

Analýza managementu rozvoje duševního zdraví zaměstnanců ve vybrané firmě

Petronela Bernárová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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:	Petronela Bernárová
Osobní číslo:	M22448
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza managementu rozvoje duševního zdraví zaměstnanců ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na rozvoj managementu duševního zdraví zaměstnanců.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost.
- Zpracujte výzkum duševního zdraví zaměstnanců.
- Zhodnotte výsledky a navrhněte doporučení ke zlepšení managementu duševního zdraví zaměstnanců.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

HESKETH, Ian a COOPER, Cary L. *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy*. Second edition. London: KoganPage, 2023. ISBN 978-1-3986-1206-8.
HORVÁTHOVÁ, Petra; KLIMSZA, Lucjan a NIEROSTEK, Lech. *Moderní leadership: trendy a úspěšná řešení*. Praha: Leges, 2022. ISBN 978-80-7502-632-3.
JOCHMANNOVÁ, Leona a KIMPLOVÁ, Tereza (ed.). *Psychologie zdraví: biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-2569-2.
MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Podnikové hospodářství*. 2. aktualizované a prepracované vydání. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-571-0271-7.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.
Ústav managementu a marketingu

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

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

Táto práca sa zameriava na rozvoj managementu duševného zdravia zamestnancov v Technologickom inovačnom centre v Zlíne. Cieľom bolo zhodnotiť rozvoj duševného zdravia v spoločnosti a zistiť, ako zamestnanci vnímajú existujúce opatrenia. Výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníka rozoslaného zamestnancom, a rozhovoru s jednou z manažérok spoločnosti. Z výsledkov vyplynulo, že zamestnanci považujú za najužitočnejšie opatrenia flexibilnú pracovnú dobu a možnosť práce z domu. V spoločnosti prevláda dôvera, ktorá vytvára bezpečné prostredie na rozvoj duševného zdravia na pracovisku. Na základe zistení sa odporúča vytvoriť interný dokument zameraný na podporu duševného zdravia zamestnancov a zaviesť celofiremné aktivity s rovnakou tematikou, ktorých sa budú zúčastňovať všetci zamestnanci

Kľúčové slová: duševné zdravie, manažment duševného zdravia, well-being na pracovisku, riadenie ľudských zdrojov, firemná kultúra, pracovné prostredie

ABSTRACT

This thesis focuses on the development of mental health management for employees at Technologické inovační centrum (Technology Innovation Centre) in Zlín. The aim was to evaluate the current state of mental health support within the organization and to examine how employees perceive the existing measures. The research was conducted through a questionnaire distributed to employees and an interview with one of the company's managers. The findings indicate that employees consider flexible working hours and the option to work from home to be the most beneficial measures. A culture of trust prevails within the organization, creating a safe environment for the development of mental health in the workplace. Based on the findings, it is recommended to create an internal document focused on supporting employee mental health and to implement company-wide activities on this topic involving all employees.

Keywords: mental health, mental health management, workplace well-being, human resource management, organizational culture, work environment

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 FIRMA A JEJ HLAVNÉ ZDROJE V MANAŽÉRSKOM POJATÍ	15
1.1 MATERIÁLNE ZDROJE	15
1.2 FINANČNÉ ZDROJE	18
1.3 ĽUDSKÉ ZDROJE.....	20
2 DUŠEVNÉ ZDRAVIE.....	23
2.1 CHARAKTERISTIKA DUŠEVNÉHO ZDRAVIA.....	23
2.2 PRÍČINY VZNIKU DUŠEVNÝCH PORÚCH	26
2.3 NÁSLEDKY VZNIKU PSYCHICKÝCH PORÚCH.....	28
3 ROZVOJ DUŠEVNÉHO ZDRAVIA ZAMESTNANCOV	32
3.1 INDIVIDUÁLNA ZODPOVEDNOSŤ ZA ROZVOJ VLASTNÉHO DUŠEVNÉHO ZDRAVIA	32
3.2 PODPORA DUŠEVNÉHO ZDRAVIA ZAMESTNANCOV V RÁMCI FIRMY	36
3.3 NÁSLEDKY NARUŠENIA DUŠEVNÉHO ZDRAVIA	40
4 PODPORA DUŠEVNÉHO ZDRAVIA AKO MANAŽÉRSKA ÚLOHA.....	45
4.1 ŠTANDARDNÉ POSTUPY ROZVOJA DUŠEVNÉHO ZDRAVIA ZAMESTNANCOV FIRMY	45
4.2 INOVATÍVNE POSTUPY ROZVOJA DUŠEVNÉHO ZDRAVIA ZAMESTNANCOV FIRMY	50
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	55
II PRAKTICKÁ ČÁST	57
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ FIRMY	58
6.1 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	58
6.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA FIRMY	59
6.3 ZÁKLADNÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE FIRMY	61
6.4 FIREMNÁ KULTÚRA A PRACOVNÉ PROSTREDIE	62
7 PRIEBEH VÝSKUMU.....	65
7.1 CIELE VÝSKUMU	65
7.2 POPIS VÝSKUMNEJ VZORKY	65
7.3 VÝSKUMNÉ OTÁZKY.....	66

7.4	METÓDY A TECHNIKY VÝSKUMU	67
7.5	SPÔSOB SPRACOVANIA DÁT	68
7.5.1	Spracovanie dotazníkových údajov	68
7.5.2	Spracovanie údajov z rozhovoru	68
8	VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA	70
8.1	VÝSLEDKY VÝSKUMNÉHO ROZHOVORU A ICH INTERPRETÁCIA	70
8.2	VÝSLEDKY VÝSKUMNÉHO DOTAZNÍKU A ICH INTERPRETÁCIA	79
9	DISKUSIA A ODPORÚČANIA	88
10	ZHODNOTENIE OBMEDZENÍ VÝSKUMU	90
11	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI	91
	ZÁVER	93
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	95
	ZOZNAM OBRÁZKOV	106
	ZOZNAM TABULIEK	107
	ZOZNAM GRAFOV	108
	ZOZNAM PRÍLOH.....	109

ÚVOD

Duševné zdravie je základom dobrého fungovania zamestnancov v práci a je to téma, ktorá je v dnešnej dobe stále viac relevantná, najmä v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Práve zamestnanci uvádzajú do pohybu všetky ostatné zdroje podniku a ich výkon závisí do veľkej miery od duševnej pohody.

Práca je rozdelená do dvoch častí. Prvá, teoretická časť, sa venuje definovaniu duševného zdravia, príčinám a následkom jeho narušenia, prístupmi k zlepšovaniu duševného zdravia zamestnancov zo strany firmy či jednotlivcov. Obsahuje množstvo opatrení a prístupov k rozvoju duševného zdravia zamestnancov. Značnú časť tvorí aj vysvetlenie následkov vzniku duševných porúch, a ako môžu ľudia v takýchto prípadoch postupovať. Práca je dôležitá časť života človeka vo veľa aspektoch, a preto by mali aj duševne chorí ľudia mať možnosť nájsť si prácu, v ktorá by mu umožnila pracovať aj napriek svojím problémom. Stigma ohľadom duševných porúch stále pretrváva, aj keď to už nie je ako kedysi. Odsudzovanie a predsudky však bráni duševne chorým ľuďom normálne žiť. Aj keď ide o duševnú nepohodu na pracovisku, je potrebné o tom rozprávať a pracovať na rozvoji duševného zdravia aj v práci. Vzájomná podpora zocelí firemnú kultúru a potenciálne ponechá lojálnych zamestnancov.

Druhá časť, ktorá je praktická, sa venuje metódam a priebehu výskumu. Je tam predstavená spoločnosť, v ktorej prebiehal výskum a obsahuje tiež analýzu údajov ako aj ich interpretáciu a napokon odporúčania na zlepšenie podpory duševného zdravia vo vybranej firme.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo analyzovať, aké opatrenia a podporu v oblasti duševného zdravia vybraná firma poskytuje zamestnancom a ako vplývajú na ich psychickú pohodu. V rámci toho som sa snažila doceliť aj vedľajšie ciele. Prvým bolo zhodnotiť efektivitu súčasných opatrení a navrhnúť možné zlepšenia v oblasti podpory duševného zdravia. Druhým vedľajším cieľom bolo preskúmať mieru spokojnosti zamestnancov s pracovným prostredím, firemnou kultúrou a podporou zo strany vedenia.

Teoretická časť bola spracovaná na základe štúdia zdrojov z oblasti duševného zdravia a jeho podpory v pracovnom prostredí. Pri výbere literatúry boli využité knihy z UTB knižnice, vedecké publikácie, odborné články a internetové zdroje. Teoretická časť bola vypracovaná pomocou deskriptívnej analýzy, ktorá charakterizovala prístupy k duševnému zdraviu zo strany firmy a jednotlivca. Bola využitá aj komparatívna analýza na zistenie toho, ako sa k rôznym prístupom k duševnému zdraviu stavajú odborníci a čo ukazujú výskumy. Napokon bola využitá aj syntéza poznatkov pri prepojení materiálnych a finančných zdrojov a duševného zdravia zamestnancov a následný vplyv duševnej pohody na výkon. Súčasťou metodologického prístupu bola aj analýza dokumentov, najmä právnych predpisov upravujúcich oblasť duševného zdravia zamestnancov. Informácie boli čerpané najmä zo Zákona o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a Medzinárodných noriem a odporúčaní, ktoré by sa dali aplikovať na pracovisku.

Praktická časť kombinovala kvantitatívny a kvalitatívny prístup. V prvom rade sa použil pološtruktúrovaný rozhovor, pri ktorom bola využitá technika rozhovoru. Rozhovor bol vedený osobne s jednou z manažérok v spoločnosti s pripravenými základnými otázkami. Tento postup umožnil hlbšie skúmať odpovede z dotazníkov a zároveň poskytol porovnanie perspektív bežných zamestnancov a vedenia. Následne bol vytvorený a rozoslaný dotazník pre všetkých zamestnancov vybranej firmy, pri ktorom bola využitá metóda dotazovania a technika dotazníku.

Cieľom výskumného šetrenia bolo analyzovať existujúce opatrenia spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne na psychickú pohodu zamestnancov. Pri dotazníku boli zvolené 4 výskumné otázky, ktorým boli následne pridelené jednotlivé otázky daného dotazníku. U otázok bolo využité prevažne škálové hodnotenie ale tiež dve výberové otázky

a jedna s 12 možnosťami na výber. Odpovede boli následne spracované pomocou frekvenčnej tabuľky. Pri analýze dotazníka bola použitá jednoduchá štatistická metóda a to najmä absolútne a relatívne četnosti a váhy konkrétnych kritérií. Napokon bol vytvorený prehľad počtu odpovedí v rámci jednotlivých možností pre každú otázku.

Pri analýze pološtruktúrovaného rozhovoru bol prvotne spravený doslovný prepis, pri ktorom bol zachoval jazyk respondentky aj výskumníčky. Následne bol rozhovor analyzovaný prostredníctvom tematickej analýzy. V prepise boli identifikované relevantné úseky textu, ktoré súviseli s výskumnými otázkami rozhovoru. K jednotlivým výrokom respondentky boli priradené kódy pomocou otvoreného kódovania, čo viedlo k vyvodu tematických celkov. Pri interpretovaní výsledkov boli použité aj citácie z rozhovoru.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 FIRMA A JEJ HLAVNÉ ZDROJE V MANAŽÉRSKOM POJATÍ

Kapitál podniku tvoria materiálne, finančné a ľudské zdroje. Prvá kapitola sa preto zaoberá aktívami, ktoré zabezpečujú činnosť podniku. Je tu opísaný rozdiel medzi dlhodobým majetkom a obežnými aktívami a ich definície. Touto oblasťou, kapitálovou štruktúrou a jej optimalizáciou sa zaoberá mimo iného napríklad aj Vochozka (2021).

Ďalšou zložkou sú finančné zdroje, ktoré sú v tejto kapitole vysvetlené. Je tu uvedené delenie finančných zdrojov, spôsoby financovania a následné náklady kapitálu. Tejto tematike ako aj finančnej analýze a materiálnym zdrojov sa venuje tiež Bondareva (2020).

Ľudské zdroje sú poslednou zložkou tejto kapitoly. Je tu vysvetlené, čo znamená pojem riadenie ľudských zdrojov a metódy a prístupy, ktoré sa v rámci toho využívajú. Ľudské zdroje dávajú všetky ostatné zdroje do pohybu, v čom spočíva ich dôležitosť. Je preto dôležitá spolupráca manažérov s personálnym útvarom a dobré pracovné podmienky zamestnancov vrátane ľudského prístupu k nim. Mimo uvedených autorov sa riadeniu ľudských zdrojov venujú aj Marchington et al. (2016), Crawford a Knowx (2020), Hučka (2021) a Kislingerová (2014).

1.1 Materiálne zdroje

Hospodárske prostriedky a ľudské zdroje sú nevyhnutné pre činnosť podniku a dosahovanie ekonomických cieľov. Keď dôjde ku kombinácii týchto výrobných vstupov, tak ide o **podnikové výkony**. Pričom vstupy sa súhrnne označujú ako **produkčné faktory**. Majdúchová (2020, s. 148) vysvetľuje, že všetky podniky sa pokúšajú o to, aby dokázali zaobstarat' tieto produkčné faktory v požadovanom množstve a štruktúre a zároveň dosiahnuť ich ideálnu kombináciu, ktorá zabezpečí efektívne využitie v transformačnom procese. Výsledkom tvorby a fungovania spomínaných kombinácií je dosiahnutie cieľa, ktorý si stanovil podnik v danom období. Výsledok nazývaný aj **výstup** má napokon podobu výrobku alebo služby.

Materiálne zdroje sú majetkom podniku, ktorý je potrebný pre jeho činnosť. Podnik s týmito zdrojmi účelne hospodári a zaisťuje ich obstarávanie, použitie a tvorbu. Majdúchová (2020, s.153) uvádza, že za **majetok podniku** môžeme považovať *budovy*,

dopravné prostriedky, technológie, materiál a mnohé ďalšie. Zákon č.431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov hovorí, že majetok „*sú tie aktíva účtovnej jednotky, ktoré sú výsledkom minulých udalostí, je takmer isté, že v budúcnosti zvýšia ekonomické úžitky účtovnej jednotky a dajú sa spoľahlivo oceniť podľa § 24 až 28; vykazujú sa v účtovnej závierke v súvahe alebo vo výkaze o majetku a záväzkoch.*“.

V českom práve však nie je majetok podniku presne definovaný jedným konkrétnym zákonom, ale vo viacerých právnych predpisoch sa dá nájsť jeho charakteristika. Objavuje sa v *Občianskom zákonníku* (zákon c. 89/2012 Sb.), v *zákone o účtovníctve* (zákon č. 563/1991 Sb.) a v *zákone o daniach z príjmov* (zákon č.586/1992 Sb.).

Majetok sa primárne rozdeľuje na *obežný* a *neobežný*, závisí to od účasti daného majetku v transformačnom procese. Majdúchová (2020, s. 154-155) vysvetľuje, že mimo týchto dvoch skupín sa eviduje majetok vo forme *časového rozlíšenia*. Nákup majetku ovplyvňuje výkaz zisku a strát a zároveň aj cash flow. V **cash flow** sa zaznamenávajú výdaje spojené so zaobstaraním majetku a vo **výkaze zisku a strát** zase náklady spôsobené spotrebou.

Martinovičová et al. (2019, s. 125-126) vysvetľuje, že **dlhodobý majetok** sa vyznačuje niekoľkými znakmi, ktorými sú **stálosť** (majetok nemení svoju podobu), **dlhodobosť** (majetok patrí do firmy po dobu viac než 1 roka), **opotrebovanie** (vyjadruje sa **odpismi** a dokopy za viac rokov tvorí **oprávky**.) a **limit ceny** (stanovená účtovnou jednotkou).

V súčasnosti je vo výrobnom procese stále častejšie, že pracovníci pracujú s dlhodobým hmotným majetkom. Martinovičová et al. (2019, s. 131) podotýkajú, že stroje sú stále menej komplikované na obsluhu a na prevádzku stroja stačí zriadenie a centrála, ktorá na ňu dozerá. Podniku však vznikajú z ekonomického hľadiska podstatné úlohy mimo technických problémov. Aj napriek tomu, že spoločnosť ušetrí na nákladoch na pracovnú silu a materiál, tak jej oproti tomu vzniknú mnohonásobne vyššie náklady na prevádzku dlhodobého hmotného majetku. Dôležitou úlohou vedenia je teda rozhodovať racionálne o tom, ako sa bude dlhodobý hmotný majetok v podniku využívať a pozorne to sledovať.

Dlhodobý majetok sa oceňuje rôznymi spôsobmi podľa jednotlivých zložiek, ktoré opisuje Vlčková (2020, s. 145). **Obstarávacími cenami** sa oceňuje *hmotný a nehmotný*

majetok, ktorý nebol vytvorený vlastnou činnosťou. Obstarávacími cenami sa oceňujú aj cenné papiere, podiely a deriváty. Majetok vytvorený vlastnou činnosťou sa oceňuje vlastnými nákladmi rovnako ako aj mláďatá zvierat. A napokon majetok, ktorý podnik získal bezúplatným nabytím, sa oceňuje reprodukčnou obstarávacou cenou.

Obstarávacou cenou sa myslí cena, za ktorú bol daný majetok obstaraný a tiež to zahŕňa náklady, ktoré vznikli pri jeho obstaraní. **Reprodukčná obstarávacia cena** je zase cena, za ktorú bol majetok obstaraný v dobe, kedy sa o ňom účtuje. A napokon **vlastné náklady** predstavujú priame aj nepriame náklady, ktoré vznikajú pri obstaraní dlhodobého majetku vlastnou činnosťou.

Vlčková (2020, s. 147) dodáva, že v niektorých prípadoch sa majetok môže oceniť **reálnou hodnotou** a to, ak ide o *deriváty, cenné papiere okrem tých, ktoré sú držané do splatnosti, pohľadávky, ktoré nadobudla účtovná jednotka a majú slúžiť k obchodovaniu, a ďalšie.*

Rozdielom medzi neobežným a obežným majetkom je, že **obežný majetok** sa v podniku vyskytuje krátkodobo (spravidla do 1 roka) a vstupuje do transformačného procesu, pričom sa naraz spotrebúva. Majdúchová (2020, s. 176-177) dodáva, že môže ísť o priamu spotrebu v transformačnom procese, ďalšie spracovanie a ďalší predaj bez ďalšej úpravy. Obežný majetok môže byť **vo vecnej forme** ako napríklad *výrobné zásoby, nedokončená výroba, hotové výrobky a tovary* a **v peňažnej forme** ako *peniaze, pohľadávky a krátkodobý finančný majetok*. Vyznačujú sa pomerne vysokou likvidnosťou premenou z jednej formy na druhú. Obežné aktíva predstavujú **produkčné faktory** ako *suroviny, polotovary, nedokončená výroba, hotové výrobky* a ďalšie. Sú používané krátkodobo a to kratšie než 1 rok. Po spotrebe sa ich hodnota premietne do nových **výkonov** ako sú *výrobky, služby, zvieratá alebo do predaného tovaru.*

Podstatou obežných aktív je, že majú obiehať v podniku. Martinovičová (2019, s. 154) k tomu dodávajú, že: *„To je dôležité pravidlo, pretože vystihuje ekonomickú zásadu, ktorá hovorí, že peniaze vložené do zásob sú peniaze „umŕtvené“, a je treba zásoby čo najrýchlejšie spracovať a premeniť na hotové výrobky, ktoré je možné tržne realizovať a generovať tak nové peniaze.“*. A týmto popisujú **kolobeh obežných aktív**.

1.2 Finančné zdroje

Na pokrytie finančných a kapitálových potrieb sa využívajú práve finančné zdroje, s ktorými disponuje podnik. **Finančné potreby** súvisia s financovaním obežného majetku a zabezpečujú bežnú prevádzku. **Kapitálové potreby** zase zabezpečujú obstarávanie dlhodobého majetku ako aj obnovu či rozširovanie produkčnej kapacity. Majdúchová (2020, s.369) uvádza, že sa teda jedná o investovanie, čo je vynakladanie zdrojov na dosiahnutie úžitku v budúcom časovom období. Okrem toho, že investičné rozhodovanie je dlhodobého charakteru, tak ide o strategické rozhodovanie, ktoré sa riadi podnikovou stratégiou a tak rastie hodnota podniku.

Finančné zdroje sa delia **na trvalé**, ktoré slúžia podniku neobmedzene, **dlhodobé**, ktoré sú v podniku viac než 1 rok a **na krátkodobé** so splatnosťou do 1 roka. Ďalej sa delia na vlastné a cudzie. **Vlastné finančné zdroje** sa označujú aj ako vlastný kapitál a patrí tam napríklad *zisk, odpisy a vklady vlastníkov*. V rámci štruktúry vlastného kapitálu tam ďalej patrí *základné imanie* (základný kapitál), *emisné ážio* (rozdiel medzi emisnou a nominálnou cenou), *kapitálové fondy, rezervný fond, ostatní fondy zo zisku, oceňovacie rozdiely a nerozdelený zisk*.

Čo sa týka **cudzích zdrojov**, tak tie sa rozdeľujú na **dlhodobé** a **krátkodobé** cudzie zdroje respektíve kapitál. Do cudzích zdrojov spadajú *bankové úvery, záväzky, rezervy, osobitné formy financovania a dotácie*. Majdúchová (2020, s.371) uvádza, že vo všeobecnosti sa cudzie zdroje vnímajú ako **lacnejšia alternatíva** oproti vlastným zdrojom. Ak je rentabilita aktív vyššia než úroková miera požičaných zdrojov, tak platí, že využitie cudzích zdrojov **zvyšuje rentabilitu vlastného kapitálu**.

Mimo vlastného kapitálu a cudzích zdrojov tam patria aj ostatné pasíva, ako dodáva Černožský (2020, s. 403) . Podľa toho, odkiaľ plynú, sa ich dá rozdeliť na interné a externé. Hučka (2021, s.72) uvádza niekoľko **foriem externého financovania**, ktorými môže byť *dlhové financovanie, financovania z kapitálových trhov, z vládnych programov* a podobne. Konkrétne **zdroje externého financovania** môžu byť *ľudia z okolia ako sú priatelia a rodina, obchodní „anjeli“, banky, rizikový kapitál, verejné trhy alebo vláda*.

Hučka (2021, s.74) vysvetľuje, že nové firmy môžu využiť jeden z dvoch základných typov **externého financovania: kapitálové a dlhové**. Pri kapitálovom financovaní

dochádza k prevodu časti vlastníctva firmy na investorov, ktorí poskytli svoje prostriedky. Pri **dlhovom financovaní** je zase povinnosťou vrátiť poskytnuté prostriedky spolu aj s úrokom. Viac podnikateľov však využíva **kapitálové financovanie**, pretože ak podnikateľ nevytvorí pozitívny cash flow, tak to môže byť z pohľadu bánk považované za „zlé riziko“, a teda podmienky pôžičky môžu byť menej výhodné, môže ísť napríklad o vysokú úrokovú mieru.

Interné financovanie zase vzniká pri prevádzke podniku, kedy sa vstupy premieňajú na výstupy. Čížinská (2018, s. 579-582) dodáva, že sa to nazýva aj **samofinancovanie**, zdroje teda nie sú získavané z vonkajšieho okolia. Ide najmä o *hospodárske výsledky*, ktoré nie sú prerozdelené vlastníkom ani pridelené do fondov. Patria tam aj *náklady*, ktoré znižujú účtovný výsledok hospodárenia. Autorka (2018, s. 588-591) tiež vysvetľuje, že vzhľadom na to, že sa nejedná o výdaje, tak podnik môže vnímať tieto náklady, ktorými môžu byť napríklad odpisy, ako zdroj financovania.

Finančná štruktúra podniku závisí od rôznych faktorov ako je *veľkosť podniku*, *jeho finančná sila* či *životný cyklus*, v ktorom sa podnik práve nachádza. Mimo toho Majdúchová (2020, s. 373) prezentuje aj ďalšie faktory, ako sú *riziká spojené so zvyšujúcim sa úverovým zaťažením*, *náklady podniku na získavanie jednotlivých zložiek kapitálu*, *zloženie majetku podniku*, *pohyb cash flow*, *intenzita zdaňovania podnikových ziskov* a mnoho ďalších. Finančnú štruktúru môžeme vidieť v súvahe na strane pasív. Môže ísť teda o vlastné či cudzie finančné zdroje.

Podrobnejšie tvoria **finančné zdroje** podniku *základný kapitál*, *kapitálové fondy*, *fondy zo zisku*, *nerozdelený zisk*, *výsledok hospodárenia účtovného obdobia*, *rezervy*, *dlhodobé a krátkodobé záväzky* a ďalšie.

Čo sa týka niektorých jednotlivých položiek, tak Černožský (2020, s. 404) vysvetľuje, že **základný kapitál** sa líši podľa typu spoločnosti. V akciovej spoločnosti tvorí základný kapitál suma upísaných akcií v nominálnej hodnote, pričom v iných spoločnostiach ho predstavuje súhrn vkladov všetkých spoločníkov. Význam základného kapitálu spočíva v tom, že je nutné financovať dlhodobý majetok a trvalé obežné aktíva. Preto je nevyhnutné disponovať istým množstvom vlastného kapitálu, ktorý slúži k podnikaniu. **Kapitálové fondy** sú tvorené externým kapitálom, pričom fondy zo zisku sa tvoria vo vnútri podniku. Časť zisku, ktorá zostala a nebola vyplatená akcionárom prostredníctvom dividend ani

rozdelená do fondov, sa nazýva **nerozdelený zisk**. A **rezervy** zahŕňajú budúce záväzky, ktoré podnik potrebuje rozdeliť do viacerých období alebo to vychádza z potreby zaistiť sa proti istým rizikám.

Černohorský (2020, s. 397) konštatuje, že pri riešení financovania podniku, je kľúčovým problémom vzťah medzi tým, čo podnik potrebuje a akým spôsobom je to možné financovať respektíve ako zaopatriť finančné zdroje pre podnik. Avšak podnik len zriedkavo disponuje dostatkom financií v každom okamihu. Potreby podniku vychádzajú zo snahy zaplniť určitú medzeru na trhu prostredníctvom svojej činnosti. Z tohto dôvodu sa podnik snaží zhromažďovať voľné finančné zdroje.

1.3 Ľudské zdroje

Pojem ľudské zdroje sa, ako uvádzajú Palíšková et al. (2021, s. 1), vyskytuje vo viacerých významoch. Môže označovať zamestnancov ako **zdroj konkurencieschopnosti podniku** alebo **personálny útvar** označovaný aj ako **HR (Human Resources)**. Riadenie ľudských zdrojov sa postupne časom transformovalo. V istom období mal personálny útvar pasívne vykonávať príkazy manažéra najmä sa týkajúce administratívy, a až časom začal zastávať aktívnejšiu rolu v podniku.

Vaverčáková a Hromková (2018, s. 7-10) vysvetľujú, že v rámci **riadenia ľudských zdrojov** by nemalo ísť len o meranie efektívnosti procesov so sústredením sa na náklady. V tejto oblasti ide *o starostlivosť a podporu zamestnancov a odhalenie ich potenciálu* k zlepšeniu výkonu spoločnosti. Na to, aby firma prosperovala, je v ľudských zdrojoch kľúčové *ich formovanie, motivovanie a odmeňovanie zamestnancov, nakladanie s nimi racionálne a spomínaná starostlivosť o nich*. Hajerová Müllerová et al. (2024, s. 61) dodávajú, že na rozdiel od personalistiky riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá aj *strategickým riadením, diversity managementom, rozvojom schopností pracovníkov, managementom kariérneho rastu*, a ďalšími oblasťami.

Kvalitu pracovného života ovplyvňuje množstvo pracovných podmienok, ktoré ovplyvňujú nielen výkonnosť podniku, ale aj osobnú spokojnosť zamestnancov. Niektoré podniky preto zavádzajú koncepciu **work-life balance**, respektíve rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, do systémov riadenia ľudských zdrojov. Z prieskumov vyplýva, že pracovníci, ktorí sú spokojní s touto koncepciou, sú spokojní so svojím

zamestnaním a platovým ohodnotením. Ďalej sa ukázalo, že ich spokojnosť stúpa s klesajúcou dĺžkou pracovného času. Majdúchová (2020, s. 206) taktiež prezentuje, že vyššia **kvalita pracovného života** nesúvisí nevyhnutne len s množstvom času stráveným v práci, ale aj s ďalšími faktormi. Vplyv má aj *dostatočná odmena za prácu, možnosť uplatnenia svojej profesie, vedomostí, zručností, dokázať byť prospešný pre rodinu ako aj pre spoločnosť, konať v súlade s vlastným presvedčením a môcť si vážiť výsledky svojej práce*.

Medzi špecifiká riadenia ľudských zdrojov patrí napríklad **spolupráca personálneho útvaru s líniovými manažérmi**. Vďaka tomu dochádza k efektívnejšej činnosti útvaru ľudských zdrojov, ktorá vedie k dosahovaniu ekonomických cieľov podniku. Stratégia tohto útvaru by mala byť založená na celopodnikovej stratégii a zároveň byť v súlade s cieľmi podniku. Riadenie ľudských zdrojov sa považuje za **klúčovú činnosť podnikového managementu** a riaditeľ útvaru ľudských zdrojov by mal byť **členom najvyššieho vedenia podniku**.

Tradičné prístupy už dnes nie sú v riadení ľudských zdrojov dostačujúce. Verma et al. (2020, s. 9) vysvetľujú, že nástup **Priemyslu 4.0** prináša moderné technológie, a preto sa aj oddelenie ľudských zdrojov musí zosúladiť s rýchlo sa meniacim technologickým prostredím. Palíšková et al. (2021, s. 225-228) tvrdia, že pri digitalizácii podnikov ako celkov by mali hrať kľúčovú rolu práve na ľudské zdroje. Ich dvoma základnými úlohami je **pomôcť managementu pri vytváraní podmienok na digitalizáciu podniku a digitalizáciu oblasti HR**. Medzi niekoľko **zmien** patria napríklad programy pre *predvýber uchádzačov*, *chatbot (program, s ktorým sa dá komunikovať)* a *využívanie sociálnych sietí pri vyhľadávaní pracovníkov*.

Okrem digitalizácie je stále dôležitejším trendom a konceptom **diversity management**. Vďaka globalizácii a digitalizácii je bežné prísť v práci do kontaktu s cudzincami. Avšak **rôznorodosť** sa netýka len *ľudí zo zahraničia*, ale aj *ľudí rôznej viery, národnosti, pohlavia, veku, rasy, vzdelania* a ďalších aspektov. Najmä *flexibilita, diverzita a mobilita na pracovnom trhu* majú veľký vplyv **na kvalitnú a udržateľnú pracovnú silu**. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 353) uvádzajú, že: „*Proces diverzity managementu sa dá popísať ako charakteristické vyzdvihovanie hodnoty a podporovania jedinečnosti*,

originality a odlišností každého zaměstnanca.“ Dodávají, že právě to dopomáha k dosahovaniu cieľov a lepších výsledkov.

2 DUŠEVNÉ ZDRAVIE

Pri otváraaní témy duševné zdravie je najskôr podstatné definovať, čo to skutočne je. Existuje mnoho rôznych pohľadov, ako sa na túto tematiku pozeráť.

Po definovaní duševného zdravia nasleduje kapitola o príčinách vzniku duševných porúch. Zisťovanie príčin je veľmi komplikované a komplexné, no berie sa do úvahy dedičnosť, pôsobenie prostredia a ďalšie faktory. Šlepecký et al. (2023) sa vo svojej práci podrobnejšie zaoberali konkrétnymi úzkostnými poruchami so zámerom na ich prevenciu, ale aj na stres a príčiny vzniku.

Vznik duševných porúch dokáže ovplyvniť každý aspekt života človeka. Dotýka sa to sociálnej integrácie, sebavedomia, motivácie ako aj fyzického zdravia. Duševným poruchám, ich diagnostike a terapii sa bližšie venujú napríklad Dušek a Večeřová-Procházková (2015). S diagnostikou následne súvisí aj práca od McWilliamsovej (2015) o psychoanalytickej diagnóze.

2.1 Charakteristika duševného zdravia

Duševné zdravie je zásadnou zložkou celkového zdravia človeka. Svetová zdravotnícka organizácia (2022) definovala **duševné zdravie** ako „stav pohody, v ktorom jedinec môže uskutočniť svoje schopnosti, vie zdolať stresové situácie bežného života, vie produktívne pracovať a vie prispievať do života spoločnosti“. Táto definícia predstavuje pokrok vo vnímaní duševného zdravia. Nejde teda len o absenciu mentálnych porúch, ale vyjadruje **stav osobnej pohody**, ako uvádzajú Mareš a Kebza (2024, s. 176). Duševné zdravie je široké a komplexné kontinuum a každý človek ho vníma inak, s rôznou mierou náročnosti a psychickej záťaže. V rámci sociálneho a klinického kontextu môže mať aj rôzne dôsledky.

V rámci novej definície Galderisi et al. (2015, s. 231) upozorňujú na to, že je nutné si uvedomiť, ako pôsobí človek s dobrým duševným zdravím. Nejde len o pociťovanie pozitívnych emócií a dobré fungovanie. Ľudia s dobrým duševným zdravím prežívajú tiež smútok, hnev, cítia sa nešťastne či zle. To všetko je súčasťou bežného prežívania života. Seligman (2014, s. 547-549) uvádza, že človek nemusí trpieť psychickou poruchou, a aj napriek tomu sa v živote trápi a nie je spokojný. Tiež vysvetľuje, že to, čo sa dá považovať

za skutočné duševné zdravie, sa skladá z niekoľkých prvkov, ktoré by mali byť v živote človeka prítomné. Sú nimi **prítomnosť pozitívnych emócií, zaujatia, zmyslu, dobrých vzťahov a prítomnosť úspešného výkonu**. Súhrnne sa to dá nazvať **prítomnosťou prosperovania**.

Galderesi et al. (2015, s. 231-232) navrhujú novú definíciu duševného zdravia, ktorá by zachytávala meniace sa psychické stavy a nedokonalé fungovanie. Duševné zdravie popisujú ako **dynamický stav vnútornej rovnováhy**, v rámci ktorého dokážu ľudia **uplatniť svoje schopnosti**, ktoré sú v súlade s univerzálnymi hodnotami spoločnosti. Identifikovali súčasti duševného zdravia, ktoré prispievajú k spomínanej vnútornej rovnováhe. Ide o základné **kognitívne a sociálne zručnosti, schopnosť rozpoznať, vyjadriť a regulovať vlastné emócie, empatiu, flexibilitu, schopnosť vyrovnat' sa s nepriaznivými udalosťami v živote, fungovanie v sociálnych rolách a udržiavanie harmonického vzťahu medzi mysl'ou a telom**.

Keyes (2002) identifikoval tri hlavné komponenty duševného zdravia, ktoré vo svojej práci uvádza Mjøsund (2021, s. 49). Jedná sa o emočnú, psychologickú a sociálnu pohodu. **Emočná pohoda** zahŕňa pocit šťastia, vôľu žiť a spokojnosť. **Psychologická pohoda** sa vyznačuje dobrým vzťahom k značnej časti svojej osobnosti, dobrým zvládaním každodenných povinností, udržiavaním kvalitných vzťahov s ľuďmi a spokojnosťou so svojím životom. A napokon **sociálna pohoda** súvisí so sociálnymi úlohami jednotlivca v komunitách a sociálnych štruktúrach. Ide o to, ako dobre človek funguje ako občas a člen danej komunity.

Pojem **well-being**, ktorý sa spája s duševným zdravím, sa dá preložiť ako **osobná pohoda** alebo životná spokojnosť. Podľa Mareša a Kebza (2024, s. 178) je well-being **základom duševného zdravia**. Vyššie uvedení autori (2024, s. 114) uvádzajú, že: „*Ako somatické, tak duševné zdravie ovplyvňuje osobnú pohodu, avšak duševné zdravie a osobná pohoda (well-being) sú nezávislé dimenzie. Ani duševné zdravie nie je proste opakom duševného ochorenia.*“ Ďalej konštatujú, že súčasťou well-beingu je pociťovanie šťastia spolu so záujmami, schopnosťou zapáliť sa do niečoho a podobne. V novších prístupoch sa pripojuje aj potreba toho, aby človek žil efektívne a produktívne, mal pocit kontroly nad dňaním v jeho živote, dokázal si tvoriť dobré vzťahy s ľuďmi, našiel v živote zmysel a rozvíjal sa až do bodu dosiahnutia svojho potenciálu. Western a Tomaszewski (2016, s. 2)

vysvetľujú, že v rámci well-beingu existujú dve konceptuálne prístupy, a to objektívny a subjektívny. **Objektívny prístup** sa pozerá na kvalitu života a to zahŕňa materiálne a sociálne aspekty ako sú príjem, bývanie, vzdelanie zdravie a ďalšie. **Subjektívny prístup** je zase definovaný vlastným hodnotením svojho života. Kľúčová je tam spokojnosť so životom a pozitívny aj negatívny emócie.

Ryff (2014, s. 2) sa zaoberal modelom **psychologickej pohody**, ktorý vytvoril pred dvoma desaťročiami. Tento model obsahuje šesť dimenzií, ktorými sú **sebaprijatie, pozitívne vzťahy s druhými, autonómia, zvládanie životného prostredia, zmysel života a osobný rast**. Snažil sa riešiť aspekty, ktoré boli pôvodne zanedbané, ako je zmysluplné zapojenie sa do života, napĺňanie osobných talentov, schopnosti a sebaopoznanie. Pôvodne existujúce ukazovatele sa zameriavali na pocity šťastia, pozitívnosť a spokojnosť so svojím životom. Tieto ukazovatele zodpovedali *hedonickému prístupu*. Zuo et al. (2017, s. 1) vysvetľujú, že hedonický a eudaimonický prístupy sú koncepty, ktoré majú rôzne chápanie ľudskej pohody. Hedonistický prístup vníma šťastie ako blahobyť, pričom sa zameriava na pozitívne emócie a spokojnosť so svojím životom. Na druhej strane eudaimonický prístup chápe blahobyť ako zmysluplnosť. Pre tento prístup je kľúčové hľadanie zmyslu života a napĺňanie vlastného potenciálu. Su et al. (2020, s. 2) dodávajú, že eudaimonický prístup sa teda viaže najmä na osobný rast a sebarealizáciu.

Osobná pohoda súvisí aj s osobnosťou človeka, a preto bol skúmaný päťfaktorový model osobnosti (The Five Factor Model). Zahŕňa **extroverziu, neuroticizmus, svedomitosť, prívetivosť a otvorenosť voči skúsenostiam**. Yu et al. (2024, s. 1-2) tvrdia, že dôkazy naznačujú pozitívnu koreláciu pohody s extroverziou, svedomitosťou, prívetivosťou a otvorenosťou. Neuroticizmus s ňou naopak koreluje negatívne. Avšak Van Allen et al. (2021, s.12) vo svojom výskume uvádzajú, že extrovertné správanie nevedie automaticky k vyššej pohode za každých okolností, ako sa pôvodne odborníci domnievali.

Ukázalo sa, že aj **pohlavie** či **vek** sú významné prvky ovplyvňujúce výskyt duševných porúch. United Nations (©2014) poukazujú na to, že naprieč kultúrami sa ukazuje, že **u žien** sa zvyknú častejšie prejavovať **poruchy nálady a úzkosť**. **U mužov** sa zase častejšie prejavuje **užívanie návykových látok, poruchy správania a agresivita**. Taktiež sa ukázalo, že v chudobných častiach miest v ne-západných krajinách sa vo vyššej miere vyskytuje depresia a agresívne správanie. Dôvodom je chudoba a nezamestnanosť

a následný nedostatok životných príležitostí. V strednej vrstve v USA ľudia zase častejšie trpia depesiou, ADHD a závislosťou od drog. Ich príčiny sú kultúrne podmienené, avšak nie je to úplne jasné.

2.2 Príčiny vzniku duševných porúch

Ako ľudí nás ovplyvňuje veľa vecí a naše duševné zdravie sa postupne formuje už od nášho detstva. Príčiny vzniku duševných porúch nie sú až také jednoznačné, no odborníci poukazujú najmä na genetiku a vplyv prostredia. No je prínosné pozrieť sa aj na to, ako sa to postupne vyvíjalo.

Hosák a Hosáková (2022, s.8) prezentujú, že **Hippokrates** bol prvým lekárom, ktorý sa zaoberal dôvodmi vzniku duševných porúch a dokázal u ľudí klinicky identifikovať depesiou či disociatívnu poruchu. Duševné poruchy podľa neho vznikali na základe **nerovnováhy telesných tekutín**. Následne sa pokúšal vyliečiť psychické problémy diétami alebo rastlinnými prípravkami. Na území Česka sa touto problematikou zaoberal napríklad Myslivečka vo svojej psychiatrickej učebnici. Mimo iných potenciálnych príčin prisudzoval vznik depresie a schizofrénie **dedičným faktorom**.

Podľa aktuálnych zistení v etiológii duševných porúch existujú tieto faktory ovplyvňujúce vznik duševných porúch: **bodové polymorfismy DNA, variácie počtu kópií v oblasti DNA, epistázia génou, faktory prostredia a epigenetika**. Výskum príčin vzniku duševných porúch by sa mal ďalej rozvíjať a to najmä v genetickej oblasti a so zameraním na vonkajšie faktory.

Orel, Facová a Šimonek (2016, s.77) popisujú príčiny duševných porúch ako komplikované, komplexné a do značnej miery neznáme. Poukazujú na to, že všetko spojené s ľudským bytím treba analyzovať z viacerých uhlov a brať do úvahy **biologickú, psychickú, sociálnu, presahovú** (spirituálnu) **stránku** javu. Ďalšími aspektmi sú čas a priestor, v ktorom sa jednotliviec nachádza a konkrétne javy v kultúre a určitej dobe, ktoré na jedinca vplývajú. Všetky tieto roviny sú **interakčne prepojené**, čo znamená zmena v jednej oblasti ovplyvní celý systém. Ľudská psychika sa dá vnímať ako interakčný model vrodenej dispozície a faktorov pôsobiacich po narodení. Čo sa týka vrodenej dispozície, tak nemusí ísť len o genetiku, ale môžu vzniknúť až v priebehu vývoja v maternici matky.

Faktory pôsobiace po narodení sa môžu vyskytnúť **pôsobením prostredia, okolia jednotlivca v rámci najbližšej rodiny, udalostí v živote, ako je úraz či trauma, a konkrétnou činnosťou človeka.**

Orel, Facová a Šimonek (2016, s.82-86) ďalej opisuje biologické faktory a pokrok v genetike. Spomínané **dispozície** sú vytvorené vtedy, keď **väčší počet génov pôsobí zároveň** (polygénne), Môže ísť tiež o počet či štruktúru chromozómov, poruchy a mutácia väčšieho množstva alebo aj jediného génu. A to spôsobuje predpoklad k rozvoji fyziologických ako aj patologických vlastností. Treba však stále brať do úvahy, že **pôsobenie prostredia** má taktiež vplyv na duševné ochorenia spolu s genetickým základom.

Duševné poruchy môžu byť spôsobené **v regulačných, informačných, koordinačných a integrujúcich sústavách.** Tieto sústavy sú prepojené a preto zmena v jednej z nich spôsobí zmeny aj v tých ďalších.

Worku a Shiferaw (2014, s.312-313) skúmali pacientov na oddelení psychiatrie. Prevažovala medzi nimi depresia, bipolárna porucha, krátkodobá psychóza a úzkostná porucha. Autori poukazujú na to, že spomínaní pacienti boli poväčšine v produktívnom veku, teda medzi 20 až 30 rokom života. Najčastejšími príčinami duševných porúch bolo **užívanie drog, akademický neúspech,** ktorý následne spôsoboval stres, **nezamestnanosť a nedostatok voľnočasových miest** vhodných pre mladých ľudí. Ako ďalšie potenciálne príčiny uvádzajú **finančné problémy, rodinné konflikty, rozvod, strata člena rodiny, slabá sociálna podpora, stigma, diskriminácia** a napokon **chronické ochorenie.**

Je však dôležité zdôrazniť, že **sociálne podmienky** môžu výrazne ovplyvniť duševné zdravie ľudí. **Systémové nerovnosti** medzi sociálnymi skupinami, ktoré sú odstrániteľné, sa dajú považovať za neetické. Patria sem rozdiely v duševnom **zdraví na základe pohlavia, veku, etnického pôvodu, príjmu, vzdelania či miesta bydliska.** Allen a kol. (2014, s.16) vo svojom dokumente o sociálnych determinantoch duševného zdravia tvrdia, že zlepšením sociálnych podmienok je možné tieto nerovnosti zmierniť a podporiť duševné zdravie celej populácie. Autori uvádzajú, že: *„Existujú presvedčivé dôkazy, že bežné duševné poruchy, ako depresia a úzkosť, sú v spoločnosti rozložené podľa ekonomickej nerovnosti – čím je človek sociálno-ekonomicky znevýhodnenejší, tým vyššie je riziko týchto porúch a ich negatívnych dôsledkov.“* (2014, s.16)

Allen a kol. (2014, s.19) poukazujú na to, že síce sa množstvo duševných a fyzických zdravotných problémov prejavuje až neskôr v živote, tak príčiny týchto problémov vznikajú už **v ranom detstve**. Pokiaľ je dieťa v citlivých obdobiach vývinu vystavené stresovým faktorom, tak to môže spôsobiť **problémy s reguláciou stresu, nervovými procesmi** a podobne. Tieto problémy sa však dajú zmierniť **sociálnou oporou** a značnú rolu hrajú **stabilní dospelí ľudia** starajúci sa o dieťa. Keď sa u dieťaťa vytvorí bezpečná vzťahová väzba, tak to podporí zdravý sociálny a emočný vývin dieťaťa. WHO a UNICEF (2024, s.25) vo svojom dokumente taktiež konštatujú, že vzťahy s rodičmi môžu prispievať aj k strese detí a dospievajúcich. Môže ísť napríklad o nátlak na rodičov na dobré známky. Následne keď dospievajúci prežívajú intenzívnejšie emócie, tak opatrovatelia alebo rodičia môžu mať problém pomôcť svojim deťom. V dokumente od WHO a UNICEF (2024, s.28) však zdôrazňujú, že aj v prípade, že deti zažili nepriaznivé podmienky, tak sa z nich môžu stať zdraví dospelí ľudia a to práve kvôli podporným faktorom. Kľúčovú úlohu má najmä **láskyplná a emočne citlivá výchova**.

Allen a kol. (2014, s.20) vyzdvihujú Inštitút pre zdravotnú rovnosť (The Institute of Health Equity), ktorý dospel k záveru, že **faktory ako nedostatok bezpečnej vzťahovej väzby, zanedbávanie, nedostatočná podnetnosť prostredia a konflikty** negatívne ovplyvňujú **sociálne správanie, vzdelanie, budúce pracovné uplatnenie a celkové duševné a fyzické zdravie**. Najväčší negatívny dopad má však vystavenie detí **zanedbávaniu, fyzickému a psychickému násiliu** alebo vyrastanie v prostredí, kde dochádza **k domácejmu násiliu**.

United Nations vo svojom dokumente (2014, s.10) poukazujú na cyklický vzťah medzi zraniteľnosťou a duševnými problémami. Ľudia v rámci **zraniteľných skupín** sú vystavení **stigmatizácii, diskriminácii, násiliu, marginalizácii a porušeniu ľudských práv**. To následne zvyšuje ich zraniteľnosť a zhoršuje ich duševný stav. Môžu sa tiež objaviť ďalšie psychické problémy v dôsledku **oslabenia sebavedomia, izolácie, násiliu** a ďalším.

2.3 Následky vzniku psychických porúch

Predošlá kapitola sa venovala tomu, ako dokáže priebeh vývinu a vytváranie si zdravých vzťahov ovplyvniť duševné zdravie človeka. Je to dôležité aj z dôvodu formovania

identity človeka a osvojenie si sociálnych rolí. Dokument od United Nations (2014, s.8) uvádza, že pokiaľ sa človek trápi s psychickými problémami, tak to môže obmedziť príležitosti **na sociálnu integráciu**, narušiť schopnosť ľudí **vytvárať si podporné vzťahy** či **riešiť konflikty**. To môže viesť **k sociálnej izolácii** ale aj k odmietnutiu zo strany rovesníkov a okolia. Deje sa to aj v dôsledku symptómov, ktoré sú napríklad u depresie podráždenosť, hnev, vyhýbanie sa sociálnym interakciám a ďalšie. Bez dostatočného kontaktu s ľuďmi sa môžu u človeka prehĺbovať symptómy depresie a obmedzuje sa uňho rozvoj sociálnych zručností. Pri úzkosti to môže prebiehať podobne a to, že v dôsledku úzkostného správania dôjde **k vylúčeniu zo skupiny**.

Ďalšie následky duševných porúch môžu byť **nízke sebavedomie** ale aj riziko **sebapoškodzovania** či **ubližovania iným**. Pokiaľ duševné problémy zostávajú neliečené, tak to môže značne zasahovať do života človeka. Môže to zhoršiť školský prospech a objavujú sa aj problémy ako **nízka angažovanosť**, **slabý akademický výkon**, **poruchy učenia**, **disciplinárne problémy**, **nízka dochádzka** a napokon aj **predčasné ukončenie štúdia**. Vzhľadom na tieto komplikácie ľudia s ťažkými duševnými problémami alebo tí, ktorí sa neliečia, nie sú dostatočne pripravení na trh práce a môže im robiť problém prechod do zamestnania. To následne ovplyvňuje ich schopnosť žiť samostatne a integrovať sa do spoločnosti. Avšak práve integrácia do spoločnosti a zamestnanie sú kľúčové pre stabilitu a sebarealizáciu človeka.

Podľa výskumu od Wimaladhamma (2022, s.8-10) ľudia s duševnými poruchami pociťujú negatívne pôsobenie ich duševných problémov v každodennom živote. Zdôrazňujú **ospalosť** ako najvýznamnejší vedľajší účinok liekov, ktoré užívajú. Vedľajšie účinky môžu byť fyzického či psychického charakteru. Vedľajšie účinky, ktoré sa najviac vyskytovali medzi účastníkmi tohto výskumu, boli: **nevoľnosť**, **únava**, **neschopnosť chodiť**, **strata rovnováhy a padanie na zem**, **strach**, **hnev**, **bezdôvodné napomínanie a obviňovanie ostatných**. Tieto a ďalšie iné vedľajšie účinky komplikujú každodenný život človeka a to u ľudí môže následne spôsobovať pocit smútku, rozrušenia a úzkosti.

Ďalej sa ukázalo, že vďaka ich mentálnym poruchám sú narušené aj ich **interpersonálne vzťahy**. Niektorí uviedli, že prežívajú emočnú osamelosť ako aj úzkosť či smútok, ktoré sú spôsobené interpersonálnymi vzťahmi.

Wimaladhamma (2022, s.10) tvrdí, že v počiatočnom štádiu môžu mať ľudia, u ktorých sa vyvíja duševná porucha, pocit, že sú leniví a **nemajú motiváciu** ani záujem venovať sa každodenným aktivitám. Niektorí účastníci uviedli, že **nemali chuť do jedla, nedokázali jesť, umývať sa a stratili záujem** o všetko. Najčastejšie sa u ľudí prejavuje **zábudlivosť** ako symptóm ich duševnej poruchy. Nemusí to však byť takto pre všetkých ľudí.

Ľudia s duševnými poruchami sú stigmatizovaná skupina. Ľudová predstava duševne chorého jedinca je nevypočítateľný, nespoľahlivý, iracionálny a nebezpečný človek. Avšak Škoda (2016, s.e24-e29) poukazuje na to, že takíto ľudia predstavujú len malú časť skupiny duševne chorých. Preto **stigmatizácia duševných porúch** má negatívny dopad na spoločenský život človeka, jeho liečbu a vlastné prežívanie. Zasahuje to aj rodinu duševne chorého, príbuzných, priateľov, kolegov a osoby, ktoré sa oňho starajú. V prípade hospitalizácie to môžu vnímať ako poškvrnenie mena rodiny.

Stigma voči ľuďom s duševnými poruchami je **vážny sociálny problém** a záťaž pre ľudí, ktorí sú tým postihnutí. Povedomie o duševných poruchách sa naďalej prehliada pričom to tak nie je pri fyzických ochoreniach. Mannarini a Rossi (2019, s.1) poznamenávajú, že práve kvôli nedostatočnému povedomiu o týchto problémoch, ľudia **nedostávajú primeranú sociálnu oporu**. Aj napriek tomu, že narastá počet ľudí, ktorí vyhľadávajú psychologickú pomoc, tak stále existuje množstvo ľudí, ktorí sa tomu vyhýbajú. Autori uvádzajú, že niektorí ľudia si myslia, že svoje psychické problémy dokážu vyriešiť aj sami. Ďalšou možnou príčinou môže byť neochota platiť za terapie alebo pochybnosti o účinnosti terapeutických prístupov. V niektorých ľuďoch môže odhalenie diagnózy vyvolávať strach najmä kvôli stigmatizácii zo strany okolia. Stretávanie sa so stigmatizujúcimi postojmi môže mať za následok **nižšiu kvalitu života, prekážky pri vyhľadávaní odbornej pomoci, prerušenie liečby a vyššiu mieru predčasného ukončenia liečby**.

Nejde však len o postoje rodiny, priateľov a okolia, ale aj **o postoje zdravotníkov**. Ocisková a Praško konštatujú, že: „*Pri prehodnotení lekár ľahko sklzne do rezignácie na vyliečiteľnosť poruchy, pri podceňovaní sa niekedy snažia vyvrátiť pacientovi jeho problémy alebo celkovo podcenia liečbu.*“ (2015, s.85) Môže ísť o zdravotníkov, ktorí vedú dobre diagnostikovať a liečiť psychotické poruchy, ale pohrdajú poruchami osobnosti. Autori

uvádajú, že takíto zdravotníci môžu **preceniť závažnosť poruchy** u menej zrozumiteľnej symptomatológie (ako napríklad obsedantno kompulzívna porucha) a naopak môžu **podceniť** alebo **zľahčovať závažnosť duševných porúch** ako sú agorafóbia, panická porucha, generalizovaná úzkostná porucha a podobne.

Duševné poruchy dokážu ovplyvniť aj **fyzické zdravie** ľudí. Rosa (2022, s.5-6) prezentuje, že napríklad **depresia** môže viesť **k cukrovke, astme, rakovine, kardiovaskulárnemu ochoreniu a artritíde**. Pri **schizofrénii** sa zase zvyšuje riziko **kardiovaskulárnych a respiračných ochorení**. Dikeç a kol. (2022, s.54) dodávajú, že u jedincov s duševnými poruchami sa často vyskytuje aj **metabolický syndróm a mŕtvica**. Autorka ďalej uvádza, že ľudia s psychickými poruchami majú **vyššiu mieru úmrtnosti na rakovinu a srdcové ochorenia**. Rovnako tak je u nich vyššia pravdepodobnosť výskytu **porúch spánku**, ako je **nespavosť a spánková apnoe**.

Lieky, ktoré ľudia berú na liečbu týchto porúch, môžu mať taktiež nepriaznivé účinky na fyzické zdravie pacientov. Dikeç a kol. (2022, s.54) poukazuje na to, že s **užívaním psychotropných liekov** sa najčastejšie spája **priberanie, nezdravé stravovacie návyky, fyzická neaktivita a vyššie riziko telesných ochorení**. Následne môžu fyzické choroby narušiť duševnú pohodu a za následok majú **horšiu prognózu** existujúcej duševnej poruchy.

3 ROZVOJ DUŠEVNÉHO ZDRAVIA ZAMESTNANCOV

Kapitola o individuálnej zodpovednosti o za rozvoj vlastného duševného zdravia sa zameriava na praktiky, ktoré môžu psychicky chorí ľudia aplikovať do svojho života. Podstatnou časťou je duševná hygiena a sebastarostlivosť a work-life balance. Narozdiel od nasledujúcej kapitoly, táto kapitola zdôrazňuje dôležitosť vlastného aktívneho prístupu k riešeniu svojich psychických problémov.

Kapitola podpory duševného zdravia zamestnancov v rámci firmy sa zameriava na opatrenia a zabezpečenie fyzickej ako aj psychickej bezpečnosti zamestnancov. Zahŕňa to well-being a zabezpečenie toho, aby zamestnávateľi nepreťažovali zamestnancov a prispôbili pracovné podmienky psychicky chorým ľuďom. Táto kapitola sa tiež zaoberá sa aj BOZP a programami na podporu duševného zdravia na pracovisku. Ďalší autori, ktorí sa zaoberajú touto oblasťou, sú Murphy et al. (2023). Vo svojom výskume sa venovali vnímaniu týchto programov z pohľadu zamestnancov a manažérov. Tematiku duševného zdravia v práci skúmali mimo iných autorov aj Bergefurt et al. (2021), ktorí vo svojej štúdiu zisťovali, aký vplyv má pracovné prostredie na well-being zamestnancov.

Posledná podkapitola rieši problematiku následkov narušeného duševného zdravia. Ide najmä o fakt, že ľudia s psychickými problémami majú v práci väčšie ťažkosti kvôli symptómom psychických porúch a vedľajším účinkom liekov. Následne dochádza ku stigmatizácii a sebastigmatizácii, čo pôsobí negatívne na daných jedincov a komplikuje to ich liečbu. Bližšie sa touto problematikou a životom s duševnými problémami zaoberali napríklad Pasz a Plechatá (2020).

3.1 Individuálna zodpovednosť za rozvoj vlastného duševného zdravia

Každý človek má zodpovednosť za vlastnú duševnú pohodu a duševné zdravie. Aj v prípade, že človek dostáva podporu zo strany rodiny, priateľov či kolegov, nemusí to mať na daného jednotlivca taký vplyv, ako keď chce sám dosiahnuť zmenu a zlepšiť niektoré aspekty svojho života. Naše správanie ovplyvňuje nielen náš život, ale aj životy ostatných ľudí, preto je dôležité zamerať sa na svoju duševnú pohodu a vyhľadať spôsoby starostlivosti o samého seba.

V dnešnej dobe už existujú postupy a metódy, ako pomôcť ľuďom s mentálnymi problémami pracovať na otvorenom trhu a poskytnúť im podporu. Beranová (2017, s. 10-11) informuje, že jednou zo služieb poskytujúcich rehabilitačné programy je **IPS** (z angl. **Individual Placement and Support** – Individuláne umiestnenie a Podpora). Ide o program založený na dôkazoch. Ponúka pracovné pozície, ktoré nie sú dotované štátom, a teda zamestnávateľia nemajú žiadne zvýhodnenia. Podpora spočíva v spolupráci zdravotníckych a sociálnych pracovníkov. Od roku 2014 bol program IPS v Českej republike pilotne testovaný. Kondrátová a Winkler (2017, s. 135-138) informujú, že tohto testovania sa zúčastnili organizácie Fokus Praha, Fokus Vysočina, Fokus Mladá Boleslav a Fokus Tábor. Najlepšie výsledky dosiahol Fokus Mladá Boleslav pričom priemer na Fidelity Scale bol 76,25 a hodnoty nad 74 sa považujú za uspokojivé. Všetky organizácie teda dosiahli dobré výsledky, čo sa týka dostupnosti služby a individuálneho prístupu ku klientom. Avšak evaluácia podľa IPS štandardov je v súčasnosti stále obmedzená.

Aktuálne sa program IPS využíva prevažne v neziskovom sektore. Existuje však niekoľko prekážok, ako *chýbajúce multidisciplinárne tímy kľúčové pre IPS, nejasné financovanie, nedostatok dát o fungovaní, nízke povedomie o IPS a stigmatizácia*. Kondrátová a Winkler (2017, s. 135-138) konštatujú, že čo sa týka financovania, tak dlhodobé investície išli najmä do chránených pracovných miest aj napriek ich nižšej efektivite ako u podporovaného zamestnania (IPS). Holá et al. (2023, s. 4) popisujú **chránené pracovné miesta** a vysvetľujú, že na rozdiel od podporovaného zamestnania sú zriadené pre OZP a zamestnávateľovi je poskytovaný príspevok na zriadenie tohto pracovného miesta.

Beranová (2017, s. 12) ďalej vysvetľuje, že podstatou takejto **pracovnej rehabilitácie** je opätovne si osvojiť pracovné schopnosti, ktoré v dôsledku svojho psychického ochorenia zabudli, ale aj dostať ich opäť do rutiny a zvládať každodenné činnosti ako je ranné vstávanie, obliekanie sa či cesta do práce.

Vo veľa prípadoch je ťažké vyhnúť sa situáciám a problémom týkajúcich sa sociálnych, politických a geopolitických okolností. Môže ísť o **chudobu** či **násilie**, ktoré môžu viesť k zhoršeniu duševného zdravia.

Súčasťou liečby je aj vplyv okolia a každodenný život človeka, ktorý zahŕňa rodinu, priateľov alebo prácu. K liečbe a uzdraveniu však nedochádza v kancelárii u psychológa,

ako by sa mohlo zdať. Wimaladhamma (2022, s. 5) zdieľuje, že ľudia využívajú veľkú škálu **stratégií a techník pre zvládanie každodenného života** a symptómov psychických ochorení. Medzi zaužívané stratégie patrí napríklad *kreatívna alebo fyzická aktivita, štruktúrovaná rutina a spiritualita*. Tieto stratégie môžu viesť k *emocionálnej, fyzickej a kognitívnej zmene stavu*.

Práve **duševná hygiena** je interdisciplinárny odbor zaoberajúci sa zachovaním duševného zdravia hľadaním efektívneho spôsobu života pre každého človeka. K tomu patrí vyrovňovanie sa s pôsobiacimi podnetmi pomocou pozitívneho myslenia.

Jednou z ciest je prevencia negatívnych myšlienok, a to pomocou **budovania si myšlienkových návykov**, ktoré nám pomôžu prísť na kladné myšlienky a vyhnúť sa negatívnych myšlienkovým pochodom. Ďalšími stratégiami sú *relativizácia ťažkostí, objektivizácia problémov, aktívny prístup k riešeniu problémových situácií, preladenie, transfer a únikové riešenia*.

Je dôležité brať ohľad aj na prepojenie svojho duševného bytia s našou fyzickou existenciou, a teda venovať sa nášmu organizmu. Je nutné dodržiavať **spánkový režim** na kvalitnom lôžku v prostredí bez rušivých vplyvov. Podiel na zdraví nášho organizmu má aj **zdravá výživa** a **dostatok pohybu** na čerstvom vzduchu. Konkrétne pohyb slúži ako protektívny faktor, ktorý chráni človeka pred negatívnymi vplyvmi sedavého alebo príliš hektického života. Jochmannová a Kimplová (2022, s. 854-855) prezentujú, že ďalšie pozitívne účinky pohybu sú rozptýlenie od nepríjemného stimulu, pocit sebavedomia súvisiaci s opakovanou a vytrvalo vykonávanou činnosťou, pri skupinových aktivitách podnecuje sociálne interakcie a má vplyv na endorfíny v našom tele.

Jochmannová a Kimplová (2022, s. 829-850) informujú, že existujú metódy psychohygieny, pri ktorých sa prepojí viacero aspektov človeka, ako fungovanie jeho tela, emócie a zdravie. Predispozíciou k lepšiemu duševnému stavu v budúcnosti je **napĺňanie základných potrieb**. Ide napríklad o *stravu, spánok, potrebu miesta a pocit bezpečia* (pri jeho narušení sa môže začať prejavovať hypersenzitivita). Vyššie uvedené autorky konštatujú (2021, s. 844), že: „*Významné je vytváranie pocitu bezpečia v rámci svojho prostredia a vzťahov tak, aby sme mali miesto, kde sa cítime bezpečne a môžeme na chvíľu „vypnúť“ ostražitosť autonómneho nervového systému, najmä hlboké štruktúry mozgu, medzi ktoré patrí napríklad amygdala.*“

Pri duševnej hygiene je dôležité využívať kompetencie ako sú **komunikačné schopnosti, schopnosť pracovať a time management**. Organizáciou času vieme dosiahnuť určitého cieľa pomocou efektívneho využitia času pre aktivity. To človeku dodáva pocit *kontroly času, pocit spokojnosti a znižuje somatické napätie*. Medzi často odporúčané **stratégie** patrí *stanovenie si priorít, spracovanie zoznamu úloh a delegovanie úloh alebo ich odmietanie*.

Z hľadiska psychohygieny je pri práci dôležitá rovnováha nazývaná aj **work-life balance**. Existuje niekoľko **motivačných faktorov**, ktoré poukazujú na potrebu zohľadnenia lepšej rovnováhy medzi prácou a súkromným životom. Ide napríklad *o zhoršené fyzické a duševné zdravie, menšia spokojnosť so životom, vyššia hladina stresu, emocionálne vyčerpanie, vyššia hladina depresie a úzkosti* a ďalšie. Dá sa teda povedať, že konflikt medzi pracovnou a rodinnou sférou môže predstavovať stresový faktor pre jednotlivca.

Posluns a Gall (2019, s. 1-20) popisujú, že **sebastarostlivosť** sa dá definovať, ako schopnosť využívať zdravé návyky na obnovenie vlastných síl, čo vedie k fyzickej a emocionálnej pohode. Nejde len o aktivity, ktoré môže človek využívať na dosiahnutie vnútornej pohody, ale aj o zdravý a starostlivý postoj k samému sebe. Sebastarostlivosť zahŕňa sebauvedomenie a konanie na základe vlastných potrieb.

Hardman (2020, s. 2) popisuje niekoľko typov **oblastí sebastarostlivosti**. Ide *o fyzickú, mentálnu, emocionálnu, sociálnu, spirituálnu a profesionálnu sebastarostlivosť*. V rámci **profesionálnej** respektíve **pracovnej sebastarostlivosti** sa tu uvádza, že je dôležité *si stanoviť jasné hranice, zdieľanie vlastných schopností a napĺňanie svojho poslania*.

Yamashita (2018, s. 5) prezentuje, že práve ľudia s psychickými problémami majú zhoršené schopnosti sebastarostlivosti. Gamian-Europe (2018, s. 6) vymenúvajú niekoľko bodov, na ktoré by sa psychicky chorí ľudia mali zamerať. Je dôležité si vytvoriť **sieť vzájomnej podpory a vyhľadávať poradenstvo** ako aj iné formy podpory. Ďalej uvádzajú, že títo jedinci by sa mali **vzdelávať ohľadom svojho ochorenia**, aby ho vedeli, aké sú ich potreby a požiadavky a vedeli si svoj život následne prispôbiť. Je teda výhodné mať aktívny prístup pri riadení pracovných ako aj iných politík a spolupracovať na nich.

Kennedy Krieger Institute (2021, s. 10-11) ponúka niekoľko tipov na **zvládanie stresu**. Zahŕňa to *vypustenie emócií, vytvorenie plánu sebastarostlivosti, prestávku*,

vybudovanie si pozitívneho prístupu, uvedomovanie si vlastného bodu zlomu, zmenu prostredia, vytvorenie si pozitívnych kontaktov na pracovisku, začatie dňa s radosťou s novými koníčkami,

3.2 Podpora duševného zdravia zamestnancov v rámci firmy

Práca patrí medzi tri základne ľudské činnosti, ktoré dávajú človeku zmysel a naplňujú ho. Vykonávanie zmysluplnej činnosti prináša ľuďom duševnú pohodu, resp. well-being. Mind, organizácia na podporu duševného zdravia, a WHO, definujú **well-being** ako schopnosť vysporiadať sa s ťažkosťami, problémami a výzvami, čo zahŕňa aj pocit radosti, ako uvádzajú Hasson a Butler (2020, s. 24). Fusar-Poli et al. (2020, s. 34) dodávajú, že stav well-beingu definuje dobré psychické zdravie. Práca sa dá považovať za zmysluplnú, pretože človek si uvedomuje svoj cieľ, zmysel a hodnotu. Ptáček et al. (2017, s. 82) uvádzajú, že pokiaľ práca prekračuje psychické alebo fyzické hranice človeka, môže sa stať rizikovým faktorom pri vzniku psychických porúch, alebo byť ich príčinou.

Ochrana zdravia pred psychickou pracovnou záťažou je povinnosťou každého zamestnávateľa. Psychická záťaž sa dá zmerať len nepriamo, a to pomocou psychológa s praxou najmenej 3 roky v odbore Pracovná a organizačná psychológia alebo Preventívne/klinické pracovné lekárstvo a toxikológia. Medzi **kritériá psychickej záťaže**, ktoré uvádzajú Dolobáč a Seilerová (2018, s. 161) pri jej meraní, patria napríklad práca pod časovým tlakom, pracovné tempo, monotónnosť práce, sociálne interakcie či fyzická nepohoda. Pri výbere zamestnancov sa berie do úvahy, či sú na pozíciu vhodní po osobnostnej a kvalifikačnej stránke ako aj to, že sú odolní voči psychickej záťaži.

Podporovať zdravie zamestnancov sa dá dvoma spôsobmi, a to smerom k jedincovi priamo alebo nepriamo formou predchádzania rizík. Wynne et al. (2017, s. 27) popisujú 3 prístupy riešenia problematiky duševného zdravia na pracovisku. Ide o **bezpečnosť a ochranu, podporu duševného zdravia a rehabilitáciu**, respektíve návrat do práce. Každý prístup sa zameriava na niečo iné. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP) je orientované na predchádzanie nebezpečenstiev a úrazov, vrátane psychosociálnych rizík, podpora duševného zdravia sa zameriava na príčiny vzniku duševných problémov, aj v

případe, že nevznikli na pracovisku, a rehabilitácia slúži k bezpečnému návratu duševne chorých ľudí do práce.

Na zaistenie pohody zamestnancov existuje množstvo opatrení, avšak je ťažké to dosiahnuť bez systematickej podpory a prevencie zdravia pracovníkov. Podstatou **podpory duševného zdravia** je vytváranie pracovných a životných podmienok, ktoré sú bezpečné a uspokojujúce, čo uvádzajú Wynne et al. (2017, s. 3). Hanuš a Jásek (2019, s. 17) prezentujú štúdiu z roku 2016 od Národného ústavu zdravia, kde je zmienené, že mladšia a staršia generácia preferujú rozdielne spôsoby obnovy síl. Pre mladšiu generáciu je to **sociálna intervencia**, zatiaľ čo pre staršiu je to **fyzicko-environmentálna intervencia** formou zaradenia fyzických aktivít do pracovného prostredia. Je dôležité vymedziť samostatné miesta oddelené od priestoru, kde dochádza k pracovnému výkonu, a dodržiavať tam zásady tichej zóny. Ďalším dodatkom môže byť priestor slúžiaci k aktívnemu odpočinku. Je však dôležité vybrať aktivity, ktoré zamestnancov nevyčerpajú fyzicky ani psychicky. Môže ísť o biliard, stolný tenis, kolobežky a podobne.

Toto tvrdenie podporujú aj Jeffrey et al. (2014, s. 41), ktorí spomínajú, že v množstvách štúdií sa zistilo, že existuje korelácia medzi fyzickou aktivitou a výsledkami well-beingu, ako sú nálada, mentálna pohoda a spokojnosť so životom. Najlepšou možnosťou pre firmu dať zamestnancom možnosti na **pohyb na pracovisku**, rovnako ako aj **zdravú stravu**.

Jeffrey et al. (2014, s. 42) taktiež uvádzajú, že pri organizačnom systéme je dôležitý **spravodlivý plat**, s ktorým zamestnanci dokážu pokryť všetky svoje materiálne potreby. Ukazuje sa, že s rastúcou výškou platu, rastie aj well-being pracovníkov. Avšak po prekročení určitého bodu výšky platu, rast well-beingu je menší. Najväčšia spokojnosť s rastom platu sa preto najviac ukazuje pri najmenej platených zamestnancoch, Platy by preto mali byť spravodlivé a transparentné, v podobnej rovine ako firmy rovnakého druhu.

Pracovná neistota vie taktiež spôsobiť nižšiu úroveň well-beingu ako aj dočasná pracovná zmluva. Ideálnou taktikou je preto minimalizovať pracovnú neistotu a ponúknuť zmluvu na dobu neurčitú vždy, keď to je možné. Zároveň pokiaľ by malo dôjsť k potenciálnemu prepúšťaniu, tak je dôležité k tomu pristupovať citlivo a dostatočne skoro na to, aby si pracovníci mohli vytvoriť nové plány.

Čo sa týka fungovania v práci, tak sa ukazuje, že zamestnanci, ktorí majú v práci príležitosť využívať **svoje schopnosti a silné stránky**, majú vyššiu úroveň well-beingu. Podľa možnosti je ideálne im ušiť ich pozíciu na mieru a dať im možnosť pracovať na svojich nedostatkoch. Taktiež sa preukázalo, že v rámci obsahu práce pôsobí **rotácia** pracovných úloh pozitívne na symptómy duševného zdravia, najmä na stres a vyhorenie.

V práci môže často dochádzať k zvýšenému stresu a nadmernému množstvu úloh, čo nie je dobré z dlhodobého psychického hľadiska a taktiež je to nepriaznivé aj pre efektivitu a produktivitu podniku. To uvádzajú aj Wynne et al. (2017, s. 35). Urbancová a Vrabcová (2023, s. 324) zmieňujú, že zamestnanci sú menej spokojní a majú menší pracovný výkon práve z dôvodu vysokého pracovného zaťaženia. Následne to spôsobuje stres, prepracovanie, konflikty medzi zamestnancami alebo rodinou či partnerom, zvýšenú chorobnosť a finálne štádia vyhorenia. V tejto súvislosti Wynne et al. (2017, s. 35) ešte zmieňujú, že s BOZP dochádza nielen k **zlepšeniu zdravia**, ale aj k vyššej **efektívnosti, účinnosti a udržaniu si kvalitných zamestnancov**. Dá sa k tomu pristupovať rôzne. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 317-319) uvádzajú **zladenie pracovného a osobného života** (work-life balance) na **zvýšenie spokojnosti** zamestnancov a **vyššiu efektivitu a produktivitu**. Je prínosné nájsť **rovnováhu medzi pracovným a osobným životom** najmä pre ľudí, ktorí majú mimopracovný život alebo opatrovateľské záväzky voči blízkym. Zahŕňa to aj dobré fungujúcu prácu, čo obnáša dobrého nadriadeného, dobré pracovné podmienky, dobrý plat, sociálne výhody, dobrých kolegov a ďalšie faktory, ktoré prispievajú, aby bol zamestnanec spokojný vo svojej práci.

Randall (2023, s. 26-27) tvrdí, že práve **flexibilný pracovný režim**, možnosť práce na diaľku a plateného voľna podporujú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, čo prispieva k osobnej pohode vďaka vyššej spokojnosti zamestnancov a nižšej úrovni stresu.

World Health Organization (©2022, s. 13) sa venovala tomu, ktoré organizačné intervencie majú výrazný vplyv na odstránenie psychosociálnych rizík. Skúmali napríklad spomínané **flexibilné pracovné režimy**. Ukázalo sa však, že to má len malý vplyv na psychické zdravie. Na druhú stranu dodatočné dôkazy ukazujú, že zverenie kontroly zamestnancovi na jeho pracovný režim má priaznivé účinky na jeho zdravie. Kordošová (2021, s. 57) zase uvádza v rámci opatrení k zaisteniu ochrany a bezpečia v práci

oslobodenie od monotónnych prác, viac autonómie a flexibilitu. Flexibilita vie byť pre zamestnancov výhodná, najmä ak ide o pôsobenie vedľajších nepriaznivých účinkov z liekov. Čo sa týka autonómie, tak WHO (©2022, s. 14) tvrdia, že pokiaľ má zamestnanec viac **autonómie** nad rozhodnutiami, tak to má ochranný účinok proti symptómom depresie. Zároveň vyššia kontrola nad prácou znižuje emocionálne vyčerpanie a vyhorenie.

Randall (2023, s. 26) tvrdí, že sa ukázalo, že **programy na podporu duševného zdravia** preukázali pozitívne výsledky v organizáciách, ktoré tieto špecializované programy zaviedli. Ide napríklad o programy pomoci zamestnancom (EAPs), workshopy na zvládanie stresu a prístupu k poradenským službám. Okrem toho, že tieto programy poskytujú zamestnancom zdroje na riešenie svojich problémov, tak zároveň pomáhajú znižovať stigma a podporujú ľudí k tomu, aby vyhľadávali pomoc.

Ďalšie možné opatrenia v práci závisia od konkrétnych psychických porúch zamestnanca. Podľa štúdií od rôznych autorov od rokov 2002 až 2024 boli zistené **primerané modifikácie** pracovných povinností. Virtanen et al. (2024, s. 71-72) tvrdia, že v prípade zamestnancov trpiacich depresiou, úzkosťou a posttraumatická stresová porucha (PTSD), ktorí sú obmedzovaní najmä po emocionálnej a kognitívnej stránke, robí problém ich výdrž, schopnosť rozhodovať sa, komunikácia, koncentrácia, neschopnosť udržiavať pozornosť, chyby pri výkone práce, zabudlivosť a problémy aj s jednoduchými úlohami. Podľa individuálnych potrieb zamestnancov je nutné zmeniť alebo modifikovať ich pracovné povinnosti, zredukovať ich, rozložiť im úlohy na viacero jednoduchých úloh, nechať ich pracovať vlastným tempom alebo zadávať len jednoduché úlohy a pomaly a postupne zvyšovať ich povinnosti. Existuje však veľa ďalších opatrení a modifikácií práce.

Beranová (2017, s. 25) uvádza, že mimo týchto programov a opatrení môže zamestnávateľ pomôcť duševne chorým ľuďom tak, že **v inzerátoch** naznačí, že je ochotný spolupracovať aj s ľuďmi so zdravotnými alebo psychickými problémami, a zachová s ohľaduplnosťou dôvernosť týchto údajov. Je aj možnosť spojiť sa s úradom práce alebo pracovnou agentúrou pre handicapovaných zamestnancov. Existuje k dispozícii pomoc rôznych druhov, ako pomôcť zamestnancovi s psychickými problémami.

3.3 Následky narušení duševného zdravia

Duševná porucha dokáže ovplyvniť každý aspekt života človeka. Značne to obmedzí jednotlivca vo vykonávaní svojej práce, zvládání každodenných činností alebo to podnieti vznik fyzických ochorení. Tak ako to ovplyvní život daného človeka, má to vplyv aj na ľudí naokolo. A práve zo strany týchto ľudí prichádza stigmatizácia duševných porúch, čo dokáže ovplyvniť duševne chorého človeka v jeho liečbe. Ďalej sú tu bližšie vysvetlené spomínané následky.

Follmer a Jones (2018, s. 329) tiež prezentujú spôsoby, ktorými sa **príznaky duševných ochorení** môžu prejavovať. Sú to *fyzické, emočné, behaviorálne* a kognitívne *spôsob*y a dokážu ovplyvniť človeka pri výkone jeho práce. **Fyzické symptómy** môžu zahŕňať *stratu chuti do jedla, poruchy spánku a bolesti svalov*. **Emočné príznaky** majú dopad na pracovnú motiváciu a interakcie, pretože kvôli duševnej poruche je náročnejšie regulovať svoje emócie. Nejde len o „výkyvy nálady“, ale o emocionálne zmeny, ktoré môžu pretrvávajúť týždne až mesiace. **Behaviorálne príznaky** dokážu zmeniť správanie ľudí, a tak dokážu ovplyvniť, ako sa človek zachová a čo urobí. **Kognitívne príznaky** ovplyvňujú a narušujú vnímanie, získavanie a spracovávanie informácií.

Keller et al. (2019, s. 1) vysvetľujú dopad **kognitívnej dysfunkcie**, ktorá predstavuje značný problém pre duševne chorých ľudí. Kognitívna dysfunkcia je to diagnostické kritérium pre depresívnu poruchu avšak aj napriek tomu, že prispieva **k invalidite**, tak stále nie je dobre pochopená. Ide o **zníženú schopnosť myslieť** alebo **sústrediť sa**. Kognitívne problémy môžu ovplyvniť viaceré funkcie a spôsobiť *poruchy výkonných funkcií, učenia a pamäti, rýchlosť spracovania informácií* a taktiež aj *sústredenia a pozornosti*. Tieto poruchy sú spojené so zlou prognózou v psychosociálnych a pracovných oblastiach.

Jimenez et al. (2019, s. 2) sa zaoberali ďalšími dopadmi duševných porúch u ľudí. Zistilo sa, že ľudia so závažnými duševnými poruchami majú **zníženú očakávanú dĺžku života** až o 25 - 30 rokov. Zároveň dodávajú, že **sa zvyšuje miera medicínskych komorbidít** pri porovnaní so zvyškom populácie. Predčasná úmrtnosť býva spôsobená napríklad sedavým životným štýlom, obezitou, nezdravými stravovacími návykmi a podobne. Najčastejšie je teda predčasná smrť spojená **s kardiovaskulárnymi ochoreniami**, ktoré sú spôsobené práve spomínanými nezdravými návykmi. Zároveň tak aj

lieky, ktoré sa predpisujú na liečbu duševných porúch, majú sedatívne účinky. To môže taktiež sťažovať fyzickú aktivitu. Mimo toho existujú aj **socio-ekonomické dôsledky** duševných porúch. Patrí medzi ne *chudoba, nekvalitné bývanie, nedostatok pracovných príležitostí a sociálna stigma*.

Príčiny neúspechu ľudí s psychickými poruchami na trhu práce môžu byť, ako vysvetľuje Beranová (2017, s. 26), **sociálne a ekonomické. Z ekonomického hľadiska** sa každá firma nachádza v konkurenčnom prostredí. Produktivita hrá veľkú rolu, podstatou je dosiahnutie čo najväčšieho zisku, preto firmy vyhľadávajú čo najzdravších zamestnancov. **Sociálne príčiny** predstavujú normy spoločnosti, ktoré psychicky chorí jedinci poškodzujú. K tomu patria aj **predsudky zo strany spoločnosti**. Spadá tam napríklad systém opatrení aktívne politiky na podporu zamestnanosti zdravotne postihnutých ľudí. Zamestnávateľia sa obávajú, že zamestnanci, ktorí poberajú invalidný dôchodok, nebudú podávať dostatočný výkon, preto uprednostňujú zamestnávanie ľudí iného typu zdravotného než psychického.

Prekážky spôsobené duševnými poruchami, ktoré ovplyvňujú **schopnosť získať prácu**, sú *medzery v pracovnej histórii, prejav symptómov ako slabá koncentrácia, organizácia a iné, zlá nálada, nízke sebavedomie a slabé komunikačné zručnosti*.

Vzhľadom na všetky obmedzenia súvisiace s duševnými poruchami, **produktivita zamestnancov** vie byť duševnými problémami značne ovplyvnená. Follmer a Jones (2018, s. 334) prezentujú, že podľa novších kvalitatívnych rozhovorov so zamestnancami postihnutými psychickými problémami sú viditeľné **nezrovnalosti medzi požadovaným výkonom a skutočnou výkonnosťou**. Pokiaľ tieto problémy neboli riešené, tak zamestnanci buď odstúpili od práce, alebo to viedlo k absenciám z dôvodu choroby. Autorky ďalej konštatujú, že sa preukázalo, že **závažnosť depresie** dokáže predpovedať **pracovnú výkonnosť**. Znamená to teda, že čím sú symptómy depresie závažnejšie, tak tým je ich výkon horší. Avšak poukazujú aj na to, že zlepšenie symptómov nemusí nevyhnutne zmierniť vplyv depresie na pracovný výkon aj v prípade, že sú motivovaní podávať dobrý výkon.

V súvislosti s produktivitou a výkonom sa viaže aj stres, ktorý na ne pôsobí. Avr a Bandaru (2023, s. 120) poukazujú na to, že až tretinu zamestnancov znepokojuje ich úroveň stresu. **Následky nadmerného stresu** sú *problémy s koncentráciou, dodržiavanie termínov a využívanie svojej kreativity*. V závažnejších prípadoch to môže viesť k *syndrómu*

vyhorenia, úzkosti, depresii a konfliktom. Chronický stres dokáže napokon viesť k tomu, že zamestnanci prestanú byť aktívni a budú sa menej zapájať do svojej práce. Môžu sa cítiť „duchom neprítomní“, čo dokáže značne ovplyvniť a znížiť ich produktivitu. Hesketh a Cooper (2023, s.78) dodávajú, že **stres** ovplyvňuje celé telo človeka vrátane *imunitného a obehového systému, hormónov, hladiny energie a rastu*. Môže mať dopad aj na *reprodukciiu a dĺžku života*. Zvládnuť stres fyzicky aj psychicky vyžaduje **osobnú odolnosť**.

Follmer a Jones (2018, s. 335) ďalej popisujú, ako dokážu duševné poruchy ovplyvniť aj to, ako sa zamestnanci cítia a ako premýšľajú **o svojej práci a kariére**. Títo zamestnanci častejšie hlásia **nižšiu pracovnú spokojnosť** a **nižšiu emocionálnu pohodu** v súvislosti s prácou. Štúdie ukazujú, že duševné poruchy môžu ovplyvniť želaný a skutočný **skorý odchod do dôchodku**, a to nad rámec demografických faktorov, fyzických zdravotných problémov, konfliktov medzi prácou a rodinou a zlých pracovných podmienok. Títo jednotlivci však často nemajú inú možnosť, než zostať vo svojej súčasnej práci, aj v prípade, že túžia opustiť zamestnanie. Ukázalo sa aj to, že u ľudí s depresiou je menšia pravdepodobnosť zamestnania na inej pozícii o 4 roky neskôr. Zároveň však u nich pretrváva depresia bez ohľadu na zmenu zamestnania.

Follmer a Jones (2017, s. 326-329) poukazujú na to, že aj napriek obmedzeniam majú duševne chorí ľudia stále znalosti, zručnosti a schopnosti, ktorými prispievajú k efektívnosti v práci. **Spoločenská stigma** však vedie k **štrukturálnej diskriminácii** na pracoviskách, a práve preto, ako bolo vyššie spomínané, majú menej kvalitných pracovných príležitostí a nie sú tak často vnímaní ako hodní na povýšenie. Môže byť pre nich ťažké nielen získať prácu, ale aj si ju udržať. Zároveň pretrvávajú **stereotypy** o duševne chorých ľuďoch ako napríklad, že sú príliš *nestabilní, neschopní a šialení* či *nebezpeční*, čo sú vlastnosti, ktoré sa nespájajú s požadovanými atribútmi dobrého a spoľahlivého zamestnanca. Stigma ďalej vedie k diskriminácii a dokáže teda značne zhoršiť situáciu duševne chorých ľudí a následne je pre nich náročnejšie sa zotaviť zo svojho ochorenia. Autorky (2018, s. 337) tiež informujú, že zamestnanci, ktorí mali skúsenosť so stigmatizáciou, uvádzali, že dostávali značne **nižšie platy** v porovnaní s ľuďmi, ktorí stigmatu nezažili alebo nemali duševné problémy.

Diskriminácia, s ktorou sa zamestnanci s duševnými poruchami často stretávajú, sa môže prejavovať **nezdvorilým správaním**, ako je strohý tón hlasu či obmedzovanie kontaktu. V tomto prípade sa jedná o **medziľudskú diskrimináciu** a vie byť pre daných

jednotlivcov rovnako škodlivá ako tá formálna. Ukázalo sa, že ľudia pociťujú voči duševne chorým jednotlivcom strach, a práve preto môže dochádzať **k vyhýbavému správaniu**. Môže to zahŕňať neochotu danému jednotlivcovi pomôcť získať alebo si udržať prácu. Follmer a Jones (2017, s. 494) konštatujú, že sa zistilo, že stereotypy týkajúce sa zamestnancov s duševnými poruchami predpovedali **tendenciu sociálne sa dištancovať** od týchto jednotlivcov na pracovisku. Škodlivé správanie môže mať pasívnu či aktívnu formu. Tú **pasívnu** predstavuje napríklad *ignorovanie, vyhýbanie sa kontaktu* a podobne. Tá **aktívna** sa zase prejavuje *šikanou* či *slovným obťažovaním*. Autorky (2017, s. 494-495) prezentujú, že: „*Obsah stereotypov údajne ovplyvňuje následné správanie voči rôznym spoločenským skupinám prostredníctvom špecifických emocionálnych reakcií.*“ Existujú **štyri emocionálne reakcie** a to *obdiv, závisť, ľútosť a pohrdanie*. Zároveň existujú **dva hlavné typy stereotypov**, a to *o srdečnosti a kompetentnosti*. V princípe to funguje tak, že pokiaľ je skupina vnímaná ako málo srdečná, tak to môže viesť k aktívnej škode. Ak je skupina vnímaná ako menej kompetentná, že to na druhej strane vedie k pasívnej škode.

Irvine a Suter (2023, s. 5) poukazujú na to, že duševné poruchy zamestnanca môžu mať **vplyv aj na ich spolupracovníkov**. Spočiatku môžu daného zamestnanca podporovať, no napokon sa ich empatia znižuje vplyvom frustrácie a odporu ako aj vlastným zvýšeným zaťažením.

Sebastigmácia a stigmatizácia zo strany okolia vie značne obmedzovať vyliečenie psychicky chorého človeka a tým aj využitie príležitostí, ktoré sa mu núkajú. Stále existuje stigma okolo mentálnych problémov, preto môže rodina brániť členovi rodiny vyhľadať pomoc a odmietať ho brať za “blázna”. Ocisková a Praško (2015, s. 124) konštatujú, že neliečené psychické problémy a sebastigmácia môžu viesť k **strachu zo sociálnych interakcií, izolácii, beznádeji a pesimizmu**. Taktiež dodávajú (2015, s. 125), že: “*Pokiaľ sa človek často stretáva s negatívnym správaním okolia, môže táto skúsenosť viesť k zníženiu vôle k životu a strate radosti zo života.*” Preto prehliadanie týchto problémov vedie k zhoršeniu stavu a k **zmenám identity a sebahodnoty jedincov**.

Vyššie uvedení autori (2015, s. 120) vysvetľujú, že u psychicky chorých môže dôjsť k **nevôli spolupracovať a liečiť sa**. Títo ľudia sú do istej miery stotožnení so svojimi psychickými procesmi a môže im to prinášať útechu. Naopak liečba pochádza zo sveta, ktorý

je im neznámy a nepriateľský. Psychofarmaká u nich spôsobujú útlm, a to v nich môže vyvolávať **bezmocnosť**. V priebehu liečby **sa môžu cítiť manipulovaní**.

V niektorých prípadoch, či už ide o človeka, ktorý sa lieči alebo nie, môže dôjsť k **samovražde**. Ocisková a Praško (2015, s. 968) poukazujú na to, že až 90% ľudí, ktorí spáchajú samovraždu, trpia psychickými poruchami. Spomínaní autori (2015, s. 940) ďalej spomínajú, že ľudia so samovražednými myšlienkami mávajú tunelové videnie (kognitívne zúženie), ktoré im neumožňuje vidieť situáciu racionálne. Sú presvedčení, že budú v živote navždy trpieť, a preto sa zdá samovražda ako jediné možné riešenie. V okolí však stále prevláda názor, že ľudia, ktorí sa pokúsili o samovraždu, alebo ju spáchali, sú sebeckí, slabí, alebo túžia po pozornosti. Avšak v skutočnosti je pokus o zabitie sa signálom pre okolie, že daný človek potrebuje pomoc.

Ocisková a Praško (2015, s. 124) uvádzajú, že väčšina takto chorých osôb zostane natrvalo s rodinou, čo je podstatné práve kvôli tomu, že človek s psychickou poruchou nevyhľadáva sociálne interakcie a nedokáže si tvoriť vzťahy.

Vážna psychická porucha dokáže ohroziť budúcnosť jedinca, u ktorého dochádza k zameriavaniu sa na samého seba (egocentrizácia), čo sa stáva dominantnou témou jeho života a vedie k izolácii. Spomínaní autori (2015, s. 120) však radia, že na jeho stav môže mať vplyv informovanosť o jeho diagnóze a prognóza poruchy. Jeho subjektívne vnímanie ovplyvňuje jeho schopnosť objektívne premýšľať o samom sebe.

4 PODPORA DUŠEVNÉHO ZDRAVIA AKO MANAŽÉRSKA ÚLOHA

Podkapitola Štandardné postupy rozvoja duševného zdravia zamestnancov firmy sa zaoberá zákonmi na zabezpečenie bezpečia a ochrany zamestnancov v práci v rámci duševného zdravia. Zahŕňa aj programy na prevenciu duševných problémov a opatrenia, ktoré by mali byť na pracovisku zavedené pre well-being zamestnancov a následne aj ich vyšší výkon. Zaoberá sa nielen prístupom manažérov a vedúcich k zamestnancom ale aj právami samotných zamestnancov a ako by mali postupovať, keď sa u nich naskytnú problémy.

V podkapitole Inovatívne postupy rozvoja duševného zdravia zamestnancov firmy sú vymenované opatrenia a postupy, ktoré sú aktuálne a berú do úvahy dôležitosť témy duševného zdravia na pracovisku. Podstatnými prvkami je napríklad autonómia, flexibilita, voľnosť, istota a ďalšie.

4.1 Štandardné postupy rozvoja duševného zdravia zamestnancov firmy

Mentálne poruchy sú jedným z hlavných dôvodov invalidity v krajinách s vysokými príjmami, ako uvádzajú Virtanen et al. (2024, s. 4) Konkrétne v Európe žije viac ako 125 miliónov ľudí, ktorí trpia psychickými poruchami. **Politika duševného zdravia v zamestnaní** je komplexný prístup, ktorý definuje praktiky na prevenciu duševných ochorení. Jej cieľom je podporovať duševné zdravie a well-being na pracovisku, prevenciu duševných problémov, podporu zamestnancov a včasnú intervenciu. Zahŕňa to primerané úpravy pracovných povinností a pomoc s návratom do práce, vrátane sociálnej rehabilitácie.

Pre zamestnávateľa a pre podnik vie byť veľmi prínosné starať sa o duševné zdravie svojich zamestnancov. Chorý zamestnanec nevie podávať rovnaký výkon ako jeho zdraví spolupracovníci. Podľa Žuľovej a Skolodová (2021, s. 3-4) vedú absencie k zvýšeniu produktivity a efektivity vo firme, no znamená to aj vyššie výdavky na úhradu dávok kvôli dočasnej pracovnej neschopnosti. Rizikové respektíve **psychosociálne faktory** zahŕňajú **pracovnú záťaž, rozvrhnutie pracovného času, pracovné prostredie, medziľudské vzťahy na pracovisku, kariérny rast** a mnoho ďalších. Tieto faktory sa zvyknú časom kumulovať, preto sa nedajú vnímať oddelene. Žuľová a Skolodová (2021, s. 3) tiež uvádzajú,

že: „Navyše sa môžu objaviť aj nové psychosociálne faktory a riziká, s ktorými sa doposiaľ nepočítalo, napríklad tie, ktoré priniesla pandémia koronavírusu alebo aj tie, ktoré vyvolala/vyvoláva digitalizácia pracovného prostredia.“

Po prijatí **Jednotného európskeho aktu** v roku 1987 sa prvýkrát začali riešiť záležitosti spojené s ochranou a bezpečím zamestnancov. V rámci toho sa v Európskej Únii stanovili minimálne požiadavky na zabezpečenie ochrany zdravia pracovníkov a primerané pracovné podmienky, ako uvádzajú Kennedy a Makay (2024, s. 1-5). Po tom, čo Európsky parlament prijal uznesenia, žiada o to, aby sa právne predpisy EÚ týkali rovnako fyzického aj **psychického zdravia zamestnancov** a aby sa navrhla smernica o prevencii psychosociálnych rizík. Parlament považuje za naliehavé preskúmať vplyv, aký majú na zamestnancov stres, syndróm vyhorenia, násilie a obťažovanie na pracovisku, rovnako ako ich riziká.

Lipšová, Senčík a kol. (2021, s. 24) uvádzajú, že počet ľudí s psychickými problémami, ktoré vznikli v dôsledku pracovného preťaženia, sa zvyšuje. Pre zamestnávateľa je povinnosťou zabezpečiť zdravie a bezpečnosť zamestnancov na pracovisku, čo vychádza z dohovoru MOP z roku 1981 tvoriaceho základný rámec politik na medzinárodnej úrovni. Zamestnávateľ by mal taktiež dohliadnuť na potenciálne riziká ako aj zdroje psychickej záťaže zamestnanca. Odkazujú sa na čl. 6 odst. 2 a 3 Smernice 89/391/EHS, ktorá sa týka minimálnych požiadavok na bezpečnosť a ochranu zamestnancov, a na Smernicu 90/270/EHS, ktorá sa zameriava na bezpečnostné požiadavky pri práci s displejmi.

Palíšková (2021, s. 207) uvádza niekoľko **povinností zamestnávateľa**, z ktorých musí vychádzať pri zavádzaní nových opatrení k prevencii rizík. Mimo **rizík obmedzovania vzniku a odstraňovanie zdrojov ich pôvodu**, je povinný **prispôbovať pracovné podmienky** potrebám zamestnancov, udeľovať **vhodné pokyny k zaisteniu bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov**, **obmedzovať počet zamestnancov, ktorí sú vystavení pôsobeniu rizikových faktorov** ako aj mnoho ďalších.

O duševnom zdraví pojednáva § 31 až 33 Nariadenie vlády č. 361/2007 Sb.. Je to sústredené najmä na **pracovné tempo a pracovnú dobu**. Pri monotónnej práci a práci v nútenom tempe sú nariadené bezpečnostné prestávky v rozsahu 5 až 10 minút po každých 2 hodinách od započatia výkonu, alebo musí dôjsť k striedaniu činností či zamestnancov.

Táto úprava je však nedostatočná a nezahŕňa riziká nemanuálnych prác vyskytujúcich sa v súčasnej dobe. Autori Lipšová, Senčík a kol. (2021, s. 24) sa odkazujú na slovenské Nariadenie vlády č. 276/2006 Z. z. k doplneniu nedostatočnej českej úpravy. Toto nariadenie obsahuje zdravotné a bezpečnostné požiadavky na zariadenia a prostredia pracovísk so zobrazovacími jednotkami a na programové vybavenie. Zahŕňa to obrazovku, pracovné sedadlo, osvetlenie, priestorové požiadavky a ďalšie. Toto nariadenie taktiež popisuje povinnosť zamestnávateľa angažovať psychológa v rámci opatrení proti nadmernej psychologickému záťaži (§ 4 odst. 1), zhromaždiť informácie (§ 4 odst. 2), ktoré budú slúžiť k preventívnym opatreniam a prispôbiť tieto opatrenia danej pracovnej pozícii vzhľadom na konkrétne podmienky (§ 4 odst. 3, ďalej rozvedeno v časti A prílohy č. 6).

Ďalším spôsobom ako podporiť svojich zamestnancov je systém **zamestnaneckých benefitov**. Ideálny benefit by však mal byť legislatívne ošetrovaný a zameraný na konkrétneho zamestnanca. Vo firme je optimálne mať zamestnancov, ktorí sa špecializujú na systém benefitov a vedia s tým pracovať. Tento spomínaný systém by mal slúžiť na to, aby motivoval zamestnancov k starostlivosti o seba a k relaxu s tým, že nebude určovať, čo by mali zamestnanci robiť. Ide len o zaistenie, že peniaze budú čerpané za správnym účelom. Tieto benefity môžu zahŕňať wellness pobyty, wellness služby, vstupy na športové aktivity, kurzy relaxačného charakteru a podobne.

Preventívne a ochranné služby, na ktoré poukazujú Dolobáč a Seilerová (2018, s. 78-81), sú vymedzené v § 21 ods. 1 Zákona o BOZP v slovenskej legislatíve a mali by zaisťovať BOZP, najmä pokiaľ ide o prevenciu rizík zahŕňajúcich tie psychosociálne. Vyhláška č. 542/2007 definuje 3 typy opatrení. Ide o technické, organizačné a iné opatrenia. Čo sa týka **technických opatrení**, tak tie zahŕňajú *ergonomickú úpravu pracovného prostredia, obmedzenie senzorickej záťaže a kvalitu pracovného prostredia*. K **organizačným opatreniam** patrí *organizácia práce*, pod ktorú spadá zefektívnenie činnosti zamestnancov, striedanie činností, rotácia pracovníkov, odstránenie rušivých faktorov a podobne, a následne *režim práce a odpočinku* a teda primerané striedanie pracovných zmien a zaradenie prestávok. A napokon **iné opatrenia**, pod ktoré spadá *systém riadenia a spôsob jeho realizácie* berúci do úvahy ochranu zamestnancov na pracovisku, pozitívna motivácia zamestnancov a úlohy primerané ich schopnostiam, zručnostiam a predpokladom, ďalej

system výberu zamestnancov, ktorý prihliada na odolnosť zamestnancov voči psychickej záťaži, osobnostné a kvalifikačné predpoklady a nakoniec lekárske preventívne prehliadky.

Lipšová a kolektív (2016, s. 12-15) uvádzajú koordinované aktivity a opatrenia, ktorými má zamestnávateľ dopĺňať povinný systém preventívnej zdravotnej starostlivosti v Českej republike, pričom podpora zdravia na pracovisku nie je v českej legislatíve ukotvená a je to teda len na dobrovoľnej báze. Ako menej komplexné programy navrhujú **prevenciu rizík** vyplývajúcich z vykonávanej práce, **zdravú výživu**, **zvýšenie pohybovej aktivity**, **management stresu**, **odvykanie si od fajčenia**, **zvládanie nadmerného stresu** a **prevencia chronických ochorení**. V tomto dokumente sa zameriavajú aj **na pracovné prostredie a potrebu optimálnych podmienok k práci**, ako je vhodné osvetlenie, pohodlná pracovná pozícia, priestory pre osobnú hygienu a podobne. Ďalej poukazujú aj **na dodržiavanie prestávok a pracovnej doby**. Organizácia by mala vytvárať vhodné podmienky pre ľudí, ktorí si vyžadujú špeciálny prístup a každoročne by sa mal vykonávať audit v rozsahu požiadaviek programu „Podnik podporujúci zdravie“.

Mentálne poruchy spadajú pod zdravotné postihnutie a Lipšová, Senčík a kol. (2021, s. 140) uvádzajú, že sa toto definuje ako telesné, zmyslové, mentálne, duševné alebo iné postihnutie, ktoré bráni človeku v jeho právach na rovné zachádzanie v oblastiach vymedzených zákonom, pričom musí ísť o zdravotné postihnutie dlhodobého charakteru. Rovnako ako aj rakovina, chronická bolesť či muskuloskeletálne poruchy sú neviditeľné, a preto sa stále diskutuje, podľa čoho by mali byť stanovené a merané opatrenia pre podporu ľudí s problémami v pracovnej sfére. Virtanen et al. (2024, s. 22) zmieňujú štúdiu z roku 2002, v ktorej sa uvádza, že pre ľudí s mentálnymi poruchami predstavujú najväčšie obmedzenia najmä kognitívne deficity a interpersonálne vzťahy. Opatrenia, ktoré sú na to využívané najčastejšie, je **pracovný kouč** a **na mieru upravené pracovné povinnosti**. Podľa spomínanej štúdie bolo zistené, že využívanie takýchto opatrení má aj negatívnu stránku. Prispôsobenie pracovných povinností ľuďom s psychickými problémami by malo pripomínať organizačnú zmenu s rizikami ako je diskriminácia, zlé zaobchádzanie a šikana na pracovisku. Organizácia WHO v roku 2022 uviedla, že aj napriek tomu, že ešte nie sú známe riziká ani ich efektivita, tak je potrebné zaviesť primerané modifikácie pracovných povinností.

V prítomnosti berúc do úvahy rôzne **druhy práce** ako je *teleworking*, *smartworking* či *crowdfunding* môže vzniknúť niekoľko indikátorov vyvolávajúcich **pracovný stres**. Dolobáč a Seilerová (2018, s. 74) navrhujú **zavedenie vnútropodnikových pravidiel, antistresových opatrení a možnosti upozornenia zamestnancov na ich pracovné preťaženie**. Hesketh a Cooper (2023, s. 29) konštatujú, že aj napriek tomu, že práca z domu môže ponúkať maximálnu flexibilitu, pohodlie a autonómiu, tak zároveň môže viesť k pocitom izolácie, osamelosti a opustenia.

Na zamestnancov sú kladené nároky nielen v práci ale aj mimo nej a pokúšajú sa v nich dosiahnuť uspokojivú rovnovahu. Armstrong a Taylor (2015, s. 2244-2247) popisujú „**politiky ústretové k rodinám**“, ktoré uplatňujú **flexibilitu v pracovnej sfére**. Môže sa jednať o *prácu z domova, prácu na čiastočný úväzok, skrátenie pracovných týždňov, zmluvy na ročný počet pracovných hodín, zmluvy zjednané s ohľadom na trvanie školského roku, zdieľanie pracovných miest* či *pružné pracovné doby*. Dajú sa tiež skúsiť aplikovať zvláštne **systémy voľna a dovolení navyše** v prípade zlej životnej situácie alebo nutnosti dočasne prerušiť svoju kariéru bez ohrozenia postavenia v zamestnaní. Takéto politiky zamerané na rovnovahu medzi pracovným a osobným životom (work-life balance) **znižujú absencie, stres a zvyšujú morálku**. Ukázalo sa, že zamestnanci sú ochotní zostať v danej spoločnosti aj dlhšiu dobu práve kvôli tomu, že mohli využívať flexibilné pracovné režimy, čo teda zvyšuje lojalitu zamestnancov.

Armstrong a Taylor (2015, s. 2242-2251) uvádzajú spôsoby, ktoré majú dopomôcť zamestnancom v organizáciách **zvládať stres**. Jedným z nich je vytváranie pracovných miest, čo obnáša aj **presne vymedzené povinnosti** danej pozície a **vyššiu mieru autonómie**. Ďalším spôsobom je **definovanie cieľov**, ktoré sú dosiahnuteľné a primerane náročné, ale nemali by preťažovať zamestnancov. Dôležitým aspektom je aj **zaradovanie ľudí na pracovné miesta** primerané ich schopnostiam a následne **povyšovanie ľudí** podľa ich schopností a zásluh. Nemalo by však dôjsť k preceňovaniu či podceňovaniu pracovníkov. Umožnenie **komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými** je rovnako prínosné a taktiež možnosť **konzultácie problémov s personalistami**. Pre ideálnu firemnú kultúru treba **bojovať proti šikane** a v rámci toho Armstrong a Taylor odporúčajú kampaň proti šikane. Napokon **by mali byť manažéri vzdelávaní**, aby dokázali správne reagovať a zvládať problémy zamestnancov ako aj svoje vlastné.

Horváthová a kol. (2022, s. 34) navrhujú príklady **iniciatív v rôznych oblastiach well-beingu** zahrňujúcich aj duševné zdravie. Odporúčajú *aktivity na zvládanie stresu, riešenie konfliktov, zvládanie duševných problémov, prevenciu syndrómu vyhorenia, relaxačné kurzy pre líniových manažérov na zvládanie ťažkých rozhovorov, poskytnutie kontaktov na odborníkov v rámci duševných problémov, psychologické poradenstvo* ako aj *poradenstvo ohľadom užívania alkoholu a drog*.

4.2 Inovatívne postupy rozvoja duševného zdravia zamestnancov firmy

S meniacou sa dobou sa menia aj prístupy k riešení well-beingu zamestnancov a k vytváraniu zdravého pracoviska. Anas et al. (2023, s. 9) prezentujú, že American Psychological Association (©2022) zistila, že 71% zamestnancov verí, že ich zamestnávateľom záleží na ich duševnom zdraví viac než v minulosti, a to práve kvôli zmenám v prístupe k zamestnancom a ich duševnému zdraviu. Táto podkapitola sa teda zaoberá novými spôsobmi ako pristupovať k tejto problematike.

Vyššie spomínaní autori (2022, s. 9) uvádzajú niekoľko inovatívnych prístupov k zaisteniu lepšieho duševného zdravia svojich zamestnancov. McKinsey (Anas et al., 2022, s. 9) tvrdí: „*Ked' lídri idú príkladom, môže to mať veľký vplyv. Ak otvorene hovoria o svojich skúsenostiach s duševným zdravím a používajú pritom nestigmatizujúci jazyk, pomáhajú búrať tabu. Ich ochota ukázať zraniteľnosť odbúrava pocit hanby a vytvára bezpečnejšie a otvorenejšie pracovnú prostredie.*“ Dan Witters (Anas et al., 2022, s. 9) dodáva, že pokiaľ ide o zapojenie sa, tak zamestnanci sú do veľkej miery ovplyvnení našimi nadriadenými ako aj rovesníkmi. Brett (2023) uvádza, že v prieskume, kde bolo dotazovaných 3400 ľudí v 10 rôznych krajinách, sa zistilo, že vedúci majú väčší vplyv na duševné zdravie zamestnancov než lekári či psychológovia. Je to dokonca na rovnakej úrovni ako vplyv zo strany partnera. Elsamani et al. (2023, s. 21) poukazuje na prácu od Skakon et al. (2010), ktorí prešli literatúru spojenou s leadershipom z posledných 30 rokov, a zistili, že **stres a well-being lídra a zamestnancov sú prepojené**, čo znamená, že stres lídra je prenosný, čo opäť poukazuje na jeho vplyv vo firme.

S tým sa spája **zapojenie zamestnancov** ako koncept v oblasti ľudských zdrojov. Ukazuje ako veľmi sa zamestnanci cítia byť súčasťou firmy a nakoľko ich práca napĺňa.

Posilnenie zapojenia zamestnancov sa dá dosiahnuť pomocou vnímania ich názorov na pracovné prostredie a ich náplň práce. Zapojenie zamestnancov ako program duševného zdravia na pracovisku sa vyslovene nezameriava na prevenciu duševných porúch, ale zistilo sa, že má pozitívny vplyv na duševné zdravie zamestnancov. Podstatnými prvkami tohto programu sú **názory zamestnancov na produktivitu, osobná autonómia, možnosti osobného a profesijného rozvoja, zmysluplnosť práce a spolupráca s kolegami**. Hesketh a Cooper (2023, s. 84) vysvetľujú, že vďaka tomu, že sa zamestnanci cítia byť ocenení svojím zamestnávateľom, sú ochotní urobiť niečo navyše, konať iniciatívne či inovovať. Aj Pot (2017, s. 98) konštatuje, že práca, ktorá **poskytuje autonómiu, možnosť konzultácie s ostatnými a vzdelávania sa**, ako aj ďalšie, sú odporúčané ako „prevencia pri zdroji“, lebo znižujú riziko vzniku stresu. Vyššie uvedený autor (2017, s. 98) dodáva, že to taktiež tvorí oddanosť zamestnancov voči organizácii.

Mimo pozitívneho vedenia ľudí a tvorenie komunity je dôležité aj riešiť **stigma duševných problémov**. Pre zamestnancov vie byť prínosné mať priestor k tomu, aby rozprávali o svojich problémoch efektívnym spôsobom. Pokiaľ k tomu nemajú možnosť, tak sa môžu začať cítiť ostrčené a ako záťaž pre zamestnávateľa a kolegov. Ako je spomenuté vyššie, postoj k duševnému zdraviu závisia od názorov ľudí vo vedení. Avšak ľudia vo vyšších pozíciách nie sú v spojení s pracovníkmi v prvej línii. K riešeniu tohto problému Anas et al. (2022, s. 11) navrhujú **osobné (face-to-face) workshopy a intervencie založené na kognitívno-behaviorálnej terapii**. Preukázalo sa, že je to nápomocné pre komunikáciu so zamestnancom s psychickými problémami. Odborníci sa zhodujú, že **otvorené komunikačné kanály** sú podstatné pri riešení stigmaty.

Anas et al. (2023, s. 12) uvádzajú, že existuje napríklad Kanadská iniciatíva pre podporu duševného zdravia na pracovisku The Working Mind (©2025), ktorá má dve verzie a zameriavajú sa na problematiku stigmaty. Jedna verzia je určená pre pracovníkov v prvej línii a druhá pre manažérov. Tento program zahŕňa diskusie o tom, ako **viest' rozhovory o duševnom zdraví**. Obsahuje pracovné manuály, videá so skutočnými scenármi a priestor pre školeníov.

Aj na Slovensku existujú programy pre podporu duševného zdravia, avšak väčšinou ich poskytujú **mimovládne organizácie a občianske združenia**. Grajcarová (2020, s. 22)

popisuje, že sa uskutočňujú v rámci regiónov a dostávajú dotácie od štátu skôr jednorázovo, a preto nie sú dlhodobým a systematickým riešením.

Palíšková et al. (2021, s. 209) poukazujú v rámci **starostlivosti o well-being zamestnancov** na globálny program *Health & Wellbeing*, realizovaný od roku 2018, ktorý využíva napríklad spoločnosť Philip Morris ČR. Je zameraný *na podporu zdravého životného štýlu, znižovanie stresu, podpora rovnováhy medzi pracovným a osobným životom* a ďalšie. Ďalej napríklad spoločnosť Kaufland organizuje program *Zdraví nás baví*.

Podľa Anas et al. (2022, s. 13) je dôležitým prvkom spokojnosti zamestnanca jeho autonómia. **Autonómia** je pozitívne spojená s duševným well-beingom. Zamestnanci by mali mať pocit kontroly nad ich prácou a programom. Ukázalo sa, že intervencie zamerané na výsledok práce sú úspešnejšie v prevencii vyhorenia a zvýšenia produktivity než čas strávený prácou a striktný program. Nazýva sa to „**outcome-first approach**“, čo v preklade znamená prístup zameraný na výsledky.

Anas et al. (2022, s. 24) taktiež uvádzajú, že je prínosné, keď majú zamestnanci pocit, že **robia niečo zmysluplné, využívajú svoje schopnosti a dosahujú profesionálne ciele**. Nielsen et al. (2021, s. 29) dodávajú, že zamestnanci by mali mať **presne vymedzenú pracovnú náplň** a mali by vedieť, **čo sa od nich očakáva každý deň a od koho majú prijímať príkazy**.

Zmeny sú v pracovnom prostredí bežným javom najmä pri zavádzaní nových produktov, technológií a organizačných opatrení. Nielsen et al. (2021, s.30) poukazujú na to, že aj želaná zmena môže spôsobiť neistotu. Odporúčajú **informovať zamestnancov o zmenách** s dostatočným predstihom a mali by byť informovaní o tom, prečo sa má daná zmena zavádzať a prečo je nevyhnutná. V rámci už skôr spomínanej autonómie poukazujú tiež na to, že pokiaľ je to možné, tak **by sa zmeny mali so zamestnancami konzultovať** a mali by mať **možnosť do istej miery zmenu ovplyvniť**.

Subjektívny well-being a spokojnosť s prácou sú navzájom prepojené konštrukty. Aj napriek samotnému názvu je subjektívny well-being jedným z hlavných konštruktov zamestnaneckého well-beingu. Elsamani et al. (2023, s. 19) sa vo svojej štúdií venovali prepojeniu **well-beingu a inováciami** ako takými. Zistili, že inovácie, kreativita a originalita sú úzko prepojené so subjektívnym well-beingom. Znamená to, že pokiaľ zamestnanec pociťuje viac **subjektívnej pohody**, tak to zvyšuje jeho kreativitu a predstavivosť. Platí aj

opak, a to, že pokiaľ majú zamestnanci priestor na inovatívne myslenie a kreativitu, tak to zvyšuje ich well-being. Dôvodom je, že im to dodáva pocit kontroly nad ich prácou.

Ukázalo sa taktiež, že existuje **spojitosť medzi well-beingom zamestnancov a ich pracovným výkonom**. Najpodstatnejšími premennými sú **oddanosť organizácii a spokojnosť s prácou**. Tri faktory, ktoré majú silný vplyv na spokojnosť s prácou, sú vyhorenie, sebahodnotenie a depresia. Preto je dôležité znižovať stres spôsobený prácou, a to pomocou pracovnej podpory. Jej nedostatok môže mať negatívny vplyv na duševné zdravie zamestnancov. To všetko zvyšuje well-being zamestnancov a zároveň to vytvára priestor pre inovácie, kreatívne myslenie a zlepšovanie svojich schopností.

Mimo toho Elsamani et al. (2023, s. 24) navrhujú, aby manažéri zvýšili **pracovné zdroje pre zamestnancov, znížili nároky a stres a vytvorili kvalitné pracovné prostredie**, ktoré bude mať na pracovníkov pozitívny vplyv. Samotní manažéri by mali prejavovať svoje **vodcovské vlastnosti, byť pokorní a mať pozitívny prístup voči svojim podriadeným**. Hesketh a Cooper (2023, s.51) tiež vysvetľujú, že ak lídri dokážu dať zamestnancom pocit osobnej pozornosti, tak sa im to následne vracia v podobe pracovného nasadenia, lojality, dobrovoľnej snahy a výkonu. Táto pozornosť vo forme individuálnej podpory môže zahŕňať koučing, mentoring či možnosti profesionálneho rozvoja a kariérnych príležitostí.

V Sprievodcovi kampaňou Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (2013, s. 19) uvádzajú, niekoľko dodatočných opatrení, ktoré sú kľúčové pre zdravé pracovisko. Je nimi **umožnenie pružnej pracovnej doby**, poskytovanie pomoci s každodennými záležitosťami ako je **opatovanie detí, poskytovanie odbornej prípravy manažérom a ďalším zamestnancom v oblasti duševného zdravia, poskytovanie bezplatného psychologického poradenstva a podnietenie zamestnancov k fyzickej aktivite**.

Čmolíková Cozlová et al. (2017, s. 15-17) informujú o množstve nástrojov pre zladenie osobného a pracovného života a možnosť ich využitia v Českej republike. Uvádzajú napríklad **zdieľané pracovné miesto**, ktoré je od 1.1.2021 legislatívne upravené vďaka schválenej novele Zákonníku práce. Táto úprava dáva priestor na zdieľanie jedného pracovného miesta s viacerými pracovníkmi na čiastočný úväzok alebo inú formu zamestnania, ktorí sa týmto spôsobom navzájom dopĺňajú. Ministerstvo práce a sociálnych

vecí sa chystá podporiť zamestnávateľov, aby mohli túto formu zamestnania efektívne využívať.

Spomínané autorky (2017, s. 19) taktiež opisujú aj častejšiu formu zamestnania a to **homeoffice** (práca z domova). Rozširovanie homeoffice so sebou prináša stále nové zmeny ako aj svoje výhody a nevýhody. To so sebou nesie svoje riziká a otázky ochrany zamestnancov, vzhľadom na to, že ich práca závisí od elektronickej komunikácie, čo môže viesť k obmedzeniu ich voľného času. Krajiny ako Francúzsko, Taliansko, Španielsko a Belgicko uzákonili „**právo odpojit' sa**“, ktoré z tejto problematiky vyplýva. Spôsobom ako aplikovať „právo odpojit' sa“ je napríklad nastavenie interných serverov, aby nechodili e-maily po určitej hodine dňa, ako to využíva firma Volkswagen. Firma Daimler zase využíva software „E-maily o dovolenke“. Znamená to, že pokiaľ sú zamestnanci v priebehu svojej dovolenky oslovení, tak môžu využiť automatický e-mail, ktorý spätne informuje o tom, že čerpajú dovolenku. Zaslaný e-mail je potom následne zmazaný. Dôvodom tohto opatrenia je, aby zamestnanci po dovolenky neboli v strese z nevybavených e-mailov a plnej e-mailovej schránky. V Česku zase Česká spořitelna v priebehu pandémie začala podporovať využívanie nástrojov na odpojenie sa počas dňa alebo končenie včas pomocou nastavenia večerky na počítači.

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť sa zaoberá zdrojmi podniku, duševným zdravím, podporou duševného zdravia a napokon prístupmi rozvoja duševného zdravia. Na začiatku sú definované materiálne, finančné a ľudské zdroje pre načrtnutie dôležitosti ľudí a ich osobnej pohody pre správne fungovanie podniku. Pracovníci poháňajú všetky ostatné zdroje, a preto je prínosné venovať sa ich duševnému zdraviu a udržiavaniu optimálnych pracovných podmienok.

Aj napriek rôzniacim sa definíciám duševného zdravia je nutné si uvedomiť, že duševné zdravie neznamena absenciu duševných porúch. Jedná sa o dynamický stav vnútornej rovnováhy alebo o prítomnosť prosperovania. Znamená to, že človek neprežíva len pozitívne emócie, ale je bežné pre duševne zdravého človeka zažívať smútok, hnev a celé spektrum emócií. Duševné zdravie sa skladá z troch komponentov a to z emočnej, psychologickkej a sociálnej pohody, ktoré súvisia s jednotlivými oblasťami života človeka a prispievajú k spokojnosti jedinca.

Rozvoj duševného zdravia zamestnanci závisí od firmy rovnako ako aj od zamestnanca samého. Je podstatné zabezpečiť zamestnancom optimálne pracovné podmienky, čo je spísané v BOZP, aby boli zamestnanci spokojní vo svojej práci a nezaťažovalo to ich osobnú pohodu. Existuje množstvo spôsobov, ako to dosiahnuť a následne zvýšiť výkonnosť zamestnancov. Môže ísť o opatrenia ako oslobodenie od monotónnych prác, autonómia pri rozhodovaní, flexibilná pracovná doba, modifikácia pracovných povinností v prípade duševných ťažkostí, alebo je možnosť zapojiť zamestnancov do workshopov a programov zameraných na duševné zdravie. Zo strany zamestnanca je nutné starať sa o seba a svoj well-being dodržiavaním duševnej hygieny, spánkového režimu, dostatočného pohybu a zdravou stravou. Kľúčom je sebastarostlivosť a rovnováha medzi pracovným a osobným životom. Aj v prípade, že človek má psychické poruchy, sú cesty, ako sa dostať späť do pracovného prostredia. Je však nevyhnutné, aby boli zamestnávatelia ochotní brať do úvahy, že duševne chorý človek bude vyžadovať isté modifikácie pracovných povinností a nebude podávať rovnaký výkon ako zdraví zamestnanci. Je to v dôsledky symptómov duševných porúch ako aj vedľajších účinkov liekov. Príznaky môžu byť fyzické, emočné, behaviorálne a kognitívne, no duševné poruchy

môžu viesť aj k fyzickým ochoreniam. Liečbu však vie skomplikovať stigmatizácia duševne chorých ľudí, čo týchto jedincov môže viesť k izolácii a beznádeji.

V dnešnej dobe sa už zvyknú využívať štandardné postupy a nástroje rozvoja duševného zdravia v podniku. Ide najmä o redukcii psychosociálnych faktorov, systém zamestnaneckých benefitov, zabezpečenie optimálnych podmienok v pracovnom prostredí, aktivity a opatrenia na doplnenie systému preventívnej zdravotnej starostlivosti. Existujú aj politiky ústretové k rodinám na prispôsobenie pracovných podmienok pre rodičov. Nevyhnutné je aj podporovať zamestnancov v dodržiavaní rovnováhy v pracovnom a osobnom živote. Novšie prístupy už poukazujú aj na vplyv well-beingu lídra na zamestnancov, nutnosť vzdelávania manažérov o duševnom zdraví, aby vedeli riešiť a správne reagovať na problémy zamestnancov. Taktiež sa poukazuje aj na koncept zapojenia zamestnancov, ktorý vedie k lepšiemu duševnému zdraviu. Autonómia, možnosť konzultácie a vzdelávanie sa je považované ako niekoľko prístupov prevencie pri zdroji a vedie k väčšej oddanosti voči podniku.

II

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ FIRMY

6.1 Základná charakteristika firmy

Technologické inovační centrum (TIC) je spoločnosť, ktorá vznikla v roku 2005 a zaujíma sa o viacero oblastí. Ide o progresívnu a proklientsku agentúru, ktorej ide o uspokojovanie potrieb a očakávaní zákazníkov. A to najmä ak ide o kvalitu života v Zlíne, kde sa snažia implementovať **Regionálnu inovačnú stratégiu Zlínskeho kraja**. Technologické inovační centrum (© 2025) tvrdí, že sa chcú zamerať predovšetkým na *štúdium, podnikanie a profesný rast*.

Technologické inovační centrum s.r.o. bolo založené konkrétne **2.mája 2005** ako v rámci spolupráce medzi **Zlínskym krajom** a **Univerzitou Tomáše Bati**. Tento projekt naväzuje na projekt rovnakého mena, ktorý vytvorilo Statutární město Zlín. Konečný (SVTP, 2007) vysvetľuje, že pôvodne sa to týkalo rekonštrukcie Priemyselného areálu, ktorú kofinancoval program Phare. Oba spomínané významné subjekty, Zlínsky kraj a Univerzita Tomáše Bati, sú zakladateľmi a zároveň vlastníkami Technologického inovačného centra a nesú veľkú zodpovednosť za rozvoj regiónu. Zlínsky kraj má nízke ekonomické čísla a považuje sa za slabší kraj v rozvoji regiónu. O to je významnejší tento projekt a jeho následné pozitívne dopady na Zlín a celý Zlínsky kraj.

Už po vzniku sa Technologické inovační centrum zapojilo do dôležitých projektov v Operačnom programe Průmysl. Vyššie uvedený autor (SVTP, 2007) dodáva, že medzi spomenuté projekty patria **Projekt podnikateľského inkubátoru, vedeckotechnického parku a centra pre transfer technológií v Zlínskom kraji**. Podnikateľské inovační centrum je oficiálne plne funkčné od apríla 2007.

Predmetom činnosti Technologického inovačného centra je **podpora podnikania a startupov začínajúcich podnikateľov** prostredníctvom rôznych inkubačných programov, mentorovania a poradenstva. Zaoberá sa aj **inovačnými projektmi**, čím sa usiluje o získanie finančných prostriedkov pomocou grantov a dotácií. Ďalším kľúčovým bodom je **networking a spolupráca**. Centrum organizuje a podporuje rôzne konferencie, semináre a workshopy, ktoré spájajú podnikateľov, výskumníkov a investorov. Pracujú na vlastných a zdieľaných programoch a národných či európskych projektoch. Ponúkajú rozvojové aktivity

v rôznych oblastiach. Konečný (SVTP, 2007) prezentuje, že ide napríklad o kreativitu a podnikavosť u žiakov a študentov, akceleráciu podnikateľských zámerov vrátane prevádzky podnikateľského inkubátoru, taktiež aj služby pre malé a stredné podniky najmä v odvetviach domén špecializácie Zlínskeho kraja. Zahŕňa to aj **podporu výskumu a vývoja** vo firmách s účinnou spoluprácou s výskumnými organizáciami, ako aj služby pre zefektívnenie riadenia ľudských zdrojov vrátane kariérneho poradenstva a profesného smerovania či podpora expanzie endogénnych firiem Zlínskeho kraja. Ich úlohou je aj **vytváranie klastrov**, či už v silnejších priemyslových odvetviach v kraji, alebo pre rozvoj nových rýchlo sa rozvíjajúcich odborov. Cieľom rozvíjania klastrov je posilnenie jednotlivých firiem a zvýšenie ich konkurencieschopnosti. Už na počiatku vzniklo niekoľko projektov ako Identifikace možnosti vzniku plastikářského klastru ve Zlínském kraji a Mapování možností vzniku klastru v oboru dřevařské výroby a výroby nábytku ve Zlínském kraji. Technologické inovační centrum sa podieľalo na vzniku prvého klastra v Zlínskom kraji Plastikářsky klastr z.s.p.o.

6.2 Organizačná štruktúra firmy

Na organizačnej schéme je vyobrazená organizačná štruktúra Technologického inovačného centra spolu s úrovňami riadenia v hierarchii vo vnútri spoločnosti. Táto štruktúra zahŕňa orgány spoločnosti, vedenie spoločnosti a jednotlivé oddelenia, ktorým sú delegované príslušné kompetencie v rámci deľby práce v podniku na plnenie cieľov spoločnosti.

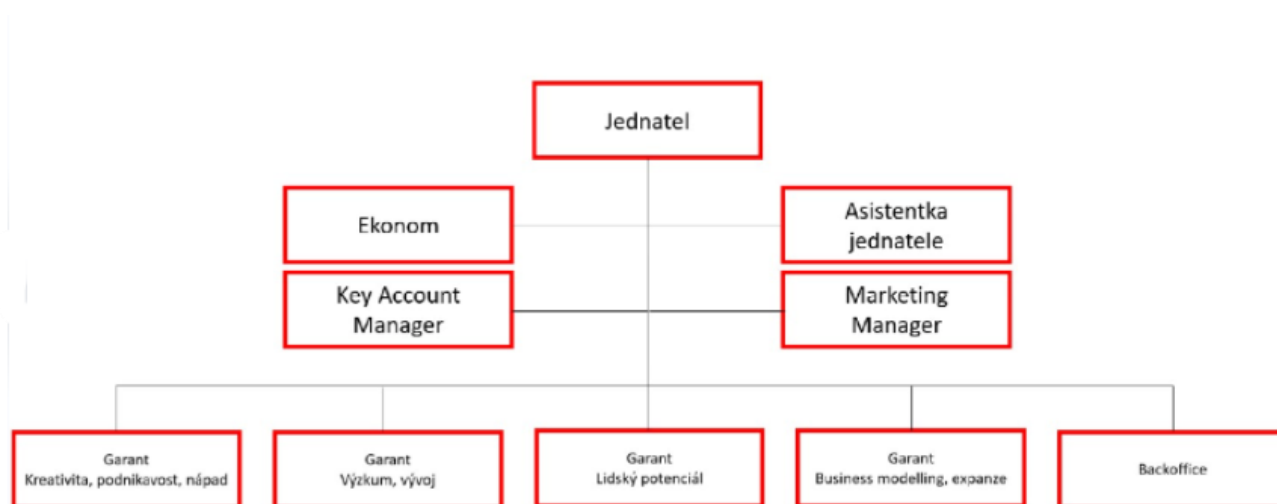
Najvyšším orgánom v Technologickom inovačnom centre je **valná hromada**. Jej pôsobnosť špecifikuje **spoločenská zmluva** a **Zákon o obchodných korporáciách**. Je tam tiež špecifikovaná pôsobnosť **dozornej rady**, ktorá je kontrolným orgánom spoločnosti. Následne sa tam nachádza **jednatel'**, ktorý pôsobí ako **štatutárny orgán** spoločnosti. Jeho kompetencie sú stanovené v Zákone o obchodných korporáciách, spoločenskej zmluve a zmluve o výkone funkcie jednatel'a.

Jednatel'ovi je podriadený ekonóm, Key Account Manager, garant a Marketing Manager. **Ekonóm** zodpovedá za vedenie účtovníctva vrátane mzdového účtovníctva, následne spracovania daňových priznaní, prehľadov a kontrolných hlásení, zabezpečuje

komunikáciu s úradmi a napokon sa stará o správu jednotlivých nákladových stredísk spoločnosti a o controlling. **Key Account Manager** zodpovedá za obchodné výsledky zamestnávateľa a komunikáciu všetkých služieb a programov zamestnávateľa. **Garant** sa zaoberá rozvojom know-how zamestnávateľa, designom nových služieb a programov a riadením tímu zamestnancov v danej odbornej oblasti. A napokon **Marketing manager** je zodpovedný za kompletne vedenie propagácie zamestnávateľa.

Celá spoločnosť je organizačne rozdelená na **5 úsekov**. Všetky z jednotlivých úsekov sú priamo podriadené jednatelovi spoločnosti. Spomínanými úsekmi sú Garant – Kreativita, podnikavosť, nápad, Garant – Výskum, vývoj, Garant – Ľudský potenciál, Garant – Business Modelling, expanzia, Backoffice (THP) vrátane pozície asistentky jednatela. Právomoci a zodpovednosť v rámci jednotlivých úsekov spoločnosti na najnižších stupňoch riadenia sú vymedzené prostredníctvom pracovných náplní jednotlivých pracovných pozícií.

Táto **plochá organizačná štruktúra** vedie k efektívnejšej komunikácii, flexibilita a rýchlemu rozhodovaniu. Všetci zamestnanci majú presne stanovené kompetencie a zodpovednosti, ktoré sú špecifikované v pracovných náplniach. Riadiace línie sú priamočiare a prehľadné, čo znamená, že umožňujú jednoduchšiu koordináciu medzi jednotlivými úsekmi a vedením spoločnosti. (informácie poskytnuté prostredníctvom e-mailovej komunikácie, Mariem Bolcková, developerka asistívnych technológií, 10.4.2025)



Obrázok 1 Organizačná štruktúra firmy

Zdroj: (obrázok poskytnutý prostredníctvom e-mailovej komunikácie, Mariem Bolcková, developerka asistívnych technológií, 10.4.2025)

6.3 Základné ekonomické ukazovatele firmy

Podľa výročnej správy spoločnosti z roku 2023 (Technologické inovační centrum, 2024) zaznamenalo Technologické inovačné centrum Zlín v priebehu rokov 2021 až 2023 stabilný rast prevádzkových **výnosov**, ktoré sa zvýšili z približne 20,8 milióna Kč v roku 2021 na 27 miliónov Kč v roku 2023. Tento vývoj poukazuje na postupné zvyšovanie ekonomickej aktivity spoločnosti.

Náklady rástli stále podobným tempom, čo znamená, že hospodárenie ostáva vyrovnané. Počas spomínaných troch rokov sa TICu podarilo dosiahnuť **zisk**, aj keď išlo o relatívne nízke hodnoty (420–520 tisíc Kč). Znamená to, že spoločnosť dokáže pokryť svoje náklady a tiež generovať mierny prebytok.

Finančné výnosy uvedené vo výročnej správe (Technologické inovační centrum, 2024) boli v sledovanom období zanedbateľné, zatiaľ čo **finančné náklady** mierne klesli z 50 na 38 tisíc Kč. To poukazuje na veľmi **nízku mieru zadlženosti** alebo pasívneho finančného hospodárenia, čo odpovedá neziskovému alebo verejne podporovanému subjektu.

Na základe týchto informácií sa dá povedať, že TIC Zlín dosahuje stabilné a udržateľné výsledky korešpondujúce s ich verejnoprospešným zameraním. Je tiež zrejmé, že spoločnosť dokáže **nakladať efektívne s dostupnými zdrojmi** a naďalej zostáva **v zdravom finančnom stave**.

Čo sa týka majetku a financovania, tak z výročnej správy (Technologické inovační centrum, 2024) vyplýva, že TIC spravuje najmä **obežné aktíva**. Nedisponujú množstvom **dlhodobého majetku**, ktorý predstavuje približne 1 mil. Kč. Vzhľadom na to, že TIC má charakter poskytovateľa služieb, tak to korešponduje s nižším objemom dlhodobého majetku. V roku 2023 výrazne vzrástli obežné aktíva na 48,4 mil. Kč, čo bolo ovplyvnené najmä **dlhodobými pohľadávkami**, ktoré predstavujú približne polovicu celých obežných aktív a objavili sa až v tomto roku.

Zadlženosť podniku je minimálna, čo naznačuje bezpečné a konzervatívne hospodárenie. TIC je taktiež veľmi dobre schopný splácať svoje krátkodobé záväzky, a teda

sa vyznačujú **vysokou likviditou**. **Rentabilita** TICu však klesá, čo je spôsobené najmä nízkym ziskom a vysokým nárastom majetku, ktorý však ešte nemusí generovať výnos.

U fondov zo zisku v TICe sa dá pozorovať pravidelný a stabilný rast. Naznačuje to zodpovedný prístup k hospodáreniu so ziskom a tiež snahy o dlhodobú finančnú stabilitu. Výročná správa (Technologické inovační centrum, 2024) ukazuje, že výška **základného kapitálu** sa za posledné roky nemenila a zostáva na 200 tis. Kč, z čoho vychádza, že podnik má stálych a stabilných vlastníkov a je v dlhodobo stabilnej finančnej situácii.

6.4 Firemná kultúra a pracovné prostredie

Firemná kultúra v Technologickom inovačnom centre je založená na niekoľkých spoločných hodnotách. Tými **hodnotami** sú *otvorená komunikácia, podpora kreatívnych nápadov, medzitímová spolupráca, tvorivá činnosť* rovnako ako aj *vládnosť a láskavosť*. Do značnej miery to uľahčuje menší počet zamestnancov. Vzhľadom na činnosť spoločnosti je nevyhnutné, aby boli zamestnanci *kreatívni, inovatívni* a *otvorení novým nápadom*, čo je aj vystihnuté v ich spoločných zdieľaných hodnotách. V Technologickom inovačnom centre sa nenachádza personálne oddelenie, no administratívne záležitosti pri príchode nového pracovníka rieši ekonómka spoločne s asistentkou jednatel'a.

Vzťahy na pracovisku sú neformálne a zamestnankyňa poznamenala, že sú veľmi **dobrý kolektív**, čo je základom pre dobré fungovanie akejkoľvek spoločnosti. V rámci mojej stáže v Technologickom inovačnom centre som mala možnosť zažiť ich pracovné prostredie a spoznať niekoľkých zamestnancov. Bolo cítiť, že boli veľmi ochotní a príjemní. Vnímala som, že si cenia iniciatívu študentov a tvorivosť, čo prispievalo k celkovému pocitu rovnosti a spolupráce.

Pre zocelenie vzťahov na pracovisku sa raz ročne organizujú *dvojdnové výjazdne porady* mimo pracovisko. Približne dvakrát do roka sa organizujú **spoločné raňajky pre nájemcu budovy**, aby sa lepšie spoznali.

Čo sa týka pracovného prostredia, tak po vizuálnej stránke pracoviska charakterizujú Technologické inovačné centrum **veľké kancelárske priestory**, ktoré podporujú stretávanie sa a spoluprácu. Interiér spoločnosti bol navrhnutý s dôrazom na otvorenosť a flexibilitu a budovu teda tvoria moderné a funkčné priestory. Vo vnútri dominuje žltá farba na vnútorných stenách. Pracovné prostredie ponúka dostatok priestoru a svetla pre prácu.

Nachádzajú sa tam *kancelárske priestory*, navrhnuté pre potreby malých a stredných podnikov, s možnosťou prispôsobenia podľa požiadaviek nájomcov, ďalej *laboratóriá* určené pre výskum a rozvoj, *konferenčné a školiace miestnosti na semináre, workshopy a školenia*, a napokon **spoločné priestory** vrátane *oddychových zón, sprchy a kuchynky*. Sprcha slúži okrem iného aj pre zamestnancov, ktorí jazdia do práce na bicykli.

V školiacich a zasadacích miestnostiach sa zvyknú konať **pravidelné porady**. Tieto spoločné priestory teda podporujú neformálne stretnutia a networking.

Zamestnanci nemajú prístup k finančným benefitom týkajúcich sa zdravotných a sociálnych príspevkov. V rámci nefinančných benefitov majú možnosť sa v blízkej budúcnosti zúčastniť **kurzu „Bud’ kde chceš“**, ktorý TIC zvykol organizovať primárne pre študentov UTB. Tento kurz zahŕňa **workshopy zamerané na time management a stress management** v kontexte práce na diaľku. Zamestnanci si tam môžu prakticky vyskúšať, *ako efektívne plánovať prácu, nastavovať ciele, určovať priority a spolupracovať v tíme na diaľku*. Zároveň sa tam učí *rozpoznávať stresové situácie, pracovať so svojimi vnútornými zdrojmi a zvládať záťaž* pomocou konkrétnych techník. Tieto workshopy sú vedené zážitkovo s dôrazom na praktické zručnosti, sebareflexiu a zdieľanie skúseností.

V rámci vzdelávania majú zamestnanci mimo tohto kurzu možnosť sa zúčastňovať rôznych konferencií a diskusií. V tomto roku si prešli **kurzom Kariérneho poradcu**, ktorý bol zakončený certifikovanou skúškou. **Kariérny rast** je teda v Technologickom inovačnom centre možný. Zamestnanci si môžu aj sami vyhľadať vzdelávacie aktivity týkajúce sa napríklad aj duševného zdravia. Tieto vzdelávacie aktivity im následne môžu byť preplatené.

Komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými funguje dobre. Raz ročne sa zamestnanci schádzajú s jednatelom na osobný pohovor, kde môžu vyjadriť svoju spokojnosť alebo nespokojnosť, prípadne akékoľvek nové podnety, s ktorými zamestnanci prídu. Ako bolo spomínané, tak aj pravidelné porady slúžia k tomu, aby mohli vzájomne zdieľať svoje názory a spätnú väzbu k realizovaným akciám a projektom.

Zamestnankyňa zo svojej skúsenosti tvrdí, že vo firme je značné, že medzi zamestnancami a firmou je silné prepojenie (employee engagement). Dá sa povedať, že ich práca naplňuje a cítia sa byť súčasťou firmy. Napomáhajú tomu aj spoločné zdieľané hodnoty.

V Technologickom inovačnom centre funguje **flexibilná pracovná doba**, ktorá podporuje **rovnováhu medzi pracovným a osobným životom**. Raz týždenne môžu využiť **home-office**.

Zamestnanci riešia širokú škálu **projektov**, ktoré zahŕňajú *vzdelávanie, výskum, podporu start-upov, inovácie v sociálnych službách* a mnoho ďalších. Dá sa povedať, že z väčšej časti ich práca nie je monotónna. Zamestnankyňa vysvetľuje, že ich prácu by sa dalo popísať outcome-first prístupom. Jednotlivé časti každého projektu treba prekladať v stanovených termínoch a priebežne sú hodnotené výstupy. (informácie poskytnuté prostredníctvom e-mailovej komunikácie, Mariem Bolcková, developerka asistívnych technológií, 10.4.2025)

7 PRIEBEH VÝSKUMU

7.1 Ciele výskumu

Výskum si kladie za cieľ zhodnotiť opatrenia na rozvoj duševného zdravia zamestnancov v Technologickom inovačnom centre v Zlíne a zistiť, ako vplýva pracovné prostredie na ich duševnú pohodu.

Hlavným cieľom výskumu je zistiť, ako vplývajú existujúce opatrenia na duševnú pohodu zamestnancov v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne.

Medzi čiastkové ciele patrí:

- Zistiť, ako vplýva firemná kultúra a pracovné prostredie na duševnú pohodu zamestnancov v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne.
- Identifikovať, aké opatrenia v spoločnosti chýbajú a boli by prínosné pre zamestnancov v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne.
- Identifikovať, ktoré existujúce opatrenia prispievajú k duševnej pohode zamestnancov v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne najviac.
- Navrhnuť odporúčania na zlepšenie podpory duševného zdravia v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne.

7.2 Popis výskumnej vzorky

Základný súbor výskumu tvorí **23 zamestnancov** Technologického inovačného centra (TIC) v Zlíne. **Výskumná vzorka** pozostáva zo **16 zamestnancov** spoločnosti, ktorí boli zahrnutí do výberového súboru. Na dotazníkovom šetrení sa zúčastnili zamestnanci spoločnosti, a teda výskum poskytuje názorovú reprezentáciu celého kolektívu. Výsledky dotazníku ukazujú, že 10 respondentov je vo vekovej kategórii 36 až 50 rokov. Potom nasledujú respondenti do 35 rokov, ktorí sú štyria z opýtaných. Respondentov vo veku od 51 až 65 a viac rokov tvoria 2 ľudia. Z toho 11 respondentov sú odborní pracovníci, 3 sú vo vedúcej pozícii a 2 sú podpornými pracovníkmi. Okrem dotazníkového šetrenia bol využitý

aj pološtrukturovaný rozhovor s manažérkou z Technologického inovačného centra. Prostredníctvom rozhovoru poskytla manažérka informácie o existujúcich opatreniach a stratégiách týkajúcich sa duševného zdravia zamestnancov. Cieľom rozhovoru bolo získať bližší pohľad na firemnú podporu duševného zdravia zamestnancov a porozumieť prístupu vedenia k tejto tematike.

Všetci účastníci boli informovaní o účele výskumu. Kritériom výberu bolo, aby boli daní zamestnanci aktívne zamestnaní v dobe výskumu. Dotazník bol rozoslaný **elektronicky**, účasť bola **dobrovoľná** a bola **zachovaná anonymita** všetkých účastníkov.

7.3 Výskumné otázky

Na základe stanovenia hlavného a čiastkových cieľov boli formulované nasledujúce výskumné otázky, ktorým výskumný dotazník zodpovedá:

- Ako vnímajú zamestnanci v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne svoju pracovnú pohodu na pracovisku?
- Ako zamestnanci v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne vnímajú užitočnosť existujúcich opatrení k rozvoju ich duševného zdravia?
- Ako často využívajú zamestnanci v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne existujúce opatrenia k rozvoju ich duševného zdravia?
- Ktoré nové opatrenia by zamestnanci v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne uvítali?

Následne sú tu sformulované výskumné otázky, ktoré zodpovedá výskumný rozhovor:

- Ako pristupuje vedenie k duševnej pohode zamestnancov v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne?
- Ako funguje firemná kultúra v Technologickom inovačnom centre v Zlíne?
- Aké kľúčové faktory prispievajú k spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne?
- Akým spôsobom pristupuje vedenie k osobnému rozvoju zamestnancov v Technologickom inovačnom centre v Zlíne?

7.4 Metódy a techniky výskumu

Výskum bol realizovaný prostredníctvom zmiešaného výskumného dizajnu, ktorý kombinuje kvalitatívny a kvantitatívny prístup, a to využitím pološtruktúrovaného rozhovoru a dotazníkového šetrenia. Hlavným nástrojom zberu dát bol online dotazník vytvorený v Google Formuláre, ktorý bol 9.mája 2025 distribuovaný všetkým zamestnancom v TIC Zlín prostredníctvom e-mailu. Dotazník bol anonymný a účasť bola dobrovoľná. Okrem dotazníka bol uskutočnený aj pološtruktúrovaný rozhovor s jednou z manažérok spoločnosti, aby sa dalo lepšie porozumieť podpore duševného zdravia zo strany vedenia a bližšie sa oboznámiť s firemnou kultúrou spoločnosti.

Dotazník pozostáva z 10 **uzavretých otázok** zameraných na vnímanie duševného pohody v práci a podpory zo strany vedenia v spoločnosti. Dve **škálovacie otázky**, tj. otázky dotazníku č. 3 a č. 4, ktoré boli zostavené formou škálového hodnotenia jednotlivých 17 kritérií, kde mali respondenti za úlohu ohodnotiť, nakoľko im jednotlivé existujúce opatrenia pripadajú užitočné a ako často ich využívajú. Škála je šesťstupňová od 1-veľmi neužitočné po 6-veľmi užitočné a od 1-vôbec po 6-veľmi často. Následne dotazník obsahoval ďalšie škálovacie otázky, tj. otázky dotazníku č. 5, č. 7 a č. 10, postavené na škále v rozsahu od 1 do 6, pričom respondenti hodnotili frekvenciu istých situácií, otázky č. 8 a č. 9, u ktorých respondenti vyberali jednu zo 4 možností (áno/skôr áno/skôr nie/nie). Nachádzali sa v ňom aj dve **výberové otázky**, tj. otázky č. 1 a č. 2, s dvoma variantami odpovedí a tiež otázka č. 6 s 12 možnosťami, kde si mali respondenti vybrať z opatrení, ktoré by mohli prispieť k ich duševnej pohode. Respondenti si mohli vybrať maximálne 3 možnosti podľa ich uváženia.

V rámci kvalitatívneho prístupu bol použitý pološtruktúrovaný rozhovor, ktorý sa uskutočnil 18.apríla 2025 osobne s manažérkou Technologického inovačného centra. Rozhovor obsahoval 8 pripravených základných otázok a 11 doplňujúcich. Tento typ rozhovoru poskytoval flexibilitu a možnosť hlbšie skúmať odpovede respondentky. Rozhovor trval **47 minút** a bol nahrávaný so súhlasom respondentky. Cieľom bolo zistiť, ako pristupuje vedenie k duševnej pohode zamestnancov. Rozhovor tiež vytvoril priestor na preskúmanie názorov respondentky na túto tematiku ako aj na jej osobné skúsenosti v spoločnosti.

7.5 Spôsob spracovania dát

Zber dát prebiehal prostredníctvom dotazníkového šetrenia a pološtruktúrovaného rozhovoru. V tejto kapitole je popísaný postup spracovania získaných údajov, a to oddelene pre kvantitatívne a kvalitatívne dáta.

7.5.1 Spracovanie dotazníkových údajov

Dotazníkové šetrenie bolo realizované medzi zamestnancami Technologického inovačného centra v Zlíne. Dotazník obsahoval uzavreté otázky, pričom bolo zväčša využité **škálové hodnotenie** (napr. 1=nikdy až 6=veľmi často, alebo 1=nie až 4=áno). Cieľom bolo získať prehľad v tom, ako zamestnanci hodnotia užitočnosť jednotlivých opatrení v spoločnosti, nakoľko ich využívajú, aké je ich subjektívne vnímanie duševnej pohody, pracovnej záťaže, podpory zo strany vedenia a napokon zistiť, čo by zamestnanci v spoločnosti uvítali.

Odpovede boli spracované kvantitatívne pomocou **frekvenčnej analýzy** s využitím **jednoduchej štatistickej metódy**, predovšetkým **absolútnych a relatívnych četností a váh konkrétnych kritérií**. Jednotlivé odpovede boli prehľadne označené písmenami A-P. Pre každú otázku bol zostavený prehľad počtu odpovedí pre jednotlivé možnosti.

V prípade škálových otázok bol počet odpovedí pre jednotlivé možnosti násobený bodovým hodnotením a následne sčítanie týchto hodnôt tvorilo výsledok. To sa týkalo otázok č.3 a č.4, ktoré obsahujú 17 možností. V prípade otázky č. 10, ktorá obsahovala 12 možností odpovede, bol vykonaný výpočet četností výskytu každej odpovede. Otázky č.5 až č.9 boli spracované formou prehľadu počtu hlasov pre jednotlivé možnosti. Výsledky boli zobrazené **v tabuľkách s výslednými dátami a stĺpcových grafoch** pre jednoduché vizuálne porovnanie a následnú interpretáciu odpovedí. Otázky boli vyhodnocované jednotlivo bez vzájomného porovnávania.

7.5.2 Spracovanie údajov z rozhovoru

Doplňujúcim kvalitatívnym zdrojom dát bol pološtruktúrovaný rozhovor vedený s jednou z manažérok spoločnosti. Rozhovor bol doslovne prepísaný do textovej podoby,

pričom sa zachoval pôvodný jazyk respondentky a výskumníčky. Teda čeština v prípade respondentky a slovenčina v prípade výskumníčky.

Následne bol rozhovor analyzovaný pomocou tematickej analýzy. Pri opakovanom čítaní prepisu boli identifikované **relevantné úseky textu, ktoré súviseli s výskumnými otázkami**. Pomocou otvoreného kódovania boli ku konkrétnym výrokom respondentky priradené kódy, z ktorých boli vyvedené **tematické celky**. Pri prezentovaní výsledkov sú zistenia doplnené aj **citáciami z rozhovoru**.

8 VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA

8.1 Výsledky výskumného rozhovoru a ich interpretácia

Cieľom výskumného rozhovoru bolo analyzovať odpovede vedúcej na problematiku duševného zdravia zamestnancov. Autorka viedla pološtrukturovaný rozhovor s jednou z manažérok V Technologickom inovačnom centre v Zlíne, ktorá vedie projekt s veľkým tímom. Tento rozhovor sa uskutočnil 18. apríla 2025 osobne a trval 47 minút. Pomocou neho chcela autorka získať bližšie informácie o firemnej kultúre v spoločnosti ako aj o postoji manažérky k duševnému zdraviu zamestnancov. Rozhovor slúži na získanie perspektívy vedenia a dopĺňa tým dotazník vyplnený všetkými zamestnancami. Respondentka bola informovaná o účele rozhovoru a bolo zachovaná jej anonymita. V Prílohe P A je uvedený prepis tohto výskumného rozhovoru.

Tematická analýza rozhovoru

Na spracovanie rozhovoru autorka využila kvalitatívnu analýzu použitím **otvoreného kódovania**. Autorka si prešla celý prepis rozhovoru a označila jednotlivé výroky, ktoré boli významné z hľadiska cieľa práce. Ku každému výroku boli napokon priradené kódy.

Následne autorka zoskupila podobné kódy **do širších tematických celkov**, ktoré sa v rozhovore opakovane objavovali. Takto bolo identifikovaných niekoľko **hlavných tém** v súvislosti so skúsenosťami respondentky vo vzťahu k podpore duševného zdravia vo firme. Medzi hlavné témy rozhovoru patria tieto: súdržnosť, neformálnosť, otvorenosť, flexibilita, ľudský prístup a osobný rozvoj.

Súdržnosť

Súdržnosť bola veľakrát vyjadrená prostredníctvom vzájomnej podpory, lojality, ochoty a silnými medziľudskými vzťahmi. V spoločnosti funguje dobrá firemná kultúra. Vzťahy medzi zamestnancami presahujú pracovný charakter a prerastajú do priateľstiev. Respondentka vysvetlila, že: „*Když bych o víkendu zavolala, že mám trouble, tak vím, že ti lidi prostě sednou do auta a přijedou.*“ V rozhovore bolo veľakrát spomenuté priateľské prostredie, ktoré tomu nasvedčuje. Respondentka uviedla, že ochraňuje svoj tím tým, že sa

zaň postaví a tak rieši problémy interne. Zamestnanci sú vždy pripravení si navzájom pomôcť a pre vedenie spoločnosti je dôležité udržiavať takéto dobré vzťahy, a preto pri prijímaní nových uchádzačov, si dávajú pozor na to, aby vybrali niekoho, kto medzi zamestnancov zapadne.

Neformálnosť

V duchu pracovných priateľstiev prevláda zväčša neformálna atmosféra. Platí rovnosť medzi nadriadenými a podriadenými. Respondentka uviedla, že: *„Přátelské prostředí je tady klíčové a nějaká hierarchie je u nás spíš druhořadá.“* Poznamenáva však, že stále si udržiujú rešpekt. Zamestnanci sú v kontakte aj mimo pracovných záležitostí, napríklad v skupinových četoch, kde si zvykli mimo iného posilať aj fotky z dovolení.

Otvorenosť

V rozhovore je často uvedené, že v spoločnosti si zakladajú na otvorenej komunikácii, či už ide o spätnú väzbu, podnety, osobné problémy či transparentnosť vo vedení. Túto transparentnosť potvrdzuje napríklad výrok: *„Snažím se s těma lidma sdílet i to, co se nepodaří... Není to jen o tom, že na poradách prostě řešíme superlativy. Sdílím s kolegy problémy i úspěchy.“* Respondentka tiež uviedla, že: *„Myslím si, že to je podle mně fakt otevřenost, komunikace a hlavně upřímná komunikace.“*

Flexibilita

Spoločnosť sa vyznačuje flexibilitou najmä v rámci pracovnej doby. Respondentka vysvetľuje, že: *„Máme flexibilní pracovní dobu... možnost home-officu... vnímáme to třeba u mladých matek... že môžu být s dítětem.“* Týmto ponúkajú možnosti pre ľudí v rôznych životných situáciách. Sú otvorení modifikáciám práce v prípade potreby, zamestnanci môžu využiť home-office jedenkrát týždenne a takisto ponúkajú aj možnosť využitia firemného auta na súkromné účely.

Ľudský prístup

Ľudský prístup sa odráža najmä v rovnosti zamestnancov. Respondentka uviedla, že si nepotrpí na to, že je vedúca, čo vytvára priateľskejšie a bezpečnejšie prostredie. Vedenie sa tiež úprimne zaujíma o svojich zamestnancov. Respondentka tiež spomenula, že chce, aby zamestnanci videli, aký mali podiel na projekte a uvedomovali si, potlesk, ktorý zaň dostali, je aj pre nich. Vyjadrila sa, že: *„To není můj potlesk. To je úplně pro každého človíčka, který*

na tom cokoliv udelal.“ Nepovažují ich teda len za obyčajných zamestnancov, ale ako dôležitú súčasť tímu. To odráža aj otvorenosť vedenia k spätnej väzbe a podnetom.

Osobný rozvoj

Respondentka vysvetľuje, že: „Každý náš zamestnanec, ktorý príjde, tak vždy podstoupí testy talentu.“ Odtiaľ sa môže zamestnanec následne odraziť. Pokračuje tým, že: „Aby si ti silné stránky zvedomily a fakt je dokázaly potom využívať jak pro svůj prospěch, tak pro prospěch toho týmu nebo té firmy.“ Každý zamestnanec má balík na školenia, ktoré si môžu sami vybrať a absolvovať. Môžu sa zamerať na hard alebo soft skills, musí to len súvisieť s náplňou ich práce.

OBSAHOVÁ ANALÝZA ROZHOVORU

V rámci obsahovej analýzy rozhovoru boli stanovené 4 výskumné otázky a následne k nim boli priradené jednotlivé otázky rozhovoru.

Výskumná otázka č. 1: Ako pristupuje vedenie k duševnej pohode zamestnancov?

Na zodpovedanie tejto výskumnej otázky, boli vybrané otázky zamerané na postoj manažérky k duševnému zdraviu zamestnancov a čo robí pre zlepšenie ich duševnej pohody. Tieto otázky boli nasledovné:

Otázka rozhovoru č.1: Ako pristupujete k duševnému zdraviu a well-beingu zamestnancov zo strany vedenia?

Otázka rozhovoru č. 2: Ako sa z pozície manažérky snažíte správať k ľuďom alebo aký k nim máte prístup, aby boli všetci spokojní?

Otázka rozhovoru č. 4: Akým spôsobom idete zamestnancom vzorom v duševnom zdraví, čo robíte pre seba alebo ako sa správate, aby to pozitívne vplývalo na zamestnancov?

Otázka rozhovoru č. 9: Vyhľadávate nejaké manažérske školenia alebo aktivity zamerané na to, ako komunikovať s ľuďmi alebo ako sa starať o duševné zdravie zamestnancov?

Otázka rozhovoru č. 12: Keby sa našiel nejaký človek, ktorý by úplne zapadol do vášho kolektívu a mal by aj tie kompetencie, tak či by bol problém, keby mal nejaké duševné poruchy, či to vnímate ako tabu, alebo by ste boli ochotní niekoho takého zamestnať?

Otázka rozhovoru č. 17: Plánujete do budúcnosti nejakú aktivitu alebo nejaké opatrenia na zlepšenie duševného zdravia zamestnancov?

Otázka rozhovoru č. 18: Ako pristupujete k pohybu, podpore pohybu na pracovisku, alebo aj k zmene prostredia?

Odpovede na tieto otázky poukazujú na to, že spoločnosť si zakladá **na otvorenosti, priateľských vzťahoch** medzi zamestnancami a neustálom **zlepšovaní**. Veľakrát zaznelo, že manažéri by mali **ísť ostatným príkladom** a preto sa aj opýtaná manažérka vyjadrila, že: *„Co tam vnímám jako důležité, je, že vedoucí pracovníci by měli jít taky příkladem, co se týče toho well-beingu, ale i vůbec toho přístupu, i té důvěře k těm zaměstnancům.“*. Poukazuje tiež na to, že vidí výhodu v tom, že sú malá firma s nižším počtom zamestnancov, a preto je jednoduchšie starať sa o nich. Vyzdvihuje tiež záujem jednatel'a TICu o zamestnancov spoločnosti a dodáva, že: *„Myslím si, že to je podle mně fakt otevřenost, komunikace a hlavně upřímná komunikace.“* Respondentka tiež uviedla, že podnecuje zamestnancov oddýchnuť si cez sviatky od práce, čím podporuje ich **work-life balance**. Z rozhovoru vyplýva to, že sa zamestnanci v práci cítia dobre a ich práca ich naplňuje, pretože ďalej uvádza, že: *„Ale já fakt můžu říct, že to tady žijeme a když se bavíme s těma lidmi, tak oni fakt tady rádi dělají a stojí nám to za to.“*

Spoločnosť ponúka zamestnancom *flexibilnú pracovnú dobu, jedenkrát týždenne home-office, 25 dní voľna*, čo je nad rámec zákona, *vzdelávacie aktivity, možnosť využitia firemného auta na súkromné účely* ako aj *elektrickú kolobežku*. Práve pohyb je aktivita, na ktorú by sa chceli v budúcnosti viac zamerať a respondentka by rada poskytla zamestnancom multipass karty alebo by sa chcela vrátiť k spoločnému rannému cvičeniu na terase, ako to bývalo predtým. Momentálne teda nie sú zavedené **žiadne konkrétne opatrenia zamerané na pohyb** rovnako ako **na duševné zdravie**. Aj napriek tomu prispievajú k duševnému zdraviu zamestnancov nepriamo, vďaka možnostiam, ktoré im ponúkajú.

Vzhľadom na otvorenosť tejto spoločnosti, respondentka nevidí problém v zamestnaní duševne chorého človeka, ktorý by bol kompetentný a zapadal do kolektívu, či už ide o psychicky alebo fyzicky chorého človeka. Mimo istých pracovných miest, ako je práca na recepcii, ktorých pracovná náplň to vylučuje, je možné využívať **flexibilnú**

pracovní dobu a home-office, ak si to okolnosti vyžadujú. Respondentka uviedla, že to býva dobrou voľbou najmä pre mladé matky, ktoré takto môžu byť s dieťaťom.

V spoločnosti sa vedenie snaží vytvárať **bezpečné prostredie** pre zamestnancov a **starat' sa o ich duševnú pohodu**. Prevláda tam **otvorenosť** a **vzájomná podpora** rovnako ako aj **ľudský prístup**.

Výskumná otázka č. 2: Ako funguje firemná kultúra v spoločnosti?

Nasledujúce otázky z rozhovoru boli vybrané na zodpovedanie výskumnej otázky týkajúcej sa firemnej kultúry, komunikácie a vzťahov na pracovisku.

Otázka rozhovoru č. 3: Funguje komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými v poriadku?

Otázka rozhovoru č. 5: Zaoberáte sa spätnou väzbou od zamestnancov?

Otázka rozhovoru č. 11: Ako v spoločnosti rozvíjate dobré vzťahy medzi zamestnancami a podporujete otvorenú komunikáciu?

Komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými funguje **na neformálnej a priateľskej báze**, no stále si v spoločnosti udržujú **rešpekt**. Respondentka vraví, že: „Samozrejme, *pořád nějaké ty hranice je potřeba udržovat, protože pořád člověk musí kolovat a mít nějaký ten respekt.*“ Jednatel' spoločnosti dáva zamestnancov priestor vyjadriť **spätnú väzbu** a záleží mu na nich. Ohľadom hierarchie v spoločnosti sa respondentka vyjadrila, že: „*Přátelské prostředí je tady klíčové a nějaká hierarchie je u nás spíš druhořadá.*“ Opäť to potvrdzuje charakter spoločnosti a **rovnosť medzi zamestnancami**. Respondentka ešte dodala, že: „*Nikdy si nepotrpím na nějaké takové to, že já jsem vedoucí.*“

Ohľadom už spomínanej spätnej väzby, zamestnanci môžu s akýmkoľvek názormi a podnetmi ísť za jednatel'om či opýtanou manažérkou. Tá má **zdravý prístup ku kritike** a dokáže **prehodnotiť svoje názory** a brať nové podnety do úvahy. Vyjadrila sa, že: „*Naučila jsem se opravdu klidně ten svůj názor na základe těch argumentů zvenčí prostě přehodnotit, s tím pracovat.*“ Tento prístup vytvára bezpečné prostredie na konzultáciu problémov a potvrdzuje rovnosť medzi zamestnancami. Podporuje to aj výrok respondentky: „*Já si snažím jakoukoliv zpětnou vazbu, i když je špatná, brát opravdu takový ten impuls k tomu, dělat něco lépe.*“ Vzhľadom na fakt, že TIC je spoločnosť, ktorá má v povahe stále

napredovať a byť inovatívna, tak je prínosné načúvať svojim zamestnancom, čo môže viesť k ďalšiemu zlepšovaniu a inováciám. Ako spoločnosť, ktorá poskytuje služby, je nevyhnutné vnímať zamestnancov ako tú kľúčovú časť úspechu firmy.

Dobré vzťahy medzi zamestnancami sa vyvíjajú prirodzene. Podporuje to *spoločná kuchynka, raňajky s nájomcom, výjazdne porady, networkingové a teambuildingové aktivity, projektové porady ako aj četovacie miestnosti v rámci workspacu*. Ohľadom udržiavania kontaktu medzi zamestnancami respondentka povedala, že: „*Máme treba i skupiny, treba tady kancelárske. A píšeme si tam. A nejsou to vždy jenom pracovní věci.*“ Dobrú atmosféru vytvárajú aj narodeninové oslavy vo firme, kedy sa odovzdávajú darčeky bez toho, aby to bolo silené. Zamestnanci tiež zvykli nosiť darčeky pre ostatných z dovolenie. Nenútenosť týchto situácií naznačuje príjemnú firemnú kultúru, ktorá podporuje **tímovú dynamiku, súdržnosť a spoluprácu**.

Pre firemnú kultúru v TICe je charakteristická *priateľská atmosféra, neformálnosť a otvorenosť*. **Nadriadení a podriadení sú si rovní** a zamestnanci si navzájom pomáhajú a dobre spolupracujú v tíme.

Výskumná otázka č. 3: Aké sú kľúčové faktory, ktoré prispievajú k spokojnosti zamestnancov?

Na zodpovedanie tejto výskumnej otázky boli v rozhovore vybrané nasledujúce otázky zamerané na rôzne aspekty práce zamestnancov a ako tieto faktory prispievajú k ich spokojnosti.

Otázka 10 V rámci celého TICu, čo tu považujete ako buď za najlepšie opatrenie alebo najlepšiu vec, ktorá tu drží tých ľudí?

Otázka 13 Keď má niekto nejaké fyzické či psychické problémy alebo problémy v rodine, dochádza k nejakým modifikáciám práce?

Otázka 14 Akým spôsobom podporujete rovnováhu medzi pracovným a osobným životom u zamestnancov?

Otázka 15 Pokúšate sa o to, aby práca zamestnancov nebola monotónna?

Otázka 16 Čo robíte v prípade, že zamestnanec je preťažený prácou a pracovná záťaž je veľká?

Nejedná sa o opatrenie, ale respondentka vidí v TICe ako výhodu to, že sa jedná **o malú firmu**, v ktorej nie je veľa zamestnancov. Je preto jednoduchšie sa im venovať a byť s nimi v kontakte. Ako aj sama uviedla: „*Každý týden se snažím s každým člověkem obejit ty kanceláře...a zeptám se jich, jak se jim daří, co řeší, jestli jim s něčím můžu pomoci.*“ Práve tá starostlivosť a záujem o zamestnancov vďaka nízkemu počtu zamestnancov predstavuje veľké pozitívum pre firmu. Je jednoduchšie takto udržiavať aj **súdržnosť a tímovú lojalitu**.

V prípade akýchkoľvek problémov, nie je problém prispôbiť si prácu. Konkrétne **remote jobs** je jedným z pilotných overení, ktoré v TICe testujú. Treba však brať ohľad na to, že jednotlivé modifikácie práce musí dovoľovať náplň práce. Pokiaľ niekto preferuje pracovať z domu na home-office, jeho práca to dovoľuje a všetky povinnosti si takto dokáže zariadiť, tak nie je problém sa na tom dohodnúť.

Rovnováhu medzi pracovným a osobným životom sa v spoločnosti snažia udržiavať **flexibilnou pracovnou dobou a možnosťou home-officu**. Respondentka sama podporuje zamestnancov, aby si napríklad cez sviatky oddýchli od práce a odložili notebook. Vraví, že: „*Tak se snažím těm lidem říct, aby si opravdu našli tu chvíli a prostě si tu hlavu vyčistili. Je důležité, aby si každý našel ten svůj reset.*“ Tým prispieva k duševnej pohode zamestnancov a snaží sa vyhnúť **syndrómu vyhorenia**. To, že jej na zamestnancoch záleží, potvrdzuje aj to, že vraví, že: „*Pokud bych cítila nějaké náznaky nějakého syndromu třeba, tak se snažím s tím třeba aktivně pracovat.*“

Náplň práce je pestrá a ide o prácu na rôznych projektoch. Zamestnanci sa v rámci svojich projektov stretávajú s cieľovkami. Často jazdia do zahraničia, po českých krajoch, navštevujú ľudí ako sú vedeckí pracovníci, učitelia, politici, žiaci základných, stredných a vysokých škôl, taktiež aj s úradníkmi, riaditeľmi či ministrami. Respondentka sa snaží vytiahnuť zamestnancov z kancelárie vždy, keď sa to dá, čím obohacuje ich prácu. Taktiež tvrdí, že: „*I když dělají back office tomu projektu, tak si pořád myslím, že je hrozně důležité, aby věděli, na čem pracují a znali ten projekt.*“ Každého člena považuje za dôležitú súčasť tímu, a preto chce, aby videli, čo skutočne vytvorili a videli svoj podiel na danom projekte, čo môže pôsobiť motivujúco.

Zamestnanci si môžu obohatiť prácu aj účasťou na rôznych školeniach a kurzoch podľa ich výberu. Organizujú sa aj rôzne akcie. Ako príklad respondentka uviedla Gala

večer, kde sa môžu zúčastniť všetci zamestnanci, pričom ide o oslávenie 20 rokov TICu. Pre respondentku je dôležité, aby pocítili **zmysel svojej práce** a radosť, ktorú im prináša.

Pracovnej záťaži sa síce nedá úplne vyhnúť, no v TICe je všetko založené na **spolupráci a tímovej práci**. Nikto v tom nie je úplne sám a zamestnanci sú ochotní pomôcť a ponúknuť svoju pomoc. Respondentka vysvetľuje, že: „*My se ani nebojíme si říct pomoc.*“ Naznačuje to, že na pracovisku sa zamestnanci cítia bezpečne a môžu sa spoľahnúť na svojich kolegov. Tiež v tom je vidieť **rovnosť medzi podriadenými a nadriadenými**. Respondentka vysvetľuje, že: „*A vůbec neřešíme, jako já řeknu sorry, já jsem manažer, já tu nebudu chystat stoly, no vůbec ne, no prostě jdeme a uděláme, co je potřeba. Tady si vůbec nebudeme na nic hrát.*“ Vzájomná podpora na pracovisku takto do istej miery znižuje pracovnú záťaž jednotlivých zamestnancov.

Ku kľúčovým faktorom, ktoré prispievajú k spokojnosti zamestnancov, sa dá zaradiť **pestrá náplň práce, ochota vedenia modifikovať pracovné povinnosti v prípade potreby, spolupráca a vzájomná ochota pomáhať si** a napokon **flexibilná pracovná doba** spolu s možnosťou využitia **home-officu** raz týždenne.

Výskumná otázka č. 4: Ako pristupuje vedenie k osobnému rozvoju zamestnancov?

Túto výskumnú otázku zodpovedajú nasledujúce otázky z rozhovoru týkajúce sa vzdelávacích aktivít a využívania silných stránok zamestnancov.

Otázka 6 Záleží vám na tom, aby zamestnanci využívali svoje silné stránky?

Každý nový zamestnanec absolvuje **GALLUP test talentu** práve na to, aby samotný zamestnanec vedel o svojich silných stránkach a aby firma vedela, ako jeho silné stránky správne aplikovať. Respondentka to vysvetľuje tým, že: „*Aby si ti silné stránky zvědomily a fakt je dokázaly potom využívat jak pro svůj prospěch, tak pro prospěch toho týmu nebo té firmy.*“ Dá sa teda povedať, že spoločnosť pracuje so silnými stránkami svojich zamestnancov.

Otázka 7 Do akej miery zamestnanci využívajú vzdelávacie aktivity a je u nich vidieť, ako sa rozvíjajú?

Čo sa týka projektu, na ktorom táto manažérka pracuje, tak každý zamestnanec má **balík finančných prostriedkov na školenie**. Je možnosť rozvíjať sa **v hard aj v soft skills**. Uskutočňujú sa **individuálne aj celotímové školenia**, ktoré bývajú zamerané viac na soft skills, čo tiež prispieva k well-beingu zamestnancov. Školenia na soft skills, ktoré si niektorí zamestnanci vybrali, sa zaoberali napríklad témou *mindfulness, stress management, prezentačnými schopnosťami* a podobne.

Čo sa týka frekvencie navštevovania takýchto školení a viditeľného rozvoja zamestnancov, tak respondentka, ktorá podpisuje školenia jednotlivým zamestnancom tvrdí, že to je nekončiaci proces. Jedno školenie nenaučí človeka byť odolným voči stresu, preto nevie jasne určiť, nakoľko to zamestnancom pomáha. Niektorí zamestnanci chodia na školenia pravidelne vždy, keď sa dá. Niektorí to zase nepreferujú. Dôvodom podľa respondentky môže byť aj to, že: *„Je to zase o tom nastavení těch lidí, protože často tato školení jsou taková, že jdou trochu do vás, takového osobnějšího rázu a ne každému to vyhovuje.“* Dodáva, že vybrané školenia **musia súvisieť s náplňou práce**, no ešte nikdy sa nestalo, že by školenie niekomu nepodpísala.

Otázka 8 Zvyknú zamestnanci využívať školenia alebo vzdelávacie aktivity o duševnom zdraví?

Respondentka si všimla, že na školenia napríklad ohľadom **stress managementu** či **starostlivosti o duševné zdravie** chodia najmä **ženy**. Ona sama sa zaujíma o to, ako byť dobrou manažérkou, čo zahŕňa aj **well-being zamestnancov**. Chodí preto na školenia a zároveň aj číta literatúru. Tvrdí, že aktuálne sa pracovníci zaujímajú najmä o AI, čo je novým trendom. Dodáva, že: *„Takže mám pocit, že ti soft skills jsou malinko upozadované. Ale třeba loni spíš převažovali školení v této oblasti.“* Ako bolo spomenuté, školení ohľadom duševného zdravia saúčastnia najmä ženy, no pokiaľ ide o celotímové školenie, tak je to je samozrejme genderovo vyvážené, pretože saúčastnia všetci.

Spoločnosť poskytuje zamestnancom **balík finančných prostriedkov na školenia**, ktoré si sami zvolia, no musia súvisieť s ich náplňou práce. K ich osobnému rozvoju prispievajú aj **testy talentu**, ktoré odhaľujú ich silné stránky a pomáhajú vedeniu ďalej rozvíjať svoje schopnosti.

8.2 Výsledky výskumného dotazníku a ich interpretácia

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo analyzovať existujúce opatrenia v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne na psychickú pohodu zamestnancov. Dotazník bol vytvorený v **Google Formuláre** a obsahuje **10 otázok**, ktoré sú zamerané **na hodnotenie užitočnosti a mieru využívania existujúcich opatrení** na duševné zdravie zamestnancov, ďalšie otázky sa týkajú **vplyvu práce na ich duševnú pohodu** a napokon je tam ponuka z niekoľkých **potenciálnych opatrení**, ktoré by uvítali. Dotazník rozoslala zamestnankyňa všetkým zamestnancom prostredníctvom emailu. Je **anonymný** a účasť bola **dobrovoľná**. Otázky v dotazníku sú zamerané na niekoľko výskumných otázok.

K nasledujúcim výskumným otázkam sú priradené jednotlivé otázky z dotazníku:

Ako vnímajú zamestnanci v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne svoju pracovnú pohodu na ich pracovisku?

Na zodpovedanie tejto výskumnej otázky, boli vybrané nasledujúce otázky :

- Zvykla firma zmeniť pracovné zaťaženie tam, kde to je možné? (napr. termíny, rýchlosť práce, množstvo práce) - otázka dotazníku č. 5
- Napomáha vaša organizácia tomu, aby sa pracovná atmosféra vyznačovala dôverou? (manažéri sú vo svojom jednaní poctiví k zamestnancom, prístupní, otvorení a pod.) - otázka dotazníku č. 7
- Cítite sa kvôli práci často psychicky alebo fyzicky vyčerpaný? - otázka dotazníku č. 8
- Ako často cítite, že máte viac práce, ako dokážete zvládnuť? - otázka dotazníku č. 9

Ako vnímajú zamestnanci v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne užitočnosť existujúcich opatrení k rozvoju ich duševného zdravia?

- Označte, ako veľmi sú pre Vás tieto opatrenia užitočné. - otázka dotazníku č. 3
 - Otázka obsahuje 17 hodnotených položiek.
- Považujete existujúce opatrenia za dostatočné na podporu vášho duševného zdravia? – otázka dotazníku č. 6

Ako často využívajú zamestnanci v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne existujúce opatrenia k rozvoju ich duševného zdravia?

- Označte, ako veľmi tieto opatrenia využívate. – otázka dotazníku č. 4
 - Otázka obsahuje 17 hodnotených položiek.

Ktoré nové opatrenia by zamestnanci v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne uvítali?

- Ktoré opatrenia by ste vo firme uvítali? (možnosť výberu maximálne 3 možností) – otázka dotazníku č. 10
 - Otázka obsahuje 12 položiek na výber

Interpretácia výsledkov dotazníku

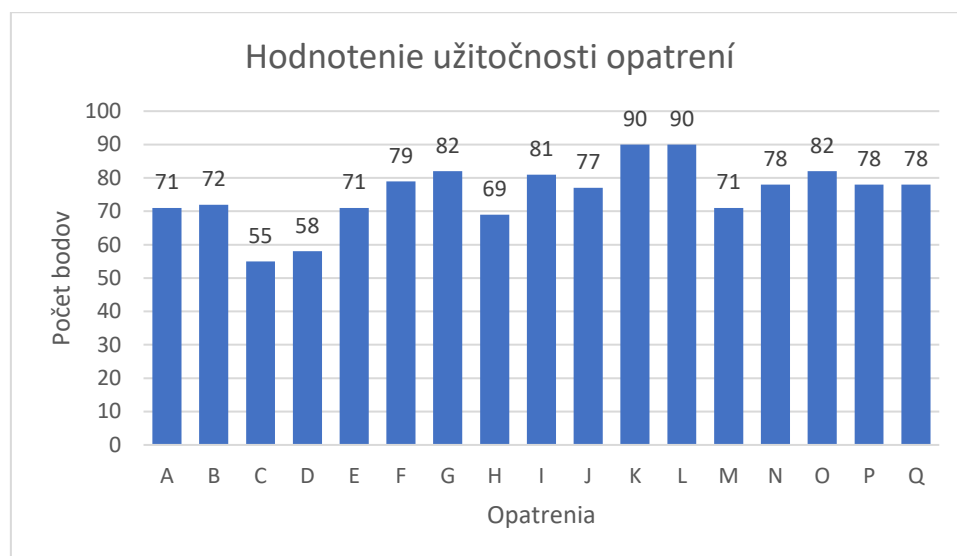
1. Označte, ako veľmi sú pre Vás tieto opatrenia užitočné.

Respondenti hodnotili jednotlivé opatrenia na Likertovej škále od **1 – veľmi neužitočné** po **6 – veľmi užitočné**. **Najvyššie hodnotenie** získali opatrenia „**home-office**“ a „**flexibilná pracovná doba**“, ktoré dosiahli **90 bodov**. Tieto opatrenia významne prispievajú k duševnej pohode zamestnancov, vzhľadom na to, že podporujú **rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom**, čo je dôležité najmä pre osoby s rodičovskými povinnosťami.

Na druhom mieste sa umiestnili možnosti „**politiky ústretové k rodinám**“ a „**možnosť vyjadrenia vlastných názorov**“, ktoré získali **82 bodov**. Pomoc zamestnancom s rodičovskými povinnosťami vie prispievať **k rovnováhe medzi pracovným a osobným životom a znížiť tak ich stres**. Čo sa týka možnosti vyjadriť svoj názor, tak to, že zamestnanci túto možnosť považujú za užitočnú, môže znamenať, že sa chcú podieľať na chode spoločnosti a záleží im na osobnej slobode. Takmer každý z nich má veľmi špecifickú pozíciu, a aj preto je každý názor prínosný. Naznačuje to tiež **bezpečnú pracovnú atmosféru a posilňuje pocit spolupatričnosti** zamestnancov s organizáciou.

Za **najmenej užitočné opatrenie** bola označená možnosť **využitia sprchy**, ktorá získala **55 bodov**. Naznačuje to, že toto opatrenie nie je aktuálne relevantné pre väčšinu zamestnancov alebo sa jednoducho nevyužíva.

Zamestnanci nevykonávajú manuálnu prácu, a preto sprchu nevyhnutne nepotrebujú. Avšak mať možnosť využiť sprchu v prípade, že nastane situácia, kedy to bude potrebné, je prínosné pre väčšie pohodlie zamestnancov.



Graf 1 Hodnotenie užitočnosti existujúcich opatrení

2. Označte, ako veľmi tieto opatrenia využívate.

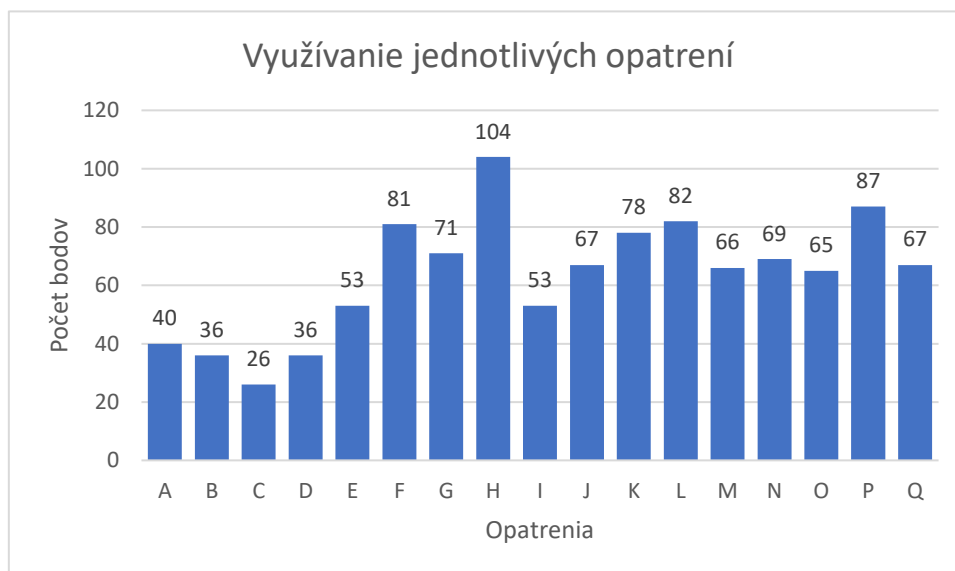
V tejto otázke získala najviac bodov možnosť „**kurz Kariérneho poradcu**“ – spolu **104 bodov**. Značí to, že veľká časť zamestnancov sa zúčastnila tohto kurzu, kde sa naučili pomáhať ľuďom s profesijným smerovaním a rozvojom kariéry.

Na druhom mieste sa umiestnila možnosť „**možnosť využitia kuchynky**“, ktorá získala **87 bodov**. Znamená to, že zamestnanci pravidelne využívajú kuchynku na prípravu kávy, čaju či jedál.

Tretie miesto obsadila možnosť „**flexibilná pracovná doba**“ s **82 bodmi**. Flexibilita v rámci pracovnej doby vie podporiť work-life balance zamestnancov a prispievať k ich spokojnosti. Zamestnanci si svoju pracovnú dobu môžu upraviť akokoľvek v prípade potreby, čo vie byť prospešné pre rodičov, pre ľudí v prípade choroby alebo návštev lekárov a podobne.

Najmenej bodov dostala možnosť „**využitie sprchy**“. Dostala **dokopy 26 bodov**. Zhoduje sa to s odpoveďami z predošlej otázky, kde sa „využitie

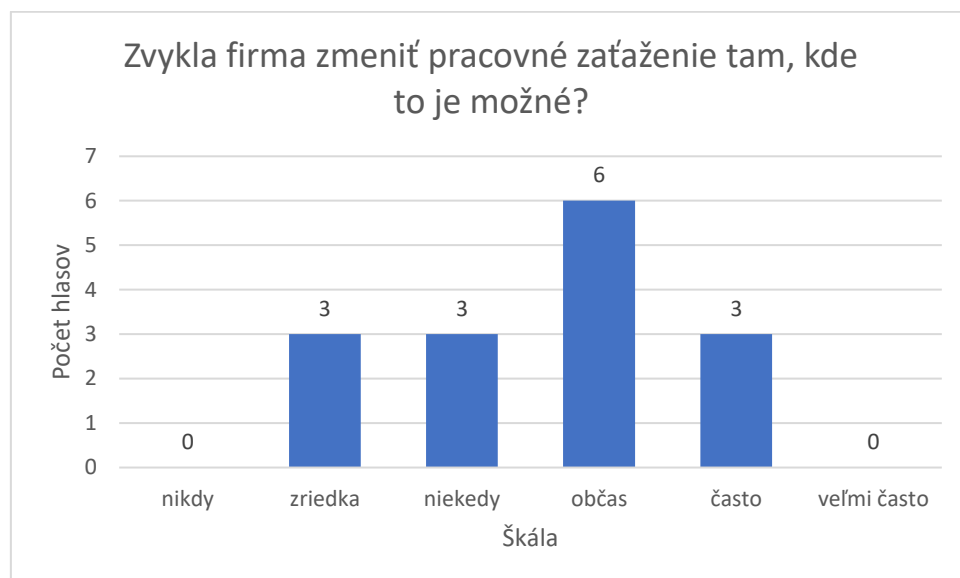
sprchy“ umiestnilo taktiež na poslednom mieste. Sprcha môže slúžiť **na zvýšenie komfortu v práci**, no jej nízke využitie a užitočnosť môže spočívať v charaktere práce, ktorú zamestnanci vykonávajú.



Graf 2 Frekvencia využívania jednotlivých opatrení

3. Zvykla firma zmeniť pracovné zaťaženie tam, kde to je možné?

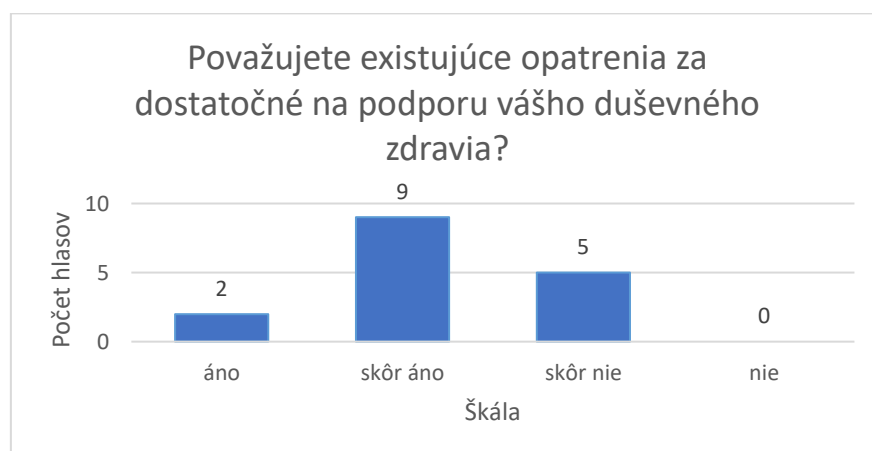
Za odpoveď „občas“ hlasovalo 6 a teda najviac respondentov. Naznačuje to, že k zmenám v pracovnom zaťažení občas dochádza, no nie systematicky. Ukazuje to teda, že **firma je do určitej miery flexibilná**, no priestor na zlepšenie stále existuje. Vzhľadom na prevládajúcu tímovú prácu je možné, že si zamestnanci v prípade potreby pomáhajú navzájom. **Otvorená komunikácia** umožňuje konzultovať pracovnú záťaž aj s vedením. Napriek tomu je zo strany vedenia dôležité **vnímať potreby** jednotlivých zamestnancov a sledovať ich pracovné zaťaženie, najmä v organizácii s nižším počtom pracovníkov, kde to je pomerne realistické.



Graf 3 Zmena zaťaženia

4. Považujete existujúce opatrenia za dostatočné na podporu vášho duševného zdravia?

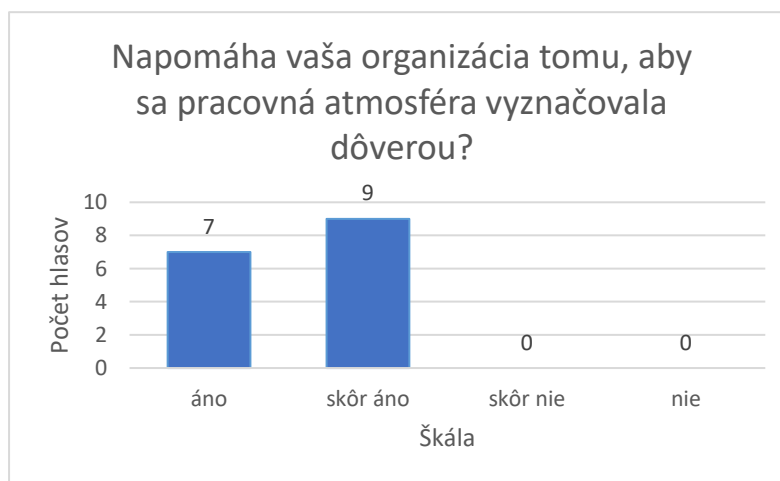
Respondenti sa priklonili k odpovedi „**skôr áno**“, ktorú označilo 9 z nich. To naznačuje, že **väčšina zamestnancov vníma podporu zo strany firmy ako postačujúcu**, no odpovede tiež ukazujú, že existuje priestor na ďalší rozvoj v tejto oblasti. Jedným z možných faktorov môže byť aj to, že zamestnanci sú vo všeobecnosti **spokojní so svojou pracovnou situáciou** a preto sa hlbšie nezamýšľajú nad tým, čo by im prípadne mohlo chýbať, alebo si neuvedomujú všetky dostupné možnosti podpory.



Graf 4 Hodnotenia existujúcich opatrení

5. Napomáha vaša organizácia tomu, aby sa pracovná atmosféra vyznačovala dôverou?

Na túto otázku **odpovedali všetci respondenti pozitívne**, pričom 7 z nich zvolilo možnosť „**áno**“ a 9 možnosť „**skôr áno**“. Tento výsledok naznačuje, že zamestnanci **vnímajú pracovné prostredie ako bezpečné a otvorené**, čo im umožňuje zdieľať problémy a cítiť sa prijatí. K takémuto vnímaniu pravdepodobne prispieva priateľská atmosféra, ktorá v spoločnosti prevláda. Zamestnanci sú rozdelení do rôznych tímov podľa projektov, na ktorých pracujú, pričom takáto úzka spolupráca a zameranie na spoločné ciele si prirodzene vyžaduje **vzájomnú dôveru**.



Graf 5 Dôvera v organizácii

6. Cítite sa kvôli práci často psychicky alebo fyzicky vyčerpaný?

Pri tejto otázke bola najčastejšou odpoveďou možnosť „**niekedy**“, za ktorú hlasovalo 7 respondentov. Je prirodzené, že každá práca môže byť do určitej miery vyčerpávajúca, avšak výsledky naznačujú, že väčšina zamestnancov sa s psychickým alebo fyzickým vyčerpaním nestretáva pravidelne. Respondenti teda v **priemere pociťujú psychické alebo fyzické vyčerpanie na miernej až strednej úrovni**. Nižšia miera preťaženia môže prispievať k **vyššej pracovnej výkonnosti a spokojnosti**. Z tohto dôvodu je dôležité aj naďalej sledovať stav

zamestnancov a aktívne podporovať spoluprácu, pokiaľ to podmienky umožňujú.



Graf 6 Psychické a fyzické vyčerpanie v práci

7. Ako často cítite, že máte viac práce, ako dokážete zvládnuť?

Táto otázka nadväzuje na predchádzajúcu, keďže sa rovnako zameriava na pracovnú záťaž. **6 respondentov** označilo **odpoveď „niekedy“** a ďalších **5 odpovedí „občas“**, čo naznačuje, že túto situáciu zažívajú **len príležitostne**. Vzhľadom na to, že väčšina zamestnancov má len zriedkavo viac práce, než dokáže zvládnuť, a zároveň celkovo vykazuje miernu až strednú úroveň vyčerpania, vedenie zrejme nepovažuje za potrebné častejšie upravovať pracovné povinnosti. Z odpovedí vyplýva, že vo väčšine prípadov to nie je nevyhnutné.



Graf 7 Množstvo práce

8. Ktoré opatrenia by ste vo firme uvítali? Vyberte maximálne 3 možnosti.

- otázka obsahuje 12 položiek

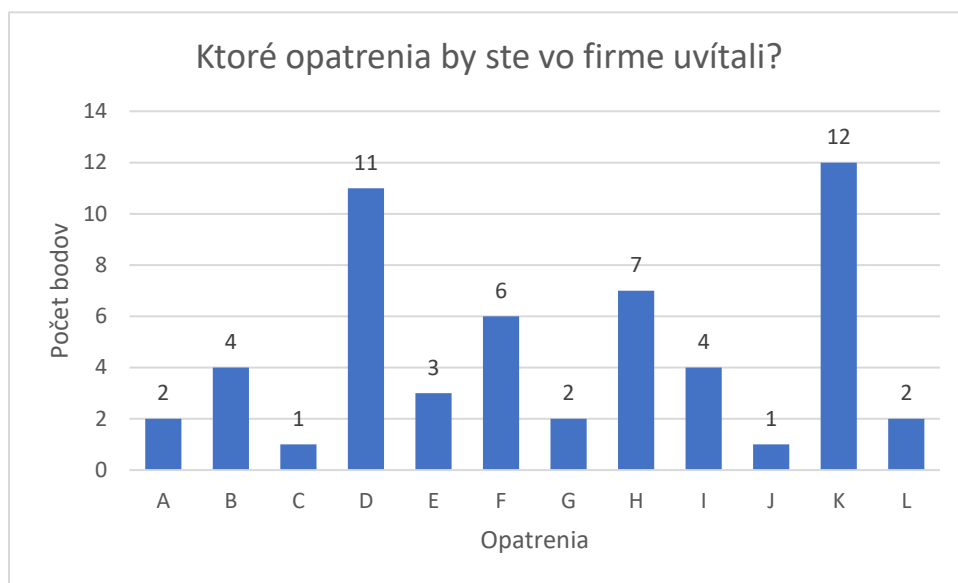
Najviac hlasov dostala možnosť „**zamestnanecké benefity**“, ktorú zvolilo 12 respondentov. V súčasnosti zamestnanci žiadne benefity nedostávajú, no výsledky ukazujú, že o ne prejavujú záujem. Na druhom mieste sa umiestnila možnosť „**deň voľna na regeneráciu (mental health day)**“ s 11 hlasmi, čo naznačuje, že zamestnanci považujú za dôležité mať možnosť oddýchnuť si od práce aj z dôvodov súvisiacich s duševným zdravím.

Toto opatrenie je podobné možnosti „**dni dovolenky navyše**“, ktorú označilo 6 respondentov. Rozdiel medzi nimi môže naznačovať, že zamestnanci preferujú opatrenie zamerané konkrétne na **psychickú regeneráciu**, nie len všeobecné navýšenie dovolenky. To môže súvisieť so záťažou spôsobenou neočakávanými životnými udalosťami alebo zhoršeným psychickým stavom, ktoré výrazne ovplyvňujú pracovný výkon.

Na treťom mieste sa umiestnila možnosť „**zdravá strava a pohyb na pracovisku**“ so 7 hlasmi. Zo sprievodných údajov aj rozhovoru vyplýva, že zamestnanci prejavujú záujem o aktivity podporujúce zdravý životný štýl. V minulosti sa síce v spoločnosti organizovala ranná jóga, no z logistických dôvodov (napr. skorý čas) bola zrušená. Napriek tomu dopyt po pohybe naďalej pretrváva.

Najnižší záujem bol o „**školenia manažérov o psychickej pohode zamestnancov**“ a „**rotáciu pracovných úloh**“, ktoré získali po jednom hlase. Hoci

v rozhovore manažérka uviedla, že sa v tejto oblasti sama vzdeláva, nízky záujem o túto možnosť môže naznačovať, že zamestnanci zatiaľ **nevnímajú potrebu formálneho vzdelávania manažérov v tejto oblasti** – prípadne o tejto možnosti nemajú dostatočné informácie. Tiež to môže súvisieť s tým, že zamestnanci sú spokojní s prístupom manažérov k ich psychickej pohode.



Graf 8 Hodnotenie potenciálnych opatrení

9 DISKUSIA A ODPORÚČANIA

Takéto politiky zamerané na rovnováhu medzi pracovným a osobným životom (work-life balance) **znižujú absencie, stres a zvyšujú morálku**. Ukázalo sa, že zamestnanci sú ochotní zostať v danej spoločnosti aj dlhšiu dobu práve kvôli tomu, že mohli využívať flexibilné pracovné režimy, čo teda zvyšuje lojalitu zamestnancov.

Armstrong a Taylor (2015, s. 2242-2251) uvádzajú spôsoby, ktoré majú dopomôcť zamestnancom v organizáciách **zvládať stres**. Jedným z nich je vytváranie pracovných miest, čo obnáša aj **presne vymedzené povinnosti** danej pozície a **vyššiu mieru autonómie**.

Elsamani et al. (2023, s. 21) poukazuje na prácu od Skakon et al. (2010), ktorí prešli literatúru spojenou s leadershipom z posledných 30 rokov, a zistili, že **stres a well-being lídra a zamestnancov sú prepojené**, čo znamená, že stres lídra je prenosný, čo opäť poukazuje na jeho vplyv vo firme.

Anas et al. (2022, s. 24) taktiež uvádzajú, že je prínosné, keď majú zamestnanci pocit, že **robia niečo zmysluplné, využívajú svoje schopnosti a dosahujú profesionálne ciele**.

Za najužitočnejšie opatrenia považujú zamestnanci **home-office** raz do týždňa a **flexibilnú pracovnú dobu** s priemernou hodnotou 5,63 na škále 1-6. Tieto opatrenia prispievajú **k rovnováhe medzi pracovným a osobným životom**, aj keď podľa World Health Organization (©2022, s. 13) flexibilná pracovná doba má len malý vplyv na duševné zdravie zamestnancov. Armstrong a Taylor (2015, s. 2244-2247) však uvádzajú, že to **znižuje stres a absencie** a naopak **zvyšuje spokojnosť a morálku** zamestnancov. Flexibilita sa v spoločnosti aplikuje aj na iné záležitosti, jednou z nich je **modifikácia pracovných povinností** v rámci náplne práce podľa potreby. Pri otázke o tom, ako často vedenie zmení pracovné zaťaženie v prípade potreby, vyšla priemerná hodnota 3,625 bodu na škále 1-6, čo je hodnota medzi „občas“ a „niekedy“. Aj napriek tomu niektorí zamestnanci pociťujú psychické či fyzické vyčerpanie v práci a že toho majú viac, než by dokázali zvládnuť. Obe otázky zamerané na túto problematiku ukázali priemernú hodnotu 3,19, čo naznačuje priestor na zlepšenie.

Dotazník ukázal, že pracovná atmosféra sa vyznačuje **dôverou**, pričom vyšla priemerná hodnota 3,44 na škále 1-4. Zodpovedajú tomu aj odpovede vo výskumnom rozhovore. Manažérka v rozhovore uviedla, že zamestnanci majú priestor s ňou komunikovať pracovné

ako aj súkromné záležitosti. Tiež spomenula, že sa vzdeláva v oblasti **líderstva, duševnej pohody** a snaží sa **pozitívne ovplyvňovať zamestnancov** a ísť im vzorom. Elsamani et al. (2023, s. 21) poukazujú na to, že **stres a well-being lídra** sa značne prenáša na zamestnancov, čo odráža vplyv lídra na spoločnosť.

Zamestnanci považujú existujúce opatrenia za dostačujúce v rámci ich duševnej pohody v práci. Uvítali by však **zamestnanecké benefity**, pretože žiadne nedostávajú, **deň voľna na regeneráciu** a taktiež aj **zdravú stravu a pohyb na pracovisku**. Zamestnanci si teda uvedomujú zodpovednosť za svoje duševné zdravie. V spoločnosti sa už v minulosti cvičila jóga, no aj podobné aktivity by mohli byť prínosné, vzhľadom na to, že pohyb slúži ako ochranný faktor najmä pred negatívnymi vplyvmi sedavého zamestnania. Systém zamestnaneckých benefitov by podľa Lipšovej, Senčíka a kol. (2021, s. 24) mohol zase motivovať zamestnancov **k starostlivosti o samého seba**.

Z rozhovoru vyplynulo, že aktuálne zamestnanci využívajú **vzdelávacie aktivity** na vzdelávanie sa ohľadom hard skills a o tie ohľadom duševného zdravia sa zaujímajú zväčša ženy. Autorka odporúča **firemné vzdelávacie aktivity** zamerané na duševné zdravie s účasťou všetkých zamestnancov. Podporilo by to súdržnosť a pomohlo mužom v spoločnosti vzdelávať sa v tejto oblasti. Randall (2023, s. 26) poukazuje na to, že takéto programy na podporu duševného zdravia preukázali dobré výsledky. Výhodou je aj **znižovanie stigmy ohľadom duševnej pohody**. K tomu sa prikláňa aj Horváthová a kol. (2022, s. 34).

Spoločnosti sa tiež odporúča vypracovať **interný dokument zameraný na podporu duševného zdravia zamestnancov**, ktorý by obsahoval základné zásady, postupy a dostupné možnosti podpory v prípade duševnej nepohody.

10 ZHODNOTENIE OBMEDZENÍ VÝSKUMU

Pri realizácii výskumu bolo potrebné zohľadniť niekoľko obmedzení. V prvom rade išlo o výskum uskutočnený v jednej spoločnosti a to v Technologickom inovačnom centre v Zlíne. Znamená to, že výsledky tohto výskumu sa nedajú zovšeobecniť na iné firmy.

Ďalším obmedzením je malý počet respondentov vzhľadom na nízky počet zamestnancov. Výskum mohol byť ovplyvnený aj vnútornými vzťahmi a špecifickým pracovným prostredím.

Bol vedený len jeden rozhovor a to s jednou z manažérok spoločnosti. Poskytlo to bližšie informácie o fungovaní spoločnosti, no stále ide o individuálny pohľad na firemnú kultúru TICu.

Tieto faktory treba zohľadniť pri interpretácii výsledkov, ako aj pri ich aplikovaní na širšie prostredie.

11 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Analytická časť práce sa zameriavala na hodnotenie existujúcich opatrení a zisťovanie vnímania duševnej pohody zamestnancov v Technologickom inovačnom centre v Zlíne. Dotazníkové šetrenie bolo doplnené pološtruktúrovaným rozhovorom, a tak sa podarilo získať bližší pohľad na situáciu v spoločnosti.

Cieľom výskumného rozhovoru bolo analyzovať odpovede vedúcej na problematiku duševného zdravia zamestnancov. Manažérka vo výskumnom rozhovore vysvetlila, že sa pokúša ísť zamestnancom príkladom, záleží jej na nich, tak ako aj jednatel'ovi spoločnosti a vládne tam priateľská atmosféra a ľudský prístup. Zamestnanci majú absolvované testy talentu a majú možnosti sa vzdelávať a pokračovať v osobnom rozvoji.

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo analyzovať existujúce opatrenia v spoločnosti Technologické inovačné centrum v Zlíne na psychickú pohodu zamestnancov. Medzi najužitočnejšie opatrenia považujú home-office a flexibilnú pracovnú dobu. Využívajú najmä flexibilnú pracovnú dobu, kuchynku a využili možnosť absolvovania kurzu Kariérní poradce V spoločnosti prevláda dôvera a do istej miery dochádza k modifikáciám práce pri pracovnej záťaž. Väčšina zamestnancov však nepocit'uje nadmerné vyčerpanie často a nevnímajú, že by toho bolo viac, než dokážu zvládnuť. V spoločnosti teda vo väčšine prípadoch nie je dôvod na úpravu pracovných povinností. Napokon boli vybraté nové opatrenia, ktoré by zamestnanci uvítali. Patrili medzi ne zamestnanecké benefity, deň voľna na regeneráciu a zdravá strava a pohyb na pracovisku.

Odpovede z dotazníka sa do značnej miery zhodujú s odpoveďami manažérky.

V spoločnosti prevláda dôvera z pohľadu zamestnancov, pričom manažérka sa tiež vyjadrila, že sa nebojí s ostatnými diskutovať pracovné ako aj osobné záležitosti.

Spomenula tiež, že sa neboja požiadať o pomoc a navzájom si pomôcť. Z dotazníku vyplynulo, že zamestnanci by uvítali väčšiu podporu pohybu v spoločnosti, čo sa podobá pohľadu manažérky, ktorá sa zamýšľa nad možnosťami ako je multipass alebo návrat k ranným cvičeniam jógy. Zamestnanci v dotazníku sa tiež vyjadrili, že do veľkej miery využívajú možnosť poskytnutia spätnej väzby a vyjadrenia vlastných názorov. Potvrďuje

to odpovede manažérky o otvorenej komunikácii, schopnosti prijímať kritiku a ochotu zlepšovať sa ako spoločnosť.

Na základe týchto zistení sa dá konštatovať, že výskumné otázky boli zodpovedané a výsledky výskumu poukazujú na konkrétne oblasti, v ktorých má organizácia priestor na zlepšenie v rámci podpory duševného zdravia zamestnancov.

ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo preskúmať duševnú pohodu zamestnancov v Technologickom inovačnom centre v Zlíne a existujúce opatrenia zamerané na duševné zdravie.

Teoretická časť skúma postavenie ľudských zdrojov v celkových zdrojoch podniku, charakteristiku duševného zdravia, možné prístupy k podpore duševného zdravia zamestnancov, podporu zo strany zamestnávateľa a individuálnu zodpovednosť jednotlivcov. V rámci praktickej časti bolo stanovených niekoľko výskumných otázok, ktoré boli zodpovedané prostredníctvom dotazníka a rozhovoru. Na základe zistených informácií sa dá konštatovať, že cieľ práce bol naplnený.

Výsledky výskumu naznačujú, že zamestnanci vnímajú pracovnú atmosféru v spoločnosti prevažne pozitívne. Prevládajú tam priateľské vzťahy, otvorená komunikácia s vedením a istá miera flexibility. Zamestnanci vnímajú existujúce opatrenia za dostatočné. Niektoré dostupné aktivity aktívne využívajú, iné zase pomenej. Ukázalo sa, že zamestnanci by uvítali niekoľko nových opatrení ako formu podpory ich duševného zdravia. Zvolili zamestnanecké benefity, deň voľna na regeneráciu a zdravú stravu a pohyb na pracovisku.

Zistenia poukazujú na niekoľko oblastí, v ktorých má spoločnosť priestor na zlepšenie. Najmä zváženie nových opatrení a organizácia firemných aktivít pre podporu duševného zdravia.

Výstupy tohto výskumu môžu byť užitočné pre vedenie spoločnosti ako podklad pre budúce rozhodovanie v rámci zvyšovania spokojnosti zamestnancov. Môžu tiež poslúžiť ako inšpirácia pre podobné organizácie, ktoré zvažujú zavedenie opatrení v oblasti duševného zdravia zamestnancov. Do budúca by bolo možné rozšíriť výskum na viacero organizácií alebo sledovať efektivitu zavedených zmien v dlhodobejšom časovom horizonte.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

ALLEN, Jessica; BALFOUR, Reuben; BELL, Ruth a MARMOT, Michael. *Social determinants of mental health*. Online. Geneva: World Health Organization, 2014. ISBN 978 92 4 150680 9. Dostupné z: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/112828/9789241506809_eng.pdf.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. The value of employer support for mental health. Online. In: . APA, 2022. Dostupné z: <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-infographics/value-employer-support-mental-health>.

ANAS, Julia; BROWER, Tracy; GREENWOOD, Kelly; JOHN, Renny; P. LEITER, Michael et al. Examining innovative methods to improve mental health in the workplace. Online. In: *Economist Impact*. Lyra, 2023. Dostupné z: https://cdn.vev.design/private/yCsFARbVr4ZmPWCTEdum1zkj9uE2/nv58-Lyra_Workplace%20Mental%20Health%20Report.pdf.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Online. 13. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>.

AVR, Madhavi a BANDARU, Rao Srinivasa. A study of work stress and its impact on employees' performance and job satisfaction. Online. *International Journal of Education and Science Research Review*. 2023, roč. 10, č. 4, s. 119-123. ISSN 2348-6457. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/383863470_A_study_of_work_stress_and_its_impact_on_employees%27_performance_and_job_satisfaction.

BERANOVÁ, Nela. *Lidé s duševním onemocněním (Ne)možnost pracovního uplatnění: Podpora změny paradigmatu péče o duševní zdraví*. Fokus ČR, 2017. Dostupné také z: https://www.fokus-cr.cz/images/Brozura_Nemoznost_pracovniho_uplatneni.pdf.

BERGEFURT, A. G. M.; WEIJS-PERRÉE, M.; APPEL-MEULENBROEK, R. a ARENTZE, T. A. The physical office workplace as a resource for mental health – A systematic scoping review. *Building and Environment*. Online. 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108505>.

BONDAREVA, Irina; PLCHOVÁ, Jana a ZATROCHOVÁ, Monika. *Finančno - ekonomická analýza priemyselných podnikov*. Online. Bratislava: Slovenská technická

univerzita v Bratislave, 2020. ISBN 978-80-227-5066-5. Dostupné z: [Financo-ekonomicka-analyza-priemyselnych-podnikov.pdf](#).

BRETT, Karon. Managers Impact Our Mental Health More Than Doctors, Therapists — and Same as Spouses. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.ukg.co.uk/about-us/newsroom/workforce-institute-managers-impact-mental-health>.

CRAWFORD, Joseph a KNOX, Matthew. *Dealing with Contemporary Failings of Ethics, Training, and Wellbeing: A Developmental Foundation of Authentic Relations*. Online. 2020. ISBN 978-1-80043-392-2. Dostupné z: <https://www-emerald-com.proxy.k.utb.cz/insight/content/doi/10.1108/978-1-80043-392-220201014/full/html>.

ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Online. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2215-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/finance-od-teorie-k-realite-7125/>.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Online. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-financniho-rizeni-podniku-4630/>.

Čmolíková Cozlová, K., Fialová E., Skálová, H. a L. Wichterlová. *Metodika pro praktické a právní možnosti sladování pracovního a soukromého života*. Praha: Gender Studies, 2017. ISBN 978-80-7440-177-0.

DIKEÇ, Gül; GÜMÜŞ, Funda a ATLI, Abdullah. Physical Health Status of Individuals with Mental Disorders: A Cross Sectional Study. Online. *JAREN*. 2022, roč. 8, č. 2, s. 53-62. Dostupné z: <https://doi.org/10.55646/jaren.2022.33602>.

DIVÉKYOVÁ, Karina. Vplyv nových technológií na duševné zdravie zamestnanca. Online. In: . 2019. Dostupné z: <https://sei.iuridica.truni.sk/archive/2019/04/SEI-2019-04-Studies-Divekyova-Karina.pdf>.

DOLOBÁČ, Marcel a SEILEROVÁ, Monika. Starostlivosť o zdravie zamestnancov. In: . Košice, 2018. Dostupné také z: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2018/pravf/starostlivost-o-zdravie-zamestnancov-web.pdf>.

DOLOBÁČ, Marcel a SEILEROVÁ, Monika. *Ochrana (duševného) zdravia zamestnanca v informačnom veku*. Košice, 2018. ISBN 978-80-8152-690-9. Dostupné také z: https://unibook.upjs.sk/img/cms/2018/pravf/ochrana-dusevneho-zdravia-web_1.pdf.

DUŠEK, Karel a VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, Alena. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. 2., přepracované vydání. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9854-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/diagnostika-a-terapie-dusevnich-poruch-2303/>.

E-FACT 57: RODINNÉ PROBLÉMY A ROVNOVÁHA MEDZI PRACOVNÝM A SÚKROMNÝM ŽIVOTOM: E-FACT: 57. Online. EU-OSHA. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/sites/default/files/E-fact%2057%20-%20SK.pdf>.

ELSAMANI, Yousif; MEJIA, Cristian a KAJIKAWA, Yuya. Employee well-being and innovativeness: A multi-level conceptual framework based on citation network analysis and data mining techniques. Online. 2023. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280005>.

FOLLMER, Kayla a JONES, Kisha. Mental Illness in the Workplace: An Interdisciplinary Review and Organizational Research Agenda. Online. *Journal of Management*. 2018, roč. 44, č. 1, s. 325-351. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206317741194>.

FOLLMER, Kayla a JONES, Kisha. Stereotype content and social distancing from employees with mental illness: The moderating roles of gender and social dominance orientation. Online. *Journal of Applied Social Psychology*. 2017, roč. 47, č. 9, s. 492-504. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jasp.12455>.

FUSAR-POLI, Paolo; SALAZAR DE PABLO, Gonzalo; DE MICHELI, Andrea; H. NIEMAN, Dorien; U. CORRELL, Christoph et al. What is good mental health? A scoping review. Online. Volume 31. 2020. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.euroneuro.2019.12.105>.

GALDERISI, Silvana; HEINZ, Andreas; KASTRUP, Marianne; BEEZHOLD, Julian a SARTORIUS, Norman. Toward a new definition of mental health. Online. *World Psychiatry*. 2015, roč. 14, č. 2, s. 231-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/wps.20231>.

GAMIAN-EUROPE. *Improving patient empowerment & self-management of care in mental health: Call for action*. 2018. Dostupné také z: https://www.cpme.eu/api/documents/adopted/2018/GAMIAN_Call_to_action_Final.pdf.

GRAJCAROVÁ, Lucia. *Duševné zdravie a verejné financie: Diskusná štúdia*. Online. 2020. Dostupné z: https://www.mfsr.sk/files/archiv/9/dusevne_zdravie_verejne_financie_uhp.pdf.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Online. Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-996-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-v-kontextu-organizacniho-chovani-14531/>.

HANUŠ, Petr a JÁSEK, Vít. *Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření*. Praha, 2019. Dostupné také z: https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/01_Formy_podpory_zdrav%C3%AD_na_praco.pdf.

HASSON, Gill a BUTLER, Donna. *Mental health and wellbeing in the workplace: a practical guide for employers and employees*. Chichester: Capstone, a Wiley brand, 2020. ISBN 978-0-85708-828-4.

HESKETH, Ian a COOPER, Cary L. *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy*. Second edition. London: KoganPage, 2023. ISBN 978-1-3986-1208-2.

HOLÁ, Barbora; ŘÍČAN, Pavel; CHROUSTOVÁ, Lenka; STRÁŇKOVÁ, Vladimíra a ŠPAČEK, Petr. Jsou chráněná pracovní místa nejlepším způsobem začleňování lidí s duševním onemocněním na trh práce?: Dilemata v oblasti zaměstnávání lidí s duševním onemocněním z pohledu IPS. Online. 2023. Dostupné z: https://www.cmhcd.cz/CMHCD/media/Media/Images/Centrum/_Dilemata-v-zamestnavani-lidi-s-DO_IPS.pdf.

HORVÁTHOVÁ, Petra; KLIMSZA, Lucjan a NIEROSTEK, Lech. *Moderní leadership: Trendy a úspěšná řešení*. Praha: Leges, 2022. ISBN 978-80-7502-632-3.

HOSÁK, Ladislav a HOSÁKOVÁ, Jiřina. Příčiny duševních poruch – obecné aspekty. Online. *Psychiatrie pro praxi*. 2022, roč. 23, č. 1, s. 8-12. Dostupné z: <https://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2022/01/01.pdf>.

How Does Mental Health Affect Physical Health? Online. Dostupné z: <https://www.webmd.com/mental-health/how-does-mental-health-affect-physical-health>.

HUČKA, Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaklady-podnikani-a-podnikatelsky-proces-7788/>.

IRVINE, Annie a SUTER, Jane. Managing mental health problems in the workplace: are small businesses different? Online. *Employee Relations*. 2023, s. 1161–1179. ISSN 0142-5455. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-09-2022-0451>.

JEFFREY, Karen; MAHONY, SORCHA; MICHAELSON, Juliet a ABDALLAH, Saamah. *Well-being at work*. 2014. ISBN 978-1-908506-57-3. Dostupné také z: https://neweconomics.org/uploads/files/71c1bb59a2ce151df7_8am6bqr2q.pdf.

JIMENEZ, Daniel; THOMAS, Lauren a BARTELS, Stephen. The role of serious mental illness in motivation, participation and adoption of health behavior change among obese/sedentary Latino adults. Online. *Ethn Health*. 2019, roč. 24, č. 8, s. 889-896. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13557858.2017.1390552>.

JOCHMANNOVÁ, Leona a KIMPLOVÁ, Tereza. *Psychologie zdraví: Biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Grada, 2022. ISBN 978-80-271-4717-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-zdravi-10751/>.

KEBZA, Vladimír a MAREŠ, Jiří. *Psychologie zdraví*. Grada, 2024. ISBN 978-80-271-7430-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-zdravi-14085/>.

KELLER, Arielle; LEIKAUF, John; HOLT-GOSSELIN, Bailey; STAVELAND, Brooke a WILLIAMS, Leanne. Paying attention to attention in depression. Online. *Translational Psychiatry*. 2019, roč. 9, č. 279. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/s41398-019-0616-1>.

KENNEDY KRIEGER INSTITUTE. Self-care, Work, and Well-being: Finding the Balance on Caring for Self While Caring for Others Resource Guide. Online. In: KENNEDY KRIEGER INSTITUTE. 2021. Dostupné z: <https://www.kennedykrieger.org/sites/default/files/library/documents/community/resource-finder/Self-Care%20Resource%20Guide%20FINAL%204%201%202021.pdf>.

KENNEDY, Aoife a MAKAY, Monika. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVIA PRI PRÁCI. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sk/sheet/56/bezpecnost-a-ochrana-zdravia-pri-praci>.

KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

KNIFTON, Lee; WATSON, Verona; DEN BESTEN, Heleen; GRÜNDEMANN, Dr. Robert a DIJKMAN, Anja. Jak vytvořit podmínky pro pohodu na pracovišti: Průvodce podmínkami duševně zdravého pracoviště. Online. In: . Essen: ENWHP, 2009. Dostupné z: https://apps.szu.cz/podpora_zdravi/menthealthwork/materialy/zamestnavatel.pdf.

KONDRÁTOVÁ, Lucie a WINKLER, Petr. PODPOROVANÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB S VÁŽNÝM DUŠEVNÍM ONEMOCNĚNÍM - ZAHRANIČNÍ A ČESKÁ ZKUŠENOST: NARATIVNÍ SYNTÉZA. Online. *Čes a slov PSychiatr.* 2017, roč. 113, č. 3, s. 132-139. Dostupné z: <http://www.cspsychiatr.cz/detail.php?stat=1150>.

KORDOŠOVÁ, Miroslava. *Dopady Priemyslu 4.0 a digitalizácie na pracovné podmienky a BOZP: I.etapa.* Bratislava, 2021. Dostupné také z: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2022/04/Dopady_Priemyslu_4_0_Kordosova_VU_2021_7_4.pdf.

LIPŠOVÁ, Vladimíra a kol. *Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti.* Online. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Státní zdravotní ústav, 2016. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>.

LIPŠOVÁ, Vladimíra a SENČÍK, Josef a kol. *Řízení psychosociálních rizik pro praxi u zaměstnanců se zdravotním postižením.* Online. Praha: Státní zdravotní ústav a Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i, 2021. ISBN 978-80-7071-412-6. Dostupné z: <https://szu.gov.cz/wp-content/uploads/2023/03/Rizeni-psychosocialnich-rizik-1.pdf>.

M. HARDMAN, Alisha. TIPS FOR TAKING CARE OF YOURSELF: Self-Care Practices. Online. 2020. Dostupné z: <https://extension.msstate.edu/sites/default/files/publications/publications/P3516.pdf>.

MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Podnikové hospodárstvo.* 2. aktualizované a prepracované vydanie. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-571-0271-7.

MANNARINI, Stefania a ROSSI, Alessandro. Assesssing Mental Illness Stigma: A Complex Issue. Online. *Front. Psychol.* 2019, roč. 9, č. 2722. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02722>.

MARCHINGTON, Mick; WILKINSON, Adrian; DONNELLY, Rory a KYNIGHOU, Anastasia. *Human resource management at work.* 6th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016. ISBN 978-1-84398-371-2.

MAREŠ, Jiří a KEBZA, Vladimír a kolektiv. *Psychologie zdraví*. Online. Grada, 2024. ISBN 978-80-247-4411-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-zdravi-14085/>.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Online. 2., aktualizované vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/uvod-do-podnikove-ekonomiky-6028/>.

MCWILLIAMS, Nancy. *Psychoanalytická diagnóza: porozumění struktuře osobnosti v klinickém procesu*. Přeložila Hana DRÁBKOVÁ. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0943-0.

Mental health: Strengthening our response. Online. WORLD HEALTH ORGANIZATION. 2025. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

MJØSUND, Nina Helen. A Salutogenic Mental Health Model: Flourishing as a Metaphor for Good Mental Health. Online. SPRINGER. 2021. Dostupné z: https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-63135-2_5.

MURPHY, Jill K. a NOBLE, Jasmine N. Values and preferences related to workplace mental health programs and interventions: An international survey. Online. 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283057>.

NIELSEN, Karina; BIRK JØRGENSEN, Marie; MILCZAREK, Malgorzata a MUNAR, Lorenzo. *Zdraví zamestnanci, prosperujúce podniky – praktická príručka na zabezpečenie dobrých podmienok na pracovisku: Riešenie problému psychosociálnych rizík a poškodení podporno-pohybovej sústavy v malých podnikoch*. Online. Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, 2021. ISBN 978-92-9479-427-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.2802/904938>.

OCISKOVÁ, Marie a PRAŠKO, Ján. *Stigmatizace a sebestigmatizace u psychických poruch*. Psyché (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5199-3.

OPENING MINDS. *The Working Mind* [online]. Mental Health Commission of Canada, 2025. Dostupné na: <https://openingminds.org/training/twm/>.

OREL, Miroslav a kol. *Psychopatologie: Nauka o nemocech duše*. Online. 2. aktualizované a doplněné vydání. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5516-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychopatologie-2893/>.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PASZ, Jiří a PLECHATÁ, Adéla. *Normální šílenství: Rozhovory o duševním zdraví, léčbě a přístupu k lidem s psychickým onemocněním*. Online. Host, 2020. ISBN 978-80-275-0389-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/normalni-silenstvi-7141/>.

POT, Frank. *Workplace Innovation and Wellbeing at Work*. Online. 2017. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-56333-6_7.

PTÁČEK, Radek; VŇUKOVÁ, Martina a RABOCH, Jiří. *Pracovní stres a duševní zdraví – může práce vést k duševním poruchám?* Online. 2017. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Martina-Sebalo-Vnukova/publication/319354451_Work-related_stress_and_mental_health_-_Can_work_lead_to_mental_disorders/links/5f3ba0c6458515b7292a5ced/Work-related-stress-and-mental-health-Can-work-lead-to-mental-disorders.pdf.

RANDALL, Clive. *Mental Health in the Workplace: Strategies for Promoting Employee Well-Being*. Online. *Global International Journal of Innovative Research*. 2023, roč. 1, č. 1, s. 23-30. Licence: CC BY 4.0. Dostupné z: <https://doi.org/10.59613/global.v1i1.4>.

ROSA, B. *Impact of mental health on physical health problems*. Online. *Global Journal of Psychology, Abuse and Behavioural Education*. 2022, roč. 10, č. 3, s. 5-6. ISSN 2465-7549. Dostupné z: <https://doi.org/10.15651/2465-7549.22.10.011>.

RYFF, Carol. *Psychological Well-Being Revisited: Advances in Science and Practice*. Online. *Psychother Psychosom*. 2014, roč. 83, č. 1, s. 10-28. Dostupné z: <https://doi.org/10.1159/000353263>.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 6. aktualizované vydání. Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2757-3.

SELIGMAN, Martin E. P. *Vzkvétání: nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Pod povrchem. V Brně: Jan Melvil, 2014. ISBN 978-80-87270-95-0. Dostupné také

z: https://aleph.vkol.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=SVK50&adm_doc_number=001121434&item_sequence=000030.

SLUKOVÁ, Zuzana. *Prevence duševních onemocnění: tvorba, realizace a evaluace programu*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, 2022.

Sprievodca kampaňou: Riadenie stresu a psychosociálnych rizík pri práci. Online. Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, 2013. ISBN 978-92-9240-099-6. Dostupné z: <https://doi.org/10.2802/60123>.

SU, Lujun; TANG, Binli a NAWIJIN, Jeroen. Eudaimonic and hedonic well-being pattern changes: Intensity and activity. Online. *Annals of Tourism Research*. 2020, roč. 84, č. 103008. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103008>.

ŠKODA, Miroslav. Předsudky, diskriminace a stigmatizace jako závažné etické problémy spojené s léčbou psychicky nemocných. Online. *Psychiatr. praxi*. 2016, roč. 17, č. 2e, s. e24-e34. Dostupné z: <https://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2016/89/05.pdf>.

ŠLEPECKÝ, Miloš; TONHAJZEROVÁ, Ingrid; KOTIANOVÁ, Antónia; KOTRBOVÁ, Kvetoslava; JANDOVÁ, Katarína et al. *Psychologické a psychofyzilogické postupy v prevencii úzkostných porúch*. Online. 2023. Dostupné z: [Psychologicke-a-psychofyzilogicke-postupy-v-prevencii-uzkostnych-poruch.pdf](#).

TECHNOLOGICKÉ INOVAČNÍ CENTRUM. *Výroční zpráva společnosti za rok 2023*. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=83174418&subjektId=671734&spis=730721>.

Understanding Mental Health and its Impact on the Society. Online. 2023. Dostupné z: <https://tsa.edu.au/understanding-mental-health-and-its-impact-on-the-society/>.

UNITED NATIONS. *MENTAL HEALTH MATTERS: SOCIAL INCLUSION OF YOUTH WITH MENTAL HEALTH CONDITIONS*. Online. 2014.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Online. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>.

VAN ALLEN, Zack; WALKER, Deanna; STREINER, Tamir a ZELENSKI, John. Enacted Extraversion as a Well-Being Enhancing Strategy in Everyday Life: Testing Across Three,

Week-Long Interventions. Online. *Collabra*. 2021, roč. 7, č. 1, article 29931. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1525/collabra.29931>.

VAVERČÁKOVÁ, Marta a HROMKOVÁ, Michaela. *Riadenie ľudských zdrojov*. Online. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018. ISBN 978-80-568-0135-2. Dostupné z: <https://fzsp.truni.sk/sites/default/files/dokumenty/e-kniznica/e-ucebnice/Riadenie-ludskych-zdrojov-Vavercakova-Hromkova.pdf>.

VERMA, Anju; BANSAL, Monika a VERMA, Jyoti. Industry 4.0: reshaping the future of HR. Online. *Strategic Direction*. 2020, roč. 36, č. 5, s. 9-11. ISSN 0258-0543. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/SD-12-2019-0235>.

VIRTANEN, Marianna; HONKALAMPI, Kirsi; KARKKOLA, Petri a KORHONEN, Maija. *A review of good workplace practices to support individuals experiencing mental health problems: Research Review*. Luxembourg, 2024. Dostupné také z: https://osha.europa.eu/cs/publications/review-good-workplace-practices-support-individuals-experiencing-mental-health-problems?check_logged_in=1.

VLČKOVÁ, Miroslava. *Základní principy a postupy v účetnictví*. Online. Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-980-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zakladni-principy-a-postupy-v-ucetnictvi-11102/>.

VOCHOZKA, Marek a kol. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Online. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3267-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/finance-podniku-komplexni-pojeti-10645/>.

WESTERN, Mark a TOMASZEWSKI, Wojtek. Subjective Wellbeing, Objective Wellbeing and Inequality in Australia. Online. *PLoS One*. 2016, roč. 11, č. 10, article e0163345. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0163345>.

WIMALADHAMMA, Koonkandawala. *A study on perceptions of daily life among people with mental illness*. Online. Sri Lanka, 2022. Dostupné z: [Astudyonperceptionofdailylifeamongpeoplewithmentallillness.pdf](#).

WORKU, Berhanu Nigussie a SHIFERAW, Solomon. Trends and possible causes of mental illness: The case of psychiatry ward in Jimma University specialized hospital, Ethiopia. Online. *European Scientific Journal*. 2014, roč. 10, č. 29. ISSN 1857- 7431. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/236412993.pdf>.

WORLD HEALTH ORGANIZATION AND THE UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND. *Mental health of children and young people: Service guidance*. Online. 2024. ISBN 978-92-4-010037-4.

World Health Organization. (2022). *Mental health*. Retrieved on June 24, 2024 from <https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHO guidelines on mental health at work*. Online. 2022. ISBN 978-92-4-005305-2. Dostupné z: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363177/9789240053052-eng.pdf>.

WYNNE, Richard; DE BROECK, Véronique; VANDENBROEK, Karla; LEKA, Stavroula; JAIN, Aditya et al. *Podpora duševného zdravia na pracovisku: Usmernenie k uplatňovaniu komplexného prístupu*. Online. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2017. ISBN 978-92-79-66312-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.2767/647232>.

YAMASHITA, Mayuko. Theory of Self-Care for People with Mental Disability in a Community. Online. *J Pract Prof Nurs*. 2018, roč. 2, č. 1, article 003. ISSN 2639-5681. Dostupné z: <https://doi.org/10.24966/PPN-5681/100003>.

YU, Min-Ning; CHANG, Yu-Ning a LI, Ren-Hau. Relationships between Big Five Personality Traits and Psychological Well-Being: A Mediation Analysis of Social Support for University Students. Online. *Educ. Sci*. 2024, roč. 14, č. 10, article 1050. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/educsci14101050>.

ZUO, Shijiang; WANG, Shun; WANG, Fang a SHI, Xiafei. The Behavioural Paths to Wellbeing: An Exploratory Study to Distinguish Between Hedonic and Eudaimonic Wellbeing From an Activity Perspective. Online. *Journal of Pacific Rim Psychology*. 2017, roč. 11, article e2, s. 1-13. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/prp.2017.1>.

ŽUŤOVÁ, Jana a SKOLODOVÁ, Katarína. *Starostlivosť o duševné zdravie zamestnancov nástrojmi pracovného práva*. 2021. Dostupné také z: <https://www.upjs.sk/app/uploads/sites/11/2022/10/Starostlivost-o-dusevne-zdravie-zamestnanca-nastrojmi-pracovneho-prava-e-dokument.pdf>.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Organizačná štruktúra firmy.....	60
Obrázok 2 Dotazník – strana 1	135
Obrázok 3 Dotazník – strana 2.....	136
Obrázok 4 Dotazník – strana 3.....	137
Obrázok 5 Dotazník – strana 4.....	138
Obrázok 6 Dotazník – strana 5.....	139
Obrázok 7 Dotazník – strana 6.....	140
Obrázok 8 Dotazník – strana 7.....	141
Obrázok 9 Dotazník – strana 8.....	141

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Tabuľka k otázke č.3 z dotazníku	110
Tabuľka 2 Tabuľka k otázke č.4 z dotazníku	111
Tabuľka 3 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 5 z dotazníku	112
Tabuľka 4 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 6 z dotazníku	112
Tabuľka 5 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 7 z dotazníku	112
Tabuľka 6 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 8 z dotazníku	112
Tabuľka 7 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 9 z dotazníku	112
Tabuľka 8 Tabuľky k otázke č. 10 z dotazníku	113
Tabuľka 9 Kódy priradené k výrokom z rozhovoru – 1.časť	133
Tabuľka 10 Kódy priradené k výrokom z rozhovoru – 2.časť	134

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Hodnotenie užitočnosti existujúcich opatrení.....	81
Graf 2 Frekvencia využívania jednotlivých opatrení.....	82
Graf 3 Zmena zaťaženia.....	83
Graf 4 Hodnotenia existujúcich opatrení	83
Graf 5 Dôvera v organizácii.....	84
Graf 6 Psychické a fyzické vyčerpanie v práci	85
Graf 7 Množstvo práce.....	86
Graf 8 Hodnotenie potenciálnych opatrení	87

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Tabuľka k otázke 3 z dotazníku

Príloha P II: Tabuľka k otázke 4 z dotazníku

Príloha P III: Tabuľky k otázkam č. 5, 6, 7, 8 a 9 z dotazníku

Príloha P IV: Tabuľky k otázke č. 10 z dotazníku

Príloha P V: Prepis výskumného rozhovoru

Príloha P VI: Témy vyznačené v prepise rozhovoru

Príloha P VII: Kódy priradené k výrokom z rozhovoru

Príloha P VIII: Dotazník

PRÍLOHA P I: TABUĽKA K OTÁZKE Č. 3 Z DOTAZNÍKU

Označenie	Opatrenie	Veľmi užitočné (6 bodov)	Užitočné (5 bodov)	Skôr užitočné (4 body)	Skôr neužitočné (3 body)	Neužitočné (2 body)	Veľmi neužitočné (1 bod)	Σ odpovedí	Σ bodov
A	Workshopy a vzdelávacie aktivity	4	6	1	3	2	0	16	71
B	Možnosť preplatenia vzdelávacích aktivít	5	5	2	1	3	0	16	72
C	Možnosť využitia sprchy	2	1	5	4	2	2	16	55
D	Spoločné raňajky s nájomcom budovy	1	3	5	4	2	1	16	58
E	Osobné pohovory s jednatelom	4	5	4	1	1	1	16	71
F	Pestrá náplň práce	7	5	2	1	0	1	16	79
G	Možnosť vyjadrenia vlastných názorov	8	5	2	0	0	1	16	82
H	Kurz Kariérneho poradce	2	5	6	2	1	0	16	69
I	Možnosť kariérneho rastu	7	6	2	0	0	1	16	81
J	Možnosť zúčastniť sa konferencií a diskusií	8	3	2	1	1	1	16	77
K	Home-office 1x týždenne	14	1	0	0	0	1	16	90
L	Flexibilná pracovná doba	14	1	0	0	0	1	16	90
M	Dvojdenne výjazdne porady	5	4	4	1	0	2	16	71
N	Autonómia pri bežnom rozhodovaní	6	5	4	0	0	1	16	78
O	Politiky ústretové k rodinám	9	3	3	0	0	1	16	82
P	Možnosť využitia kuchynky	7	5	2	0	1	1	16	78
Q	Možnosť vyjadrenia spätnej väzby	6	6	2	1	0	1	16	78

Tabuľka 1 Tabuľka k otázke č.3 z dotazníku

PRÍLOHA P II: TABUĽKA K OTÁZKE Č.4 Z DOTAZNÍKU

Označenie	Opatrenie	Veľmi často (6 bodov)	Často (5 bodov)	Občas (4 body)	Niekedy (3 body)	Zriedka (2 body)	Vôbec (1 bod)	Σ odpovedí	Σ bodov
A	kshopy a vzdelávacie aktivity	1	0	3	3	4	5	16	40
B	Možnosť preplatenia vzdelávacích aktivít	1	0	1	3	6	5	16	36
C	Možnosť využitia sprchy	1	0	0	0	5	10	16	26
D	Spoločné raňajky s nájomcom budovy	0	0	2	4	6	4	16	36
E	obné pohovory s jednatelom	2	2	3	3	4	2	16	53
F	Pestrá náplň práce	6	7	1	2	0	0	16	81
G	Možnosť vyjadrenia vlastných názorov	5	1	7	2	1	0	16	71
H	Kurz Kariérneho poradce	2	2	2	4	0	6	16	48
I	Možnosť kariérneho rastu	2	0	5	5	2	2	16	53
J	Možnosť zúčastniť sa konferencií a diskusií	3	5	3	3	1	1	16	67
K	Home-office 1x týždenne	6	6	2	1	0	1	16	78
L	Flexibilná pracovná doba	9	4	1	1	0	1	16	82
M	Dvojdenne výjazdne porady	5	3	1	4	2	1	16	66
N	Autonómia pri bežnom rozhodovaní	3	5	2	6	0	0	16	69
O	Politiky ústretové k rodinám	4	4	2	3	1	2	16	65
P	Možnosť využitia kuchyniek	10	4	1	1	0	0	16	87
Q	Možnosť vyjadrenia spätnej väzby	4	4	1	5	2	0	16	67

Tabuľka 257 Tabuľka k otázke č.4 z dotazníku

PRÍLOHA P III: TABUĽKY K OTÁZKAM Č. 5, 6, 7, 8 A 9 Z DOTAZNÍKU

Tabuľka 321 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 5 z dotazníku

	Veľmi často (6 bodov)	Často (5 bodov)	Občas (4 body)	Niekedy (3 body)	Zriedka (2 body)	Vôbec (1 bod)	Σ odpovedí	Σ bodov
Zvykla firma zmeniť pracovné zaťaženie tam, kde to je možné? (napr. termíny, rýchlosť práce, množstvo práce)	0	3	7	3	3	0	16	58

Tabuľka 322 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 6 z dotazníku

	Áno (4 bodov)	Skôr áno (3 bodov)	Skôr nie (2 body)	Nie (1 body)	Σ odpovedí	Σ bodov
Považujete existujúce opatrenia za dostatočné na podporu vášho duševného zdravia?	2	9	5	0	16	45

Tabuľka 323 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 7 z dotazníku

	Áno (4 bodov)	Skôr áno (3 bodov)	Skôr nie (2 body)	Nie (1 body)	Σ odpovedí	Σ bodov
Napomáha vaša organizácia tomu, aby sa pracovná atmosféra vyznačovala dôverou? (manažéri sú vo svojom jednaní poctiví k zamestnancom, prístupní, otvorení a pod.)	7	9	0	0	16	55

Tabuľka 324 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 8 z dotazníku

	Veľmi často (6 bodov)	Často (5 bodov)	Občas (4 body)	Niekedy (3 body)	Zriedka (2 body)	Nikdy (1 bod)	Σ odpovedí	Σ bodov
Cítite sa kvôli práci často psychicky alebo fyzicky vyčerpaný?	2	2	0	7	3	2	16	51

Tabuľka 325 Frekvenčná tabuľka k otázke č. 9 z dotazníku

	Veľmi často (6 bodov)	Často (5 bodov)	Občas (4 body)	Niekedy (3 body)	Zriedka (2 body)	Nikdy (1 bod)	Σ odpovedí	Σ bodov
Ako často cítite, že máte viac práce, ako dokážete zvládnuť?	0	4	1	5	6	0	16	51

PRÍLOHA P IV: TABUĽKY K OTÁZKE Č. 10 Z DOTAZNÍKU

	Počet výberov	Percento z respondentov
Prístup k psychológovi alebo terapeutovi	2	12,50%
Mentoring alebo koučing	4	25,00%
Školenia manažérov o psychickej pohode zamestnancov	1	6,25%
Deň voľna na regeneráciu (mental health day)	11	68,75%
Politiky ústretové k rodinám	3	18,75%
Dni dovolenky navyše	6	37,50%
Oddychové miestnosti	2	12,50%
Zdravá strava a pohyb na pracovisku	7	43,75%
Podpora pohybu	4	25,00%
Rotácia pracovných úloh	1	6,25%
Zamestnanecké benefity	12	75,00%
„Právo odpojiť sa“/digitálny detox	2	12,50%
Počet respondentov	16	
	Počet výberov	Percento z odpovedí
Prístup k psychológovi alebo terapeutovi	2	3,64%
Mentoring alebo koučing	4	7,27%
Školenia manažérov o psychickej pohode zamestnancov	1	1,82%
Deň voľna na regeneráciu (mental health day)	11	20,00%
Politiky ústretové k rodinám	3	5,45%
Dni dovolenky navyše	6	10,91%
Oddychové miestnosti	2	3,64%
Zdravá strava a pohyb na pracovisku	7	12,73%
Podpora pohybu	4	7,27%
Rotácia pracovných úloh	1	1,82%
Zamestnanecké benefity	12	21,82%
„Právo odpojiť sa“/digitálny detox	2	3,64%
počet odpovedí	55	

Tabuľka 326 Tabuľky k otázke č. 10 z dotazníku

PRÍLOHA P V: PREPIS VÝSKUMNÉHO ROZHOVORU

Výskumník: Dobře, takže prvá otázka. Ako pristupujete k duševnému zdraviu a well-beingu zamestnancov zo strany vedenia?

Respondent: Takže u nás teda, jenom bych ještě dokreslila situaci, já sem vlastně vedoucí pracovník, mám na starosti největší projekt u nás ve firmě. A jinak ještě nade mnou je teda pan jednatel, který vede společnost jako takovou celou. A co se týče duševního zdraví, pro mně je to hrozně komplexní pojem, který opravdu zahrnuje velkou škálu věcí. A myslím si, že jsou nějaké cílené aktivity, které se dělají pro podporu well-beingu nebo duševního zdraví. A pak jsou aktivity, které přispívají k tomu well-beingu na tom pracovišti. A všechno si myslím, že to jsou spojené náduby, které potřebujeme opravdu dodržovat.

Co tam vnímám jako důležité, je, že vedoucí pracovníci by měli jít takým příkladem, co se týče toho well-beingu, ale i vůbec toho přístupu, i té důvěře k těm zaměstnancům. Myslím si, že to musí jít odhora, aby to fungovalo. Co se týče u nás ve firmě, tak myslím si, že my si společně s panem jednatelem opravdu zakládáme na tom, že tam máme také to friendly prostředí u nás ve firmě. Že i řada lidí z venčí to tak vnímá, protože opravdu zaznamenáváme příliv životopisů a opravdu ty žádosti a možnost u nás pracovat. Takže vnímáme, že opravdu to prostředí jde vidět i ven. Když je to v pohodě, tak to prostě vidí všichni ven.

No a kdybych měla říct nějaké konkrétní aktivity, které u nás třeba děláme, tak to jsou třeba výjezdní porady. Že opravdu se snažíme minimálně jednou za rok, spíše dvakrát mět výjezdní porady někde mimo. Protože si myslím, že i ta změna toho prostředí může fakt pomoci v tom nějakém mezilidském vnímání a tak. Takže děláme ty výjezdní porady. Co u nás máme, tak máme pravidelné vnitrofiremní porady každý týden. Pak máme projektové porady. Ty máme také v pravidelných intervalech 14-denních. Máme vlastně i místnosti jako četování v rámci workspacu nějakého intranetu uvnitř firmy. Takže si myslím, že ty sdílené věci to u nás funguje velice dobře. Takže toto si myslím, že všechno nebo alespoň já to tak vnímám, že funguje dobře a myslím si, že i ta zpětná vazba od zaměstnanců a kolegů je prostě výborná.

Co se týká potom toho přístupu, tak fakt si stavíme na tom, že máme přátelské prostředí hlavně absolutně otevřené. Je to o tom, že kdokoliv má jakýkoliv problém, tak opravdu může přijít za mnou nebo za panem jednatelem. Snažíme se vycházet vstříc těm

lidem, takže i třeba složitější životní situace a takové věci, tak dokážeme fakt maximálně brát v úvahu. Zaměstnanci u nás mají flexibilní pracovní dobu, což si myslím, že je docela důležité v dnešní době. Máme možnost home-officu. Máme striktně dáno při plném úvazku je jeden den home-officu týdně s tím, že opravdu, když přijde nějaká životní situace, nemoc dítěte, nemoc v rodině, tak maximálně vycházíme vstříc a vůbec to neřešíme, že možnost dvou home-officu. Vnímáme to třeba u mladých matek, že opravdu tohoto benefitu využívají a je to pro ně velmi důležité, že můžou třeba v době nemoci toho dítěte s ním trávit ten čas a být s ním.

Já sama třeba sem za tento benefit velmi vděčná, protože mám také malé dítě doma a když to dítě je nemocné, tak opravdu tu maminku u sebe potřebuje. Máme možnost sdílených úvazků, to je také poměrně důležité, že opravdu matky, které se chtějí vrátit po mateřské dovolené nebo naopak, že nějaká rodinná situace jim neumožňuje třeba plný pracovní úvazek, tak rozhodne není problém využít sdíleného pracovního úvazku. Půlúvazkové místa tady mám opravdu ve velkém, takže dokážeme snížit ten úvazek na tu potřebu toho daného člověka.

Máme tady možnost využívání firemního auta pro soukromé účely. Máme tady u nás v firmě sdílené koloběžky elektrické pro dopravu, takže to je možnost využití. No a jak říkám, to přátelské prostředí je tady klíčové a nějaká hierarchie je u nás spíš druhořadá. Máme samozřejmě skrz nastavení odpovědnosti a tak ta hierarchie tedy funguje, ale v rámci nějakého styku každodenního to tak prostě vůbec není. Není problém opravdu otevřeně o všem hovořit a i ti zaměstnanci mají tu možnost kdykoliv, cokoliv. **A hlavně to jsou fráze, které asi řekne každý ve firmě.**

Ale já fakt můžu říct, že to tady žijeme a když se bavíme s těma lidmi, tak oni fakt tady rádi dělají a stojí nám to za to. Já třeba osobně do té firmy dojíždím každý den, třištvrť hodiny, já nebydlím ve Zlíně, fakt dojíždím a už 6 let mi stojí za to opravdu sem dojíždět a je to fakt i z velké části kvůli tomu, jaké prostředí tady máme a jak tady žijeme. Takže myslím si, že to funguje, ale je důležité jít v tom dopředu, si to nastavit a žít to s těma lidma a jít příkladem.

Výskumník: Mňa by zaujímalo, že z pozície manažérky ako sa snažíte správať k ľudom alebo aký k nim máte prístup, aby boli všetci spokojní alebo aspoň poväčšine.

Respondent: Tak prístupem takovým, že se snažím být maximálně kamarádská a otevřená. Snažím se s těma lidma sdílet i to, co se nepodaří. Normálně že teďka řešíme tuto situaci,

řešíme jí tak a tak. Není to jen o tom, že na poradách prostě řešíme superlativy. Sdílím s kolegy problémy i úspěchy. Snažím se neustále dávat najevo, že dveře jsou otevřené u mně kdykoliv, cokoliv. Ač už je to pracovní nebo osobní problém. Pokud ti lidé mají potřebu to řešit nebo se nějakým způsobem svěřit, tak se snažím opravdu tomuto jít kupředu.

A snažím se jít tím příkladem a třeba i těm lidem říct hele teďka jsou Velikonoce, ten notebook tady nechte. Nechte ho tady ležet. A teď si užijte ten čas s rodinou a vypněte tu hlavu, protože ta psychohygiena je hrozně důležitá jako v naší práci. Naše práce je taková v uvozovkách taková, kterou si prostě nosíte domů. Není to o tom, že vypneme mašinu ve 3 odpoledne a odejdeme.

Ty věci často řešíme a neubráníte se tomu v té hlavě. Prostě pořád vám tam něco hraje vzadu, když víte, že řešíte nějakou složitější situaci. Tak se snažím těm lidem říct, aby si opravdu našli tu chvíli a prostě si tu hlavu vyčistili. Je důležité, aby si každý našel ten svůj reset, kde má to svoje tlačítko. Pro někoho to je procházka venku se psy, pro někoho je to zablblnutí si na hřiště s dítětem, pro někoho je to sauna, nevím, bazén. Ale je důležité, aby si to každý našel a ukázal tím, že to vlastně dělají všichni ti manažeři.

Prostě jdou a opravdu se snaží vypnout a to, že o Velikonocích opravdu ten notebook nechají tady na stole, tak je prostě absolutně v pořádku a není to vůbec žádný problém. Takže já se opravdu snažím k tomu přistupovat maximálně lidsky a maximálně přátelsky. Takže to si myslím, že je důležité.

Samozřejmě, pořád nějaké ty hranice je potřeba udržovat, protože pořád člověk musí kolovat a mít nějaký ten respekt. Já to nemám rada tohle slovo, ale prostě znát ty hranice, že manažer a vede musí nějakým způsobem dělat ten rytmus toho projektu. Ale vždy, opravdu na té přátelské bázi to je za mně absolutně klíčové, aby to fungovalo.

A myslím si, že ti lidé to tak vnímají, protože často se jako manažerka setkávám s tím, že s nimi řeším fakt i ty osobní věci, že ta důvěra je na takové výši, že prostě ti lidé neřeší se mnou nejenom ty pracovní věci, ale řešíme vlastně i ty osobní. A já jsem poměrně otevřený člověk, takže já vlastně nemám problém ty osobní věci s nimi sdílet také do určité míry a myslím si, že je to jako takové docela zdravé. A co jako manažerka dělám, protože mám ten tým opravdu poměrně velký a jak už jsem říkala, některé lidi tu mám na full-time, na plný úvazek, některé tu mám na poloviční úvazek, takže tu nejsou každý den v týdnu, tak se snažím mimo ti hlavní porady, které máme celotýmové, kde se nás zide zhruba 20 lidí, tak opravdu každý týden se snažím s každým člověkem obejít ty kanceláře. Stojí mě to poměrně nějaký čas, ale myslím si, že to je dobře investovaný čas, že přijdu za těmi lidmi, sednu si tam za nimi na tu stoličku a zeptám se jich, jak se jim daří, co řeší, jestli jim s něčím

můžu pomoci a takhle se snažím opravdu v nějakých intervalech minimálně jednou týdně se mi to podaří obejít a opravdu se jich ptát na to, co řeší a myslím si, že to je mnohokrát lepší než cokoliv jiného, prostě jenom za nimi přijít a se jich zeptat.

Výskumník: Čiže všeobecne tá komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými funguje v poriadku?

Respondent: Absolutně. Vůbec necítím, že by to nefungovalo. Stejně tak i s panem jednatelem, s kterým opravdu nemáme problém si prostě říct, že by jsme to chtěli jinak. Já rozhodne ten problém nemám. Byť jsem vůči němu v podřízené pozici, tak říct, že nesouhlasím nebo že něco jiné. Je to absolutně normální. Je to tak i v životě. Není vždy všechno dokonale. Každý máme na to různé pohledy. A nemám problém s tím říct si tady svůj pohled na věc. Byť vím, že ten nadřízený ho nemusí uskutečnit nebo aplikovat, ale respektuje ho. A to je hrozně důležité.

A já to mám úplně stejně i v projektu. Strašně ráda si vždy vyslechnu opravdu názory těch lidí, těch kolegů. Samozřejmě pořád s vědomím, že to finální rozhodnutí je na mně, protože já nesu tu tíhu té odpovědnosti. Ale vždy strašně ráda chci vidět názory tech lidí a poslechnout je. A naučila jsem se, a bolo to také určitá škola, naučila jsem se opravdu klidně ten svůj názor na základe těch argumentů zvenčí prostě přehodnotit, s tím pracovat. Protože někteří, setkávám se s tím, jsou opravdu tvrdohlaví na ten svůj názor a budou ho tlačit. Tak tohle jsem se opravdu naučila a jsem za to hrozně ráda, že ty názory strašně ráda přijímám a pokud ty argumenty opravdu jsou pro mně relevantní, tak klidně ten názor změnit a stát si za tím.

A co ještě, jako vedoucí pracovník hodně řeším, tak je to, i když se někdy něco nepodaří v tom týmu, tak si to fakt řešit interně v týmu. Neřešit to navenek, protože my se musíme zodpovídat samozřejmě další co se týče realizace, tak opravdu se hrdě postavím za ten tým, veškerou kritiku hrdě snesu a pak si v uvozovkách to prádlo vyčistíme interně. Není to o tom, že by si někde stoupla a řekla bych, to já ne, to náš analytik, já se omlouvám. Já jsem vedoucí týmu, pojďte, teď mi nasolte na tu hlavu, já to unesu. A pak si opravdu jenom interně říct, hele tak tady byl problém, na to si dejme pozor, příště to uděláme jinak. Takže opravdu stát konzistentně za tím týmem, přiznat tu chybu, to vůbec ne, že budu říkat, to je v pořádku, to ne. Přiznat tu chybu, ale opravdu vyřešit si tyhle věci interně. Neházet tu špínu na ty lidi v týmu, když oni tam nejsou. To já vůbec.

Výskumník: Ohľadom toho, že im idete pekne vzorom, tak by ma zaujímalo, akým spôsobom im idete vzorom v tom duševnom zdraví, čo robíte pre seba alebo ako sa správate, aby to pozitívne vplývalo na zamestnancov.

Respondent: Znovu. Priateľský, otvorený prístup, maximálna empatia. Což mám i ten dar, že mi teda byla zhůry dána ta empatie, což si myslím, že je docela silná vlastnost moje.

A vzorom, já si vždy říkám, nedělej ostatním to, co nechceš ani aby oni dělali tobě. A tímhle se snažím řídit, nejenom v pracovním, ale i v osobním životě. A příkladem je to opravdu, že jsme na sebe slušní, že si pomůžeme.

Já fakt, když to říkám v týmu lidí, kteří vím, i kamarádsky, když bych o víkendu zavolala, že mám trouble, tak vím, že ti lidi prostě sednou do auta a přijedou. U nás na pracovišti to nejsme jenom kolegové, ale fakt to přerůstá v přátelství, kdy z dovolených si posíláme fotky a zdravíme se. Takže to je, že tady chcete pracovat.

A vzorom, prostě jsem s nimi a nikdy si nepotrpím na nějaké takové to, že já jsem vedoucí a ty tady na schůzky se mi musíte hlásit do kalendáře a já nevím, takhle to nemám. Já jsem ještě tu měla, teď je otázka, jestli to bylo složitější nebo ne, ale já jsem se vedoucím pracovníkem stala z řadového zaměstnance. Takže já jsem s velkou částí těch lidí byla kolegyně a pak se překlenu rok a najednou jsem byla ve vedoucí pozici byť jedna z nejmladších v týmu. Ale nemyslím si, že by to nějak bylo na škodu. Naopak, necítím nic. Je mi jasné, že na každém pracovišti funguje, že se zavrou dveře a vždy vedoucí to schytá, ale tyto věci asi umím nést.

A nemyslím si, že se to teda tady děje, protože fakt, když je problém, že nech mi to řeknete, já s tím problémem vůbec nemám. Naopak, já si snažím jakoukoliv zpětnou vazbu, i když je špatná, brát opravdu takový ten impuls k tomu, dělat něco lépe.

Výskumník: Pretože to je dôležité, aby tí zamestnanci tiež mali pocit, že môžu odovzdať nejakú spätnú väzbu, alebo nejaké podnety. Čiže snažíte sa to riešiť potom následne?

Respondent: Určitě, určitě. Já jsem pořád v učícím procesu. Já jsem se stala vedoucí, ale pořád se mám co učit. A to je hlavně celoživotní proces. Je to pořád o tom se někam posouvat. Snažím se i, byť toho času není tolik, ale i číst nějakou literaturu, co se týče jako líder, a prostě pozitivně pracovat na sobě i takhle. Protože to si myslím, že je nesmírně

důležité. Není to jenom o kompetencích, takových těch, že si tady nastuduju všechny tyto lejstra a budu o tom projektu vědět úplně všechno.

To je jenom jedna část těch skills, které by měl mít ten líder. Druhá část je opravdu naučit se naslouchat těm lidem, naučit se je vnímat, pochopit, že každý je úplně osobnost. Každý je totální originál. A úplně k němu přistupovat. Chápat, že někdy je období, kdy jste prostě dole. To není jednoduché, kdy se na vás fakt zesype úplně všechno zdravotně, psychicky. To je jedno s druhým. Něco se stane. A prostě umět tohle respektovat a opravdu brát si z těch lidí to dobré.

Vždy si uvědomit, proč toho člověka v tom týmu mám. A uvědomit si, že každý ten člověk má silné stránky a ty slabé stránky. Takže nech by šla do konkrétního příkladu. Mám tady super šikovného analytika, který je fakt úplně dokonalý ve svojí práci, ale prostě nemá moc dobré skills, co s týče prezentování. Necítí se komfortně, když si má stoupnout před velkou masou lidí. Je fakt z toho nervózní, nedělá mu to dobře. Tak ho k tomu nebudu nutit. Tak prostě hold OK. Nachystáš mi dokonalé podklady, dáme si schůzku a já to za tebe odprezentuju. Nebo tam pošlu kolegu, který je totálně free. Nemá s tím problém to tam vypálit na první dobrou.

Tak si to pojd'me vypomoct v těch oblastech. Mám tu kolegu, který je úplně dokonalý, ale je trošku slabší v angličtině. No tak prostě hold tam pojede do toho zahraničí někdo jiný. Opravdu se vykřívá, protože o tom je ten tým. Ten tým je o tom, o té nádherné chemii, která funguje uvnitř. A o tom respektování. Ty si dobrý na tohle, ty na tohle a pojd'me to seskládat, aby jsme to vystřelili do vesmíru. Protože my to umíme, když spojíme síly.

Výskumník: A právě to je důležité a tak sa cítia lepšie. Záleží vám teda na tom, aby zamestnanci využívali svoje silné stránky?

Respondent: A to je vlastně i to, jak k tomu přistoupí náš pan jednatel. A jsem za to hrozně ráda, že každý náš zaměstnanec, který přijde, tak vždy podstoupí testy talentu. My tu máme GALLUP testy, které každému zaměstnanci zaplatíme, včetně následné interpretace s odborníkem. Takže každý ten zaměstnanec má opravdu svůj profil, těch silných stránek. Snažíme se s nimi pracovat i na těch výjezdních zasedáních, aby si ti silné stránky zvědomily a fakt je dokázaly potom využívat jak pro svůj prospěch, tak pro prospěch toho týmu nebo té firmy. Takže opravdu ten profil má teda každý zaměstnanec, profil silných stránek.

A co se týče potom dalších těch věcí, tak se snažíme na tom pracovat i v rámci školení. Třeba v mém projektu, který mám na starosti, kde je většina zaměstnanců, 90%

zaměstnanců, tak mají možnost, mají každý balík na školení. Takže my školíme samozřejmě jako hard skills, co musí znát, co se týče projektu, projektového řízení a takové věci.

Ale úplně ve stejné míře soft skills. Ať je to mindfulness, stress management, nevím další nějaké prezentační schopnosti a takové věci. Takže každý opravdu se může tady v tomto školit a děláme, ať už to jsou individuální školení, kde přijde sám zaměstnanec a opravdu kdokoliv přijde, já podepisuju, oni jdou na školení, co cítí on, že potřebuje.

A pak máme i školení pro celý tým, celotýmové, kde se účastníme všichni a snažíme se podporovat právě i ty soft skills, které k tomu well-beingu a tomu takovému duševnímu zdraví, jak fakt s tím pracovat, jednoznačně pomáhají.

Výskumník: Mňa by zaujímalo, že do akej miery zamestnanci reálne využívajú tieto vzdelávacie aktivity a ak ich využívajú, tak či vidíte, že sa nejakým spôsobom rozvíjajú?

Respondent: Já si myslím, já osobně, že to je fakt, jak už jsem vám zmiňovala, nekončící proces. To není o tom, že půjdu na jedno školení a tak. A teď už budu odolná proti stresu, protože jsem byla na školení vůči stresu.

Jsou fakt situace, kde ten zaměstnanec je v pohodě a jsou situace, které ho prostě sundají, protože prostě a může mít za sebou školení kolik chce. Příklad, minulý týden jsem byla v nemocnici se svým synem a tak, jak si myslím, že jsem fakt psychicky absolutně stabilní člověk, tak jsem byla fakt ne úplně hotová, ale prostě byla jsem fakt ve stresu a ta práce šla trošičku v ty tři dny prostě úplně mimo kolej. To se úplně normálně stává, to je normální a může mít za sebou školení kolik chci.

Jsou zaměstnanci, kteří vyhledávají tento typ školení více, někteří méně. Je to zase o tom nastavení těch lidí, protože často tato školení jsou taková, že jdou trošku do vás, takového osobnějšího rázu a ne každému to vyhovuje. Takže mám tu kolegyni, která pro ni je největším benefitem u nás ve firmě, že se může vzdělávat a školit v jakékoliv míře ona chce. To je pro ni ten největší benefit. Takže ona to využívá ve velkém, každý měsíc se snaží na nějaké školení, či už jsou to online školení, nějaká fyzická školení. A máme kolegy, kteří tohle úplně nevyhledávají a jdou trošku jinou cestou, občas si dají nějaký online. Takže je to zase individuální, jak moc jsou využíváni, ten prostor má každý v plné míře. Já si myslím, že já jsem v životě nikdy nikomu neřekla, že na to školení nepůjdu. Opravdu ne.

Samozřejmě, jsou to školení, která souvisí s jejich pracovní náplní. To je jako firemní školení, musí souviset s náplní. Já nemůžu tedy manažerovi zaplatit školení svářeče, i kdyby

to strašně chtěl. Tak bohužel to nelze, to potom může v osobním životě využít, ale pokud to do nějaké míry opravdu souvisí s pracovní náplní, tak absolutně nemáme problémy je tam poslat. Ale je to velmi individuální o tom využívání. Máme kolegyni, která by nejradši byla na školení pořád a pak máme kolegy, ke kterým přijdu a řeknu: „Už rok si nikde nebyl, tak by bylo fajn, že by si na nějaké školení zašel, tak si něco najdi.“

Výskumník: A zvyknú zamestnanci využívať často nejaké školenia alebo vzdelávacie aktivity o duševnom zdraví? Alebo aj keď nie je vyslovenie o duševnom zdraví, tak niečo čo s tým súvisí?

Respondent: Myslím si, že holky byli na nějakém stress managementu, mám takový pocit, že byli na nějakém školení. Já jsem také byla na nějakém manažerském dvoj denním školení. Co se týče nějaké psychické stavby. Využívají, ale mám takový pocit, že teď převažuje zájem spíše o hard skills, co se týče třeba AI. Chtějí se posouvat teďka spíš v tomhle. Ale to je zase trend. Je to doba. Ted'ka fakt přišlo AI, tak se chtějí v tom hodně vzdělávat. Takže mám pocit, že ti soft skills jsou malinko upozaďované. Ale třeba loni spíš převažovali školení v této oblasti. Takže je to také nárazové. Ale mám takový pocit, že toto duševní zdraví spíš využívají u nás ženy než muži.

Muži si o to moc neříkají, nebo nenavštěvují. Ale samozřejmě, pokud máme školení, které zorganizuju pro celý tým, celotýmové, tak tam účast je celého týmu. Genderově je to úplně jedno, jsou tam všichni. Ale cosi tak, když bych si uvědomila, co podepisuju ta školení, tak většinou ti soft skills, duševní zdraví, stress management, spíš je teda u žen.

Výskumník: A ako ste vraveli, že aj vy ste boli na nejakom školení ohľadom nejakej stability duševnej, tak presne na to som sa pôvodne chcela spýtať, či aj vy vyhľadávate nejaké manažerské školenia alebo aktivity zamerané na to, ako komunikovať s ľuďmi alebo ako sa starať o duševné zdravie zamestnancov. Čiže niečo také praktikujete?

Respondent: Snažím se o to. Jak jsem zmiňovala, tak snažím se i tu literaturu. Mám jich doma docela dost. Nemám všechno přečteno, to se absolutně přiznávám. Ale já mám hrozně dobrý pocit, když jsi to tam tak pěkně vystavuju a vidím to, co všechno bych chtěla. Ted' třeba zrovna mám rozečtenou knížku u postele Pozitivní líder od Jana Milofajta. Tak to je moc zajímavé. Snažím se samou sebe v tom posouvat. A školení také navštěvuju.

Ale musím říct, na posledním školení, na kterém jsem byla, co se týče nějaké té psychické odolnosti, tak jsem byla trošku zklamaná z toho průběhu toho školení, protože jsem očekávala od něho něco jiného. Ale absolutně to respektuju. A zrovna včera, jsem dokončila online školení o tom, jak být lídrem s empatií. Takže to bylo také o tom opravdu, jak vůbec se nad tím zamýšlet a jak to dělat. Lektorovala to Zuzana Čaputová, bývalá prezidentka Slovenské republiky, takže to bylo moc zajímavé. A bylo to opravdu o tom líderství a vlastně s tou empatií, já s tím hodně souzním, že to je ta nedílná nejdílná součást a ta důležitá esence toho lídra, aby to fakt fungovalo.

Takže ano, snažím se, možná by to chtělo někdy častěji, ale pokud to přijde, tak se ji snažím využít v rámci svých časových možností.

Výskumník: To je veľmi dôležité, lebo najmä predpokladám, že kvôli tomu zamestnanci zostávajú, keď majú dobré vedenie. A tak by ma ešte zaujímalo, že v rámci celého TICu, čo tu považujete ako buď za najlepšie opatrenie alebo najlepšiu vec, ktorá tu drží tých ľudí.

Respondent: Já si myslím, že my máme ještě takou tu výhodu u nás ve firmě, že jsme ještě relativně malá firma. Protože samozřejmě celková atmosféra na pracovišti a tak je jiná, když máte 400 lidí ve firmě, nebo když jich máte 30. To je fakt rozdíl.

Už jenom v tom stylu té komunikace. Já mám to štěstí, že mám pořád ten prostor fakt si za každým přijít a s každým si promluvit, s každým probrat ti věci, ať už pracovní, ať už jakékoliv jiné. Já můžu. Ale pokud máme ve firmě 400 lidí, tak to prostě nejde. A je to úplně o něčem jiném. Takže tam si myslím, že to hraje hrozně velkou roli.

Takže, když bych se měla vrátit k tomu TICu, tak máme tu výhodu, že jsme ještě relativně malá firma. Byť už je nás je trošičku víc. Ale pořád jsme ta firma, kde se všichni známe, kde se setkáváme v té kuchyňce ráno, u toho kafe, co je mimochodem také úplně boží věc jako na ti vztahy. Kdy se tam potkáme, kdy se zeptáme: „Tak, co malý už je zdravý?“ A víme o sobě, víme, co se děje, sdílíme ti věci. A mně třeba přijde hrozně fajn, třeba, když byla doba COVIDu. To bola taká jako facka, podle mého do well-beingu pro všechny firmy, najednou všichni doma, a teď jako izolace. Tak my jsme fakt fungovali přes workspacy prostě, kde máme prostě různé projektové skupiny četovací, kde jsme fakt v kontaktu. Ale my tam máme třeba i skupiny, třeba tady kancelářské. A píšeme si tam. A nejsou to vždy jenom pracovní věci. My jsi tam třeba pošleme, já nevím, z dovolené fotku,

někdo, jeden z nás, pošleme prostě fotku a zdravím vás. Prostě z dovolené. A my jako na sebe myslíme i na dovolené. Což se často nestává. Fakt na sebe myslíme. Si vozíme vždy, kdokoliv dojede z dovolené, tak doveze vítané pro všechny. Si dáme do kuchyňky. Narozeniny, slavíme tady narozeniny každého zaměstnance. To znamená, že ten zaměstnanec nachystá nějaké malé pohoštění na poradě. A my mu všichni dáme nějaký dárek a popřejeme si. Takže toto tady funguje úplně normálně. A není to o tom, že by to bolo strojené. A teď, hele, ty máš narozeniny, a on nám chce něco přinést. On sám chce. To je absolutně nenucené.

Myslím si, že velkou roli v tom hraje ta velikost té firmy. A myslím si, že i to, jak my k tomu přistupujeme, jako i pan jednatel. On je srdečný. On se zajímá o ti lidi. Zeptáme se, jak se jim daří. Jestli je to všechno v pořádku? Co pro ně můžeme udělat? Toto funguje. **Myslím si, že to je podle mně fakt otevřenost, komunikace a hlavně upřímná komunikace.** A takové to, že si dokážeme říct, i když něco nefunguje. Nehrát si jenom na to, že to je všechno dokonalé. Dokonalé to není nikde. Ani nemůže být. Dokonalost je nudná a podle mně nemožná. A je to taková imaginace nějakého stavu. Ale u nás se bavíme o všem otevřeně.

Výskumník: Čiže v podstate ste nejakým spôsobom dosiahli to, že sú tu priateľstvá, otvorená komunikácia. Lebo pôvodne som sa vás nechcela spýtať, aké máte rôzne spôsoby, ako to viac rozvíjať, ale prakticky by som povedala, že už vám to nejako ide prirodzene.

Respondent: Přesně tak. Já si myslím, že tady to funguje přirozeně. Že to není o tom, že by jsme si pravidelně každou středu si udělali snídani, aby jsme se družili, protože to potřebujeme.

U nás to takto přirozeně probíhá, že tady kolegové máme kuchyňku, tak ráno, já jsem tady mezi prvníma, kolega si uvaří kafe, přijde sem za mnou, sedne si a vypije si se mnou kafe. Máme porady, kdy se setkáme, probereme věci, zasmějeme se upřímně. I ta fluktuace zaměstnanců je tady taková přirozená, mateřská dovolená nebo někdo, když se odstěhuje, kolegyně nám odešla, protože se odstěhovala do Prahy, tak změnila zaměstnání. Ale že by někdo odešel a řekl, tady u vás mi to vůbec nesedí. Vůbec ne. A musím říct, že teda, když jsme třeba měli výběrové řízení na pozice, jsou to dva roky zpátky, tak jsme měli hodně zájemců o to místo.

Takže, když jsme vybírali, jedna věc je životopis a zkušenosti, ale druhá věc je, která taky vstupovala do toho výběru, byl ten vibe toho člověka nacítit, jestli sedne k nám. Protože to, co tu přirozeně máme, tak ono, se říká takové pořekadlo, stačí jedna otrávená houba a máte zkažený celý guláš.

Takže, opravdu myslet i na to, když ti lidi berete a snažit se nacítit, jestli sedne do té firmy a musím říct, že se nám to zatím vždy podařilo, že fakt vždy dokreslit tu mozaiku tak nějak hezky. Není to o tom, že poznáte, co je na tom rozhovoru, když se s někým bavíte, jak se třeba chová, a jestli by to mohlo fungovat, protože tady u nás je to o tom, že si na nic nehrajeme. Snažíme se být úplně obyčejní s každým slušně komunikovat.

A myslím si, že ti lidi tady přesně tohle ctí a je to o tom, že i když máme nějaké hodnoty firemní, tak my těm lidem to nemusíme dělat jako nalejvárnou, že je postavíme před seznam a ukážeme, že tohle jsou firemní hodnoty a dostaň to do hlavy a budeš to všude říkat. My je žijem. My je vůbec nemáme potřebu říkat, co je naše hodnota. Naše hodnota je dělat tu práci co nejlépe co umíme. Naší hodnotou je chovat se k lidem slušně, naším úkolem je ti lidi propojovat co nejlépe. A to prostě musíte dělat s radostí a láskou, jinak to fungovat nebude. A takhle to tady fakt máme.

Výskumník: Tak to je podľa mňa dobrý prístup, že predsa len je tu aj tá dobrá firemná kultúra, ale zároveň tá práca aj napĺňa tých ľudí a je to mierne odveci, ale zaujímalo by ma, že keby sa našiel nejaký človek, ktorý by úplne zapadol do vášho kolektívu a mal by aj tie kompetencie, tak či by bol problém, keby mal nejaké duševné poruchy, či to vnímate ako tabu, alebo by ste boli ochotní niekoho takého zamestnať.

Respondent: Já si myslím, že by jsme s tím absolutně problém neměli, protože jako naopak taková ta rozdílnost těch lidí, si myslím, že se každý máme od každého, co učit. Úplně každý, co si tady kdokoliv sedne, tak já bych chtěla stoprocentně naučit se od něho nějakou jeho vlastnost nebo přístup k životu. A stejně tak bych mu mohla já něco dát.

Takže naopak jsi myslím, že to může být dobrý a myslím si, že v této firmě to není vůbec žádný problém, máme tady třeba kolegyni, která má opravdu vážně nemocnou dceru, vůbec není problém respektovat jich rodinné požadavky i potřeby, co se týče lékaře, nemáme s tím problém. Rodinný příslušník a když tady byl někdo dlouhodobě nemocný, dokážeme mu vyjít vstříc, v dnešní době chytne notebook pod paži, vezmete si to domů a pokud se

stane, že nějakou dobu nemůžete fungovat, protože zrovna máte nějaký peak deprese nebo něco, tak s tím by jsme rozhodně problém neměli.

Ještě jsme se s tím nesetkali nebo nesetkali s tím, že by ten člověk měl diagnostikovanou nějakou poruchu, ale myslím si, že s tím nemáme problém. Jako není to věc, kterou by jsme se ptaly, není to pro nás to tabu, že by jsme řekli, že a vy máte poruchu, tak to ne, ale rozhodně by to nebylo o tom, že by jsme řekly on je úplně boží, ale on má schizofrenii, tak to v žádném případě.

Výskumník: A zaujímalo by ma, že keď má niekto či už nejaké fyzické choroby alebo psychické alebo má nejaké problémy v rodine, či dochádza k nejakým modifikáciám práce tu v TICE.

Respondent: Není problém, není problém vyjít vstříc, už jsme říkala například, že by pracoval delší dobu z domova, to určitě problém není, remote jobs je třeba jeden z našich pilotních ověření, takže toto přímo testujeme, samozřejmě musí to povaha té práce to tomu člověku dovolit. Pokud já tady mám člověka na recepci, jeho hlavní náplní je fyzicky být na recepci, přebírat poštu a komunikovat s nájemci, tak práce z domova tam úplně nejde nastavit, protože to z povahy práce není možné. Ale dokážeme mu vyjít vstříc, třeba se stalo recepční dole na recepci přišla od zubaře a něco jí udělali a už nebyla ten den schopná fungovat, tak si tam sedla asistentka a vzala to za ní. To problém není, toto je v pohodě, ale samozřejmě pokud by řekla hele já teď prostě dva měsíce nebudu fungovat, tak nepůjde to na home-office, budeme respektovat neplacené volno, pokud to bude potřebovat, bude na neschopence, to je něco jiného. Ale prostě pokud z povahy práce to nelze, tak samozřejmě tam by mohl být problém. Ale pokud mně onemocní syn a jsem s ním tři dny doma, tak si prostě vezmu notebook a domluví se s šéfem, že budu pracovat z domova a my tady opravdu máme tu důvěru v té firmě nastavenou tak, že není s tím problém a víme, co člověk co udělat má, tak to udělá. A já nebudu trvat na tom, aby to dělal nutně tady v kanceláři. Pokud mám analytika a za týden mi má odevzdat analýzu o padesáti stran, tak ať si ji pokojně dělá doma, pokud mu to tam lépe funguje, já ho nepotřebuju tady v kanceláři. Pokud budu něco potřebovat, domluví se s ním online, zavolám mu a je to v pořádku. Nepotřebuju to, nevyžaduju to. Ovšem pokud má domluvenou nějakou schůzku s někým, tak to samozřejmě je už jiná věc, ale nechávám to na něm, pokud si dokáže ty schůzky dát do jednoho dne a zbytek potom, potřebuje pracovat z domu, protože potřebuje focus a ten má třeba jenom doma, nemáme s tím problém, takže jako moje odpověď na tuto otázku je ano, nemáme s tím

problém se s tím člověkem domluvit, pokud má nějaké speciální požadavky, co se týče třeba té práce, ale musí to být v souladu s jeho pracovní náplní, to je klíčové.

Výskumník: Tak to je určité důležité. Mňa by ešte zaujímalo, podľa toho, čo ste vraveli, tak podporujete tú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, ako ste aj vraveli, že podnecujete tých zamestnancov, aby vyplli cez Veľkú noc, tak akým ešte ďalším spôsobom sa o to pokúšate?

Respondent: Jak jsem říkala, ty možnosti toho flexibilního zaměstnávání, to tam u nás funguje, máme vlastně dovolené, máme možnosti 25 dní dovolené, takže to máme nad rámec zákona, 25 dní dovolené pro ty zaměstnance, každý týden mají nárok na jeden den home-officu podle vlastního výběru. Víím, že někteří zaměstnavatele například Zlínský kraj mají možnost home-officu, ale nesmí si ho vzít v pondělí nebo v pátek, aby to bylo spojené v víkendem, musíte někdy v týdnu. Takže u nás tady to tu je opravdu na výběru těch lidí. Je na nich jestli si to dají v pondělí, v pátek, ve středu, jak jim to vyhovuje. Je to zase o tom, aby si uzpůsobili ten kalendář.

Je maximálně flexibilní pracovní doba, já jsem teď dopoledne potřebovala být se synem, tak jsem přijela do práce až na desátou, jsem se domluvila a byla jsem tu třeba dýl. Takže to vůbec není problém. Hlavně to je o tom, že my máme hodně schůzek, hodně jednáme s klienty, tak prostě si to zařídit. A to u nás funguje perfektně, ti lidé vědí, že když mají schůzku, tak si jí dají na jindy anebo prostě přijedou. Takže to tady funguje v pořádku. Máme možnost kolegů, když máme porady, tak samozřejmě hybridně, takže ti kolegové někteří se připojí, aby sem nemuseli jezdit, protože máme kolegy z celého kraje, máme od slovenských hranic, já třeba jezdím ze Slavičína nějakých 40 minut autem, takže pokud tam nemají žádné jiné povinnosti v ten den, mají lékaře nebo cokoliv, tak se prostě připojí nebo mají home-office. A co se týče potom mimo to školení, přemýšlím co ještě dál, tam máme na ten well-being, nebo na tu podporu.

Výskumník: Tak ja by som sa ešte ďalej spýtala, čo sa týka obsahu tej práce, tak či to býva nejak monotónne, lebo viem, že tie projekty sú naozaj rôznorodé, že nepredpokládala by som to, ale či to tak občas býva.

Respondent: Já si myslím, že teda u nás ta monotónní práce není vůbec na žádné pozici ani na té recepci. Tím že jsme projektový pracovníci, tak my tam máme nějaké mantinely toho projektu, nějaké indikátory, které musíme plnit.

Ale co se týká už potom té samotné náplně, tak je to fakt velmi různorodé. Je to o tom, že ti kolegové jezdí do zahraničí, my hodně jezdíme po ostatních krajích České republiky, takže se scházíme s kolegy z jiných krajů. Jezdíme hodně do Prahy na ministerstvá. Setkáváme se s různými cílovkami. Náš projekt, když bych mluvila o tom projektu, který mám já na starosti, tak má cílové skupiny od vědeckých pracovníků přes učitele, žáky až po nějaké politiky. Takže my se fakt scházíme úplně napříč s lidmi z různých oblastí. Máme tady týmy, které pracují s žáky základních škol. Máme tu kolegové, kteří pracují na středních školách. Máme tu kolegy, kteří vyučují podnikatelskou akademii na vysoké škole. Máme tu kolegy, kteří se stýkají s úředníky, s řediteli, s ministerstvem. Včera jsem byla u studentů, dnes máme spolu rozhovor a pak odpoledne ještě budu mít schůzku s panem starostou.

Je to pestré opravdu velmi. A my se snažíme, samozřejmě když máme nějaké akce na ministerstvech, tak tam většinou zvou vedoucí pracovníky. Ale já se vždycky snažím sebou brát fakt i jako nějakého kolegu a vždycky říkám, pojď ty jsi dlouho nikde nebyl, tak pojedeme spolu. Protože si myslím, že je důležité, aby ti lidi prostě někdy vypadly z toho kanclu. Takže jsou pozice, které to mají víceméně v popisu práce, že pořád někde nám létají. Analytici, kteří třeba jezdí.

Máme tu regionální koordinátory, kteří jezdí mezi školama, starostama, dělají různé dotazníkové šetření a průzkumy. Tak tu máme kolegy, kteří to nemají úplně v popisu práce. To je spíš taký ten back office. Jako že třeba nám řeší nějaké agendy, tak i ty se snažím někdy vzít a říct, pojeděš teďka s námi a jedeme na setkání všech týmů z celé České republiky. Protože oni i když dělají back office tomu projektu, tak si pořád myslím, že je hodně důležité, aby věděli, na čem pracují a znali ten projekt. Aby věděli, co z toho je, aby neviděli jenom, že dělají papír. Já bych chtěla, aby cítili z toho tu přidanou hodnotu, kterou vlastně přináší i oni. Protože my všichni fungujeme jako tým. To není, že já to někde odprezentuju, dostanu potlesk a je to můj potlesk. To není můj potlesk. To je úplně pro každého človíčka, který na tom cokoli udělal. A já chci, aby ti lidé to cítili. Aby věděli, že to, co se prezentuje ven a za co třeba my jsme oslavováni, takže na tom má podíl každý jeden z nich. Tak proto se snažím, aby i oni někdy měli možnost to cítit.

Všechno, co tady máme, tak tady funguje, tak to je. Kurs kariérního poradce jsem si třeba udělala i já sama. Kde jsem měla tu možnost, výjezdný porady, všechno to sedí. Ty

snídaně, my vlastně i v rámci projektu děláme hodně networkingových aktivit. Není to nutně třeba jenom snídaně, ale děláme třeba výjezdní porady.

Třeba i setkání v rámci nějakých ekonomických odvětví kraj, kde se toho účastníme. Takže máme fakt možnost, i ti lidé mají možnost, naši kolegové, poznat neuvěřitelnou škálu lidí. Je to fakt v tomhle, že, jak jsem říkala, jednou se stretáváte u stůl tady s panem náměstkem, po druhé je to s panem ředitelem nějaké školy a po třetí je to tady třeba s neuvěřitelným, úspěšným podnikatelem, který vybudoval obrovskou firmu.

Takže ti lidé, když pořádáme opravdu jakékoliv tyto akce, tak se toho účastní všichni zaměstnanci. Teďka bude Gala Večer a TIC bude slavit 20 let. Každý kolega tam prostě bude, to nebude o tom, že tam půjdou vedoucí nebo někdo, tam bude úplně každý kolega a úplně každý prostě. To, co tam všechno bude řečeno o tom, co jsme dokázali, tak prostě všichni, my, to není o tom, že to dokáže jeden člověk. To ani nejde, to je prostě o tom týmu. A to se snažíme i v těch nejmenších detailech neustále, aby ti lidé to vnímali. Aby vnímali to, co přináší, protože jakmile začnete o té práci pochybovat a hlídat si fakt ten syndrom vyhoření, musíte tam vidět ten smysl a mít tu radost. A já se snažím i fakt s těma lidma pracovat a obcházet je, abych třeba, být nejsem odborník, ale pokud bych cítila nějaké náznaky nějakého syndromu třeba, tak se snažím s tím třeba aktivně pracovat. Aby se nám tohle prostě nestalo.

Výskumník: Čiže nezvyklo sa stat', alebo aj keby se stalo, že zamestnanec je nejako preťažený a že tá pracovná zát'az je veľká, tak čo by ste s tým vlastne robili?

Respondent: Jsme tým, vždycky to říkám všem. To znamená, teďka jsme třeba, máme tu event manažerku, která má na nás starosti akce. Když bych byla konkrétní, měli jsme obrovskou akci ZlínTech, tak jako konference velká, šlo to hlavně za ní, je to její pracovní náplň a vlastně marketingu, ale prostě v ten den nebo dva dny před tím, to prostě nebylo o marketingu. Tady prostě běhali všichni. Já jako manažerka jsem s nima tahala krabice prostě. Tady kolega, který má na nás starosti IT, tak prostě jezdil autem a převáželi jsme věci. Úplně každý prostě dělal všechno pro to, pustil všechno, co měl. Všichni jsme dopředu věděli, že máme konferenci, všichni jsme to měli v kalendáře a vyblokovali jsme se předtím, že to prostě uděláme jako tým.

My si nenakupujeme ty služby, že zaplatíme tady firmě a jako teoreticky bychom to udělat mohli. Že si zaplatím firmu a řeknu, tak nám tu udělejte ZlínTech a my se tam podepíšeme na tou akci. To vůbec není ono, my si to fakt odpracujeme všichni, ale fakt jako

ruku v ruce všichni. Takže to je přesně o tom, kdyby to ta event manažérka měla na starosti sama, tak se mi prostě zhroutí. To je úplně jasné, to prostě není v lidských silách od seznamu hostů přes prezenční listiny, catering, přes pozvání hostů a já nevím, co všechno to udělat sami, to jako nejde. Takže všechny kolegyně, dvě kolegyně byly u prezentace, my jsme vítali hosty, další kolegové chystali mikrofony, třetí tam dávala vodu do kytic, aby pěkně vypadala výzdoba. Prostě úplně všichni jako jeden muž.

A to je přesně o tom, že my to víme a my se ani nebojíme si říct pomoc. Takže třeba kolegyně, která má na starosti vzdělávací akci, tak chystá vzdělávací akci třeba pro univerzitu, pro projektové manažéry z univerzity. Tak přijde a řekne holky, můžete mi na začátku pomoci, potřebuji pomoci, já nevím, s cateringem. A vůbec neřešíme, jako já řeknu sorry, já jsem manažer, já tu nebudu chystat stoly, no vůbec ne, no prostě jdeme a uděláme, co je potřeba. Tady si vůbec nebudeme na nic hrát. Takže takto to funguje a vlastně vždycky fungovalo.

Neměli jsme ani to potřebu nastavit a říct, hele Leni, tak ty půjdeš teď pomoci, já vůbec nemusím do toho to zasahovat v žádném případě, já tam naopak jdu jim pomoci. Oni se domluví sami, oni si prostě to řeknou, oni se už dokonce i ptají, budeš chtít pomoci, já si tam dám prostor. Takže takhle to funguje. Takže to přitížení přichází. Přirozeně u každého. Ale prostě umíme si v ten okamžik pomoci a fungovat.

Výskumník: Musí byť radosť tu pracovať. Ešte by som mala poslednú otázku, že vlastne, či plánujete do budúcnosti nejaké aktivity alebo nejaké opatrenia na zlepšenie duševného zdravia zamestnancov, či máte nejaké nápady?

Respondent: Já bych hrozně ráda, aby jsme pokračovali v tom, co tady máme, nebo pokračovali, aby se to dělo, protože ono to fakt je o tom, že ono se to prostě děje samo tím, jak jsme nastaveni. Jediné, co bych uvažovala, ale to není až tak moji silné kompetenci, jakož to spíš je pana jednatele, tak bych přemýšlela o nějaké možnosti třeba o nějakých těch multipass karet a takových věcí, aby se třeba ti kolegové mohli zajít zacvičit nebo tak.

A to je vždycky samozřejmě o tom rozpočtu a o těch financích, takže pokud by tato možnost byla, tak je to poměrně zajímavý benefit, tak bych ráda a určitě bych ráda pokračovala v tom školení, v těch formách školení a ráda bych kdyby se do toho zapojilo třeba více kolegů aktivně, než že by jsme to museli sami. Ale jak říkám, ono je to i o tom nastavení, ono ne každý třeba tento typ fakt má rád, kdy se jde fakt pod tu kůži a řeší se to, ne každý to

vyhledává, takže zase bych ráda direktivně tam někoho posílala, ale to možná je ta cesta. Jinak mě jako nenapadá, ty výjezdní zasedání mi přijdou taky hrozně fajn, že vyměníme to prostředí a snažíme se tam dělat i takové ty teambuildingové aktivity, tam stavíme nějaké společné věže a projekty týmové, to je hrozně super, to máme fakt všichni rádi. A možná maximálně podpora takového toho, takového zdravého životního stylu, třeba mimo práci, to by možná bylo zajímavé.

Výskumník: Všetky tieto nápady znejú podľa mňa veľmi prínosne. A ako pristupujete k pohybu, podpore pohybu na pracovisku, alebo aj k spomínanej zmene prostredia?

Respondent: My jsme tady měli vlastně jednu dobu snahu, my jsme se snažili tady dělat ve čtvrtek ráno jógu na terase, máme krásné terasy venkovní, takže jsme měli soutěž startupovou firmu Zen Yoga, která cvičila jógu, tak jsme se o to snažili, ale i pro nájemce, akorát ten čas, kdy mohly ty lektorky, tak bylo fakt v sedm ráno, což je docela brzo, takže tam byla ta účast spíš nižší, tak jsme o toho potom upustili s tím, že by jsme to do budoucna zase zavedli, to společné cvičení jógy. My tu máme krásnou terasu a to je úplně úžasné, je prostor a ještě si při toho zacvičíte jógu, tak to je super.

Výskumník: Tak to znie fakt úžasne. Takže to bola moja posledná otázka, ďakujem vám za rozhovor.

Respondent: Já doufám, že se Vám teda k něčemu byla přínosná.

PRÍLOHA P VI: TÉMY VYZNAČENÉ V PREPISE ROZHOVORU

Témy identifikované vo výskumnom rozhovore sú farebne vyznačené na nasledujúcom úryvku z rozhovoru.

Zelená – neformálnosť

Modrá – otvorenosť

Fialová – ľudský prístup

Oranžová – flexibilita

Ružová - súdržnosť

Co tam vnímám jako důležité, je, že vedoucí pracovníci by měli jít takým příkladem, co se týče toho well-be

ingu, ale i vůbec toho přístupu, i té důvěře k těm zaměstnancům. Myslím si, že to musí jít odhoda, aby to fungovalo. Co se týče u nás ve firmě, tak myslím si, že my si společně s panem jednatelem opravdu zakládáme na tom, že tam máme také to friendly prostředí u nás ve firmě. Že i řada lidí z venčí to tak vnímá, protože opravdu zaznamenáváme příliv životopisů a opravdu ty žádosti a možnost u nás pracovat. Takže vnímáme, že opravdu to prostředí jde vidět i ven. Když je to v pohodě, tak to prostě vidí všichni ven.

No a kdybych měla říct nějaké konkrétní aktivity, které u nás třeba děláme, tak to jsou třeba výjezdní porady. Že opravdu se snažíme minimálně jednou za rok, spíše dvakrát mět výjezdní porady někde mimo. Protože si myslím, že i ta změna toho prostředí může fakt pomoci v tom nějakém mezilidském vnímání a tak. Takže děláme ty výjezdní porady. Co u nás máme, tak máme pravidelné vnitrofiremní porady každý týden. Pak máme projektové porady. Ty máme také v pravidelných intervalech 14-denních. Máme vlastně i místnosti jako četování v rámci workspacu nějakého intranetu uvnitř firmy. Takže si myslím, že ty sdílené věci to u nás funguje velice dobře. Takže toto si myslím, že všechno nebo alespoň já to tak vnímám, že funguje dobře a myslím si, že i ta zpětná vazba od zaměstnanců a kolegů je prostě výborná.

Co se týká potom toho přístupu, tak fakt si stavíme na tom, že máme přátelské prostředí hlavně absolutně otevřené. Je to o tom, že kdokoliv má jakýkoliv problém, tak opravdu může přijít za mnou nebo za panem jednatelem. Snažíme se vycházet vstříc těm lidem, takže i třeba složitější životní situace a takové věci, tak dokážeme fakt maximálně brát v úvahu. Zaměstnanci u nás mají flexibilní pracovní dobu, což si myslím, že je docela

důležité v dnešní době. Máme možnost home-officu. Máme striktně dáno při plném úvazku je jeden den home-officu týdně s tím, že opravdu, když přijde nějaká životní situace, nemoc dítěte, nemoc v rodině, tak maximálně vycházíme vstříc a vůbec to neřešíme, že možnost dvou home-officu. Vnímáme to třeba u mladých matek, že opravdu tohoto benefitu využívají a je to pro ně velmi důležité, že můžou třeba v době nemoci toho dítěte s ním trávit ten čas a být s ním.

Já sama třeba sem za tento benefit velmi vděčná, protože mám také malé dítě doma a když to dítě je nemocné, tak opravdu tu maminku u sebe potřebuje. Máme možnost sdílených úvazků, to je také poměrně důležité, že opravdu matky, které se chtějí vrátit po mateřské dovolené nebo naopak, že nějaká rodinná situace jim neumožňuje třeba plný pracovní úvazek, tak rozhodne není problém využít sdíleného pracovního úvazku. Půlúvazkové místa tady mám opravdu ve velkém, takže dokážeme snížit ten úvazek na tu potřebu toho daného člověka.

Máme tady možnost využívání firemního auta pro soukromé účely. Máme tady u nás v firmě sdílené koloběžky elektrické pro dopravu, takže to je možnost využití. No a jak říkám, to přátelské prostředí je tady klíčové a nějaká hierarchie je u nás spíš druhořadá. Máme samozřejmě skrz nastavení odpovědnosti a tak ta hierarchie tedy funguje, ale v rámci nějakého styku každodenního to tak prostě vůbec není. Není problém opravdu otevřeně o všem hovořit a i ti zaměstnanci mají tu možnost kdykoliv, cokoliv. A hlavně to jsou fráze, které asi řekne každý ve firmě.

Ale já fakt můžu říct, že to tady žijeme a když se bavíme s těma lidmi, tak oni fakt tady rádi dělají a stojí nám to za to. Já třeba osobně do té firmy dojíždím každý den, třištvtě hodiny, já nebydlím ve Zlíně, fakt dojíždím a už 6 let mi stojí za to opravdu sem dojíždět a je to fakt i z velké části kvůli tomu, jaké prostředí tady máme a jak tady žijeme. Takže myslím si, že to funguje, ale je důležité jít v tom dopředu, si to nastavit a žít to s těma lidma a jít příkladem.

PRÍLOHA P VII: KÓDY PRIRADENÉ K VÝROKOM Z ROZHOVORU

Výroky	Kód 1	Kód 2	Kód 3	Kód 4	Kód 5
Co tam vnímám jako dôležité, je, že vedúci pracovníci by mali byť taký príkladom, čo se týče toho well-beingu, ale i vôbec toho prístupu, i té dôvere k tým zamestnancům.	zodpovednosť vedenia	vedenie ako vzor	dôvera		
Opravdu se snažíme minimálne jednou za rok, spíše dvakrát máť výjezdni porady někde mimo.	zmena prostrenia	zlepšovanie tímovej komunikácie	tímová spolupráca		
Máme priateľské prostredí hlavne absolútne otvorené.	priateľské pracovné prostredie	otvorená komunikácia	podpora medzi zamestnancami	neformálne vzťahy	
Kdokoliv má jakýkoľiv problém, tak opravdu môže prísť za mnou alebo za panem jednatelom.	bezpečné prostredie	podpora zamestnancov	zodpovednosť vedenia		
Máme flexibilitu pracovných dobu... možnosť home-office... vnímame to treba u mladých matek... že môžu byť s dieťaťom.	flexibilita pracovného času	podpora work-life balance	podpora zamestnancov s deťmi		
Tak se snažím těm lidem říct, aby si opravdu našli tu chvíli a prostě si tu hlavu vyčistili. Je důležité, aby si každý našel ten svůj reset.	psychohygiena	work-life balance	psychologická podpora zo strany vedenia		
Možnosť využívaní firemného auta pro soukromé účely a sdílené koloběžky elektrické.	benefity	podpora mobility	udržateľnosť	nepriama podpora pohody zamestnancov	
Priateľské prostredí je tady klíčové a nějaká hierarchie je u nás spíš druhořadá.	priateľské pracovné prostredie	nízka miera formálnosti	otvorená firemná kultúra	podpora tímového ducha	
Snažím se jít tím příkladem a třeba i těm lidem říct hele teďka jsou Velikonoce, ten notebook tady nechte. Nechte ho tady ležet.	vedúci ako príklad pre ostatných	podpora work-life balance	psychologická podpora zo strany vedenia		
Každý týden se snažím s každým člověkem obejit ty kanceláře....a zeptám se jich, jak se jim daří, co řeší, jestli jim s něčím můžu pomoci.	kontakt so zamestnancami	otvorená komunikácia	záujem o zamestnancov		
Naučila jsem se opravdu klidně ten svůj názor na základe těch argumentů zvenčí prostě přehodnotit, s tím pracovat.	otvorenosť voči spätnej väzbe	sebareflexia	schopnosť práce s kritikou		
Když se někdy něco nepodaří v tom týmu, tak si to fakt řešit interně v týmu...já se za tým postavím...nehážu špinu na lidi.	tímová súdržnosť	zodpovednosť vedúceho	diskrétnosť pri riešení problémov	ochrana tímu	

Tabuľka 328 Kódy priradené k výrokom z rozhovoru – 1.časť

Tabuľka 331 Kódy priradené k výrokom z rozhovoru – 2.časť

Když bych o víkend zavolala, že mám trouble, tak vím, že ti lidi prostě sednou do auta a přijedou.	vzájomná pomoc medzi kolegami	silné medziľudské vzťahy	podpora mimo pracovnú dobu	tímová lojalita	
Nikdy si nepotrpím na nějaké takové to, že já jsem vedoucí.	rovnosť medzi zamestnancami	otvorená firemná kultúra	skromnosť	ľudský prístup k vedeniu	
Já si snažím jakoukoliv zpětnou vazbu, i když je špatná, brát opravdu takový ten impuls k tomu, dělat něco lépe.	pozitívny prístup k spätnej väzbe	sebareflexia vedenia	otvorenosť zmenám	kultúra zlepšovania	
Naučit se naslouchat těm lidem, naučit se je vnímat, pochopit, že každý je úplně osobnost.	individuálny prístup k zamestnancom	empatia	rozvoj komunikačných schopností	podpora duševného zdravia skrz vzťahy	ľudský prístup k vedeniu
Opravdu se vykřívá, protože o tom je ten tým. Ten tým je o tom, o té nádherné chemii, která funguje uvnitř. A o tom respektování.	tímová chémia a spolupráca	rešpekt v tíme	pozitívna firemná kultúra	podpora tímovej súdržnosti	dôvera v pracovnom prostredí
Každý náš zaměstnanec, který přijde, tak vždy podstoupí testy talentu.	identifikácia talentu	investícia do rozvoja zamestnancov	podpora individuálneho rastu		
Aby si ti silné stránky zvědomily a fakt je dokázaly potom využívat jak pro svůj prospěch, tak pro prospěch toho týmu nebo té firmy.	rozvoj silných stránek	osobnostný rast	podpora zamestnancov		
Ale úplně ve stejné míře soft skills. Ať je to mindfulness, stress management, nevím další nějaké prezentační schopnosti a takové věci.	rozvoj soft skills	podpora osobného rozvoja	podpora duševného zdravia a well-beingu		
Máme třeba i skupiny, třeba tady kancelářské. A píšeme si tam. A nejsou to vždy jenom pracovní věci.	komunikácia v tíme	neformálnosť	firemná kultúra		
Kdokoliv dojde z dovolené, tak doveze vitané pro všechny. Si dáme do kuchyňky. Narozeníny, slavíme tady narozeniny každého zaměstnance.	tímová kultúra	oslavy a uznanie zamestnancov	neformálnosť	súdržnosť	
To máme nad rámec zákona, 25 dní dovolené pro ty zaměstnance, každý týden mají nárok na jeden den home-office podle vlastního výběru.	zamestnanecké výhody	flexibilná pracovná doba	podpora work-life balance		
To není můj potlesk. To je úplně pro každého človíčka, který na tom cokoliv udělal.	tímová práca	uznanie a ocenenie	zdieľané úspechy		
Pokud bych cítila nějaké náznaky nějakého syndromu třeba, tak se snažím s tím třeba aktivně pracovat.	proaktivný prístup k duševnému zdraviu				
My se ani nebojíme si říct pomoc.	otvorenosť	podpora a spolupráca	bezpečné prostredie		
My jsme tady měli vlastně jednu dobu snahu, my jsme se snažili tady dělat ve čtvrtěk ráno jógu na terase.	podpora duševného a fyzického zdravia	well-being iniciatívy	spoločenské aktivity	prevencia	
Snažím se s těma lidma sdílet i to, co se nepodaří... Není to jen o tom, že na poradách prostě řešíme superlativy. Sdílím s kolegy problémy i úspěchy.	otvorená komunikácia	transparentnosť vo vedení	dôvera v tíme		

PRÍLOHA P VIII: DOTAZNÍK

Duševné zdravie zamestnancov

Vážení pracovníci,

chcela by som vás požiadať o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý je súčasťou výskumu mojej bakalárskej práce na tému „Analýza managementu rozvoje duševního zdraví zaměstnanců ve vybrané firmě“.

Cieľom dotazníka je zistiť, ako vnímate svoju psychickú pohodu v práci, aké sú vaše skúsenosti s opatreniami na podporu duševného zdravia vo firme, a do akej miery považujete tieto opatrenia za užitočné.

Dotazník je anonymný a všetky odpovede budú použité výhradne na účely spracovania bakalárskej práce. Vyplnenie vám zaberie približne 5–10 minút.

Za váš čas a ochotu ďakujem!

Petronela Bernárová

študentka 3.ročníka odboru Ekonomika a management podniku, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíne

* Označuje povinnú otázku

1. Vek *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ do 35 rokov
- ☐ 36 - 50 rokov
- ☐ 51 - 65 a viac rokov

2. Pozícia *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ vedúca pozícia (manažment)
- ☐ odborný pracovník
- ☐ podporný pracovník

Hodnotenie opatrení

3. Označte, ako veľmi sú pre Vás tieto opatrenia užitočné. *

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1 - veľmi neužitočné	2 - neužitočné	3 - skôr neužitočné	4 - skôr užitočné	5 - užitočné	6 - veľmi užitočné
Workshopy a vzdelávacie aktivity zamerané na well-being, time management a stress management	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť preplatenia vzdelávacích aktivít zameraných na well-being a duševné zdravie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť využitia sprchy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spoločné raňajky s nájomcom budovy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Osobné pohovory s jednatelom ohľadom spokojnosti a nových podnetov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pestrá náplň práce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť vyjadrenia vlastných názorov	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Obrázok 3 Dotazník – strana 2

Možnosť vyjadrenia vlastných názorov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurz Kariérneho poradce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť kariérneho rastu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť zúčastniť sa konferencií a diskusií	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Home-office 1x týždenne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilná pracovná doba	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dvojdenne výjazdné porady mimo pracovisko	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autonómia pri bežnom rozhodovaní	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Politiky ústretové k rodinám	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť využitia kuchynky	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť vyjadrenia spätnej väzby	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Obrázok 4 Dotazník - strana 3

4. Označte, ako veľmi tieto opatrenia využívate. *

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1 - vôbec	2 - zriedka	3 - občas	4 - niekedy	5 - často	6 - veľmi často
Workshopy a vzdelávacie aktivity zamerané na well-being, time management a stress management	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť preplatenia vzdelávacích aktivít zameraných na well- being a duševné zdravie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť využitia sprchy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spoločné raňajky s nájomcom budovy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Osobné pohovory s jednatelom ohľadom spokojnosti a nových podnetov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pestrá náplň práce	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Obrázok 5 Dotazník - strana 4

Možnosť vyjadrenia vlastných názorov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurz Kariérneho poradce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť kariérneho rastu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť zúčastniť sa konferencií a diskusií	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Home-office 1x týždenne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilná pracovná doba	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dvojdenné výjazdne porady mimo pracovisko	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autonómia pri bežnom rozhodovaní	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Politiky ústretové k rodinám	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť využitia kuchynky	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť vyjadrenia spätnej väzby	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Subjektívne vnímanie pracovnej pohody na pracovisku

5. Zvykla firma zmeniť pracovné zaťaženie tam, kde to je možné? (napr. termíny, rýchlosť práce, množstvo práce) *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Nikdy
☐ Zriedka
☐ Niekedy
☐ Občas
☐ Často
☐ Veľmi často

6. Považujete existujúce opatrenia za dostatočné na podporu vášho duševného zdravia? *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Áno
☐ Skôr áno
☐ Skôr nie
☐ Nie

7. Napomáha vaša organizácia tomu, aby sa pracovná atmosféra vyznačovala dôverou? (manažéri sú vo svojom jednaní poctiví k zamestnancom, prístupní, otvorení a pod.) *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Áno
☐ Skôr áno
☐ Skôr nie
☐ Nie

8. Cítite sa kvôli práci často psychicky alebo fyzicky vyčerpaný? *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Nikdy
☐ Zriedka
☐ Niekedy
☐ Občas
☐ Často
☐ Veľmi často

9. Ako často cítite, že máte viac práce, ako dokážete zvládnuť? *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Nikdy
☐ Zriedka
☐ Niekedy
☐ Občas
☐ Často
☐ Veľmi často

Obrázok 8 Dotazník - strana 7

Návrhy opatrení

10. Ktoré opatrenia by ste vo firme uvítali? *

Vyberte maximálne 3 možnosti.

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ Prístup k psychológovi alebo terapeutovi
☐ Mentoring alebo koučing
☐ Školenia manažérov o psychickej pohode zamestnancov
☐ Deň voľna na regeneráciu (mental health day)
☐ Politiky ústretové k rodinám - flexibilita, detské kútiky, príspevky na starostlivosť o deti
☐ Dni dovolenky navyše
☐ Oddychové miestnosti
☐ Zdravá strava a pohyb na pracovisku
☐ Podpora pohybu
☐ Rotácia pracovných úloh
☐ Zamestnanecké benefity (napr. wellness pobyty, wellness služby, vstupy na športové aktivity, kurzy relaxačného charakteru)
☐ „Právo odpojiť sa“/digitálny detox (možnosť byť offline mimo pracovnej doby)

Obrázok 9 Dotazník - strana 8