Zamestnanci, ktorí pracujú v organizácii viac ako 4. roky, hodnotia svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti lepšie ako noví zamestnanci.

Cieľom tretej hypotézy bolo preskúmať, či zamestnanci, ktorí pracujú v organizácii viac ako 4 roky, hodnotia svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti lepšie než noví zamestnanci. Hypotéza bola formulovaná nasledovne:

- **H_0 (nulová hypotéza):** $p = 0,5$ (Polovica zamestnancov, ktorí pracujú viac ako 4 roky, hodnotí svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti pozitívne.)
- **H_1 (alternatívna hypotéza):** $p > 0,5$ (Viac ako polovica zamestnancov, ktorí pracujú viac ako 4 roky, hodnotí svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti pozitívne.)

Na overenie hypotézy, že zamestnanci, ktorí pracujú v organizácii viac ako 4 roky, hodnotia svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti lepšie ako noví zamestnanci, bol použitý binomický test.

Zo všetkých 48 zamestnancov v tejto skupine hodnotilo svoju schopnosť pozitívne všetkých 48 (100 %).

Výsledok testu bol štatisticky nevýznamný ($p = 0,00$), čo znamená, že nezamietame nulovú hypotézu. Tieto výsledky naznačujú, že zamestnanci, ktorí pracujú v organizácii viac ako 4 roky, hodnotia svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti pozitívne.

Výsledok, že všetci zamestnanci s dlhším pracovným pomerom hodnotia svoju schopnosť vyvážiť pracovné a osobné povinnosti pozitívne, naznačuje, že dlhodobí zamestnanci môžu mať lepšie zručnosti v oblasti work-life balance, čo môže súvisieť s ich stabilitou v spoločnosti.

Z ekonomického hľadiska, pozitívne vnímanie work-life balance u týchto zamestnancov môže viesť tiež k nižším nákladom na fluktuáciu a absencie. Spoločnosť by mohla využiť tento fakt na inšpirovanie nových zamestnancov, aby sa usilovali o rovnaký balans medzi pracovným a osobným životom, čo by mohlo zvýšiť produktivitu a spokojnosť vo firme.

11 ZÁVEREČNÉ ZISTENIA Z ANALÝZY

Analýza dotazníkového šetrenia realizovaného medzi zamestnancami Strediska správy a údržby rýchlostnej cesty – Galanta, priniesla dôležité poznatky týkajúce sa rovnováhy medzi pracovným a osobným životom. Cieľom prieskumu bolo identifikovať mieru spokojnosti zamestnancov so súčasným stavom, zhodnotiť faktory, ktoré túto rovnováhu ovplyvňujú, a získať podnety pre návrh zlepšení v tejto oblasti. Výsledky naznačujú niekoľko zásadných zistení:

1. Celkové vnímanie rovnováhy

Všetci respondenti hodnotili svoju schopnosť zladit' pracovné povinnosti s osobným a rodinným životom pozitívne. Ide o priaznivý signál, že zamestnanci vo všeobecnosti nepocitujú výrazný konflikt medzi pracovnou a súkromnou sférou. Napriek tomu sa v niektorých odpovediach objavili náznaky častého prekračovania hraníc medzi týmito dvoma oblasťami, čo môže naznačovať určitú mieru nerovnováhy u časti pracovníkov.

2. Flexibilita a možnosť práce z domu

Jedným z najčastejšie uvádzaných aspektov, ktoré pomáhajú zlepšiť rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, bola možnosť práce z domu a flexibilného pracovného času. Respondenti, ktorí túto možnosť mali, vyjadrovali vyššiu mieru spokojnosti so svojím pracovným nastavením. Flexibilita umožňuje lepšie plánovať deň, zohľadňovať rodinné potreby a prispôbovať pracovné tempo osobným okolnostiam. Naopak, zamestnanci s pevne stanovenou pracovnou dobou častejšie uvádzali problémy so zosúladením práce s rodinnými povinnosťami.

3. Pracovné zaťaženie a stres

Prieskum tiež odhalil, že jedným z hlavných faktorov, ktorý bráni udržiavaniu work-life balance, je vysoké pracovné zaťaženie a s tým súvisiaci stres. Niektorí respondenti uvádzali, že ich pracovný deň často presahuje štandardných osem hodín. Takáto situácia vedie k dlhodobému psychickému aj fyzickému vyčerpaniu, znižovaniu motivácie a riziku syndrómu vyhorenia. Z tohto dôvodu je nevyhnutné, aby organizácia venovala pozornosť monitorovaniu pracovnej záťaže a posilnila preventívne opatrenia v oblasti duševného zdravia.

4. Vnímanie podpory zo strany zamestnávateľa

Z výsledkov analýzy vyplynulo, že podpora rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zo strany vedenia spoločnosti je vnímaná rozdielne. Zatiaľ čo časť zamestnancov pociťuje snahu o vytváranie priaznivého pracovného prostredia, iní túto podporu nevnímajú alebo o nej nie sú dostatočne informovaní. Chýbajúca alebo slabá komunikácia o možnostiach flexibility, benefitoch a interných iniciatívach môže viesť k nižšej spokojnosti a k pocitu, že zamestnávateľ sa tejto oblasti nevenuje dostatočne aktívne.

5. Rodinné záväzky a individuálne potreby

Významným faktorom ovplyvňujúcim vnímanie rovnováhy bola prítomnosť rodinných záväzkov. Zamestnanci s deťmi častejšie vyjadrovali potrebu prispôsobenia pracovných podmienok ich osobnej situácii. Pre túto skupinu je rozhodujúce, aby zamestnávateľ vytváral priestor pre individuálny prístup – napríklad vo forme možnosti skráteného úväzku, či úpravy pracovného rozvrhu.

Z uvedenej analýzy vyplýva, že rovnováha medzi pracovným a osobným životom je v SSÚR1 - NDS vnímaná prevažne pozitívne, avšak existujú konkrétne oblasti, ktoré si vyžadujú väčšiu pozornosť:

- posilnenie komunikácie zo strany vedenia o možnostiach podpory zamestnancov,
- širšie zavedenie flexibilných foriem práce,
- zníženie pracovného stresu a nadmernej záťaže,
- väčšia individualizácia podmienok podľa životnej situácie zamestnancov.

12 NÁVRH ŘEŠENÍ NA ZLEPŠENÍ ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A OSOBNÝM ŽIVOTOM

Na základě analýzy dotazníkového šetření bylo identifikovaných několik faktorů, které negativně ovlivňují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Hoci celkové vnímání této rovnováhy možno považovat za pozitivní, zaměstnanci nejčastěji poukazovali na vysoké pracovní zatížení, nedostatek flexibility, obmedzené možnosti práce z domu a slabší informovanost o ponúkaných benefitech. Na základě týchto zistení boli navrhnuté konkrétne opatrenia, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu súčasnej situácie. Tieto návrhy sú zároveň doplnené o ekonomické aspekty, teda odhadované náklady spojené s ich zavedením.

12.1 Zavedenie a podpora flexibilných foriem práce

Jedným z najčastejších podnetov zo strany zamestnancov bola potreba väčšej flexibility. Navrhujeme preto zavedenie flexibilného pracovného času, ktorý by zamestnancom umožnil prispôbiť si začiatok a koniec pracovného dňa podľa svojich osobných a rodinných potrieb. Tento model je nenákladný, nakoľko nevyžaduje žiadne priame investície, len úpravu interných pravidiel a dôsledné plánovanie zo strany manažmentu.

Ďalším opatrením je rozšírenie možnosti práce z domu. V súčasnosti môžu zamestnanci NDS pracovať z domu len dva dni v mesiaci. Odporúča sa navýšiť túto kvótu na minimálne 4 dni mesačne, prípadne flexibilne podľa charakteru pozície. Keďže home office už v obmedzenej forme funguje, predpokladá sa, že väčšina technického vybavenia (notebooky, VPN prístup, headsety) je už zabezpečená. Náklady na rozšírenie režimu práce z domu by preto boli minimálne, prípadne by sa mohli týkať len doplnenia alebo obnovenia vybavenia pre niektorých zamestnancov, čo by predstavovalo jednorazové výdavky v odhadovanej výške 1 000 – 2 000 €.

12.2 Podpora zdravého pracovného prostredia

Zamestnanci poukázali aj na nadmerné pracovné zaťaženie. Zavedenie pravidelného monitorovania vyťaženia pracovníkov prostredníctvom interných dotazníkov alebo krátkych mesačných hodnotení by prispelo k zlepšeniu situácie. V prípade identifikácie preťažených tímov by mal zamestnávateľ zvážiť preskupenie úloh, pracovníkov alebo zefektívnenie samotného pracovného procesu, aby sa vyhol navyšovaniu personálnych stavov s čím

by bolo spojené vyššie náklady. Tento nástroj by si vyžadoval minimálne náklady (do 500 € ročne) na implementáciu jednoduchého online formulára a spracovanie údajov.

Dôležitou oblasťou je aj duševná pohoda. Tento problém by sa mohol vyriešiť organizáciou školení zameraných na zvládanie stresu, psychohygienu a work-life balance. Takéto školenie by mohlo prebehnúť raz za polrok, pričom cena za externého lektora na jeden workshop je približne 700 €. Pri realizácii dvoch školení ročne by celkové náklady predstavovali 1 400 €.

Z dotazníkov vyplynula aj požiadavka na rekonštrukciu a rozšírenie priestorov šatní. Odhadovaná investícia na úpravu priestorov vrátane základného vybavenia sa pohybuje okolo 10 000 – 15 000 €, v závislosti od stavebno-technického posúdenia.

12.3 Zlepšenie komunikácie a informovanosti

Zamestnanci často nie sú dostatočne informovaní o tom, aké benefity a formy podpory majú k dispozícii. Efektívne by bolo vytvoriť jednoduchú internú online príručku alebo intranetovú stránku, kde budú prehľadne uvedené všetky dostupné možnosti. Vytvorenie takejto platformy by mohlo byť zabezpečené internými kapacitami, prípadne externým dodávateľom (náklady cca 1 500 – 2 000 € jednorazovo). Zároveň pre zamestnancov, ktorí nemajú pravidelný prístup na internet by mohla byť táto príručka dostupná na nástenke v priestoroch šatní alebo spoločných komunikačných priestoroch. V takomto prípade by boli nevyhnutné náklady na vytlačenie takejto príručky prípadne zaobstaranie nástenky (cca do 100 €)

Ďalším návrhom je pravidelný prieskum spokojnosti zamestnancov, napríklad raz ročne. Tieto prieskumy by umožnili včasné zachytenie problémov a boli by užitočným nástrojom na sledovanie účinnosti implementovaných zmien. Ročné náklady na takýto prieskum sú odhadované na 300 – 500 €, v závislosti od rozsahu a spôsobu spracovania.

12.4 Individuálny prístup k zamestnancom

Zamestnávateľ by mal umožniť individuálne prispôbenie pracovného režimu – najmä pre rodičov malých detí, osamelých rodičov alebo zamestnancov starajúcich sa o blízke osoby. Tiež sa odporúča umožniť čiastočné úväzky alebo dočasné zmeny úväzku, najmä pri návrate z rodičovskej dovolenky. Ekonomicky výhodné je najmä umožniť skrátený úväzok tam, kde nie je nutné plné nahradenie odpracovaných hodín. Ak je naopak nutné plné nahradenie odpracovaných hodín, budú mať tieto opatrenia priamy nákladový dopad

z dôvodu potreby prijatia nového zamestnanca. Náklady v takomto prípade by sa mesačne pohybovali do 1 700 € na jedného zamestnanca ak by bol prijatý na plný úväzok. Môžu však z dlhodobého hľadiska znížiť fluktuáciu a zvýšiť spokojnosť, čo prispieva k stabilite pracovného kolektívu.

12.5 Budovanie kultúry work-life balance

Dôležitým aspektom je vytvorenie firemnej kultúry, ktorá podporuje rovnováhu medzi prácou a osobným životom. Vedúci pracovníci by mali ísť zamestnancom príkladom, napríklad rešpektovaním pracovnej doby, nezasielaním e-mailov mimo pracovného času a podobne. Ide o kultúrnu zmenu, ktorá si vyžaduje dôslednú internú komunikáciu, školenia manažérov a budovanie dôvery.

Organizovanie pravidelných spoločenských alebo športových podujatí (napr. teambuildingy, športové dni, dni zdravia) by mohlo podporiť kolektívne vzťahy a znížiť stres. Pri dvoch až troch podujatiach ročne (zahrňujúcich prenájom priestorov, občerstvenie, program a logistiku) sa celkové náklady môžu pohybovať v rozmedzí 8 000 – 14 000 € ročne.

V prípade, že organizácia investuje aj do školení, internej komunikácie alebo konzultácií so špecialistami na organizačnú kultúru, celkové náklady môžu dosiahnuť 10 000 – 18 000 € ročne.

12.6 Zlepšenie medzil'udských vzťahov a pracovnej atmosféry

Okrem systémových faktorov sa v dotazníkovom prieskume objavili aj viaceré poznámky týkajúce sa medzil'udských vzťahov, organizačnej spravodlivosti a pracovného prostredia. Respondenti upozornili na komplikované povahy niektorých kolegov, menšie konflikty v kolektíve, tzv. skupinkovanie, či pocity nespravodlivého rozdeľovania práce. Objavili sa aj prípady nevhodného správania, zanedbávania techniky a problémy s čistotou na pracovisku. Hoci tieto problémy nie sú závažné v systematickom rozsahu, môžu dlhodobo negatívne ovplyvňovať pracovnú klímu, motiváciu a rovnováhu medzi pracovným a osobným životom.

Na riešenie týchto otázok sa odporúča zaviesť súbor opatrení, ktoré podporia zodpovedné správanie, otvorenú komunikáciu a zdravé pracovné prostredie. Návrhom je realizovať pravidelné školenia zamerané na mäkké zručnosti – najmä tímovú spoluprácu, riešenie konfliktov, kultivovanú komunikáciu a rešpekt v pracovných vzťahoch. Takéto školenia by mohli prebiehať raz ročne a náklady na ich zabezpečenie (externý lektor, materiály, organizačné zabezpečenie) sa odhadujú na 1 000 – 1 500 € ročne.

Zároveň sa odporúča zavedenie etického kódexu správania na pracovisku, ktorý by jasne definoval očakávania v oblasti spolupráce, poriadku a rešpektu. Jeho vytvorenie môže byť zabezpečené internými kapacitami bez výrazných nákladov. Implementáciu týchto pravidiel je vhodné podporiť aj zapojením personálneho oddelenia ako dôverného kontaktu pre zamestnancov v prípade vznikajúcich problémov v kolektíve.

Na riešenie technických problémov (napr. neporiadok v kabínach strojov alebo zlé správanie sa k pracovnej technike) sa odporúča zaviesť jednoduché kontrolné listy, tzv. checklist a systém pridelovania zodpovednosti za zverené prostriedky. Zavedenie tohto systému si vyžaduje len minimálne náklady (do 500 €) na tlač materiálov, školenie zamestnancov a základnú kontrolnú evidenciu.

Z hľadiska organizácie práce je žiaduce sprehľadniť pridelovanie úloh a pravidelne prehodnocovať pracovné zaťaženie medzi tímami. Rovnako je vhodné zaviesť jednoduchý anonymný mechanizmus spätnej väzby, prostredníctvom ktorého môžu zamestnanci upozorniť na nespravodlivé alebo konfliktné situácie. Všetky tieto opatrenia podporujú prevenciu napätia, zvyšujú dôveru medzi kolegami a prispievajú k vytváraniu priaznivejšieho pracovného prostredia. Odhadované ročné náklady na tieto intervencie predstavujú približne 1 500 – 2 000 €.

Tabuľka 6 Cenník orientačných nákladov

Oblasť	Opatrenie	Odhadované náklady	Poznámka
Flexibilné formy práce	Zavedenie flexibilného pracovného času	0 €	Úprava interných pravidiel
	Rozšírenie možnosti práce z domu	1 000 – 2 000 € (jednorazovo)	Doplnenie vybavenia
Zdravé pracovné prostredie	Monitorovanie vyťaženia (dotazníky)	do 500 € ročne	Online formuláre a spracovanie údajov
	Školenia (stres, psychohygiena)	1 400 € ročne	2× ročne, externý lektor
	Rekonštrukcia a rozšírenie šatní	10 000 – 12 000 € (jednorazovo)	Stavebné úpravy
Komunikácia a informovanosť	Interná online príručka / intranet	1 500 – 2 000 € (jednorazovo)	Interné alebo externé spracovanie
	Vytlačená príručka na nástenke	100 €	Interné alebo externé spracovanie

	Prieskum spokojnosti zamestnancov	300 – 500 € ročne	Raz ročne
Individuálny prístup	Prispôsobenie pracovného režimu (úväzky, návrat po RD) bez náhrady novým zamestnancom	0 €	Bez priamych nákladov, dlhodobé výhody
	Prispôsobenie pracovného režimu (úväzky, návrat po RD) s náhradou novým zamestnancom	1 700 €	S priamymi nákladmi na prijatie nového zamestnanca
Kultúra work-life balance	Spoločenské / športové podujatia	8 000 – 14 000 € ročne	2–3 podujatia ročne
	Interná komunikácia, školenia, konzultácie	10 000 – 18 000 € ročne	Zahrňa celkový rozpočet na túto oblasť
Medziľudské vzťahy a atmosféra	Školenia mäkkých zručností (komunikácia, spolupráca)	1 000 – 1 500 € ročne	Raz ročne
	Etický kódex a podpora HR	0 €	Interná tvorba a zavedenie
	Checklisty a systém zodpovednosti	do 500 €	Materiály, školenia
	Anonymný mechanizmus spätnej väzby a zlepšenie organizácie práce	1 500 – 2 000 € ročne	Súhrnne pre viaceré intervencie

(zdroj: vlastné spracovanie)

ZÁVER

Bakalárska práca sa zameriavala na problematiku rovnováhy medzi pracovným a osobným životom v prostredí verejnej správy, konkrétne v Stredisku správy a údržby rýchlostnej cesty Galanta, ktoré je súčasťou Národnej diaľničnej spoločnosti, a. s. Cieľom bolo nielen zhodnotiť súčasný stav v tejto oblasti, ale aj identifikovať konkrétne potreby zamestnancov a navrhnúť opatrenia na zlepšenie work-life balance.

Výsledky dotazníkového prieskumu ukázali, že zamestnanci považujú rovnováhu medzi prácou a súkromím za dôležitú, no zároveň poukázali na viaceré prekážky, ktoré im bránia v jej dosiahnutí. Ide najmä o obmedzené možnosti flexibilného pracovného režimu, nedostatočné komunikačné toky či slabšiu podporu v oblasti duševného zdravia. Na druhej strane boli pozitívne vnímané niektoré benefity, ako aj stabilita pracovného miesta.

Na základe zistení boli navrhnuté konkrétne riešenia, ktoré zohľadňujú reálne potreby zamestnancov i možnosti organizácie. Medzi odporúčané opatrenia patrí zavedenie flexibilnejšieho pracovného času, dôraz na otvorenú komunikáciu, individuálny prístup k zamestnancom či posilnenie programov na podporu zdravia a pohody na pracovisku. Dôležitou súčasťou návrhov je aj podpora organizačnej kultúry, v ktorej je rovnováha medzi pracovným a osobným životom vnímaná ako prirodzená súčasť udržateľného riadenia ľudských zdrojov.

Záverom možno konštatovať, že téma work-life balance je v kontexte verejnej správy aktuálna a zameranie sa na ňu prináša výhody nielen pre zamestnancov, ale aj pre samotnú organizáciu. Implementácia navrhovaných opatrení by mohla prispieť k vyššej spokojnosti, zníženiu stresu, zvýšeniu výkonnosti a posilneniu lojality pracovníkov, čím sa vytvára pevný základ pre zdravé a stabilné pracovné prostredie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

BUSINESS LEADERS FORUM, 2019. Odporúčania pre zodpovedné podnikanie. *Duševné zdravie na pracovisku* [online]. [cit. 2025-03-21]. Dostupné z: https://www.nadaciapontis.sk/wpcontent/uploads/2020/01/BLF_Odporucania_Dusevne_zdravie_WEB.pdf

CAMBRIDGE BUSINESS ENGLISH DICTIONARY [online]. Cambridge: Cambridge University Press, 2011 [cit. 2025-03-21]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>

EDITORS (ed.), 2019. *HBR guide to work-life balance*. Smarter than the average guide. Boston, Massachusetts: Harvard business review press. ISBN 978-1-63369-712-6.

EQUAL PAY DAY, 2024. *Zmeny v Zákonníku práce v súvislosti so zavedením Smernice EÚ o rovnakom odmeňovaní* [online]. [cit.2025-03-13]. Dostupné z: <https://www.equalpayday.sk/2024/06/22/zmeny-zakonnika-prace-v-suvistlosti-so-zavedenim-smernice-eu-o-rovnakom-odmenovani/>

EURÓPSKA ÚNIA, 2000. Charta základných práv Európskej únie zo dňa 7. decembra 2000. [online]. In: *Úradný vestník Európskej únie*. C 364. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=legisum:l33501> [cit. 2025-03-27].

EURÓPSKA ÚNIA, 2003. Smernica 2003/88/ES Európskeho parlamentu a Rady zo dňa 4. novembra 2003, o niektorých aspektoch organizácie pracovného času. [online]. In: *Úradný vestník Európskej únie*. L 299. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=celex:32003L0088> [cit. 2025-03-27].

HOMFRAY, Šárka; SKALKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2022. *Nástroje slad'ování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Právo pro každého*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-393-7.

JEDINÁK, Petr, 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum. ISBN 978-80-87500-26-2.

LIGA ZA DUŠEVNÉ ZDRAVIE, 2023. *Prvá pomoc pre duševné zdravie* [online]. [cit.2025-03-13]. Dostupné z: <https://dusevnezdravie.sk/projekt/prva-pomoc-pre-dusevne-zdravie/>

LOPEZOVÁ, Victoria, 2024. MindOnMap. *Čo je Eisenhowerova matica a ako ju efektívne používať* [online]. [cit.2025-03-13]. Dostupné z: <https://www.mindonmap.com/sk/blog/how-to-use-eisenhower-matrix/>

MARTINEK, Aneta, 2023. *Organizační porno: můj život ve svých rukou : první česká kniha o organizaci času pro ženy*. Praha: Audiolibrix. ISBN 978-80-88494-06-5.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2015. *Komplexní hodnocení kvality řízení ve vybraných organizacích veřejné správy v ČR a SR*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-931-8.

MINISTERSTVO FINANCIÍ SR - Útvar hodnoty za peniaze, 2020. *Duševné zdravie a verejné financie* [online]. [cit. 2025-03-18]. Dostupné z: https://www.mfsr.sk/files/archiv/9/dusevne_zdravie_verejne_financie_uhp.pdf

OECD Better Life Index, 2025. *Work-Life Balance* [online]. [cit. 2025-03-18]. Dostupné z: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

PEKOVÁ, Jitka; PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-351-5.

PETRÍKOVÁ, Lucia, 2021. *Nové trendy v pracovnom práve*. Banská Bystrica: Belianum. ISBN 978-80-557-1830-9.

PICHRT, Jan a MORÁVEK, Jakub (ed.), 2023. *Sladování soukromého a pracovního života*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-881-9.

REPUBLIKOVÁ ÚNIA ZAMESTNÁVATEĽOV, 2024. *Zamestnanosť verejnej správy v tichosti bujnie – ako a kedy chce štát konsolidovať v tejto oblasti?* [online]. [cit. 2025-03-13]. Dostupné z: <https://www.ruzsr.sk/sk/article/zamestnanost-verejnej-spravy-v-tichosti-bujnie/>

SLOVENSKO, 1998. Zákon zo dňa 17. februára 1998, o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície. [online]. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1998-73> [cit. 2025-03-27].

SLOVENSKO, 2000. Zákon zo dňa 5. októbra 2000, o sudcoch a prísediach a o zmene a doplnení niektorých zákonov. [online]. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2000/385/> [cit. 2025-03-27].

SLOVENSKO, 2001. Zákon zo dňa 2. júla 2001, Zákoník práce. [online]. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/311/> [cit. 2025-03-27].

SLOVENSKO, 2003. Zákon zo dňa 6. novembra 2003, o výkone práce vo verejnom záujme. [online]. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/552/> [cit. 2025-03-27].

SLOVENSKO, 2017. Zákon zo dňa 1. februára 2017, o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. [online]. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2017/55/> [cit. 2025-03-27].

TOMAN, Jozef, 2018. *Prekážky v práci*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-868-3.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Životná rovnováha.....	21
Obrázok 2 Eisenhowerova matica.....	23
Obrázok 3 Model burnout	30
Obrázok 4 Schéma tvorby pracovného prostredia podľa potrieb zamestnancov.....	31
Obrázok 5 Grafické znázornenie priemernej pracovnej doby	57
Obrázok 6 Grafické znázornenie možnosti flexibilného pracovného času.....	57
Obrázok 7 Grafické znázornenie možnosti práce z domu	58
Obrázok 8 Grafické znázornenie spokojnosti s pracovným časom	59
Obrázok 9 Grafické znázornenie spokojnosti s pracovnými podmienkami	60
Obrázok 10 Grafické znázornenie zamestnaneckých benefitov	62
Obrázok 11 Grafické znázornenie podpory zamestnancov.....	63
Obrázok 12 Grafické znázornenie podpory duševného zdravia zamestnancov.....	64
Obrázok 13 Grafické znázornenie work-life balance	65
Obrázok 14 Grafické znázornenie prekážok pri dosahovaní rovnováhy	66
Obrázok 15 Grafické znázornenie uprednostňovania práce pred osobným životom.....	67
Obrázok 16 Grafické znázornenie podpory pracovného prostredia.....	68
Obrázok 17 Grafické znázornenie vnímania stresu v práci	68
Obrázok 18 Grafické znázornenie pôvod stresu podľa zamestnancov	69
Obrázok 19 Grafické znázornenie preferencií zamestnancov v oblasti benefitov.....	71
Obrázok 20 Grafické znázornenie pohlavia.....	72
Obrázok 21 Grafické znázornenie veku zamestnancov	73
Obrázok 22 Grafické znázornenie pracovných pozícií	74
Obrázok 23 Grafické znázornenie dĺžky zamestnania respondentov v organizácii.....	74
Obrázok 24 Grafické znázornenie podielu zamestnancov podľa rodičovstva.....	75

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Rozdelenie metód vzdelania	33
Tabuľka 2 Personálne obsadenie SSÚR1	46
Tabuľka 3 Finančné benefity a príspevky	49
Tabuľka 4 Sociálne a zdravotné benefity	50
Tabuľka 5 Ďalšie benefity	52
Tabuľka 6 Cenník orientačných nákladov	84

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a.s	akciová spoločnosť
EÚ	Európska únia
ES	Európska smernica
MD SR	Ministerstvo dopravy Slovenskej republiky
napr.	napríklad
NDS	Národná diaľničná spoločnosť
OČR	ošetrovanie člena rodiny
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj)
OSC	Okresná správa ciest
RSÚC NZ	Regionálna správa a údržba ciest Nové Zámky, a. s.
SSC	Slovenská správa ciest
SSÚD	Stredisko správy a údržby diaľnic
SSÚR1	Stredisko správy a údržby rýchlostnej cesty
SÚC TTSK	Správa a údržba ciest Trnavského samosprávneho kraja
tzv.	takzvaný
ÚSC	Územný samosprávny celok
WHO	World Health Organization
WLB	work-life balance (rovnováha medzi pracovným a osobným životom)
Z. z.	Zbierka zákonov
ZP	Zákonník práce
€	euro
α	alfa

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazník

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Analýza rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov v Národnej diaľničnej spoločnosti

Príloha: dotazník

Analýza rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov v Národnej diaľničnej spoločnosti

Vážené dámy, vážení páni,

moje meno je Olívia Lehotská a som študentkou Univerzity Tomáše Bati v Zlíne, odboru Ekonomika a manažment vo verejnej správe a regionálnom rozvoji.

Tento dotazník je súčasťou mojej bakalárskej práce na tému **"Analýza rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov v Národnej diaľničnej spoločnosti"**.

Cieľom prieskumu je získať informácie o tom, ako zamestnanci vnímajú svoju schopnosť vyvážiť pracovné povinnosti s osobným životom a ako im v tom pomáha zamestnávateľ. Vaše odpovede sú pre moju analýzu veľmi cenné a pomôžu mi navrhnúť zlepšenie v tejto oblasti.

Dotazník je **anonymný** a získané údaje budú použité výhradne na akademické účely. Vyplnenie dotazníka vám zaberie približne 5-10 minút.

Ďakujem vám za váš čas a úprimné odpovede!

V prípade akýchkoľvek otázok ma kontaktujte.

S úctou,

Olívia Lehotská

E-mail: o_lehotska@utb.cz

1 Koľko hodín denne priemerne pracujete?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

☐ Menej ako 6 hodín ☐ 6-8 hodín ☐ 9-10 hodín ☐ Viac ako 10 hodín

2 Máte možnosť flexibilného pracovného času?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

☐ Áno ☐ Nie

3 Máte možnosť pracovať na diaľku (home office)?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

☐ Áno ☐ Nie

4 Ako ste spokojný s aktuálnym pracovným časom (vzhľadom na jeho dĺžku a rozvrhnutie)?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

☐ Veľmi nespokojný ☐ Nespokojný ☐ Neutrálny (ani spokojný, ani nespokojný) ☐ Spokojný ☐ Veľmi spokojný

5 Ak nie ste spokojný, uveďte prečo?

6 Ako ste spokojný s aktuálnymi pracovnými podmienkami v kontexte medziľudských vzťahov (napr. vzťahy v kolektíve, vzťahy s nadriadenými)?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

☐ Veľmi nespokojný ☐ Nespokojný ☐ Neutrálny (ani spokojný, ani nespokojný) ☐ Spokojný ☐ Veľmi spokojný

7 Ak nie ste spokojný, uveďte prečo?

8 Aké ponúka váš zamestnávateľ benefity zamerané na podporu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu alebo viac odpovedí*

- | | | | |
|--|---|--|---|
| ☐ Flexibilný pracovný čas | ☐ MultiSport karta alebo príspevok na športovanie | ☐ Dovoľenka navyše | ☐ Príspevok na stravovanie alebo zdravé občerstvenie na pracovisku |
| ☐ Home office alebo možnosť práce na diaľku | ☐ Služby psychologického poradenstva alebo podpory duševného zdravia | ☐ Žiadne z vyššie uvedených | |
| ☐ Iná (prosím uveďte) | <input type="text"/> | | |

9 Do akej miery váš zamestnávateľ podporuje zamestnancov pri zvládaní pracovných a osobných povinností?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- | | | | |
|---|--|--|---|
| ☐ Zamestnávateľ aktívne a pravidelne podporuje zamestnancov | ☐ Zamestnávateľ sa občas snaží podporiť zamestnancov | ☐ Zamestnávateľ podporuje zamestnancov len minimálne | ☐ Zamestnávateľ sa nezaujíma o podporu zamestnancov |
| ☐ Nedokážem posúdiť | | | |

10 Aké konkrétne formy podpory duševného zdravia vám váš zamestnávateľ poskytuje?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu alebo viac odpovedí*

- | | | | |
|--|--|---|--|
| ☐ Individuálny koučing | ☐ Možnosť psychoterapie alebo konzultácií s psychológom | ☐ Workshopy zvládania stresu alebo budovania odolnosti | ☐ Online platformy alebo aplikácie na podporu duševného zdravia |
| ☐ Programy/prednášky zamerané na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom alebo prevenciu syndrómu vyhorenia | ☐ Žiadna z vyššie uvedených možností | | |
| ☐ Iná (prosím uveďte) | <input type="text"/> | | |

11 Ako by ste zhodnotili svoju schopnosť vyvážiť pracovné povinnosti s osobným životom?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Pozitívne ☐ Negatívne

12 Čo je podľa vás najväčšou prekážkou pri dosahovaní rovnováhy medzi prácou a osobným životom?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Dlhý pracovný čas ☐ Vysoký stres v práci ☐ Nepružný prístup k potrebám zamestnancov ☐ Rodinné povinnosti
- ☐ Iná (prosím uveďte)

13 Ako často musíte uprednostniť pracovné povinnosti (práca nad rámec pracovnej doby) pred osobným životom?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Denne ☐ Niekoľkokrát týždenne ☐ Zriedkavo ☐ Nikdy

14 Považujete svoje pracovné prostredie za podporujúce v zmysle zlepšovania vašich pracovných výkonov a pohody? (zohľadnite faktory ako tímová spolupráca, komunikácia, fyzické aspekty, technické vybavenie, podpora zo strany nadriadených a kolegov.)

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Áno ☐ Nie

15 Pociťujete stres v práci?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Áno ☐ Nie

16 Myslíte si, že váš stres súvisí viac s pracovnými povinnosťami alebo osobnými faktormi?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Pracovnými povinnosťami ☐ Osobnými faktormi ☐ Kombinácia oboch

17 Čo by ste navrhli na zlepšenie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom v Národnej diaľničnej spoločnosti?

18 Aké benefity by vám najviac pomohli zlepšiť túto rovnováhu?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu alebo viac odpovedí*

- | | | | |
|--|--|---|--|
| ☐ Možnosť práce z domu (home office) | ☐ Skrátený pracovný čas alebo 4-dňový pracovný týždeň | ☐ Dodatočné dni na regeneráciu alebo "sick days" | ☐ Vzdelávacie kurzy zamerané na time management alebo osobný rozvoj |
| ☐ Zdravotné benefity (napr. fyzioterapia, masáže) | ☐ Možnosť sabbaticalu (dlhšie voľno na regeneráciu, rozvoj alebo cestovanie, zvyčajne trvá niekoľko mesiacov) | | |
| ☐ Iné (prosím uveďte) | <input type="text"/> | | |

19 Aké je vaše pohlavie?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Žena ☐ Muž

20 Aký je váš vek?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Do 25 rokov ☐ 26 – 35 rokov ☐ 36 – 45 rokov ☐ 46 – 55 rokov ☐ 56 a viac rokov

21 Aká je vaša pracovná pozícia?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ THP pracovník ☐ Zamestnanec cestnej údržby ☐ Automechanik ☐ Diaľničná patrola
- ☐ Iná (prosím uveďte)

22 Koľko rokov pracujete v tejto organizácii?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Menej ako 1 rok ☐ 1-3 roky ☐ 4-7 rokov ☐ Viac ako 7 rokov

23 Máte deti?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- ☐ Áno ☐ Nie