

Projekt na podporu pracovní pohody ve vybrané organizaci

Bc. Diana Zacharová

*Diplomová práce
2025*



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Diana Zacharová
Osobní číslo:	M23099
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt na podporu pracovní pohody ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na pracovní pohodu zaměstnanců a faktory, které ji ovlivňují.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav ve firmě ohledně pracovní pohody a faktorů, které mají na ni vliv.
- Navrhněte projekt na zvýšení pohody zaměstnanců ve firmě.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

CLIFTON, Jim a HARTER, James K. *Wellbeing at work: How to build resilient and thriving teams*. New York: Gallup Press, 2021. ISBN 978-1-59562-241-9.
HESKETH, Ian a COOPER, Cary Lynn. *Wellbeing at work: How to design, implement and evaluate an effective strategy*. London: Kogan Page, 2019. ISBN 978-0-7494-8068-4.
JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-8168-533-0.
MITCHELL, Debbie. *50 top tools for employee wellbeing*. London: KoganPage, 2018. ISBN 978-0-7494-8218-3.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2025
Termín odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2025

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Pracovná pohoda je kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim spokojnosť, produktivitu i dlhodobú lojalitu zamestnancov. Cieľom diplomovej práce je návrh projektu na podporu pracovnej pohody vo vybranom podniku. Spracovanie literárnych rešerší, analýza interných dokumentov, výpočty personálnych ukazovateľov, kódovanie rozhovorov i štatistické testy dotazníkových šetrení boli metódy slúžiace pre vypracovanie diplomovej práce. Vychádzajúc z týchto metód bolo zistené, že hoci sa podnik už nejaký čas zaoberá pracovnou pohodou najmä formou zamestnaneckých benefitov, chýba mu prepracovaný systém, o ktorý by sa mohol opierať. Na základe, čoho boli vypracované opatrenia v podobe konkrétneho návrhu na podporu pracovnej pohody.

Kľúčové slová: pracovná pohoda, spokojnosť zamestnancov, work-life balans, inovačné správanie zamestnancov

ABSTRACT

Workplace well-being is key to employee satisfaction, productivity, and long-term loyalty. This thesis aims to design a project to improve workplace well-being in a selected company. The methods used in this thesis include literature searches, analysis of internal documents, calculations of personnel indicators, coding of interviews, and statistical tests of questionnaire surveys. Based on these methods, the results reveal that despite the company's efforts to address employee well-being for some time, primarily through benefits, it lacks an elaborate system to rely on. Based on this outcome, specific measures have been proposed to promote workplace well-being effectively.

Keywords: workplace well-being, employee satisfaction, work-life balance, innovative employee behaviour

Rada by som vyjadrila úprimné poďakovanie pani doc. Ing. Jane Matoškovej, Ph.D. za odborné vedenie, cenné rady, trpezlivosť a čas, ktorý mi počas spracovania diplomovej práce venovala. Poďakovanie patrí taktiež vybranej spoločnosti za ústretovosť, umožnenie spracovania tejto práce a za poskytnutie cenných informácií nevyhnutných pre jej vypracovanie. V neposlednom rade ďakujem svojej rodine a blízkym za ich neustálu podporu, povzbudenie a oporu, ktoré pre mňa mnoho znamenali počas celého štúdia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	13
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	14
1.1 ĽUDSKÉ ZDROJE	14
1.2 VYMEDZENIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	14
1.2.1 Subjekty riadenia ľudských zdrojov.....	16
2 PODSTATA A PRAKTIKY WELL-BEINGU.....	17
2.1 TYPY WELL-BEINGU	18
2.2 PRAKTIKY NA PODPORU WELL-BEINGU.....	21
2.3 VNÍMANIE WELL-BEINGU Z HĽADISKA VEKOVÝCH KATEGÓRIÍ.....	24
3 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE WELL-BEING ZAMESTNANCOV	26
3.1 WORK-LIFE BALANS	26
3.2 AUTONÓMIA ZAMESTNANCOV	29
3.3 VEDÚCI PRACOVNÍK A ŠTÝL RIADENIA	29
4 PRÍNOSY WELL-BEINGU ZAMESTNANCOV	32
4.1 SPOKOJNOSŤ A ANGAŽOVANOSŤ ZAMESTNANCOV	33
4.2 INOVAČNÉ SPRÁVANIE ZAMESTNANCOV	37
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....	39
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	40
6 PREDSTAVENIE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	41
6.1 POČET A ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV	45
6.2 ZÁKLADNÉ PERSONÁLNE UKAZOVATELE.....	47
7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PRACOVNEJ POHODY.....	54
7.1 CIEĽ ANALÝZY	54
7.2 METÓDY ZBERU DÁT	55
7.2.1 Interné zdroje a rozhovory s pracovníkmi personálneho útvaru	55
7.2.2 Pozorovanie.....	56
7.2.3 Rozhovory so zamestnancami.....	57
7.2.4 Rozhovor s konateľom	65
7.2.5 Dotazníkové šetrenie	65
7.2.6 Priesečníky vo vnímaní well-being z hľadiska vekových kategórií.....	76
8 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASŤI PRÁCE.....	78
9 PROJEKT NA PODPORU PRACOVNEJ POHODY ZAMESTNANCOV	80
9.2 KĽÚČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU.....	81

9.2.1	Vzdelávanie a rozvoj manažérskych zručností	81
9.2.2	Zlepšenie komunikácie a spolupráce	83
9.2.3	Podpora work-life balansu	85
9.2.4	Vyhodnotenie projektu	86
9.3	MATICA ZODPOVEDNOSTI	87
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
9.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	92
9.5.1	Jednorazové náklady	92
9.5.2	Celkové náklady	93
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	95
9.6.1	Opatrenia pre zníženie jednotlivých rizík daného projektu	96
10	ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI	98
	ZÁVER.....	99
	ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATÚRY	101
	ZOZNAM OBRÁZKOV	109
	ZOZNAM TABULIEK.....	110
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	111
	ZOZNAM PRÍLOH.....	112

ÚVOD

V súčasnom dynamickom pracovnom prostredí sa stále viac dbá na pracovnú pohodu zamestnancov, ktorá je jedným z najdôležitejších faktorov vplývajúcich na výkon, motiváciu i celkovú spokojnosť zamestnancov. Zavádzanie programov na podporu pracovnej pohody sa preto stáva súčasťou moderného HR manažmentu.

Pracovná pohoda, teda well-being zamestnancov obsahuje fyzické, mentálne, sociálne, finančné, kariérne i komunitné aspekty pracovného života, jej podpora sa stáva nevyhnutnou súčasťou efektívneho riadenia ľudských zdrojov. Podniky, ktoré sa zaoberajú pracovnou pohodou dosahujú vyššiu spokojnosť zamestnancov, lepšie ekonomické výsledky, vyššiu produktivitu i nižšiu fluktuáciu. Existujú rôzne prístupy k podpore well-beingu zamestnancov, ktoré môžu cieľiť na rôzne oblasti well-beingu, ako napríklad flexibilné pracovné podmienky, podpora fyzickej aktivity, podpora duševného zdravia, zlepšenie pracovného prostredia a pracovných podmienok, podpora kariérneho rastu, team-buildingové aktivity, flexibilné odmeny či rozvoj komunikačných i manažérskych zručností.

Cieľom diplomovej práce je návrh projektu na podporu pracovnej pohody vo vybranej organizácii. Čiastočným cieľom je analyzovať súčasný stav pracovnej pohody v danom podniku, identifikovať hlavné faktory vplývajúce na pracovnú spokojnosť a navrhnúť konkrétne opatrenia v celkovom návrhu, ktoré by mohli podporiť jej zlepšenie. Diplomová práca sa zaoberá najmä pracovnou pohodou, zladzovaním pracovného a osobného života, štýlom riadenie, spokojnosťou a angažovanosťou zamestnancov i inovačným správaním zamestnancov.

Práca je rozdelená do niekoľkých častí. Teoretická časť sa zaoberá literárnou rešeršou v oblasti pracovnej pohody, jej významu, členenia i prehľadu možných prístupov k jej podpore. Analytická časť skúma aktuálny stav well-being zamestnancov v danom podniku na základe výskumu pomocou rôznych metód zberu dát. Projektová časť je o konkrétnom návrhu projektu na podporu pracovnej pohody, ktorý obsahuje opatrenia prispôbené aktuálnym potrebám organizácie a jej zamestnancom.

Výsledky práce môžu slúžiť ako podklad pre vedenie podniku pri strategickom rozhodovaní na zlepšenie pracovného prostredia a zvýšenie spokojnosti zamestnancov. Implementácia vhodných opatrení môže prispieť k dlhodobej stabilite podniku, zvýšeniu motivácie zamestnancov i celkovému zlepšeniu firemnej kultúry.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je projekt na podporu pracovnej pohody zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Splneniu hlavného cieľa bude predchádzať niekoľko čiastočných cieľov.

Cieľom teoretickej časti bude vypracovanie literárnej rešerše pre získanie významných poznatkov, na základe, ktorých bude spracovaná praktická časť práce. Bude sa jednať najmä o poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov, well-beingu zamestnancov, spokojnosti zamestnancov a inovačného správania zamestnancov.

Praktická časť bude mať za cieľ analýzu súčasného stavu pracovnej pohody vo vybranej spoločnosti, na ktorej základe bude vypracovaný návrh projektu na podporu pracovnej pohody. Tento projekt bude následne podrobený časovej, rizikovej a nákladovej analýze.

Metódy zberu dát budú rôzne v závislosti od výskumných otázok. Budú vykonané rozhovory s personalistkami pre zistenie súčasného stavu z pohľadu personálneho oddelenia, rozhovory so zamestnancami pre overenie a doplnenie získaných poznatkov z rozhovorov s personalistkami a rozhovor s konateľom firmy pre získanie uceleného pohľadu na aktuálnu situáciu v oblasti pracovnej pohody v danej firme. Pre overenie pracovného prostredia bude vykonané pozorovanie. Pomocou dotazníkového šetrenia budú overené hypotézy prostredníctvom štatistických testov.

Metódy spracovania práce budú v úvode spočívať v rešerši a abstrahovaní literárnych zdrojov a odborných výskumov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a pracovnej pohody. Po získaní interných dokumentov, budú podrobené analýze a kategorizácii jednotlivých informácií. Zo získaných dokumentov a informácií budú matematickými metódami vypočítané personálne ukazovatele, ktoré budú okomentované. Na základe indukcie teoretických poznatkov budú dedukciou sformulované výskumné otázky. Následne bude prebiehať zber dát pomocou vyššie uvedených metód. Zrealizované rozhovory so zamestnancami budú kódované, kódy budú analyzované a pomocou syntézy a komparácie kódov budú následne opísané v kapitole 7.2.3. Dotazníkové šetrenie bude vytvorené na základe literárnej rešerše a stanovenia konštruktov pre účely diplomovej práce. Výsledky dotazníkového šetrenia budú podrobené analýze, syntéze, komparácií i štatistickým testom pre overenie stanovených hypotéz. Pre prehľadnosť informácií bude využité grafické zobrazenie v podobe vzorcov, tabuliek, koláčových a stĺpcových grafov a schém.

I TEORETICKÁ ČASŤ

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Témou diplomovej práce je projekt na podporu pracovnej pohody vo vybranej organizácii, preto sa práca v úvode zameriava na vysvetlenie podstaty riadenia ľudských zdrojov.

Pre fungovanie podniku je nevyhnutné využitie zdrojov, technických, materiálových, finančných, ale najmä ľudských, ktoré dávajú všetky ostatné zdroje do pohybu až ku konečnému výsledku. Práve z tohto dôvodu popisuje Joniaková et al. (2016) riadenie ľudských zdrojov za najdôležitejšiu funkciu riadenia spoločností.

1.1 Ľudské zdroje

Termín „ľudské zdroje“ má mnoho významov. Označuje ako pracovníkov celej firmy, tak i pracovníkov personálneho útvaru. (Šikýř, 2016)

Joniaková et al. (2016) vníma ľudské zdroje ako pracovníkov danej spoločnosti s vedomosťami, zručnosťami, schopnosťami a s osobnými charakteristikami – kompetenciami. Podľa Joniakovej et al. (2016) sú kompetencie dôvodom pre vysoký výkon zamestnancov, rozvoja pracovných vzťahov pozitívnym smerom, produkovanie inovatívnych myšlienok, zefektívnenie pracovných postupov a zlepšenie medziľudských vzťahov.

1.2 Vymedzenie riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje kľúčový prvok pri efektívnom fungovaní každého podniku, ktorý sa zaoberá rôznymi oblasťami práce so zamestnancami, od náboru až po ich hodnotenie či rozvoj.

Podľa Armstronga a Taylor (2015) sa najčastejšie v tejto oblasti využíva pojem „riadenie ľudských zdrojov“. Upozorňuje taktiež na skutočnosť, že pojem ľudské zdroje označuje mnoho autorov ako nesprávny, pretože ľudia nie sú stroje.

Boxall a Purcell (2003) opísali riadenie ľudských zdrojov ako premyslený, dlhodobý a ucelený prístup k zamestnaniu, rozvoju, blahobytu pracovníkov v podnikoch. Sústredí sa na všetko, čo spája so zamestnávaním a vedením ľudí v podniku.

Podľa Joniakovej et al. (2016) riadenie ľudských zdrojov môžeme označiť za proces skladajúci sa z funkcií (hodnotenie pracovného výkonu), programov (program vzdelávania), postupov, ktorý má za cieľ plniť podnikové, osobné i spoločenské ciele.

Mužík a Krpálek (2017) súhlasia a dopĺňajú, že riadenie ľudských zdrojov je strategický a logicky premyslený prístup. Ako hlavný cieľ vnímajú tvorbu koncepcií, ktoré majú zabezpečiť, aby podnik mal k dispozícii kvalifikovaných, lojálnych a motivovaných pracovníkov k dosiahnutiu konkurenčnej výhody.

Podľa Keegan a Francis (2010) je v súčasnosti riadenie ľudských zdrojov chápané ako záležitosť podnikania. Je dôležité aby riadenie ľudí podporovalo a napĺňalo podnikovú stratégiu, avšak upozorňujú, že riadenie ľudí by sa taktiež malo podieľať na tvorbe vzťahov plných dôvery, otvorenosti a uspokojovania potrieb.

Činnosti riadenia ľudských zdrojov rozdelil Armstrong a Taylor (2015) na transformačné a transakčné činnosti. Transformačné činnosti sú strategické činnosti súvisiace s efektivitou podniku a sústreďujú sa na plnenie strategického súladu a realizáciu stratégií a politík ľudských zdrojov tak aby bola v jednote so stratégiou podniku. Transakčné činnosti sú hlavné činnosti personálneho útvaru, jedná sa o zabezpečovanie pracovníkov, vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie atď.

Medzi konkrétne funkcie vychádzajúce z podstaty riadenia ľudských zdrojov pre podporu efektívneho fungovania podniku podľa Joniakovej et al. (2016) patrí: návrh pracovných miest a ich analýza, plánovanie ľudských zdrojov, nábor potenciálnych zamestnancov, výber zamestnancov, adaptačný proces zamestnancov, riadenie pracovného výkonu a hodnotenie, odmeňovanie, rozvoj zamestnancov, riadenie pracovných podmienok, riadenie podnikovej kultúry, ukončenie pracovného pomeru.

Riadenie ľudských zdrojov sa prostredníctvom funkcií snaží dosiahnuť konkrétne ciele, ktoré sú dôležité pre správne fungovanie danej firmy. Medzi hlavné ciele riadenia ľudských zdrojov podľa Armstrong (2016) patrí:

- Podpora spoločnosti pri dosahovaní stanovených cieľov rozvojom a implementáciou vhodnou personálnou stratégiou, ktorá je v súlade s obchodnou stratégiou podniku.
- Rozvoj podnikovej kultúry s cieľom vysokej výkonnosti zamestnancov.
- Zabezpečenie talentovaných, zručných a angažovaných pracovníkov.
- Tvorba pozitívnych pracovných vzťahov naprieč organizačnou štruktúrou.
- Podpora etického prístupu pri riadení pracovníkov.

1.2.1 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti vykonáva viacero subjektov. Odporúčaný počet závisí od veľkosti podniku.

Zabezpečovanie personálnych činností najmä vo väčších podnikoch majú podľa Šikýřa (2016) na starosti manažéri v spolupráci s personalistami. V niektorých prípadoch sa môže jednať i o poskytovateľov personálnych služieb (outsourcing).

Joniaková et al. (2016) rozdelili subjekty riadenia ľudských zdrojov na interné a externé. Medzi externé subjekty patria pracovné agentúry, odborové organizácie a head hunters. Interné subjekty zahŕňajú najmä vedenie podniku, líniových manažérov, štábnych manažérov a zamestnancov.

Personalisti sa zaoberajú najmä poskytovaním personálnych služieb, avšak taktiež pomáhajú efektívnejšie dosahovať plánované ciele a úzko kooperujú s líniovými manažérmi pre dosahovanie požadovaného výkonu. Personalisti navrhujú riešenia a línioví manažéri sa starajú o realizáciu. (Armstrong a Taylor, 2015)

2 PODSTATA A PRAKTIKY WELL-BEINGU

Spokojnosť pracovníkov ako v pracovnom tak i osobnom živote je jednou z mnohých tém útvaru ľudských zdrojov. Spokojnosť úzko súvisí s pojmom well-being. Well-being sa označuje aj ako šťastie, pohodlie, pohoda alebo blahobyt.

Medzi základné potreby ľudí zaradil Fritz (2006) šťastie, spokojnosť a radosť z práce. Tieto pocity cítia zamestnanci najmä vtedy, keď pracujú pre spoločnosť, ktorá myslí a koná v súlade s ich hodnotami.

Blahobyt pociťuje človek vtedy, keď si vie užívať život a má dostatok zdrojov, aby dokázal prekonať prekážky a pády. Najmä z tohto dôvodu je neodmysliteľnou súčasťou blahobytu odolnosť – pre vyrovnanie sa s výzvami a ľahšiemu zotaveniu sa. (Seligman, 2014)

Well-being je definovaný Seligmanom (2014) ako teoreticky konštrukt, zložený z 5 rovnocenných častí, o ktoré je nutné sa starať. Naopak šťastie Seligman (2014) opisuje ako vec. Hovorí, že šťastie je o rozhodnutiach, ktoré sú ovplyvnené tým, aké množstvo pocitu šťastia nám prinesú. Sú to rozhodnutia s cieľom maximalizovať pocit budúceho šťastia.

Podľa Fabrici (2024) nie je zatiaľ presne určené, v koho kompetencii je oblasť well-being zamestnancov. Vo väčších podnikoch zohráva dôležitú úlohu HR manažér, najmä v implementácii programov určených na podporu well-beingu. V menších spoločnostiach môže ísť o manažera alebo lídra, ktorý sa aktívne zaujíma o túto oblasť. V niektorých prípadoch môže ísť taktiež o marketingových pracovníkov z dôvodu posilňovania značky zamestnávateľa prostredníctvom well-beingu zamestnancov. Avšak ideálne je ak je vo firme menší tím, ktorý sa výhradne venuje tejto oblasti.

V súčasnosti sa stala práca pre človeka jednou z najdôležitejších častí jeho existencie. Je preto potrebné odlíšiť pojem pracovná pohoda zamestnancov od všeobecnej pohody. (Pradhan a Hati, 2019)

Pohoda zamestnancov na pracovisku je i pre firmy kľúčovým aspektom. Má zásadný vplyv nielen na výkonnosť zamestnancov, ale i na fungovanie celej spoločnosti z dôvodu ovplyvňovania nákladov spojených s chorobnosťou, zdravotnou starostlivosťou a fluktuáciou zamestnancov. Pracovná pohoda ovplyvňuje množstvo rozhodnutí jednotlivých zamestnancov spojených so spokojnosťou, angažovanosťou a lojalitou

zamestnancov. V neposlednom rade súvisí so správaním zamestnancov na pracovisku, pri zvládaní stresu, s fyzickým i duševným zdravím a na záver s celkovou spokojnosťou ako v profesijnom, tak i v osobnom živote jedinca. Taktiež i firmy, ktoré sa zaoberajú pracovnou pohodou svojich zamestnancov dokážu rozvíjať konkurenčnú výhodu dlhodobo. (Pradhan a Hati, 2019)

Pracovná pohoda alebo kvalita pracovného života sa skladá zo zmysluplnej práce, efektívnej reakcie na pracovné prostredie, pomeru pracovného úspechu a konceptu zamestnaneckej pohody, pohody špecifickej pre danú prácu a pohody bez kontextu a definície kvality práce. (Sirgy, 2012)

Podľa Bednářa (2018) hlavnými faktormi, ktoré ľudí držia v práci sú peniaze, ľudia a zmysel/prospech. Uvádza, že každý zamestnanec potrebuje cítiť, že je užitočný. Taktiež jeho potreba užitočnosti a lojality stúpa s jeho kvalifikáciou. V prípade, ak zamestnanci nepociťujú zmysel v tom čo robia stávajú sa čím ďalej tým menej motivovaní a zapálení do svojej práce. V prípade povolání od ktorých sa vyžaduje stále rovnaký výkon, neočakávajú sa inovácie a predstavujú pre zamestnancov stabilitu, zmysel pre prácu je nahrádzaný ľuďmi, teda silnejšou potrebou byť v dobrom kolektíve.

Potrebu zamestnaneckej pohody cítia podľa Hacking HR Team (2024) najmä mladšie generácie. Vyhľadávajú holistickú pracovnú skúsenosť, ktorá im umožňuje nielen kariérny rast, ale i work-life balans, mentálnu pohodu i zmysluplnosť vykonávanej práce.

Pracovná pohoda zamestnancov sa nedá brať ako projekt, ale ako súčasť firemnej kultúry. Ak je firemná kultúra správne nastavená a podnik ňou žije, tak i aktivity v oblasti well-beingu prinesú želaný účinok. (Sloonek, 2024)

2.1 Typy well-beingu

Podľa Seligmana (2014) sú súčasťou well-beingu pozitívne emócie, zaujatie činností, pozitívne vzťahy, zmysluplnosť a úspešný výkon. Ani jedna z častí netvorí podstatu well-beingu, ale všetky sa podľa Seligmana (2014) na ňom podieľajú.

Ryff a Keyes (1995) na základe analýzy dimenzií pohody navrhli viacdimenzionálny model well-beingu. Ich model zahŕňa 3 základné dimenzie: fyzickú pohodu (Physical Well-Being - PWB), sociálnu pohodu (Social Well-Being – SWB), emocionálnu pohodu (Emotional Well-Being – EWB).

Hacking HR Team (2024) súhlasí a rozširuje tento multidimenzionálny koncept o duševnú a finančnú pohodu.

Clifton a Harter (2021) bližšie popisujú tieto typy well-beingu:

- Kariérny well-being – nadšenie z práce. Podľa autora najdôležitejší aspekt.
- Sociálny well-being – budovanie zmysluplných vzťahov.
- Finančný well-being – podrobný dohľad nad finančným stavom.
- Fyzický well-being – dostatok energie zvládať jednotlivé udalosti.
- Komunitný well-being – radosť z miesta, kde jedinec žije, potreba budovania komunity a zveľaďovania okolia.

Mitchell (2018) a Sonqishe (2024) sa zhoduje práve na týchto 5 základných faktoroch, ktoré významne vplývajú na well-being. V niektorých prípadoch sa jedná o viac či menej aspektov. Napríklad o psychický well-being, ktorý je podľa Cliftona a Hartera (2021) zahrnutý medzi fyzickým well-beingom.

Kariérny well-being

Zamestnanci potrebujú možnosti na rozvoj svojej kariéry. Môže sa jednať o kariérny rast, ale aj o prehlbenie či zmenu špecializácie. Pre mnohých zamestnancov táto možnosť vzdelávania predstavuje istotu a sebadôveru v lepší výkon na pracovisku. Naopak zamedzenie možnosti vzdelávania môže viesť k pocitom neistoty či frustrácie. Taktiež konštruktívna spätná väzba pri pravidelných hodnotiacich pohovoroch môže mať významný vplyv na pracovnú pohodu a výkonnosť zamestnancov. (Mitchell, 2018)

Podľa Clifton a Harter (2021) len 20 % zamestnancov miluje to, čo robí. Väčšina pracovníkov žije pre víkend, splňa požiadavky na minimálnej úrovni a nie sú len neproduktívni, ale aj vystresovaní.

Významný dopad na pohodu zamestnancov majú podľa Clifton a Harter (2021) manažéri, ktorí svojim prístupom dokážu stimulovať produktivitu a pohodu zamestnancov rôznymi metódami. Avšak je potrebné si vybrať správnych manažérov, pretože v opačnom prípade môžu spôsobiť emocionálne vyčerpanie zamestnancov, zníženie angažovanosti či dokonca vyššiu mieru fluktuácie.

Sociálny well-being

Sociálna pohoda, budovanie a udržovanie dobrých medziľudských vzťahov je kľúčový aspekt celkovej pohody. Jedná sa o mieru do akej zamestnanci cítia spolupatričnosť a sociálne začlenenie. (Hasson a Butler, 2020)

Clifton a Harter (2021) pridávajú, že ak majú zamestnanci na pracovisku najlepšieho priateľa vedia byť produktívnejší a výkonnejší. Pracovníci trávajú menej času hľadaním skrytých motívov svojich kolegov a sústredia svoju pozornosť transparentným rozhovorom. Ľudia sú vnútorne motivovaní urobiť pre priateľov viac, pomôcť im, keď ich požiadajú, podporiť ich, keď to potrebujú. Ľudia sa rýchlejšie učia nové veci, osvojujú si dobré správanie, zbavujú sa zlých návykov, zarábajú viac peňazí „sociálnou nákazou“. Teda, že všetky druhy správania sú ovplyvnené ľuďmi, s ktorými trávime čas.

Práca na diaľku a sociálna asociácia z dôvodu COVID-19 viedli ľudí k vytvoreniu nových spôsobov pre vzájomnú interakciu ako napríklad online hovory. Sociálna izolácia či toxické pracovné prostredie majú negatívny vplyv na fyzické a mentálne zdravie. Sociálna pohoda súvisí so všetkými ostatnými aspektami nielen celkovej pohody, ale celého života. (Clifton a Harter, 2021)

Finančný well-being

Finančný well-being je o finančnom zabezpečení. Veľa ľudí zarába nemalé peniaze a aj napriek tomu pociťujú finančnú neistotu, pretože ich výdavky sú ovplyvnené efektom módy a utrácajú viac než majú. (Clifton a Harter, 2021)

Podľa Harrison (2024) je finančná pohoda kritickým aspektom well-beingu zamestnancov. Stres z financií môže viesť k rôznym duševným problémom. Zamestnanci, ktorí sú finančne zabezpečení sú angažovanejší a produktívnejší.

Clifton a Harter (2021) dopĺňajú, že finančný blahobyť ovplyvňuje i sociálny a komunitný blahobyť. Utrácanie peňazí na iných prináša podobný pocit šťastia ako príjem zo zamestnania.

Fyzický/mentálny well-being

Hoci firma nemusí mať výrazný vplyv na fyzické zdravie zamestnancov, fyzické zdravie zamestnancov môže mať významný vplyv na pracovnú pohodu a následne na výkon zamestnanca. Choroby od menších až po chronické či invaliditu môžu predstavovať obchodné problémy pre danú spoločnosť. Zamestnávateľ môže podporiť pracovnú pohodu

svojich zamestnancov aj prostredníctvom starania sa o ich fyzický blahobyť napríklad formou podpory, poradenstva či rôznych foriem relaxu. (Mitchell, 2018)

S fyzickým zdravím neodmysliteľne súvisí i mentálne. Jedná sa o veľmi citlivú oblasť. Firmy môžu pomôcť predchádzať psychickému zaťaženiu, znížením stresu, prevenciami vyhorenia a podobne. (Mitchell, 2018)

Seligman (2014) uvádza, že najspoľahlivejšie zvýšenie momentálnej duševnej pohody môže zaistiť láskavosť k druhým. Láska činy môžu posilniť vnútorný pokoj a pozitívne naladiť myseľ.

Podľa Hasson a Butler (2020) fyzické a mentálne zdravie sa nemôže pokladať za 2 oddelené entity pretože fyzické a duševné zdravie sa navzájom ovplyvňujú. Zlé fyzické zdravie môže spôsobiť problémy psychického rázu a môže mať vplyv na naše kognitívne a emocionálne schopnosti, teda na náš život, prácu, vzťahy. Na druhej strane psychické zdravie vplyva na náš imunitný systém, spánok, apetít a mnoho ďalšieho.

Komunitný well-being

Ak vezmeme do úvahy fakt, že ľudia strávia v práci približne jednu tretinu života, je pochopiteľné, že dôležitosť firemnej kultúry, budovanie zdravých pracovnoprávných vzťahov je nevyhnutná. Mnoho výskumov dokazuje, že zamestnanci potrebujú v práci mať priateľov a očakávajú od zamestnávateľa, že bude spoločensky zodpovedný. Vďaka rôznym aktivitám zo strany zamestnávateľa, ktoré pomôžu vytvoriť príjemné pracovné prostredie, môžu zamestnanci zvýšiť svoju angažovanosť a produktivitu. (Mitchell, 2018)

Clifton a Harter (2021) dopĺňajú, že misia, vízie a ciele rezonujú s angažovanými zamestnancami rovnako ako pocit zmysluplnosti, keď môžu byť súčasťou niečoho väčšieho - komunity. Zmysluplná práca, ktorá pomáha svetu je silným aspektom celkovej pohody.

2.2 Praktiky na podporu well-beingu

Efektívne stratégie na podporu well-beingu pracovníkov zahŕňajú individuálne programy zamerané na ich finančnú stabilitu, kariérny rozvoj a posilnenie sociálnych vzťahov v pracovnom tíme. Kľúčová je tiež podpora duševného zdravia a fyzickej aktivity, čo výrazne prispieva k celkovému spokojnejšiemu životu zamestnancov.

„Workplace wellness“ predstavuje organizačné programy a zásady určené pre podporu zdravia a pohody zamestnancov. Cieľom je vytvoriť pracovné prostredie, ktoré pozitívne vplyva na spokojnosť zamestnancov, zvyšuje ich produktivitu a znižuje ich mieru absencie.

Jedná sa o holistický prístup zameraný na fyzické, duševné, emocionálne a sociálne zdravie pracovníkov. (Sonqishe, 2024)

Sonqishe (2024) vyzdvihuje i novodobé trendy, ktoré zahŕňajú individualizáciu programov, integráciu inovatívnych technológií, orientáciu na duševné zdravie, flexibilné pracovné podmienky, udržateľnosť a dôraz na zlepšovanie životného prostredia.

Podľa Mitchell (2018) je pre správne zavedenie programov v oblasti well-beingu potrebné, aby bola stratégia ľahko pochopiteľná pre všetkých zamestnancov a taktiež by mala zahŕňať tieto informácie:

- Určiť vízie a ciele – vízia by mala predstavovať kľúčový prínos stratégií. Ciele by nemali byť len celkové, ale ideálne by mali zahŕňať i čiastkové.
- Definovať well-being – je dôležité si správne definovať pojem well-being, teda čo to znamená pre danú spoločnosť.
- Vybrať zodpovedné osoby - riaditeľ spoločnosti, manažéri, jednotlivci i personalisti by sa mali podieľať na zavádzaní programu well-being.
- Vytvoriť akčnú skupinu – vytvorenie skupiny pre sledovanie, implementovanie stratégie a kontrolovanie rozpočtov.
- Popísať program – stanoviť si kľúčové časti programu ako je napr. fyzická a duševná pohoda, kariéra a rozvoj.
- Vyčleniť zdroje – nájsť finančné zdroje a stanoviť rozpočet.
- Stanoviť metriky, sledovať odchýlky a zavádzať opatrenia – môže sa jednať o index angažovanosti, účasť na aktivitách v rámci programu well-being, počet sťažností a podobne.

HR praktiky zamerané na kariérny well-being

Poskytnutie príležitostí pre rast a rozvoj – podpora stanovenia kariérnych cieľov a pomoc pri ich napĺňaní prostredníctvom mentoringu alebo inej formy vzdelávania vedie k lepším výsledkom a motivovaným zamestnancom. (Elmoreová, 2024)

Mitchell (2018) uviedol, že medzi praktiky kariérneho well-beingu môže patriť najmä uznanie a ocenenie. Taktiež príspevky na vzdelávanie či študijné voľno. V neposlednom rade môže ísť o flexibilný pracovný čas, možnosť práce z domu či o tzv. „núdzovú dovolenku“ v prípade nevyhnutnej potreby.

Využívanie pravidelných prestávok, dni dovoleníek i flexibilné pracovné podmienky, ako je i práca na diaľku, môžu pomôcť efektívne zamestnancom zladit' ich pracovné povinnosti a osobný život, a tým i podporit' work-life balans zamestnancov. (Elmoreová, 2024)

HR praktiky zamerané na sociálny well-being

Sociálny well-being zamestnancov môže byť posilnený team-buildingovými aktivitami, spoločenskými podujatiami, zapojením komunity či podporou firemnej kultúry. (Sonqishe, 2024)

Mitchell (2018) dopĺňa prepájanie zamestnancov prostredníctvom networkingových dní alebo združovanie záujmových skupín. Ďalšie možnosti predstavujú napríklad povolený vstup domácim zvieratám, hudba na pracovisku či tzv. walk to talk – predávanie informácií pri chôdzi.

Elmoreová (2024) vyzdvihuje podporu pozitívneho pracovného prostredia a to najmä kultúry rešpektu, tolerantnosti, inklúzie, otvorenej komunikácie. Vďaka uznávaniu a oslave úspechov podnik zvýši morálku zamestnancov a podporí zmysel pre budovanie komunity medzi zamestnancami. Taktiež otvorená komunikácia naprieč firmou o mzdovej politike môže výrazne prispieť k spokojnosti zamestnancov.

HR praktiky zamerané na finančný well-being

V oblasti finančného well-beingu navrhuje Sonqishe (2024) semináre finančnej gramotnosti, plánovanie odchodu do dôchodku, programy na riadenie dlhov či investovanie a v prípade núdze finančnú pomoc zamestnancom.

Finančná pohoda je ťažký, ale zásadný aspekt celkovej pohody. Môže sa jednať o viaceré nástroje, ako sú flexibilné odmeny, benefity, preddôchodkové sporenie, pôžičky či iné finančné zabezpečenie. Primárnym cieľom je, aby zamestnanec cítil finančnú stabilitu ako v súčasnosti, tak i vo vyššom veku. Taktiež navrhuje zamestnanecké zľavy na produkty firmy či zľavy v rôznych reťazcoch i darčkové poukážky. (Mitchell, 2018)

HR praktiky zamerané na fyzický a duševný well-being

Sonqishe (2024) uvádza odporúčania v podobe fitness výziev, fitness centier, zdravotných prehliadok, ergonomických hodnoteníach pracovného vybavenia, seminárov o výžive, fyzioterapií a inej podpory zamestnancov k zlepšeniu alebo udržaniu zdravého životného

štýlu. V oblasti Duševná pohoda sa jedná o poradenské služby, workshopy na zvládanie stresu, koučing či dni duševného zdravia.

V oblasti fyzického a duševného zdravia Mitchell (2018) navrhuje misy s ovocím k dispozícii v jedálni či bufete, cvičenie na pracovisku, zapojenie sa do celosvetových programov či výziev (Svetový deň čítania kníh, medzinárodný deň vegetariánov,...), zabezpečenie masáží na pracovisku, usporiadanie pracovného prostredia, prevencia stresu v podobe vzdelávania o strese. Taktiež navrhuje zamestnanecké asistenčné programy, ktoré zahŕňajú telefonickú aj internetovú podporu v emocionálnej, zdravotnej, finančnej, právnej rovine. Spomína i podporu rastu emocionálnej inteligencie a teda, ak sa zamestnanci stanú empatickejší a budú pozitívnejšie myslieť, bude to mať prínos pre ich osobný, profesijný život a rovnako i pre podnik.

HR praktiky zamerané na komunitný well-being

V rámci podpory komunity sa môže jednať o súťaž vo fotení, festival jedla, ale taktiež môže ísť o podporu charitatívnej činnosti (Červený nos, Biela pastelka, Deň narcisov,..) peňažnými darmi či dobrovoľníckou činnosťou. V tejto oblasti je taktiež dôležité spomenúť programy na budovanie dôvery medzi zamestnancami, napr. prostredníctvom komunikácie a spätnej väzby či programy proti šikane aplikované informovaním a podniknutiu nápravných opatrení pri výskyte šikany. (Mitchell, 2018)

Podľa Stanciu (2023) je podporovanie komunity potrebné i pre rozmanitosť pracovnej sily, jej rovnosť, ľahšie začlenenie i spolupatričnosť. Každý zamestnanec si zaslúži byť rešpektovaný a cenený. Najmä z tohto dôvodu je vhodné poskytovať školenia v oblasti inklúzie pre zvýšenie povedomia o duševných problémoch spôsobenými predsudkami a diskrimináciou.

2.3 Vnímanie well-beingu z hľadiska vekových kategórií

Vnímanie well-beingu môže byť rôzne v závislosti od vekovej kategórie zamestnancov, pretože jednotlivé životné etapy prinášajú iné výzvy, priority i očakávania. Mladí ľudia spájajú well-being prevažne s osobným rastom a budovaním kariéry, naopak staršie vekové kategórie preferujú stabilitu, zdravie a dobré medziľudské vzťahy. (Jamnický, 2024)

Podľa Bethune (2024), Leppert (2023), Hsu (2018), Harmston (2017), Zacher a Schmitt (2016) vnímajú well-beingu v práci jednotlivé vekové kategórie takto:

1. Veková kategória - 18-24 rokov – Mladší pracovníci vnímajú vyššiu úroveň stresu, diskrimináciu, fyzické vyčerpanie, pocit osamelosti i mierne ťažkosti pri zosúladovaní pracovného a súkromného života v porovnaní s ostatnými vekovými kategóriami. Preferujú prácu s vrstovníkmi, pretože vnímajú, že starší spolupracovníci podceňujú ich nápady. Táto veková kategória pociťuje potrebu vyššej miery autonómie a uprednostňuje flexibilitu ako napr. práca na diaľku či pohyblivá pracovná doba. Napriek vyššie uvedeným výzvam, ktorým táto veková kategória čelí, miera spokojnosti je stále vysoká.
2. Veková kategória – 25-34 rokov – Táto veková kategória je najviac nespokojná so zosúladením pracovného a súkromného života. Najčastejším dôvodom je očakávanie pracovať alebo byť k dispozícii mimo pracovný čas. Preferujú taktiež flexibilitu v pracovných podmienkach. Vnímajú taktiež tlak na pracovný výkon, čo ich podnecuje pracovať viac a taktiež tým opäť prehľbovať nesúlad medzi pracovným a súkromným životom. Miera spokojnosti je u tejto vekovej kategórie stále mierne vysoká, avšak nižšia než u mladších pracovníkov.
3. Veková kategória – 35-44 rokov – Pracovníci v tejto vekovej kategórii prevažne dosahujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, taktiež pociťujú nižšiu úroveň stresu ale čelia časovému tlaku a emocionálnemu vyčerpaniu. Napriek tomu úroveň pracovnej spokojnosti je priemerná a je nízka šanca pre nespokojnosť s pracovnými podmienkami v porovnaní s inými kategóriami.
4. Veková kategória – 45-55 rokov – Nízka úroveň stresu i nízka časová tieseň prispievajú k pracovnej spokojnosti danej vekovej kategórie. Podpora spolupracovníkov i lepšie zosúladenie pracovných úloh a osobných potrieb podporujú vyššiu mieru spokojnosti pracovníkov v tejto kategórii. Uprednostňujú stálosť pred zmenou.
5. Veková kategória – 55+ rokov - Pracovníci nad 55 rokov dosahujú najvyššiu mieru spokojnosti s prácou, prispieva k tomu dosahovanie najnižšej úrovne stresového zaťaženia i jednoduché zosúladenie práce a osobného života. Napriek vysokej psychickej pohode môžu pracovníci tejto kategórie pociťovať väčšie fyzické vyčerpanie v dôsledku vyššieho veku.

3 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE WELL-BEING ZAMESTNANCOV

Medzi významné faktory ovplyvňujúce well-being zamestnancov patrí najmä zlad'ovanie pracovného života s osobným, dostatok slobody pri práci, ale i vplyv vedúcich pracovníkov.

3.1 Work-life balans

Work-life balans zohráva vo well-beingu veľmi zásadnú úlohu. Správny work-life balans môže prispieť k zníženiu stresu, vyššej spokojnosti, ale i k vyššej produktivite na pracovisku.

V minulom storočí bol priemerný pracovný čas 70 hodín za týždeň. Avšak pracovať dlhšie neznamena nevyhnutne produktívne. V priebehu rokov klesol priemerný pracovný čas na 35 hodín. Vďaka možnosti skrátených úväzkov, ktoré postupne vznikli v 40. rokoch minulého storočia. Dnes vplyvom technologického pokroku a vyvíjajúcich sa technológií dokáže byť pracovná sila produktívnejšia a efektívnejšia. Avšak dôraz na produktivitu zo strany zamestnávateľa býva častokrát príliš veľký. V niektorých prípadoch môže byť až príčinou zvýšenej či vysokej fluktuácie zamestnancov. Hoci pracovný čas je v súčasnosti nižší ako v minulosti, náročnosť pracovného dňa je vyššia. (Lockett a Mumford, 2009)

Sonqishe (2024) a Lockett a Mumford (2009) sa zhodujú, že zdravá rovnováha medzi pracovným a súkromným životom je nevyhnutná pre spokojnosť a produktivitu zamestnancov.

Work-life balans je rovnováha medzi pracovným a súkromným životom. Táto rovnováha predstavuje minimalizáciu stresu spätého s prácou a tvorbu stabilného a udržateľného spôsobu práce pri zachovaní zdravia a celkovej pohody. Znamená to taktiež to, že pracovný život nedomínuje nad súkromným, a že pri prechode na iný režim je pocit energie stále dostatočný. Dôležité je nielen to, akú pracovnú náplň má jedinec (zmysluplnosť), ale taktiež to, aké aktivity sú vykonávané i mimo práce. Dostatok voľnočasových aktivít a času osamote je taktiež nevyhnutné pre dosiahnutie správnej rovnováhy. (Employee work life balance: What it is and how to promote it, 2024)

Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom predstavuje pre každého jedinca odlišný životný štýl. Práve z tohto dôvodu môže byť ťažšie zo strany podniku zistiť, akú postoj a program bude pre jeho zamestnancov najvhodnejší, avšak vedenie podniku pomocou prieskumov môže jednoducho zistiť, aké programy na podporu work-life balans

by zamestnanci potrebovali či preferovali. (Employee work life balance: What it is and how to promote it, 2024)

Rovnováha medzi pracovným a osobným životom je vecou okamihu. Teda v každej životnej fáze jediná to znamená iné potreby, iný spôsob zosúladenie týchto dvoch svetov. V konečnom dôsledku rovnováha medzi pracovným a osobným životom nie je len o zosúladovaní práce a rodiny, ale aj času pre seba, svojich priateľov, vzdelávania či iných voľnočasových aktivít. Dosiahnutie rovnováhy by malo nastať v bode, kedy máte určitú kontrolu nad tým, kde, kedy a ako pracujete, aby ste čo najefektívnejšie pracovali a zároveň mali dostatok času na relaxáciu. (Lockett a Mumford, 2009)

Inteligentní manažéri si uvedomujú, že dlhý pracovný čas v skutočnosti znižuje produktivitu. Pracovať osem hodín organizovane, efektívnym spôsobom môže priniesť lepšie pracovné výsledky ako zdržiavať sa na pracovisku, ale tráviť čas inak ako prácou. Manažéri by mali súdiť efektivitu práce podľa kvality a výkonu za odpracované hodiny. (Lockett a Mumford, 2009)

Podľa Lockett a Mumford (2009) najčastejšie požiadavky zamestnancov súvisiace s vyššou mierou pracovnej pohody a jednoduchšieho zladenia pracovného a osobného života sú:

- Flexibilne pracovné podmienky (rôzne formy úväzkov, možnosť práce z domu).
- Flexibilný pracovný čas.
- Flexibilné úpravy dovolení (náhradné voľno, opatrovateľská dovolenka,...).
- Iné pracovné a rodinné voľné dni (sabbatical, dobrovoľnícke dni,...).

Praktiky na podporu work-life balans

Aktivity podniku zamerané na podporu zosúladenie pracovného a súkromného života zhrnuli Hrehu (2023) a Eby (2023) takto:

- Flexibilné pracovné podmienky - možnosť práce na diaľku - flexibilita v mieste a čase umožňuje zamestnancov lepšie zvládať osobné záväzky (napr. rodinu). Alebo zdieľanie pracovného miesta - zdieľanie jedného pracovnej pozície na plný úväzok dvomi pracovníkmi
- Podpora plateného voľna - podpora zamestnancov čerpať dovolenku znižuje u pracovníkov pocit viny.

- Vhodné pracovné prostredie - pozitívna pracovná kultúra - tvoriť komunitu plnú podpory, otvorenej komunikácie a uznávania úspechov pracovníkov pozitívne vplýva na posilnenie nielen work-life balans.
- Workplace wellness programy - programy na podporu duševného a fyzického zdravia zvýšia celkovú pohodu pracovníkov.
- Podpora pravidelných prestávok.
- Stanovenie hraníc - stanovenie jasnej pracovnej doby a nepodporovanie pracovania po pracovnej dobe alebo nad rámec (odosielanie emailov v noci).
- Zavedenie celofiremného voľna - počas sviatkov či "hluchých" období.
- Poskytovanie psychologického i právneho poradenstva.
- Podpora záujmov zamestnancov - podpora voľnočasových aktivít (napr. multisport karta), team-buildingových aktivít či dobrovoľníctva posilní sociálne väzby medzi zamestnancami.
- Monitorovanie pracovného zaťaženia - vyhodnotenie pracovnej záťaže a úprava podľa potreby môže zabezpečiť predídanie vyhorenia.
- Vedenie príkladom - je potrebné, aby vedenie podniku išlo zamestnancov v oblasti work-life balansu príkladom a pomocou svojich činov zdôrazňovalo dôležitosť zladenie pracovného a súkromného života.

Praktiky zamestnancov na podporu osobného work-life balans

Hoci zamestnávateľ môže podnikat' akékoľvek kroky pre podporu zladenia pracovného a súkromného života neodmysliteľnú časť na tomto procese má jednoznačne zamestnanec. Zamestnanec musí chcieť zladit' svoj osobný život s profesijným, len tak môžu byť aktivity zamestnávateľa efektívne.

Každý jedinec môže podporovať svoj work-life balans. Podľa Hrehu (2023) ide o:

- Pravidelné prestávky - prestávky znižujú stres a podporujú koncentráciu.
- Plánovanie času - efektívny time-management podporuje stanovenie priorít a zabezpečuje riešenie naliehavých úloh ako prvých. Nástroje time-managementu sú zoznamy úloh či kalendáre i tie zdieľané.

- Nastavenie hraníc - stanovenie si jednoznačných hraníc medzi súkromným a pracovným životom môže prispieť k pochopeniu iných ohľadom života zamestnanca.
- Venovanie sa záujmom - dostatok času na aktivity, ktoré zamestnancov naplňujú (maľovanie, šport,...)
- Plánovanie dovolenky - efektívne využitie voľných dní, ale aj redukcia stresu.
- Podpora dobrovoľníctva - môže prispieť k pocitu spolupatričnosti.
- Dôležitosť zdravia - dostatočný spánok, zdravá strava, pravidelné cvičenie a duševné zdravie sú nevyhnutnými aspektmi lepšieho života.

3.2 Autonómia zamestnancov

Jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich well-being zamestnancov je autonómia. Poskytuje priestor pre seberealizáciu, prispieva k vyššej motivácii i spokojnosti.

Autonómia zamestnancov je schopnosť pracovníkov rozhodnúť sa o vykonaní práce bez toho, aby dostali popredu nejaké príkazy od nadriadenej osoby. Autonómia je založená na dôvere. Vedúci pracovník musí dostatočne dôverovať svojim podriadeným a poskytnúť im priestor využiť ich znalosti v prospech celého podniku. (Drexler, 2022)

Hlavné výhody autonómie sú zníženie nákladov na školenie zamestnancov, zvýšenej angažovanosti, zvýšenie produktivity, kvalitnejší výsledok práce, zníženie fluktuácie a taktiež väčšia flexibilita zamestnancov. (Harriss, 2023)

3.3 Vedúci pracovník a štýl riadenia

Vedúci pracovník a jeho štýl riadenia hrajú dôležitú rolu pri formovaní pracovného prostredia a ovplyvňovaní well-beingu zamestnancov, pretože štýl vedenia má priamy vplyv na motiváciu zamestnancov, pracovné vzťahy i celkovú spokojnosť ako v tíme, tak i v celej firme.

Vedenie ľudí je podľa Koontza a Weihricha (1993) proces ovplyvňovania ľudí, tak aby mierili k totožnému cieľu. Zároveň ide o umenie motivovať a inšpirovať ľudí tak, aby sa nadšene a ochotne zapájali do spoločného úsilia.

Bláha (2013) a Stýblo (2012) rozlišujú vedenie ľudí na funkčné vedenie (management) prostredníctvom manažéra a na rozvíjajúce sa vedenie (leadership) prostredníctvom lídra.

Rozdiel medzi manažérom a lídrom je v štýle vedenia. Manažér chce dosahovať požadované výsledky skrz rozkazy a kontrolu a líder stavia na inšpirovaní ľudí víziou. Manažér má bližšie k transakčnému štýlu riadenia a líder k transformačnému. Hlavnou vlastnosťou lídra je dôvera v potenciál pracovníkov.

Podľa Hesketh a Cooper (2019) leadership úzko súvisí s well-beingom. Vzťahy na pracovisku, najmä medzi pracovníkom a priamym nadriadeným významne vplývajú na jeho celkovú pohodu, pozitivitu oddanosť, produktivitu a výkon.

Burnová teória riadenia ľudí, hovorí o transakčnom a transformačnom štýle riadenia. Transakčný štýl je založený na teórii biču a cukru, resp. trestu a odmeny. Naopak transformačný štýl sa zameriava na to, aby vedúci tímu bol inšpiráciou pre svoj tím. Transakčný a transformačný štýl riadenia ľudí nie sú protichodné. Avšak transformačný štýl riadenia ľudí má za následok nižšiu mieru fluktuácie, vyššiu spokojnosť zamestnancov a teda i vyššiu produktivitu práce. (Robbins a Coulter, 2004)

Transakčný leadership vníma Hesketh a Cooper (2019) ako výmenu niečoho za niečo, ktorá môže viesť ku konkurenčnému správaniu, ktoré má negatívny vplyv na pohodu zamestnancov a nie je z dlhodobého hľadiska udržateľné. Hoci transakčný leadership vnímajú prevažne negatívne, sú podľa ich názoru určité druhy okolností, kedy je vhodnejší.

Hesketh a Cooper (2019) v prípade transformačného leadershipu uvádzajú model 4I:

- Idealizovaný vplyv – dôveryhodnosť lídra je zásadná. Nezáleží, či sa jedná o vodcu, ktorý dosiahol veľké veci alebo milého človeka, ku ktorému ostatní vzhliadajú.
- Inšpiratívna motivácia - inšpirácia môže byť emocionálna i intelektuálna skrz pocity, myšlienky, potreby, zosúladenie osobného významu.
- Intelektuálna stimulácia – nudné a únavné úlohy môžu taktiež viesť k vyhoreniu. Úlohou lídra je všimnúť si to a v prípade potreby zakročiť správnym spôsobom.
- Individuálne váženie – starostlivosť o jednotlivých zamestnancov je kľúčovým prvkom.

Vplyv vedúcich pracovníkov

Michaels (2024) a Killham (2023) sa zhodujú, že vedúci pracovníci priamo ovplyvňujú:

- Angažovanosť a zapojenie zamestnancov - pracovníci potrebujú byť podporovaní zo strany vedúcich pracovníkov.
- Produktivita zamestnancov – angažovaní zamestnanci sú oveľa viac motivovaní a sú výkonnejší a taktiež proaktívni.
- Komunikácia – efektívna komunikácia vedúcich pracovníkov má vplyv na firemnú kultúru, najmä ak je komunikácia otvorená a založená na dôvere. Rôzne formy komunikačných kanálov (chat, video) môžu prispievať k efektívnej komunikácii.
- Stabilita zamestnancov – zlé vedenie pracovníkov môže viesť k zvýšeniu fluktuácie.
- Uznanie a spätná väzba – pravidelná spätná väzba a ocenenie zo strany nadriadeného výrazne zvyšuje motiváciu zamestnancov.
- Pracovné prostredie – budovanie pozitívneho pracovného prostredia zo strany manažérov podporuje zamestnancov k lepším výkonom.
- Well-being a spokojnosť zamestnancov – záujem vedúcich pracovníkov o aktivity na podporu well-beingu je predpokladom, že zamestnanci budú angažovanejší.
- Kariérny rozvoj – podpora kariérneho rozvoja tímu podporuje pocit spolupatričnosti. Pracovníci, ktorí cítia podporu majú tendenciu zotrvať v danej firme dlhšie.

Vzdelávanie vedúcich pracovníkov

Podľa Wilkie (2020) nedostatočne vyškolení manažéri vytvárajú veľa zbytočnej práce a stresu. Zároveň zdôrazňujú, že najsilnejší vzťah na pracovisku je práve medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami.

Vzdelávanie vedúcich pracovníkov môže byť rôzne, závisí od potrieb zamestnanca a požiadaviek zamestnávateľa. Medzi hlavné spôsoby vzdelávania patrí koučing, mentoring, e-learning, interné i externé školenie, simulácie či prípadové štúdie. (Rensburg, 2021)

Medzi kľúčové oblasti rozvoja patria soft skills a to najmä komunikačné schopnosti – prijímať a poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu, budovanie dôvery, empatiu, strategický štýl vedenia, riešenie konfliktov, time management i zvládanie stresu. (Cross, 2024); (13 Important Manager Training Topics To Learn, 2024)

4 PRÍNOSY WELL-BEINGU ZAMESTNANCOV

Well-being zamestnancov má významný vplyv na výkonnosť a stabilitu podniku. Zároveň súvisí s osobnou spokojnosťou, keď sú zamestnanci v dobrom fyzickom i duševnom zdraví, vplýva to na motiváciu, výkon i kvalitu práce. Investície do well-beingu prinášajú vyššiu spokojnosť zamestnancov i merateľné prínosy pre podnik, ako je zníženie fluktuácie či absencií.

Spoločnosti, ktoré zaviedli komplexné wellness programy, znížili mieru absencií o 25 %. Zároveň zaznamenali i zvýšenie miery produktivity o 30 %, čo poukazuje na pozitívny vplyv podpory pracovnej pohody na celkovú výkonnosť podniku. (Sonqishe, 2024)

Elmoreová (2024) radí medzi najväčšie prínosy pracovnej pohody: zvýšený výkon a produktivita zamestnancov, zvýšená miera ich angažovanosti, znížená fluktuácia a udržanie talentov, lepšia tímová spolupráca a v neposlednom rade pozitívny brand spoločnosti.

Clifton a Harter (2021) dopĺňajú, že odchod z podniku vykonajú neangažovaní zamestnanci pri akomkoľvek platovom ohodnotení, ale angažovaní zamestnanci potrebujú minimálne o 20 % vyššiu ponúkanú mzdu, aby odišli pracovať inam.

Millet (2024) a Hacking HR Team (2024) pridáva ďalšie výhody ako je zníženie miery absencií, čo má kladný vplyv na kontinuitu práce a celkovú stabilitu tímov. Taktiež sa zlepšuje atmosféra na pracovisku, keďže spokojnejší zamestnanci sú angažovanejší, spolupracujú efektívnejšie a prispievajú k pozitívnej firemnej kultúre. Dôležitým prínosom je i úspora nákladov spojených s náborom a školením nových zamestnancov.

Spoločnosti, ktoré sa podieľajú na sociálnej zodpovednosti (CSR) prekonávajú ostatné podniky v kľúčových finančných ukazovateľoch. V prípade, že podnik aktívne podporuje etické podnikanie, udržateľnosť a komunitné iniciatívy, zamestnanci sú viac angažovaní, motivovaní a hrdí na svoju prácu, čo priamo súvisí i s well-beingom zamestnancov. (Clifton a Harter, 2021)

Vzťah well-being a produktivita

V minulosti bola produktivita chápaná ako počet vyrobených kusov, avšak v súčasnosti v mnohých odvetviach sa stávajú vstupy a výstupy čoraz abstraktnejšie. Je potrebné rozšíriť

definíciu produktivity s ohľadnutím na výsledky práce alebo jej vplyv na podnik. (Veldsman, 2024)

Podľa Veldsmana (2024) spokojný zamestnanec je produktívny zamestnanec. Práve z tohto dôvodu je potrebné vnímať vzťah medzi well-beingom zamestnancov a ich produktivitou. S rastúcimi požiadavkami na zamestnancov a ich výkon by mala kontinuálne rásť aj podpora well-beingu a work-life balans zamestnancov. Avšak Veldsman (2024) upozorňuje na „bod zlomu“, kedy rovnováha medzi well-beingom a produktivitou je narušená, teda viac podpory zo strany podniku nespôsobuje u zamestnancov väčšiu produktivitu, ale práve naopak. Je preto dôležité obojstranne kontrolovať tento model.

Veldsman (2024) uvádza 3 kroky k rovnováhe produktivity a well-beingu:

1. Nový prístup – uvedomenie si, že čo od zamestnancov firma očakáva.
2. Použitie metrík – meranie pohody a produktivity, identifikácia hranice. Lepšie pochopenie prínosu, úsilia a vplyvu well-beingu.
3. Vzdelávanie zamestnancov – umožnenie anonymného využívania programov.

4.1 Spokojnosť a angažovanosť zamestnancov

Spokojnosť a angažovanosť zamestnancov sa priamo spájajú s ich well-beingom, pretože fyzická, psychická a emočná pohoda priamo ovplyvňujú, ako sa zamestnanci cítia v práci a ako sa do nej zapájajú. Keď sú zamestnanci spokojní, sú prirodzene viac angažovaní, motivovaní a lojálni voči firme. Naopak, ak ich well-being nie je dostatočne podporovaný, môže to viesť k stresu, vyhoreniu i nižšej produktivite, čo negatívne ovplyvňuje aj celkový výkon podniku.

Spokojnosť zamestnancov a ich angažovanosť sú vzájomne prepojené, ale nie sú totožné. Spokojný zamestnanec má pozitívny vzťah k svojej práci, cíti sa v nej komfortne a oceňuje podmienky, ktoré mu zamestnávateľ poskytuje. Avšak spokojnosť sama o sebe nemusí znamenať vysokú angažovanosť – teda ochotu vynaložiť úsilie nad rámec povinností a aktívne prispievať k cieľom organizácie.

Spokojnosť zamestnancov

Spokojnosť zamestnancov je podľa Vorina et al. (2017) pozitívny emocionálny stav vyplývajúci z pracovnej pozície a jej náplne. Pre objektívne sledovanie miery spokojnosti zamestnancov musí mať vedenie podniku záujem o názory, pocity a skúsenosti svojich

zamestnancov v pracovnom prostredí. Zdôrazňuje, že spokojnosť zamestnancov, nízka miera absencie, fluktuácie i pracovných úrazov sú hlavné faktory, ktoré priamo vplyvajú na úspech podniku.

Medzi pracovnou spokojnosťou a fluktuáciou existuje inverzný vzťah, teda, že pracovná spokojnosť má záporný vplyv na mieru fluktuácie. To znamená, že zamestnanci, ktorí sú v práci spokojní, majú menšiu tendenciu k odchodu. Najmä, ak sú zamestnanci spokojní s pracovným prostredím, odmeňovaním, možnosťami kariérneho rastu i so zmyslupnosťou svojej práce. (Alam a Asim, 2019)

Faktory spokojnosti zamestnancov

Úroveň spokojnosti s prácou je ovplyvnená vnútornými a vonkajšími motivačnými faktormi, kvalitou riadenia, sociálnymi vzťahmi s pracovnou skupinou a mierou v akej sú jedinci v svojej práci úspešní alebo neúspešní. (Armstrong, 2007 cit. podľa Horvathová et al., 2016).

Viacero autorov Rosser (2021), Damestani (2024) a Wang (2024) sa zhoduje, že pracovnú spokojnosť ovplyvňujú tieto faktory:

- Spravodlivé odmeňovanie a benefity – ak pracovníci pravidelne dostávajú mzdu, ktorá naplňa ich očakávania a osobné potreby, ich pracovný výkon stúpa.
- Uznanie a ocenenie.
- Pracovné prostredie – ovplyvňuje kvalitu práce a úroveň produktivity pracovníkov.
- Firemná kultúra a vzťahy na pracovisku – dobré vzťahy na pracovisku môžu byť dôvodom prečo sa pracovníci tešia do práce.
- Kariérny rast – umožniť pracovníkom vzdelávať sa a posúvať vpred môže byť kľúčové pre zníženie fluktuácie a udržanie talentov.
- Zmyslupnosť práce – v prípade, že zamestnanci nevidia zmysel svojej práce môžu sa začať nudiť. Ich zapojenie a odhodlanosť pracovať klesne spolu s produktivitou.
- Hodnoty a vízie spoločnosti – ak vedenie podniku prezentuje svoje vízie a hodnoty, apeluje tak na zamestnancov a ich angažovanosť.

- Leadership – viesť pracovníkom správnym spôsobom je náročné, ale z dlhodobého hľadiska je to účinný spôsob, ako dosiahnuť požadované výsledky.
- Work-life balans.

Podľa Redmond a McGuinness (2019) ženy uvádzajú vyššiu mieru pracovnej spokojnosti v porovnaní s mužmi. Aj napriek tomu, že často čelia nepriaznivým pracovným situáciám, ako je diskriminácia na trhu práce či nižšie mzdy. Väčšina žien viac dbá na radosť z práce, na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a flexibilné pracovné režimy. Na druhej strane Redmond a McGuinness (2019) upozorňujú, že ak práca zodpovedá preferenciám jednotlivých pohlaví, nie je rozdiel v ich pracovnej spokojnosti a teda, že pracovná spokojnosť závisí na výbere zamestnania a preferenciách a nie na pohlaví.

Meranie spokojnosti zamestnancov

Spokojnosť zamestnancov sa považuje za kvalitatívny personálny ukazovateľ, ktorý je výsledkom mäkkých dát. Jednou z možností merania spokojnosti sú štruktúrované dotazníky, ktoré sú rozdane všetkým alebo časti zamestnancov. Výsledky sa analyzujú, komentujú a taktiež sa môžu porovnávať s inými podnikmi. Ďalším spôsobom sú rozhovory so zamestnancami, ktoré môžu byť s otvoreným koncom alebo rozvedené do hĺbky o rôznych skúmaných oblastiach. Môže sa jednať taktiež o štruktúrované rozhovory, ktoré majú ústnu podobu dotazníka. Taktiež je možné skombinovať dotazníky a rozhovory. Výsledkom je kvantitatívna analýza, ktorá podrobne dokáže vysvetliť jednotlivé nezrovnalosti. (Horváthová et al., 2016)

Nortje (2021) pridáva, že taktiež rozhovory s nadriadenými sú užitočným nástrojom. Môžu odhaliť mieru spokojnosti jednotlivých zamestnancov a ich angažovanosti, najmä ak sú vytvorené menšie tímy s jedným nadriadeným.

Podľa Siocon (2025) medzi ukazovatele spokojnosti zamestnancov patrí i Employee Net Promoter Score. eNPS je metrika určená na meranie lojality a spokojnosti zamestnancov. Jedná sa o pomerne jednoduché riešenie vykonávané pomocou prieskumu. Implementácia eNPS môže podnik pomôcť nájsť oblasti na zlepšenie pracovného prostredia, zvýšiť angažovanosť zamestnancov i podporiť pozitívnu firemnú kultúru. Ak sa eNPS vykonáva pravidelne poskytuje dôležitú spätnú väzbu, ktorá môže prispieť k udržaniu zamestnancov a prispieť k celkovému zlepšeniu výkonnosti podniku. Zamestnanci

odpovedajú na otázku, či sú spokojní v podniku alebo či by podnik odporučili svojim priateľom. Odpovedajú na škále od 0 do 10. Body 0-6 predstavujú detraktorov – kritikov, teda nespokojných zamestnancov, ktorí by firmu neodporučili alebo sa necítia vo firme spokojní, majú najčastejšiu tendenciu k odchodu. Pasívni alebo neutrálni sú zamestnanci, ktorí odpovedajú na škále 7-8 bodov, sú prevažne spokojní, ale nie sú aktívni podporovatelia podniku. Najvyšší počet 9-10 bodov uvádzajú promotéri, teda nadšenci. Jedná sa o lojálnych, angažovaných a spokojných zamestnancov, ktorí firmu aktívne odporúčajú ďalej svojim známym. Vzorec pre výpočet eNPS:

$$eNPS = \% \text{ promotérov} - \% \text{ detraktorov} \quad (1)$$

Výsledná hodnota sa pohybuje od – 100 do + 100. Pozitívny výsledok je väčší než 0, čo znamená, že firma má viac promotérov ako kritikov. Ak eNPS dosahuje hodnoty nad 50, považuje sa to za výborný výsledok. Naopak ak je výsledok pod 0, značí to, že firma má viac kritikov a teda môže mať problémy so spokojnosťou zamestnancov. (Siocon, 2025)

Angažovanosť zamestnancov

Pracovná angažovanosť je samostatná entita, ktorá má kognitívne, emocionálne a behaviorálne zložky, ktoré ovplyvňujú výkon jednotlivých úloh pracovníkov. (Saks, 2006)

Pracovná angažovanosť je definovaná ako dobrý a uspokojujúci duševný stav vyznačujúci sa energickosťou, oddanosťou a pohltením. Naopak priamymi protikladmi sú vyhorenie, únava, ale taktiež môže ísť aj o prejavy cynizmu. (Vorina et al., 2017)

„Zaangažovanosť zamestnancov je merateľná miera pozitívneho alebo negatívneho emocionálneho vzťahu zamestnanca k svojej práci, kolegom a organizácii, ktorá hlboko ovplyvňuje jeho ochotu učiť sa a podávať výkony v práci“ (Shanmuga a Vijayadurai, 2014)

Ochota zamestnancov podieľať sa na úspechu celej organizácie je označovaná ako angažovanosť zamestnancov. Jedná sa najmä o ich ochotu vynaložiť úsilie naplniť ciele podniku. Angažovanosť sa považuje za primárnu časť zdravia organizácie. Strategickým cieľom býva zlepšenie postojov zamestnancov, zvýšenie miery stability prostredníctvom správneho vedenia alebo zmysluplnej pracovnej náplne. Je úzka spojitosť medzi angažovanosťou zamestnancov a ich celkovou spokojnosťou. (Vorina et al., 2017)

Spoločnosti s vysokou mierou angažovaných zamestnancov majú silne definované autentické hodnoty, ktoré sú chápané a podporované zo strany zamestnancov. Jedná sa

najmä o vzájomný rešpekt, dôveru, férovosť a taktiež o plnenie cieľov/sľubov. (Vorina et al., 2017)

Na rozdiel od angažovanosti lojalita zamestnancov je proces, kedy zamestnanci zotrávajú v jednom pracovnoprávnom vzťahu celý život alebo dlhú dobu. Tento trend však už nie je taký silný najmä z dôvodu globalizácie a jobhoppingu (časté striedanie zamestnaní). (Mehta et al., 2010)

4.2 Inovačné správanie zamestnancov

Inovačné správanie zamestnancov úzko súvisí s ich well-beingom, pretože pohoda na pracovisku vytvára podmienky pre kreativitu, iniciatívu a ochotu prinášať nové nápady. Keď zamestnanci pociťujú pracovnú pohodu, majú nižšiu úroveň stresu, sú ochotnejší experimentovať, riskovať a aktívne sa podieľať na zlepšovaní procesov.

Hoci kreativita a inovácie sú podobné pojmy, kreatívne správanie je zamerané na generovanie nových nápadov a inovatívne správanie súvisí nielen s tvorbou nových nápadov, ale i s následnou implementáciou. (Dedahanov et al. 2017)

Autori George a Zhou (2001) a Runco (2004) sa zhodujú, že inovatívne správanie zamestnancov má výrazný vplyv na inovácie naprieč podnikom, konkurencieschopnosť podniku a pre dlhodobú perspektívu jeho fungovania.

Podľa Muhammad Adeel a Parvez (2013) TH pracovníci a výrobní pracovníci majú odlišné vzorce inovatívneho správania najmä z dôvodu iných úloh a motivácií. Avšak inovatívne správanie oboch skupín je žiadané a dané skupiny sa podporujú a dopĺňajú v oblasti experimentovania a vytvárania nových inovácií.

Naopak Dedahanov et al. (2017) poskytuje kritický pohľad na danú problematiku, pretože uvádza, že mnoho oblastí inovatívneho správania zostáva naďalej nepreskúmaných, a tak nevieme s istotou odhadnúť jeho vplyv na podnik.

Faktory inovačného správania

Hagelaar (2018) a Siregar et al., (2019) rozdelili faktory inovačného správania na individuálne a celofiremné. Medzi individuálne faktory patrí sebadôvera, pozitívny prístup, vnútorná a vonkajšia motivácia, nadobudnuté znalosti. Medzi celopodnikové faktory autori zaradili:

- Štýl vedenia – transformačné vedenie motivuje pracovníkov k inovatívnemu správaniu. Lídri, ktorí uznávajú inovačné úsilie podporujú inovačnú kultúru.
- Firemnú kultúru – prostredie, ktoré podnecuje ku kreativite a riskovaniu pozitívne vplýva na inovatívne správanie.
- Sociálny kapitál – dobre vzťahy na pracovisku a spolupráca medzi zamestnancami či oddeleniami zjednodušuje zdieľanie nápadov a podporuje firemnú kultúru.
- Dostupnosť zdrojov – poskytnutie dostatku času, financií a technického zabezpečenia je taktiež potrebné pri zacielení na zvýšenie inovačného správania zamestnancov.
- Charakteristiku práce – rozmanitosť, zložitosť a autonómia môžu ovplyvniť inovatívnosť zamestnancov.

Ren a Zhang (2015) opisujú niekoľko prekážok inovatívneho správania, ktoré nazvali stresory. Stresory rozdelili na prekážkové stresory, ktoré zahŕňajú napr. byrokráciu, obavu o stratu zamestnania a na stresory príležitostí, ktoré vyvolávajú v zamestnancoch pocit príležitostí kariérneho rastu a taktiež pomáhajú zamestnancom prekonať obdobia zmien a podporiť rýchlejšiu adaptáciu pri implementovaní nových nápadov.

Decentralizovaná organizačná štruktúra by mohla poskytovať väčšiu autonómiu a podporiť inovatívne správanie zamestnancov. Zamestnanci potrebujú cítiť, že sú pre podnik užitoční a tento pocit cítia najmä vtedy, ak sú súčasťou rozhodovacích procesov. (Dedahanov et al., 2017)

Zhou a Wu (2018) vyzdvihujú potrebu lídra, ktorého cieľom je ovplyvňovať angažovanosť a lojalitu zamestnancov a podporovať ich k tvorivému mysleniu a inovatívnemu správaniu. Taktiež prikladajú váhu priestoru pre kreativitu, ktorá podporuje samostatnosť pri práci, efektívnejšie spracovanie náročných úloh, ale i oceňovanie kreatívnej práce, inovatívneho správania, silných stránok a spätnej väzby.

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Podkladom pre vypracovanie teoretickej časti diplomovej práce bola rešerš z overených a kvalitných literárnych a internetových zdrojov.

Úvod práce sa venuje vysvetleniu pojmov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkretizácii činnosti útvaru ľudských zdrojov, vymedzeniu subjektov zodpovedných za riadenie ľudských zdrojov. Úvod je taktiež venovaný transakčnému a transformačnému štýlu riadenia a rozdielu medzi lídrom a manažérom.

V nasledujúcej časti je vysvetlený pojem well-being zamestnancov, ktorý predstavuje šťastie, pohodlie a schopnosť prekonávať aj ťažšie životné situácie. Jedná sa o prepojenie niekoľkých aspektov. Ide najmä o kariérny, sociálny, finančný, fyzický/duševný či komunitný well-being. Ak zamestnávateľ apeluje na pracovnú pohodu svojich zamestnancov, môže docieľiť zníženie absencií, nižšiu fluktuáciu, úsporu nákladov spojených s náborom a školením, vyššiu produktivitu, ale i angažovanejších a viac zapojených zamestnancov. Kariérny well-being predstavuje nadšenie pracovníkov, ktorí potrebujú možnosť rozvíjať svoju kariéru a posúvať sa profesijne vpred. Jedná sa najmä o príspevky na vzdelávanie, uznanie, či o možnosť flexibilného pracovného času či práce z domu. Sociálny well-being je o budovaní a udržovaní dobrých medziľudských vzťahov. Zamestnanci, ktorí majú na pracovisku priateľov, sú produktívnejší a cítia väčšiu spolupatričnosť. Praktikami na podporu sociálnej pohody môžu byť teambuldingy. Finančný well-being je o finančnom zabezpečení pracovníkov. Tento aspekt výrazne ovplyvňuje ostatné aspekty celkovej pohody. Nástroje k zabezpečeniu finančnej pohody je dostatočná informovanosť o efektívnom hospodárení s finančnými zdrojmi, preddôchodkové sporenie či flexibilné odmeny. Ďalším dôležitým aspektom je fyzická a mentálna pohoda. Na zabezpečenie tejto pohody môžu byť vhodné fitness výzvy, masáže na pracovisku či poradenské služby. Komunitný well-being môže byť podporený dobročinnými akciami alebo finančnými darmi.

Work-life balans je pre pracovnú pohodu zamestnancov kľúčový, pretože rovnováha medzi pracovným a súkromným životom priamo ovplyvňuje well-being zamestnancov. Ak majú pracovníci dostatok času na osobný život, sú viac motivovaní a pociťujú menej stresu.

Na základe teoretických poznatkov je v ďalšej časti vykonaná analýza súčasného stavu pracovnej pohody vo vybranej organizácii, zhodnotenie predností a nedostatkov na základe, ktorej je vypracovaný projekt na podporu pracovnej pohody.

II PRAKTICKÁ ČASŤ

6 PREDSTAVENIE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

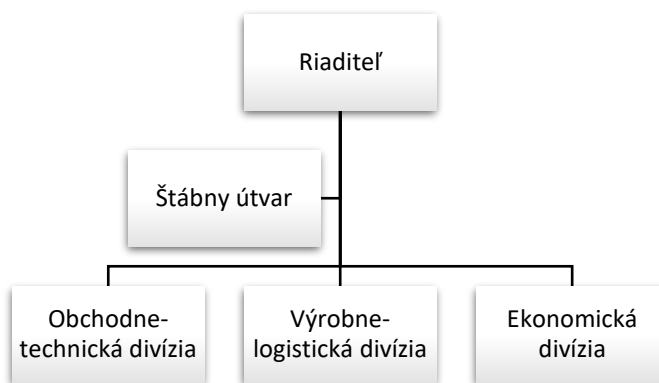
Spoločnosť vznikla v roku 1992. Ide o spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá spadá do stavebného priemyslu. Jedná sa o českého výrobcu kontajnerovej, modulárnej i modelovej výstavby. Spoločnosť vyrobí viac ako 3 000 modulov ročne, z toho 80 % produkcie exportuje do zahraničia prevažne do Austrálie, Grónska, Mexika, Indie. Vo firme sa nevyrábajú len moduly, ale i výplne a fasády. Poslanie spoločnosti je: „Pomáhať ľuďom a obohatiť svet“. Najmä z tohto dôvodu spoločnosť buduje materské školy, základné školy, centrá voľného času, nemocnice a budovy podobného charakteru. Taktiež spoločnosť svoje moduly prenajíma pri rôznych príležitostiach. (Interné dokumenty)

Ciele spoločnosti:

- Vyrábať a tvoriť luxusné modulárne budovy.
- Využívať moderný design a progresívnu architektúru.
- Využívať moderné technológie digitalizáciu.
- K prírode sa chovať ako k priateľovi.
- Vstup do nového sveta s novou značkou.
- Vyrábať domy, školy, továrne, letiská.
- Neustále hľadať nové možnosti využívania modulárnej výstavby.

(Interné dokumenty)

Organizačná štruktúra spoločnosti má líniovo-štábny tvar. Na obrázku č. 1 môžeme vidieť zjednodušený tvar organizačnej štruktúry spoločnosti. Na vrchole je riaditeľ, ktorý je aj jediným konateľom firmy. Štábny útvar obsahuje úsek administratívy, marketingu, útvar personalistiky a rozvoja človeka, útvar kvality i údržby a vývojové centrum. Nasleduje obchodno-technická divízia, ktorá sa zaoberá najmä tuzemským a zahraničným obchodom. Výrobne-logistická divízia rieši nákup a celú logistiku vrátane dopravy a skladu. Divízia ďalej zahŕňa prevádzku a taktiež i realizáciu zákaziek. V ekonomickej divízii nájdeme útvar controllingu a účtáren. (Interné dokumenty)



Obrázok 1: Organizačná štruktúra spoločnosti

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Personálne oddelenie

Na základe rozhovorov s personálnym oddelením a analýzou interných dokumentov boli zistené nasledujúce informácie.

Personálne oddelenie vo vybranej spoločnosti pozostáva z 2 pracovníčok. Personalistky zabezpečujú nábor a výber zamestnancov, vzdelávanie, personálnu agendu a podporujú firemnú kultúru. Na jedného personalistu k 31. 12. 2024 pripadalo 138 zamestnancov, tento pomer je podľa Armstronga (2016) stále v optimálnom rozmedzí. Medzi hlavné ciele personálneho oddelenia pre rok 2024 bola podpora medzigeneračnej spolupráce a interné vzdelávanie pracovníkov.

Vybraná spoločnosť sa nestotožňuje s pojmom ľudské zdroje, pretože podľa majiteľa spoločnosti ľudia nie sú zdroje a zároveň pojem oddelenie je taktiež vnímané negatívne, pretože je od slova oddeliť a teda v podniku oddelenie ľudských zdrojov ako také neexistuje, ale nahrádza ho útvar starostlivosti o človeka.

Spoločnosť dbá o pozitívnu firemnú kultúru, obzvlášť dbajú na dobré vzťahy medzi zamestnancami. Pre podnik je dôležité, aby zamestnanci spolupracovali a medzi sebou vychádzali. V podniku sú stáli pracovníci i takí, ktorí tam pracujú viac ako 20 rokov. Títo zamestnanci majú vysokú mieru lojality voči spoločnosti. Avšak vzhľadom k tomu dochádza k vysokej miere odchodov do dôchodku i generačnej obmene. Hoci sa vedenie podniku snaží budovať pozitívnu firemnú kultúru, z rozhovorov s personalistkami vyplynulo, že v oblasti komunikácie a spolupráce existujú rôzne výzvy, ktorým čelí. Jedná sa najmä o predávanie informácií vzhľadom na časovú tieseň niektorých zákaziek či zmeny konečného produktu v poslednej časti výrobného procesu. Túto skutočnosť posilňuje aj fakt, že niektorí

zamestnanci i na vedúcich pozíciách nemajú dostatočné kompetencie, angažovanosť či absentuje u nich schopnosť pre leadership či iné soft skills, ale taktiež k tomu prispieva časová náročnosť práce vybraných zamestnancov a časový tlak na vybrané oddelenia. Práve z tohto dôvodu sa vedenie podniku snaží o väčšie prepájanie medzi jednotlivými útvarmi a stimuláciu spolupráce.

Komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami prebieha rôznymi spôsobmi, medzi najčastejšie patria porady vedenia, stretnutia tímov, stretnutia nadriadeného s podriadenými. Najčastejšie využívané komunikačné kanály sú letáky rozmiestnené na rôznych viditeľných miestach napr. na nástenkách či dverách od jednotlivých hál i šatní, informačné panely, TV, ale taktiež intranet, emailová komunikácia i interný systém Helios. Vedenie spoločnosti uvažuje o zavedení SMS notifikácií či vlastnou aplikáciou pre sprehľadnenie informačného toku, ale najmä pre dostupnosť informácií na mobilných zariadeniach. Aktuálne je sprístupnenie intranetu na mobilných zariadeniach v procese implementácie.

V oblasti práce s ľuďmi podnik nemá vytvorené konkrétne smernice, ale má vytvorené materiály, ktorými sa riadi. Kladie sa dôraz na morálku, ktorá je v písomnej podobe len stručne daná, prípadné problémy sa riešia individuálne bez striktných postupov. Naopak smernice v oblasti BOZP sú jasne dané a sú popísané podľa pracoviska i štandardné osobné ochranné pracovné prostriedky pracovného miesta. Na niektorých pracoviskách sú prítomné faktory, ktoré sťažujú prácu ako napr. prach, hluk či výpary alebo práca vo výškach. Tieto pozície majú príplatky za prácu v sťaženom prostredí a taktiež je pre pracovníkov vo výrobe prioritne zaobstaraný fyzioterapeutický program.

Spoločnosť ponúka zamestnancom celkom 30 rôznych benefitov. Avšak využívanie niektorých benefitov je ovplyvnené nedostatkom času, ktorý zamestnanci majú, závisí ako si to konkrétny zamestnanec nastaví, napr. jazykové kurzy. Vedenie spoločnosti sa snaží rôznymi spôsobmi propagovať benefity a taktiež vytvárať analýzy využívania benefitov a prípadne meniť nevyužívané benefity za žiadanejšie. Napriek tomu si spoločnosť uvedomuje, že: „*Keď si ľudia zvyknú, tak už to nevnímajú ako benefit*“.

V podniku prevažuje operatívna práca, teda taká, ktorá je aktuálne potrebná pre riešenie každodenných výziev a vyžaduje značnú časť zapojenia i kreativitu. Najmä z tohto dôvodu sa spoločnosť nespolieha na dlhodobé stratégie.

Výrobní zamestnanci pracujú na dve zmeny – ranné a poobedné. Typická dĺžka pracovnej doby je 7,5 hodiny. THP pracujú v jednozmennom režime s dĺžkou pracovnej

doby 8 hodín, ktorý zahŕňa i výhodu pružnej pracovnej doby medzi 8-15 hodinou, ale i možnosť práce z domu v prípade choroby, či rodinných záležitostí, avšak všetko je na dohode s vedúcim či konateľom spoločnosti.

Nábor a výber zamestnancov začína procesom inzercie či firemným programom odporúčenia. Nasleduje výberové riadenie, ktoré je u THP dvojkoľové a následné overenie zamestnanca. Zamestnanec prechádza adaptačným plánom, ktorý sa líši z hľadiska THP či výroby. Pokračuje sa zaškolením a overením nového zamestnanca zo strany vedúceho. Tento proces sa taktiež líši v závislosti od pozície. Na druhej strane pracovník vo výrobe prechádza vstupným školením, zaškolením na danej pozícii a následným hodnotením nadriadeného na konci skúšobnej doby. Podnik v rámci adaptačného plánu organizuje 4 edukačné stretnutia v dvoch vlnách, ktoré každý pracovník musí absolvovať. V prvej vlne sa zamestnanec dozvedá informácie o firme a druhá vlna je zameraná na finančnú gramotnosť zamestnanca.

Vo sfére vzdelávania spoločnosť vychádza zo svojej vízie, kde je uvedené, že sa snažia o firmu so vzdelanými a spokojnými zamestnancami. Vzdelávanie v rámci podniku funguje na dobrovoľnej báze. Práve z tohto dôvodu podnik oceňuje, podporuje a investuje do vzdelávania svojich zamestnancov v rôznych formách. Medzi najčastejšie využívané formy vzdelávania vo firme zamestnancami patria: prednášky, semináre, účasti na konferenciách, vzdelávacia i jazykové kurzy, ale i možnosť exkurzií do iných firiem či zahraničné výmeny. V rámci vzdelávania manažérov podnik podporuje zamestnancov vo finančnom zabezpečení externého školenia, avšak je na báze dobrovoľnosti a manažéri túto možnosť veľmi nevyužívajú. Hromadné interné školenia zatiaľ firma neorganizuje.

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca zo strany vedúceho v rámci THP prebieha raz ročne. Vo výrobe je hodnotenie na báze týždennej, mesačnej i ročnej. Pracovníkom vo výrobe sa hodnotenie započítava do mzdy. Mieru produktivity merajú stroje, ktoré vypovedajú o efektívnosti ako jednotlivca, tak i celého tímu. Nedávno firma zaviedla častejšie hodnotenie tvárou v tvár i spätnú väzbu. Ak sú zamestnanci nadpriemerné výkonní dostanú za to mimoriadne finančné odmeny. Rovnako je to aj v prípade, keď zamestnanec príde s nejakým „zlepšovákom“, teda nápadom, ktorý zlepší, zrýchli nejaký proces (napr. digitálne podpisy). Zamestnanci nie sú len ohodnotení finančne, ale sú taktiež uverejnení vo firemnom časopise a je im vyslovené poďakovanie vedúcim na spoločnej porade. Tento spôsob má priamo podporovať inovačné správanie zamestnancov. Výzvou v oblasti zlepšovacích návrhov je čas zamestnancov, dodatočná práca i administratíva s tým spojená. V rámci THP firma organizuje každoročne „Oskar“ – kde si zamestnanci volia

zamestnanca alebo čin/objav roka. Prebieha v dvoch kolách, hlasujú zamestnanci a víťaz získa finančnú odmenu.

6.1 Počet a štruktúra zamestnancov

V spoločnosti k 31. 12. 2024 pracovalo 276 zamestnancov z toho 42 žien, čo predstavuje 15 % z celkového počtu zamestnancov. Tento nízky počet žien je zapríčinený potrebou náročnej manuálnej práce. Výrobní pracovníci predstavujú 70 % z celkového počtu zamestnancov. Pre porovnanie v stavebnom priemysle v Českej republike v roku 2023 pracovalo 88 % mužov a 12 % žien.

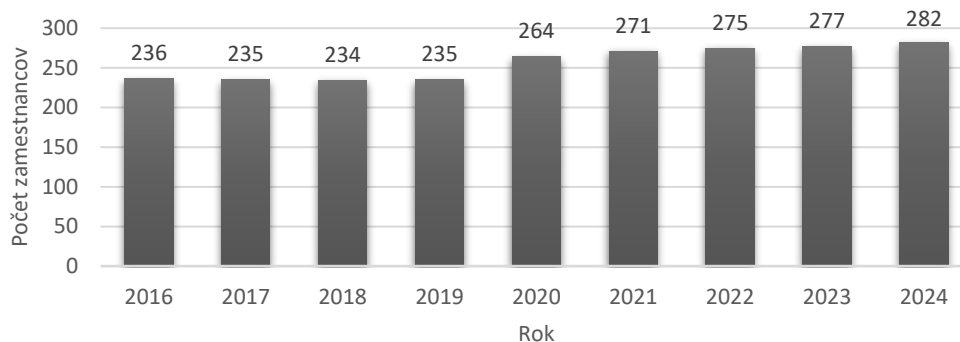
Tabuľka č. 1 zobrazuje štruktúru veku zamestnancov k 31. 12. 2024. Najvyššiu skupinu tvorí veková kategória 35-44. Priemerný vek zamestnancov je 42 rokov. Priemerný vek pracovníkov v stavebnom priemysle v Českej republike za rok 2023 bol 47 rokov.

Tabuľka 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia a veku k 31. 12. 2024

Veková kategória		Muž	Žena	Celkom
1	18-24	14	1	15
2	25-34	46	8	54
3	35-44	74	12	86
4	45-54	63	13	76
5	nad 55	37	8	45
Celkom		234	42	276

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

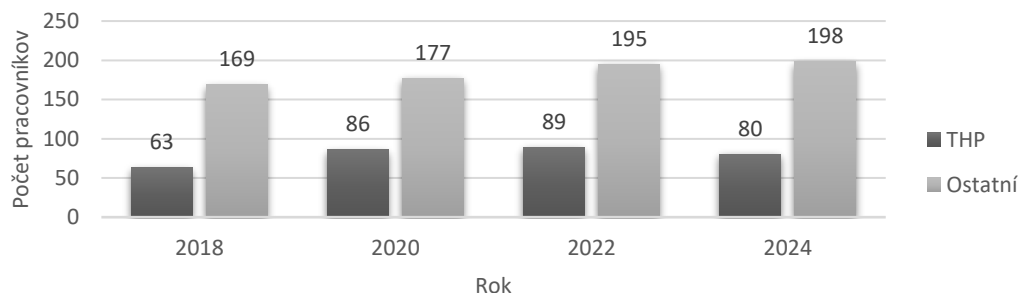
Na obrázku č. 2 je zobrazený priemerný počet zamestnancov od roku 2016 do roku 2024. Z grafu je zrejmé, že počet zamestnancov v spoločnosti má rastovú tendenciu. Avšak pokles bol zaznamenaný medzi rokmi 2016 až 2019. Tieto roky boli pre firmu ťažším obdobím. V roku 2020 spoločnosť previedla pod seba sesterskú spoločnosť a teda medzi rokmi 2020 až 2024 obmedzovala prevádzku tejto spoločnosti a postupne prevádzkala zamestnancov, z tohto dôvodu je i v grafe znázornený postupný nárast zamestnancov v uplynulých rokoch.



Obrázok 2: Vývoj priemerného počtu zamestnancov v rokoch 2016-2024

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

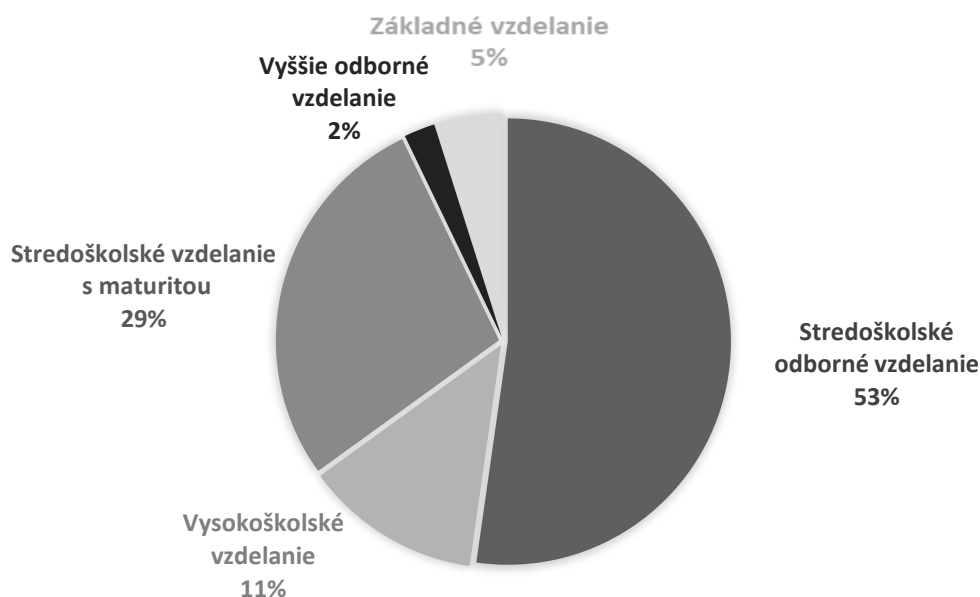
Rozloženie technicko-hospodárskych pracovníkov a výrobných pracovníkov je uvedené na obrázku č. 3. TH pracovníci tvoria približne 70 % a výrobní pracovníci 30 % z celkového počtu zamestnancov. K 31. 12. 2024 tvorilo 15 pracovníkov vyšší management a 10 pracovníkov nižší management.



Obrázok 3: Rozloženie pracovníkov podľa zaradenia

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Obrázok č. 4 zobrazuje úroveň vzdelania v danej spoločnosti. Najväčšiu časť tvoria pracovníci s výučným listom, ktorý predstavujú 53 %, následne pracovníci s maturitou v zastúpení 29 % a 11 % pracovníkov má vysokoškolské vzdelanie.



Obrázok 4: Rozloženie pracovníkov podľa vzdelania k 31. 12. 2023

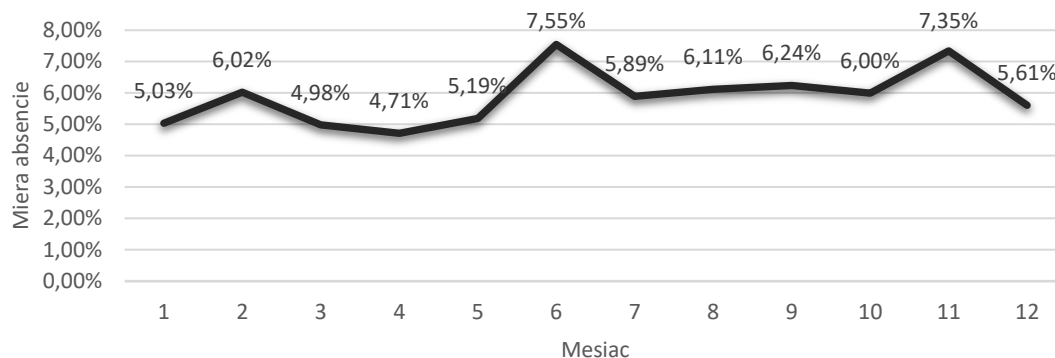
(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

6.2 Základné personálne ukazovatele

Základné personálne ukazovatele poskytujú prehľad o stave a výkone zamestnancov v organizácii, čo umožňuje efektívne riadenie ľudských zdrojov. Táto kapitola zahŕňa mieru absencie, mieru úrazovosti, produktivitu práce, čistý ročný obrat, fluktuáciu a stabilizáciu zamestnancov i náklady na vzdelávanie či zlepšovacie návrhy.

Miera absencie

Na obrázku č. 5. je zobrazená miera absencie v podniku k 31. 12. 2023. Najvyšší nárast absencie firma zaznamenala v 6. a 11. mesiaci. Naopak najnižšia absencia bola v 3. a 4. mesiaci. Najčastejším dôvodom absencie bola práce neschopnosť, a to 79 % z celkovej absencia, nasledoval pracovný úraz 14 %, ošetrovné 5 % a v neposlednom rade otcovská dovolenka v zastúpení 2 %.



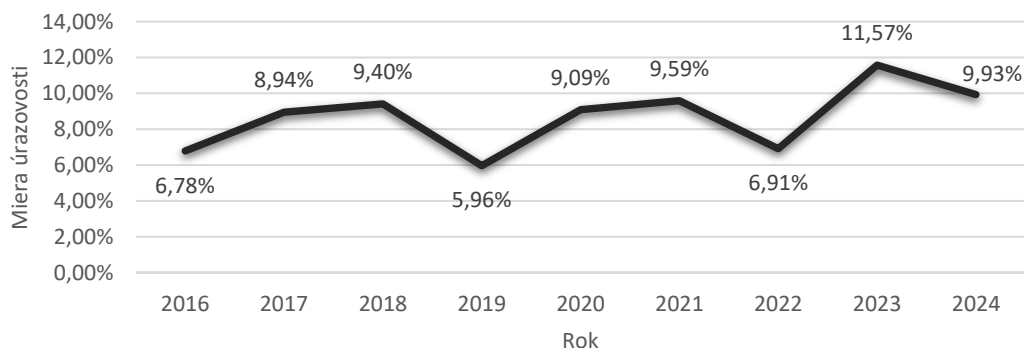
Obrázok 5: Miera absencie zamestnancov v roku 2023

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Miera úrazovosti

Miera úrazovosti v rokoch 2016-2024 vykazuje kolísavý trend, pričom od roku 2020 sa stabilne drží na vyšších hodnotách. Najnižšia miera úrazovosti, ako naznačuje obrázok č. 6, bola zaznamenaná v roku 2019 (5,96 %) a najvyššia hodnota sa vyskytla v roku 2023 (11,57 %). V roku 2023 bolo zaznamenaných až 775 dní práceneschopnosti z dôvodu pracovných úrazov, čo predstavuje výraznú stratu pracovného času a produktivity. Tento údaj naznačuje, že niektoré úrazy mali dlhodobé následky na zamestnancov aj na samotný podnik.

Medzi najčastejšie príčiny pracovných úrazov v tomto období patrili nepozornosť zamestnancov, nevhodné alebo chýbajúce osobné ochranné pracovné prostriedky a porušenie bezpečnostných predpisov. Tieto faktory prispeli k nárastu pracovných úrazov, pričom najčastejšími druhmi zranení boli zlomeniny a rezné rany.

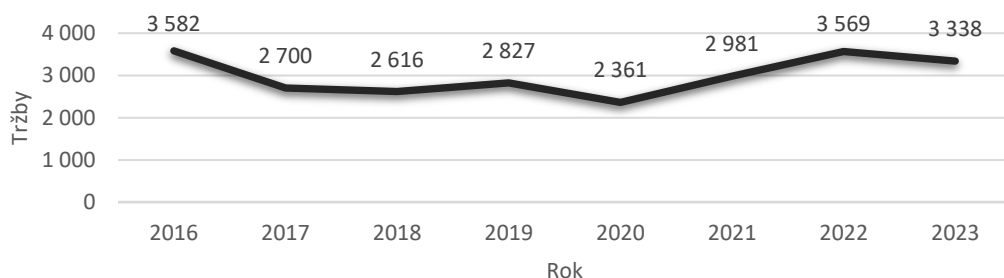


Obrázok 6: Miera úrazovosti zamestnancov v rokoch 2016-2024

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Produktivita práce

Obrázok č. 7 zobrazuje vývoj produktivity práce počítaných z tržieb v tisícoch českých korun za obdobie rokov 2016 - 2023. Na začiatku pozorovaného obdobia v roku 2016 bola produktivita práce na najvyššej úrovni 3 582 tis. Kč, avšak došlo následne k poklesu, minimum dosiahol podnik v roku 2020 a to 2 361 tisíc Kč. Príčiny poklesu boli ekonomické výkyvy, ktoré ovplyvnili dopyt po produktoch firmy spôsobené vplyvom pandémie Covid-19. Následne dochádza k postupnému zotaveniu a k rastu produktivity v roku 2022 takmer na úrovni roku 2016, avšak v roku 2023 firma opäť zaznamenala mierny pokles spôsobený nižším dopytom po ich produktoch.

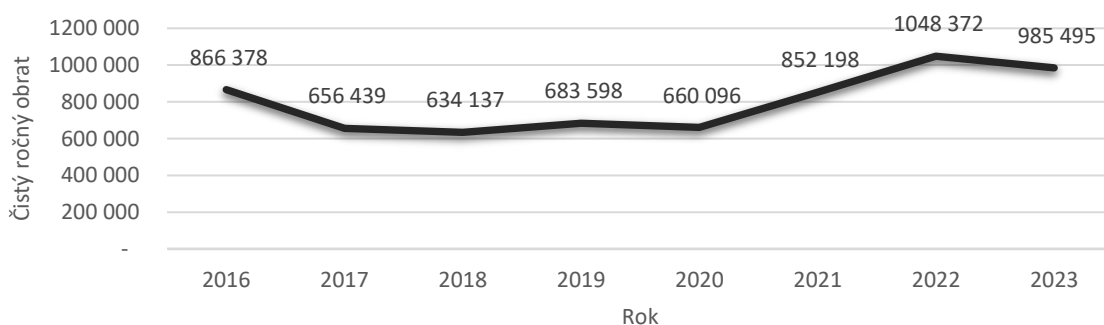


Obrázok 7: Produktivita práce z tržieb v tis. Kč v rokoch 2016-2023

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Čistý ročný obrat

Čistý obrat spoločnosti tak ako na obrázku č. 7, tak i na obrázku č. 8 je zaznamenaný klesavý charakter v rovnakom období a teda medzi rokmi 2016 až 2019. Ide pravdepodobne o dopad rušenia prevádzky v Rakúsku.



Obrázok 8: Čistý ročný obrat v tis. Kč v rokoch 2016-2023

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

V roku 2023 dosiahli celkové osobné náklady na zamestnanca 777, 86 tis. Kč., čo predstavuje nárast oproti roku 2022 o 3,25 %. Firma zvýšila investície do zamestnancov, či už vo forme miezd, odvodov či iných výdavkov. Mzdové náklady tvorili takmer 74 % z osobných nákladov. Mzdové náklady taktiež vzrástli oproti roku 2022. Naopak náklady na sociálne a zdravotné poistenie klesli, čo môže mať za následok optimalizácia pracovných zmlúv. Ostatné náklady vzrástli vzhľadom na širšiu ponuku zamestnaneckých benefitov. Priemerný rozpočet vyhradený na zamestnanecké benefity v roku 2024 bol 6 000 000 Kč, čo predstavuje približne 21 277 Kč na zamestnanca.

Tabuľka 2: Prehľad nákladov na zamestnanca v tis. Kč

(v tis. Kč)	2022	2023
Osobné náklady	753,39	777,86
- Mzdové náklady	557,83	575,05
- Náklady na SP a ZP	195,56	162,96
- Ostatné náklady	188,89	193,31

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Tabuľka č. 3 zobrazuje prehľad výnosov, nákladov a ziskovosť firmy na zamestnanca za rok 2023 a 2022. Výnosy i zisk na jedného zamestnanca klesli v roku 2023 oproti roku 2022, avšak firma dokázala znížiť náklady, napríklad i nižšími odvodmi, čo naznačuje tabuľka č. 2.

Tabuľka 3: Prehľad výnosov, nákladov a zisku firmy na zamestnanca v tis. Kč

(v tis. Kč)	2022	2023
Výnosy na zamestnanca	3 812,26	3 557,74
Náklady na zamestnanca	3 562,87	3 345,30
Zisk pred zdanením na zamestnanca	249,39	212,44

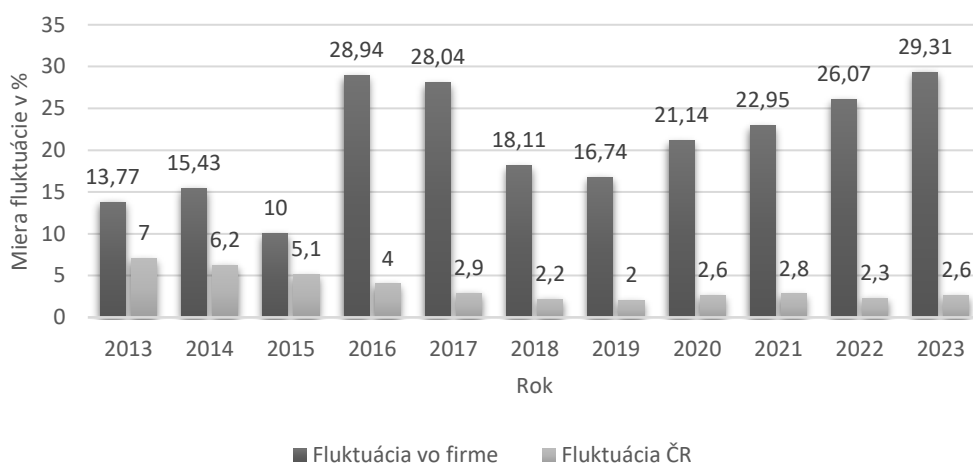
(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Fluktuácia zamestnancov

Na obrázku č. 9 je zobrazený vývoj miery fluktuácie zamestnancov v rokoch 2013-2023 v %. Najnižšia miera fluktuácie bola zaznamenaná v roku 2015 a to 10 %, naopak najvyššia v roku 2023, kde dosiahla 29,31 %. Výrazný nárast fluktuácie nastal v rokoch 2016-2017, keď sa pohybovala okolo 28 %, čo spôsobilo pravdepodobne rušenie prevádzky

v Rakúsku. Po roku 2018 sa situácia stabilizovala, no od roku 2020 je vidieť opätovný rast spôsobený postupným rušením prevádzky v Brne. Spoločnosť v roku 2023 prijala 65 nových zamestnancov z 82 % na výrobné pozície. Na druhej strane spoločnosť ukončila 82 pracovných pomerov v 79 % sa jednalo o pracovníkov vo výrobe. V 60 % odchodov sa jednalo najmä o dobrovoľnú fluktuáciu a to vo forme odchodov do dôchodku.

V porovnaní s fluktuáciou v spracovateľskom priemysle Českej republiky v roku 2023 je z obrázku č. 9 zrejmé, že hodnoty fluktuácie v spoločnosti sú výrazne vyššie.



Obrázok 9: Porovnanie miery fluktuácie zamestnancov v % v rokoch 2013-2023

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Miera príchodov a odchodov zamestnancov

Tabuľka č. 4 zobrazuje počet príchodov a odchodov zamestnancov v sledovanom období (2020-2024) podľa typu pracovného pomeru. Naznačuje podstatnú fluktuáciu zamestnancov na dobu určitú, podnik prijal 241 nových zamestnancov no zároveň z firmy odišlo 202 zamestnancov, jedná sa teda o čistý prírastok 39 zamestnancov. Firma pravidelne dopĺňa pracovnú silu prostredníctvom pracovných pomerov na dobu určitú, avšak fluktuácia v tomto prípade je pomerne vysoká. Tento efekt môže byť spôsobený uplynutím doby a opätovným obnovením. Pracovný pomer na dobu určitú umožňuje firme sa prispôbovať aktuálnym zmenám v súvislosti s personálnymi potrebami.

Zamestnanci na dobu neurčitú sú stabilnejšou zložkou. V sledovanom období bolo zaznamenaných 143 príchodov a 140 odchodov zamestnancov, teda prírastok predstavuje 3 zamestnancov. Firma sa snaží dlhodobo udržiavať stabilný počet kmeňových zamestnancov, kde dochádza len k prirodzenej obmene zamestnancov.

Dohody o vykonaní práce sú využívané na krátkodobé pracovné úlohy, počet príchodov a počet odchodov v sledovanom období je rovnaký, to môže značiť to, že firma má ustálený model využívania tohto pracovného pomeru, pričom každoročne prebieha len administratívne obnovenie existujúcich dohôd bez výrazného rozširovania alebo redukcie počtu pracovníkov.

Dohody o pracovnej činnosti sú v spoločnosti využívané minimálne, pretože v sledovanom období bola zaznamenaný len jeden pracovný pomer tohto typu.

Tabuľka 4: Príchody a odchody zamestnancov podľa typu zmluvy

Rok	DPČ		DPP		PP doba určitá		PP doba neurčitá	
	Príchody	Odchody	Príchody	Odchody	Príchody	Odchody	Príchody	Odchody
2020			29	29	47	26	49	35
2021	1		35	35	27	30	31	33
2022			24	22	43	27	47	44
2023			14	16	13	35	52	47
2024		1	40	40	13	22	62	43
Celkom	1	1	142	142	143	140	241	202

(vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

Miera stabilizácie

Na druhej strane miera stabilizácie zamestnancov v roku 2023 bola 64, 56 %. Podľa Van Vulpena (2024) sa jedná o pomerne nízku hodnotu, na zvýšení ktorej by spoločnosť mala pracovať. Priemerná dĺžka pracovného pomeru predstavuje 8 rokov.

Náklady na vzdelávanie

Spoločnosť v roku 2024 vynaložila na vzdelávanie svojich zamestnancov 982 387 Kč. V minulých rokoch sa náklady na vzdelávanie pohybovali taktiež okolo 1 milióna českých korún, s výnimkou roku 2020, kde bolo vynaložených o polovicu menej finančných prostriedkov, a to 521 809 Kč z dôvodu pandémie Covid-19. Na vzdelávanie jedného zamestnanca tak pripadá približne 3 483 Kč. Podľa Van Vulpena, Garcie (2025) a Šimúna (2019) sa jedná o nízku hodnotu, pretože priemerná hodnota nákladov vynaložených na vzdelanie jedného pracovníka sa pohybuje v USA i ČR okolo 25 000 Kč. Jednalo sa o interné i externé školenia, ale taktiež o príspevky na účasť na prednáškach, seminároch, workshopoch, či na odborných konferenciách.

Náklady vyplatené za zlepšovacie návrhy

V roku 2024 bolo predstavených 40 nových zlepšovacích návrhov zamestnancami. Za každý návrh sa vypláca finančná odmena, avšak nie je stanovená jednotná cena, ale záleží od toho, aké návrhy poskytuje zlepšenie, a od zložitosti návrhu. Obecne sa vo firme rozlišujú dve kategórie odmeňovania zlepšovacích návrhov, a to na malé zlepšenie s úsporou do 50 000 Kč a veľké zlepšenie s úsporou nad 50 000 Kč. Priemerná odmena za malé zlepšenie je približne 2 000 Kč za zlepšovací návrh. Spoločnosť má jasne stanovené pravidlá pre ohodnotenie a vyplácanie odmeny.

7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PRACOVNEJ POHODY

Obsahom kapitoly bude analýza súčasného stavu pracovnej pohody. V rámci analýzy budú sformulované výskumné otázky, ktoré budú overované pomocou rôznych metód zberu dát. Zároveň budú stanovené hypotézy, ktoré budú následne testované pomocou štatistických metód s cieľom identifikovať významné vzťahy a trendy v oblasti pracovnej pohody.

7.1 Cieľ analýzy

Cieľom analýzy je zistiť súčasný stav pracovnej pohody v danom podniku. Táto téma je pre podnik aktuálna, pretože sa podnik snaží aktívne prispievať k efektívnemu zvýšeniu pracovnej pohody u každého pracovníka. Analýzou získané dáta môžu pomôcť odhaliť úskalia ako vo vnímaní pracovnej pohody. V rámci výskumu danej problematiky bolo zvolených 5 konštruktov: well-being zamestnancov, work-life balans, spokojnosť zamestnancov, inovatívne správanie zamestnancov a tendencia k odchodu z podniku. Dôvod voľby daných konštruktov je, že well-being zamestnancov ovplyvňuje ich spokojnosť, ktorá zase podporuje inovatívne správanie a znižuje tendenciu k odchodu z podniku vid' kapitola 4. Rovnováha medzi pracovným a osobným životom je kľúčová pre udržanie vysokého well-beingu a spokojnosti zamestnancov vid' kapitola 3.

V súlade so stanoveným cieľom a metódami zberu dát boli sformulované výskumne otázky.

Výskumná otázka 1: *Ako vníma súčasný stav pracovnej pohody personálne oddelenie?*

Výskumná otázka 2: *Aké je pracovné prostredie vo firme?*

Výskumná otázka 3: *Ako vnímajú súčasný stav pracovnej pohody zamestnanci?*

Výskumná otázka 4: *Ako vníma súčasný stav pracovnej pohody konateľ firmy?*

Na základe dotazníkového šetrenia boli overované tiež nasledujúce hypotézy.

Hypotéza č. 1: *Existuje štatisticky významná závislosť medzi well-beingom a vekovými skupinami.*

Hypotéza č. 2: *Existuje štatisticky významná závislosť vo well-beingu medzi mužmi a ženami*

Hypotéza č. 3: *Existuje štatisticky významná závislosť v pracovnej spokojnosti medzi mužmi a ženami*

Hypotéza č. 4: *Existuje štatisticky významná závislosť medzi inovačným správaním medzi zamestnancami vo výrobe a technicko-hospodárskymi pracovníkmi.*

Hypotéza č. 5: *Existuje štatisticky významná závislosť medzi pracovnou spokojnosťou a tendenciou k odchodu.*

Hypotéza č. 6: *Existuje štatisticky významná závislosť medzi pracovnou spokojnosťou a inovačným správaním.*

Hypotéza č. 7: *Existuje štatisticky významná závislosť medzi inovačným správaním a tendenciou k odchodu.*

7.2 Metódy zberu dát

Pre zachovanie triangulácie zberu dát boli vybrané rôzne metódy získavania dát, a to kvalitatívne i kvantitatívne. Na základe získaných dát bude zhodnotený súčasný stav pracovnej pohody. Medzi vybrané metódy zberu dát patria interné zdroje a rozhovory s pracovníkmi personálneho útvaru, pozorovanie, rozhovory so zamestnancami, rozhovor s konateľom firmy i dotazníkové šetrenie.

7.2.1 Interné zdroje a rozhovory s pracovníkmi personálneho útvaru

Spoločnosť poskytla interné dokumenty najmä prostredníctvom emailovej komunikácie. Taktiež boli realizované 2 rozhovory s personalistkami v zázemí firmy a dodatočné dopĺňanie informácií prostredníctvom emailovej komunikácie. Zber informácií prebiehal od marca 2024 do marca 2025. Otázky z uskutočnených rozhovorov sú uvedené v prílohe P I.

Spoločnosť sa oblasti pracovnej pohody začala venovať len nedávno a to na konci roku 2023. Najmä z tohto dôvodu doposiaľ nie je pracovník, ktorý by sa naplno venoval tejto oblasti, taktiež nie sú zatiaľ vytvorené programy ani smernice.

Podnik podporuje pracovnú pohodu zamestnancov vo forme rôznych benefitov. V rámci fyzického zdravia firma ponúka zamestnancom fyzioterapie a masáže, podporuje iniciatívu do práce na bicykli, kde za zamestnancov zaplatí štartovné, ale taktiež organizuje rôzne športové aktivity ako turistiku, futbalové turnaje či beh do schodov, najrýchlejší dostane medailu. V oblasti duševného zdravia sa podnik snaží o uvoľnenú atmosféru prostredníctvom rôznych firemných akcií, organizuje workshopy ohľadom pracovnej pohody, psychohygieny a ponúka zamestnancom využiť kouča. Firma taktiež podporuje medziľudské vzťahy vo firme podporou druženia minimálne raz do mesiaca (sezónne

tvorenie, korčuľovanie a pod). Charakter firmy, že zamestnanci priamo vidia výsledok procesu na ktorom sa podieľajú, podporuje pocit zmysluplnosti u zamestnancov. Taktiež fakt, že spoločnosť sa snaží zapájať do projektov s vyšším zmyslom ako sú školy, škôlky, voľnočasové centrá, pomoc ľuďom bez domova či po povodni. Naopak, ak sa výroba v procese zastaví a musí sa zmeniť alebo sa poškodí a musí sa opraviť, bývajú zamestnanci občas demotivovaní. Avšak podnik sa snaží takéto výzvy riešiť priamou komunikáciou vedenia k zamestnancom. V oblasti finančného zabezpečenia zamestnancov sa firma stará o to, aby zamestnanci boli finančne gramotní, ponúka penzijné pripoistenie, taktiež majú zamestnanci možnosť využiť zamestnanecké pôžičky v prípade, že sú v neštandardnej situácii. Avšak vedenie spoločnosti má pocit, že niektorí zamestnanci nevnímajú, že sa firma o nich stará.

Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú spokojnosť zamestnanca personálne oddelenie vníma najmä finančné ohodnotenie, vzťah s nadriadeným, zmyslupnosť práce či filozofiu firmy. Naopak medzi najčastejšie príčiny nespokojnosti personálne oddelenie zaradilo existenciu bariér v rôznych oblastiach, problémy procesného charakteru i nepochopenie medzi generáciami. Podnik pravidelne nesleduje vývoj spokojnosti svojich zamestnancov, ale dáva možnosť študentom skúmať túto oblasť v rámci vysokoškolského výskumu.

V oblasti podpory zlad'ovania pracovného a súkromného života podnik organizuje rôzne aktivity ako napr. detské dni, letné kino, dni otvorených dverí, letné tábory pre deti, ale taktiež ponúka možnosť v rámci benefitov využiť vlastné rekreačné moduly. Hoci vo výrobe nie je z hľadiska času veľa možností, podnik sa snaží podporovať work-life balans i u zamestnancov vo výrobe.

7.2.2 Pozorovanie

Pozorovanie bolo realizované počas exkurzie dňa 19. 4. 2024, dĺžka pozorovania bola približne 3 hodiny. Pozorovanie zahŕňalo, sledovanie jednotlivých faktorov podľa check listu uvedeného v prílohe P II.

Na základe pozorovania pracovníkov v ich prirodzenom pracovnom prostredí bolo zistené, že väčšina zamestnancov pracovala samostatne. Pracovníci vo výrobe obsluhovali stroje, prípadne vykonávali iné činnosti. Technicko-hospodárski pracovníci pracovali vo svojich kanceláriách, prípadne diskutovali v zasadačkách. Vo výrobe väčšina pracovníkov medzi sebou komunikovala, v niektorých prípadoch sa vyskytovali usmiate tváre, prípadne smiech. THP boli väčšinou ponorení do svojej práce a veľmi nekomunikovali s okolím.

Kancelárie boli rôzne, prevažovali otvorené pracovné priestory. Na pracovných stoloch sa nevyskytovali takmer žiadne osobné veci zamestnancov. Hlavný pavilón disponuje veľkými aj malými zasadačkami. Avšak v budove, kde sídli IT oddelenie sa nachádza len otvorené kancelárie, a ak zamestnanec potrebuje väčšie súkromie, je oddelený len závesom.

Na prízemí hlavného pavilónu sa nachádza kaviareň, ktorá slúži všetkým zamestnancov a poskytuje ako rôzne druhy kávy tak i čajov a podobných nápojov. V areáli spoločnosti je taktiež budova jedálne, kde sa stretávajú TH pracovníci tak i pracovníci z výroby. Jedáleň nie je dostatočne veľká a tak sa zamestnanci musia časovo dohodnúť, v akom poradí budú mať prestávku, jedná sa najmä o pracovníkov z výroby, ktorých je viac a aby bol zabezpečený plynulý chod výroby je nevyhnutné, aby sa pracovníci vystriedali.

Na niektorých pracoviskách hrala v pozadí hudba. Vo väčšine prípadov boli pracoviská čisté a usporiadané. Taktiež každé pracovisko malo dostatok svetla a teplota bola primeraná. V prostredí firmy sa nachádza dostatok zelene dokonca i na streche hlavného pavilónu, kde sú nasadené rôzne rastliny, byliny či kvety. V niektorých častiach hlavnej budovy sa nachádza tematická výzdoba, na stenách prevažovali zaujímavé obrazy i pomaľované plátno, ktoré sa ťahá naprieč poschodiami. V každej hale i na každom poschodí sú koše na triedený odpad. V hlavnej budove sú na každom poschodí minimálne dve toalety, avšak nie v každej hale sa nachádzajú toalety. Primárne chýba toaleta v jednej konkrétnej hale, kde pracovníci tohto strediska v prípade potreby musia navštevovať iné budovy.

7.2.3 Rozhovory so zamestnancami

Rozhovory boli organizované v zázemí firmy. Bolo uskutočnených 14 rozhovorov v priebehu dvoch dní v rôznom zastúpení pracovníkov z hľadiska pohlavia, veku i pracovného zaradenia, ako značí tabuľka č. 5. Rozhovory boli so súhlasom zamestnancov nahrávané i zaznamenávané písomne. Priemerná dĺžka rozhovoru bola 45 minút. Personálne oddelenie sa postaralo o informovanosť pracovníkov v oblasti rozhovorov prostredníctvom intranetu, článku v internom časopise, letákov na vstupných dverách a nástenkách, ale i osobne. Zamestnanci sa rozhovorov zúčastnili dobrovoľne nahlásením účasti na personálnom oddelení v lehote stanovenej personálnym oddelením spoločnosti. Rozhovor mal štruktúrovanú formu, ktorá bola vopred pripravená a konzultovaná s vedením podniku. V prvých 10 otázkach sa jednalo o obecné informácie ohľadom pohľadu zamestnanca na spoločnosť a druhá časť sa zameriavala na postoj zamestnancov k pracovnej pohode a jej aspektom. Otázky i s krátkou ukážkou rozhovorov pre zachovanie anonymity sú uvedené

v prílohe P III a prílohe P IV. Rozhovory boli nahrávané na diktafón, následne boli prevedené do textového formátu pomocou programu Beey a podrobené kódovaniu v MS Excel. Následnou analýzou a syntézou bola vytvorená tabuľka v prílohe P V, ktorá reflektuje kódy jednotlivých rozhovorov zobrazené v prílohe P VI. Respondenti sú uvedení v nasledujúcej tabuľke, pre zachovanie anonymity nie sú zverejnené mená ani bližšia charakteristika.

Tabuľka 5: Prehľad respondentov z prvej vlny rozhovorov

Respondent	Pohlavie	Veková kategória	Pracovné zaradenie	Dĺžka PP v rokoch
R1	Muž	4	THP	7
R2	Žena	5	THP	4
R3	Muž	2	THP	2
R4	Žena	2	THP	5
R5	Muž	2	Výroba	4
R6	Muž	1	THP	1
R7	Muž	3	THP	x
R8	Muž	3	THP	8
R9	Muž	5	THP	Dlho
R10	Muž	4	Výroba	17
R11	Muž	2	Výroba	7
R12	Muž	2	Výroba	9
R13	Muž	4	Výroba	17
R14	Žena	5	Výroba	10

(vlastné spracovanie)

Z dôvodu dodatočných otázok, ktoré vyplynuli z jednotlivých rozhovorov i z nízkeho počtu respondentov v dotazníkovom šetrení v oboch vlnách boli vykonané ďalšie 4 rozhovory. Rozhovory sa uskutočnili 20. 2. 2025. Každý rozhovor trval 30 minút. Rozhovory boli vykonané v priestoroch firmy, boli zaznamenané na diktafón, prevedené do textového formátu pomocou programu Beey a podrobené kódovaniu v MS Excel. Zoznam respondentov je uvedený v nasledujúcej tabuľke č. 6.

Tabuľka 6: Prehľad respondentov z druhej vlny rozhovorov

Respondent	Pohlavie	Veková kategória	Pracovné zaradenie
R15	Žena	3	THP
R16	Muž	3	THP
R17	Žena	2	Výroba
R18	Muž	4	Výroba

(vlastné spracovanie)

Značka zamestnávateľa

V oblasti značky zamestnávateľa zamestnanci oceňujú viaceré prvky, ktoré posilňujú značku zamestnávateľa. Väčšina zamestnancov sa zhodovala na tom, že pracovné prostredie a exteriér spoločnosti v nich vzbudzuje záujem a obdiv.

Ďalším podstatným prvkom sú firemné hodnoty a vízia spoločnosti, ktoré obsahujú jasné vedenie zo strany majiteľa, inovačný prístup a snahu prispôbovať sa technologickým zmenám, ale v súlade so stálymi morálnymi zásadami.

Medzi silné stránky podniku zamestnanci taktiež zaradili stabilitu firmy na trhu i veľký potenciál do budúcnosti. Na tom sa taktiež podľa zamestnancov podieľajú vyššie ciele podniku než je dosahovanie zisku a to napr. aktívne riešenie problémov, budovanie dobrého mena, zviditeľňovanie sa na verejnosti no v neposlednej rade ide i o vodcovské schopnosti pána majiteľa spoločnosti.

Firma sa zároveň aktívne stará o svojich zamestnancov prostredníctvom zamestnaneckých benefitov, podpory vzdelávania a kariérneho rastu i vytvárania priestoru pre návrhy a aktívneho zapojenia zamestnancov do rozhodovacieho procesu. Podľa R2: *„Oceňuju že když přijдете do práce, že se tam můžete rozvíjet, že prostě neustrnete, že tam je ten růst a že máte volný prostor pro to svoje kreativní tvoření nebo prostě pro nějaké návrhy, potom já, co oceňuju, tak my máme dobrý kolektiv“.*

Atmosféra na pracovisku

V rámci rozhovorov bolo zistené rôzne vnímanie pracovnej atmosféry. Medzi kladné postoje patrila rodinná atmosféra, pozitívny duch i dobrý kolektív, ktorý prispieva k spolupráci a kreativite. Na druhej strane, negatívne prvky obsahovali nedokončené úlohy, hektickú a nestabilnú atmosféru, prevažne spôsobenú personálnymi zmenami. Často dochádzalo k rozlišovaniu medzi útvarmi a celkovou firemnou kultúrou, kde zamestnanci vnímajú pozitívnejšiu atmosféru vo svojich pracovných tímoch, ale naprieč firmou vnímajú premenlivú atmosféru i vypočítavé správanie kolegov.

Pracovná atmosféra je ďalším dôležitým faktorom, ktorý priamo ovplyvňuje pohodu zamestnancov. R8 poznamenal, že: *„Je to pro mě velice důležité, aby to bylo v pohodě, protože v minulosti se našly elementy, kdy to nebylo úplně v pořádku, kdy ta atmosféra byla narušená ať už nějakým křikem nebo nějakou nespokojeností, někdo se s někým nebaví nebo proti někomu něco má. Tak to pak narušuje tu pohodu a je to problém, protože se pak pracuje strašně špatně“.*

Niektorí zamestnanci uviedli, že vnímajú firmu ako jeden celok, iní zase, že vnímajú, že každý pracovník je sám za seba. Väčšina zamestnancov upozornila na chýbajúcu komunikáciu medzi majstrami. Medzi návrhmi pre podporu spolupráce boli spomenuté presnejšie predávanie informácií i obecné väčšia miera komunikácie. Ak by spolupráca medzi zamestnancami fungovala, znamenalo by to pre zamestnancov plynulosť výrobného procesu bez omeškaní či prípadných operatívnych problémov.

Vzdelávanie a rozvoj manažérskych schopností

Vzdelávanie zamestnancov má dôležitý dopad na well-being zamestnancov, pretože podporuje ich osobný i profesionálny rast, čo zvyšuje spokojnosť i angažovanosť zamestnancov.

Väčšina zamestnancov vníma vzdelávanie ako podstatnú časť profesijného rozvoja. R5 uviedol, že: „*Člověk se neposouvá jen profesně, ale i osobnostně*“. Respondenti pozitívne hodnotia najmä možnosť preplatených školení, interné vzdelávacie programy. R1 uviedol, že: „*Společnost odměňuje chytré lidi kariérním růstem*“.

Podnik ponúka i možnosť exkurzií do iných firiem. Avšak v rámci exkurzií zamestnanci zdôraznili, že sú dostupné len pre určitú časť firmy, čím vzniká nerovnomerné rozdelenie príležitostí.

Napriek širokej škále možností v oblasti vzdelávania zamestnanci taktiež poukázali na nedostatok času i na problémy s využitím získaných vedomostí v praxi.

Hoci je vzdelávanie dobrovoľné zamestnanci vnímajú potrebu plánovaných školení, ktoré by im pomohli získať a rozvíjať dôležité zručnosti v oblasti leadershipu, spolupráce a profesionálneho rozvoja. R2 poznamenal, že: „*Člověk může ve společnosti vyrůst pokud chce*“. Dôležitá je proaktivita zamestnancov.

Hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie, zamestnanecké benefity

Hodnotenie pracovného výkonu je pre respondentov dôležitým faktorom ovplyvňujúcim ich spokojnosť a motiváciu v práci. Mnohí z nich vnímajú ako dôležité, aby hodnotenie zahŕňalo fixnú a variabilnú zložku, pričom si cenia aj zohľadnenie práce navyše a nadčasov. Hodnotenie na základe výsledkov a dodržiavania termínov je považované za spravodlivý prístup, ktorý umožňuje objektívne posúdenie výkonu. R1 uviedol, že: „*Myslím si, že u nás to je dobře, protože mzda jako taková je rozdělena na základní mzdu plus pohyblivou složku, která se mění podle toho, jak ten člověk dělá nebo nedělá, plus jsou tady*

ještě nějaké odměny navíc, které vedoucí může dát či nemusí dát zase podle toho, jak ten člověk dělá, buď, kolik má přesčasů, jestli je schopný udělat nějakou práci navíc, kterou mu zadá. Takže myslím, že v tomto je to spravedlivé“.

Hodnotenie vedúcim zohráva významnú úlohu v procese hodnotenia, avšak viacerí respondenti poukazujú na nedostatok informácií potrebných na presné posúdenie výkonu. Ročné hodnotenie pracovného výkonu niektorí zamestnanci vnímajú ako nedostatočné a preferovali by častejšiu spätnú väzbu. R4, ale zdôraznil, že: *„Je poměrně problematické najít si prostor, klid a čas na hodnocení“*.

Niektorí zamestnanci upozorňujú na zložitý mzdový výmer a nejasnosť osobného ohodnotenia. Konkrétne R6 uviedol, že: *„Systém hodnocení pracovní výkonu je takový složitý a neprůhledný. A chvíli trvá, než do toho jako zabřednete, co znamená. Jako snaží se, to zjednodušíť v rámci těch procent a podobně, ale nikdy se ke mně nedostalo vysvětlení vždycky jako na výplatní pásce nějakou částku. Ale co se zatím skrývá, jaký je ten rozpad na to, na ty procenta, které nám byly předkládány, to jsem zatím nikdy neviděl“*.

Medzi benefity, ktoré boli najčastejšie spomínané zamestnancami patrí stravovanie, príspevok na dopravu, teambuildingové aktivity, športové podujatia, masáže a fyzioterapia. Zamestnanci taktiež často využívajú dôchodkové pripoistenie, vzdelávacie programy i rôzne zľavy. Najčastejšie ohlasy na benefity boli: *„Supr benefity“* (R12), *„Supr a mnoho benefitů“* (R5), *„Velké množství benefitů“* (R7).

Napriek širokej škále benefitov zamestnanci vnímajú aj nedostatky, a to v oblasti počtu dní dovolenky – R13: *„Ostatní mají 25 dnů dovolené, my máme 21 s narozeninovým dnem, chtěl bych víc dovolené“*, flexibility – možnosť pravidelnej práce z domu, možnosti individuálnych jazykových kurzoch, Multisport karty či v dostatku parkovacích miest. Zamestnanci taktiež vnímajú nedostatok informovanosti o dostupných benefitoch.

Zamestnanci vnímajú, že spoločnosť ponúka dostatok benefitov rôzneho druhu. Upozorňujú, že niektorí zamestnanci benefity nevnímajú alebo, že ich vnímajú ako samozrejmosť. R12 konštatoval, že: *„Nemyslím si, že by tady něco chybělo, spíš si myslím, že lidi neví, jaké benefity vlastně firma nabízí“*.

Taktiež jeden respondent uviedol, že vznikajú predsudky voči práci z domu. Ako možné riešenia uviedli väčšiu propagáciu súčasných benefitov, ale i radikálne riešenie v podobe zrušenia benefitov.

Náročnosť práce

Časovú, fyzickú i psychickú náročnosť práce a prenášanie pracovného stresu do osobného života vnímajú taktiež zamestnanci ako faktory, ktoré majú výrazný vplyv.

Zamestnanci využívajú rôzne metódy na zvládanie stresu, jedná sa najmä o pohyb i o pravidelnú fyzickú aktivitu, ktoré im pomáhajú zlepšiť psychickú pohodu a znížiť napätie a tým lepšie zvládať náročné pracovné situácie.

Pre niektorých zamestnancov je dôležité ticho alebo dýchacie techniky pre lepšiu koncentráciu a pokojnú myseľ. Iní pracovníci používajú zoznamy úloh pre udržanie plynulosti pracovných povinností a zníženie stresu z neorganizovanosti. Zameranie pozornosti na prácu im umožňuje nemyslieť na stres. R4 poznamenal, že: „*Mně hodně pomáhají jako nějaké to do listy, odškrtnávat si věci. Nějak si je sepisovat, shrnout si to mentálně. A potom jako klid a ticho*“.

Časť zamestnancov ľahšie zvláda stres, keď môže otvorene hovoriť o svojich pocitoch. Dôležitým prvkom je tiež pozitívna sebareflexia, uvedomenie si úspechov a zvládnutých situácií a tým podporiť sebadôveru. Významným faktorom je taktiež mentálne nastavenie vďaka ktorému majú niektorí zamestnanci väčší nadhľad a reagujú viac racionálne vo vypätých situáciách.

Zladenie pracovného a súkromného života

Dôležitosť rodiny a starostlivosť o ňu sú pre väčšinu zamestnancov hlavnou prioritou. Medzi dôležité faktory patrí rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, podpora od nadriadeného, dobré pracovné vzťahy i flexibilná pracovná doba.

Niektorí zamestnanci vnímajú pracovné povinnosti ako nevyhnutnú súčasť pracovného života, zatiaľ čo iní vnímajú najmä časovú náročnosť práce a jej zásah do voľného času. R13 uviedol, že: „*Úplně v pohodě si myslím, že se mi daří skloubit pracovní a sociální život*“. Na druhej strane R9 uviedol, že: „*Těžko se mi daří skloubit pracovní a sociální život, jsem tady hodně času, pouze občas víkendy, no. Nedaří se mi zavést režim ve všední dny*“.

Vzťahy na pracovisku

Vzťahy na pracovisku sú pre zamestnancov dôležitým faktorom. Väčšina z nich vníma pracovné vzťahy ako pozitívne, pridáva sa k tomu taktiež i zdieľanie spoločných hodnôt s vedením spoločnosti. R8 uviedol: „*S vedoucím si myslím, že máme velmi dobré vztahy,*

protože je to člověk, si myslím, na svém místě, má podobné hodnoty jak já. Velice si rozumíme, takže já jsem strašně šťastný za to, že vůbec jako takového vedoucího můžu mít“.

Napriek tomu zamestnanci poukazujú na medzigeneračné problémy, na rivalitu medzi jednotlivými zmenami i potrebu zlepšovania vzťahov. R13 uviedol, že: *„Jako musí se hodně na tom pracovat, protože co jsem třeba znal docela X roků, takže je dnes úplně opak. A prostě nepoznávám. Když jsem přišel s mladýma do kontaktu, tak oni byli takový, že furt se chtěli hádat a furt podle sebe“.*

Celkové pohodlie a spokojnosť zamestnancov

Celkové pohodlie a spokojnosť zamestnancov je ovplyvnené viacerými aspektmi. Zamestnanci vnímajú spokojnosť, ale upozorňujú na náročnosť pri nárazových zákazkách i nedostatočný time management. Zamestnanci tiež oceňujú rôznorodosť práce, autonómiu a voľnosť pri vykonávaní svojich povinností, ale najmä zmysluplnosť vzhľadom na dôležitosť výstupov výrobného procesu. Zamestnanci si vážia i oceňovanie ich nápadov.

Podstatným aspektom je i ergonomické pracovisko a vhodné pracovné prostredie, zamestnanci vyzdvihli postupné zlepšovanie pracovných podmienok a modernizáciu priestorov. Niektorí zamestnanci by ocenili miesto na oddych a dlhší čas na prestávku.

Snaha o rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom, eliminácia stereotypov i pozitívne zmeny prispievajú k celkovej spokojnosti zamestnancov. Pocit uznania a vypočutia zvyšujú angažovanosť u zamestnancov. Finančné ohodnotenie i dobrý kolektív sú tiež aspekty, ktoré prispievajú podľa zamestnancov k ich radosti v práci. Dôležitým aspektom je práca s dopadom na spoločnosť, ktorá dodáva práci hlbší význam. R8 uviedol, že: *„Vždycky mě potěší, když to dobře dotáhneme do konce, když vidíme ten výsledek“.*

Čo robiť inak

Zamestnanci počas rozhovorov navrhli niekoľko zlepšení, ktoré by mohli prispieť k efektívnejšiemu fungovaniu podniku a pozitívnejšej pracovnej atmosfére. Jedným z nich je zlepšenie spolupráce naprieč celým podnikom, lepšou komunikáciou alebo jasnejším zapojením všetkých oddelení. Možným zlepšením je i forma povinného vzdelávania celej firmy, aby mali zamestnanci potrebné zručnosti a vedomosti pre efektívnu prácu a vedomosti i o náročnosti práce svojich kolegov z iných oddelení.

Pracovníci taktiež zdôraznili potrebu zmeny v procesoch, hlavne v optimalizácii cesty zákazky firmou, čo by mohlo prispieť k lepšej efektivitě. R8 uviedol, že: *„V podstatě by měla*

technická příprava výroby stát před nákupem, aby to rozkreslila, nákup, to mohl nakoupit a pak to šlo na ten termín do výroby a výroba už by to měla nachystané přesně na ty zakázky“.

Dodržiavanie termínov a zvýšená proaktivita sú ďalšie návrhy, ktoré by mohli podľa zamestnancov prispieť k spoľahlivejšiemu a produktívnejšiemu fungovaniu.

Ďalším dôležitým prvkom je zlepšenie komunikácie medzi majstrami a zamestnancami, čo by mohlo predísť nedorozumeniam a podporiť efektívnejšie pracovné procesy. Okrem toho zamestnanci navrhli organizovať viacero akcií zameraných na výrobné tímy, aby sa posilnila ich motivácia a vzájomné vzťahy. Stabilizácia kolektívu bola identifikovaná ako kľúčová pre budovanie dôvery a pozitívnej atmosféry.

Podpora vedúceho

Opýtaní zamestnanci vyjadrili, že cítia dostatočnú podporu zo strany nadriadeného, taktiež uviedli, že vedúci pracovník sa zaujíma o ich názor a snaží sa riešiť ich problémy. Okrem toho, vedúci pracovníci taktiež podporujú produktivitu i spoluprácu medzi zamestnancami. Avšak niektorí zamestnanci navrhovali väčšiu mieru prepojenia zamestnancov a podporu komunikácie ako medzi oddeleniami, tak i naprieč zmenami či jednotlivými pracovníkmi a vedúcimi. R18 zdôraznil, že: *„Chybí tam komunikace. Bohužel mezi mistry, i když se snaží komunikovat. Druhá směna. Je to potom jinak. Informaci si nepředají a pak se to odráží na těch halách, že my nemáme prostě aktuální informaci, že se něco změnilo a ten mistr potom prostě má o tolik více práce, že si to musí prostě zjišťovat a přehazovat tu výrobu“.*

Dôležitou potrebou zamestnancov, ktorá je aktívne napĺňaná je vedenie, ktoré je otvorené diskusiam a aktívne počúva názory a návrhy. R10 uviedol, že: *„Myslím, že pan majitel je hodně otevřený diskuzím“.* Možnosť podieľať sa na rozhodovacích procesoch podporuje dôveru a zvyšuje angažovanosť zamestnancov.

Zamestnanci by potrebovali, aby bolo vedenie firmy častejšie vo výrobe, pri výrobnom procese. Mohlo by to podporiť vzájomné porozumenie medzi vedením a zamestnancami.

Medzi potreby zamestnancov patrí i zvýšenie mzdy, ktoré by mohlo byť jedným z dôležitých krokov k stabilizácii zamestnancov. Podobne dôležitá je i snaha udržať zamestnancov pri poklese zákaziek.

Mnohí zamestnanci vnímajú, že zmysluplnosť práce je kľúčovým faktorom a považujú za významné, aby ich práca mala podstatný prínos i hlbší význam.

7.2.4 Rozhovor s konateľom

Rozhovor s pánom konateľom bol realizovaný v priestoroch firmy dňa 20. 2. 2025 a trval približne 20 minút. Otázky pre rozhovor s pánom konateľom sú uvedené v prílohe P VII. Pán konateľ by ocenil definovanie pracovnej pohody z pohľadu jednotlivých generácií a nájdenie priesečníkov medzi danými generáciami v tejto oblasti. Bol by ochotný na to vyčleniť určitú časť rozpočtu približne milión korún. Súčasnú úroveň pracovnej pohody pán konateľ popísal ako: „*Myslím si, že se to mění vždycky s konkrétní situací. My zas nejsme úplně ve stabilním prostředí*“. Závisí to najmä od množstva práce, ktorú firma v určitom období má, teda i od finančných prostriedkov, ktoré firma poskytuje svojim zamestnancom. Konateľ pevne verí, že jasné poslanie a silná vízia tvoria nezlomnú firemnú kultúru, ktorá je pripravená čeliť zmenám i výzvam, vyzdvihuje, že: „*Ten gró tým je opravdu jako silný*“. Naopak, tvrdí, že s pracovníkmi, ktorí uprednostňujú finančnú odmenu a neustále sledujú nové pracovné ponuky sa nedá dohodnúť.

7.2.5 Dotazníkové šetrenie

V danom podniku boli realizované 2 vlny dotazníkového šetrenia. Dotazník bol v oboch vlnách anonymný. Obe dotazníkové šetrenia boli v českom jazyku. Otázky z oboch vln dotazníkového šetrenia sa nachádzajú v prílohe P IX. Prvá vlna dotazníkového šetrenia prebiehala od 3. 9. do 20. 10. 2024. Respondentov v prvej vlne bolo 42 z toho 30 respondentov odpovedalo v online forme, prostredníctvom formulára Microsoft Forms a zvyšných 12 respondentov odpovedalo fyzicky po osobnom oslovení. Celková návratnosť bola 15 % z priemerného počtu 282 zamestnancov. Z toho bolo 71 % mužov a 29 % žien. Veková kategória mladší (18-34) bola zastúpená 36 %, strední (35 - 44) mala 31 % a starší (45+) predstavovala 34 %. TH pracovníci tvorili 48%, výrobní pracovníci 40 % a 2 % boli v zastúpení iné/nechcem povedať. Z tohto rozloženia bolo 19 % respondentov na vedúcich pozíciách. Podrobné rozdelenie sa nachádza P X.

Informácie o prebiehajúcich dotazníkových šetreniach boli zverejnené v internom časopise, na intranete, ale i fyzicky na nástenkách, jedálnom lístku i vchodových dverách jednotlivých výrobných hál. Vizualizácia je uvedená v prílohe P VIII. Taktiež pre zvýšenie návratnosti boli osobne oslovení pracovníci. Napriek veľkej snahe, účasť na dotazníkovom šetrení nebola veľká. Zo strany vedenia podniku došlo k podpore zvýšenia návratnosti, avšak vzhľadom na pretrvávajúcu nízku návratnosť boli realizované rozhovory so zamestnancami pre zistenie dôvodov nízkej návratnosti.

Na základe dodatočného dopytovania zamestnancov bola hlavným dôvodom nízkeho počtu respondentov dotazníkového šetrenia oboch vln neochota. R16 uviedol, že: „*Někomu se nechtělo. Nechtěli to vyplňovat. Já jsem přišla vlastně do práce s tím, že chlapi mi podali dotazník na vyplň to, a za nás taky. Říkám dobře, za sebe to vyplním a za vás jako ne, já si to vyplním za sebe, já nevím, jaké vy máte názory*“.

Jeden respondent uviedol nízku informovanosť, avšak sám následne vyjadril neochotu dotazník vyplniť. Jediným riešením by podľa zamestnancov bol príkaz vedenia k vyplneniu. Všetci opýtaní zamestnanci sa zhodli na tom, že majú dôveru, že vedenie výsledky dotazníkov zohľadní.

Výsledky oboch dotazníkových šetrení boli spracované pomocou MS Excel a štatistického programu JASP v ktorom bola vypracovaná deskriptívna štatistika i neparametrické testy, ktoré boli zvolené z dôvodu nízkeho počtu respondentov.

Prvý dotazník mal 5 identifikačných otázok a jednu uzatvorenú otázku, ktorá sa skladala z 8 pod otázok. Otázky sa týkali oblasti well-being zamestnancov. Tieto otázky boli sformulované podľa Kooij et al. (2012).

Druhá vlna dotazníkového šetrenia prebiehala od 12. 12. 2024 do 20. 2. 2025. Dotazník v druhej vlne obsahoval jednu otvorenú otázku, jednu uzatvorenú otázku a štyri uzatvorené otázky s podotázkami, pri ktorých respondenti vyjadrovali mieru súhlasu prostredníctvom štvorstupňovej škály: silne nesúhlasím, skôr nesúhlasím, skôr súhlasím a silne súhlasím.. V druhej vlne sa dotazníkového šetrenia zúčastnilo 31 respondentov, čo predstavuje 11 % účasť vzhľadom na počet zamestnancov. Prvý dotazník v úvode obsahoval identifikačné číslo/prezývku, ktoré mali respondenti vyplniť, aby sa spárovala prvá vlna s druhou vlnou dotazníkového šetrenia. Pre záujem zo strany spoločnosti sa predpokladalo, že dotazníkové šetrenia budú mať väčší počet respondentov a preto boli identifikačné údaje (pohlavie, vek,..) vytvorené len k prvej vlne dotazníkové šetrenia. Avšak mnoho respondentov pole s identifikačným číslom/prezývkou nevyplnilo. Pravdepodobne z dôvodu obavy odhalenia danej osoby. Z tohto dôvodu bolo možné spárovať len 9 respondentov z oboch dotazníkov.

Prvá otázka druhého dotazníkového šetrenia bola zameraná na vnímanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov. Otázku k oblasti zladenia pracovného a súkromného života boli vytvorené podľa Khoury (2021). Z obrázku č. 14 je zrejmé, že práca má výrazný dopad na osobnú pohodu zamestnancov.

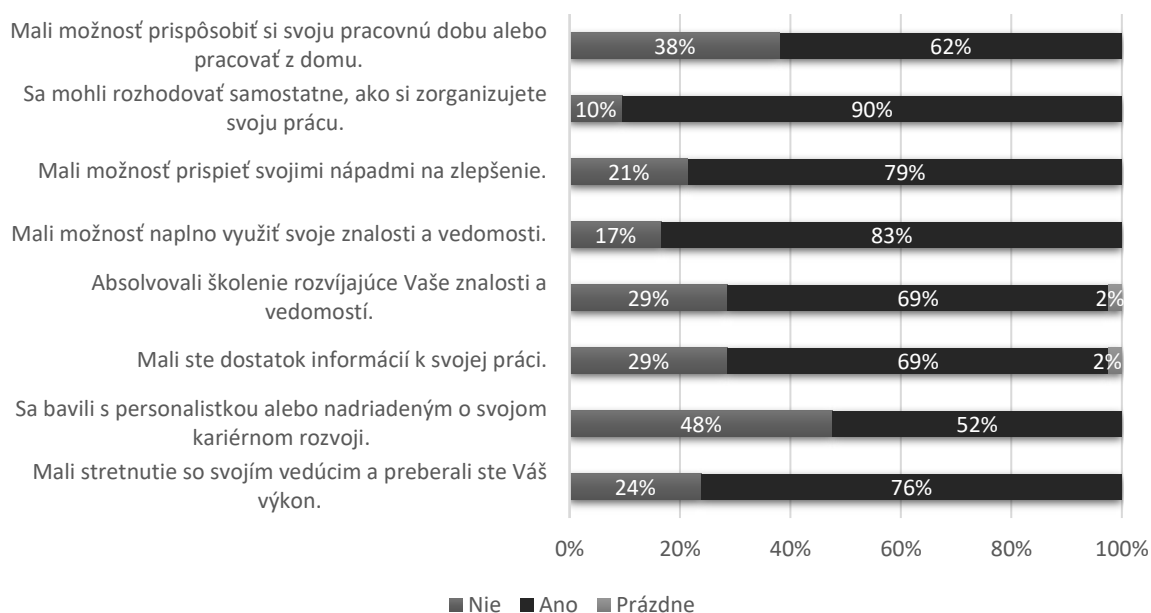
Well-being

Z obrázka č. 10 je zrejmé, že v posledných 12 mesiacoch väčšina zamestnancov mala možnosť prispôbiť si svoju pracovnú dobu alebo využiť prácu z domu, čo potvrdzuje informácie o flexibilitě pracovného režimu z rozhovorov uvedených v kapitole 7.2.3.

Taktiež sa väčšina respondentov mohla samostatne rozhodovať o vykonávaní a organizovaní svojej práce. Avšak, možnosť prispievať svojimi nápadiami na zlepšenie nebola dostupná pre všetkých, čo značí nedostatočný priestor pre zapojenie zamestnancov do inovácií a zlepšovanie pracovného prostredia.

Väčšina respondentov využívala svoje znalosti a vedomosti k svojej práci. Účasť na školeniach rozvíjajúcich vedomostí bola vysoká, nie všetci zamestnanci nadobudnuté vedomosti využili. Takmer 30 % uviedlo, že nemá dostatok informácií k svojej práci.

Len približne polovica respondentov mala príležitosť hovoriť so svojím nadriadeným alebo s personalistkou o kariérnom raste, čo môže viesť k nižšej motivácii a neistote v oblasti kariérneho well-beingu. Hodnotenie pracovného výkonu respondenti preberali s vedúcim častejšie, ale stále existuje 24 % respondentov, ktorú tú možnosť nemali. Toto zistenie popiera informácie personálneho oddelenia o pravidelnom hodnotení v kap. 7.1.



Obrázok 10: V posledných 12 mesiacoch ste...

(vlastné spracovanie)

Well-being a vekové kategórie

K prvej vlne dotazníkového šetrenia bola vypracovaná deskriptívna štatistika uvedená v prílohe P X a taktiež Kruskal-Wallis test, ktorý overil nasledujúcu hypotézu. Tieto štatistické metódy sa opierajú o výstup z prvej vlny dotazníka od všetkých 42 respondentov. Vekové kategórie vychádzajú z tabuľky č. 1.

H0: Neexistuje štatistický významný rozdiel v úrovni well-beingu medzi jednotlivými vekovými skupinami.

H1: Existuje štatistický významný rozdiel v úrovni well-beingu medzi jednotlivými vekovými skupinami.

Factor	Statistic	df	p
Veková skupina	9.731	4	0.045

Obrázok 11: Overenie hypotézy č. 1 – Well-being a vekové kategórie

(vlastné spracovanie)

Vďaka Kruskal-Wallis test na obrázku č. 11, ktorý ukázal, že p-hodnota je 0,045, čo je pod hodnotou alfa ($\alpha = 0,05$) a teda, zametáme nulovú hypotézu v prospech alternatívnej hypotézy. Existuje teda štatisticky významný rozdiel v úrovni well-beingu medzi aspoň jednou vekovou skupinou. Overenie 1. hypotézy nepotvrdilo teoretické poznatky uvedené v kap. 2.3. Následne pomocou Dunnovho post-hoc testu zobrazeného na obrázku č. 12 sa ukázalo, že najsilnejší rozdiel vo well-beingu je zaznamenaný medzi skupinami 3-5, teda vo veku 35-44 a 55 a viac rokov a 4-5, teda vo veku 45-54 a 55 a viac rokov. Skupina 1-5 naberá hodnoty $p = 0,098$, čo je vyššie než hodnota alfa (0,05), a teda rozdiel medzi skupinami 1 a 5 nie je štatisticky významný, naznačuje len miernu tendenciu k rozdielu vo well-beingu medzi vekovými skupinami. Naopak rozdiel medzi skupinami 3 a 5 je štatisticky významný pretože hladina významnosti alfa = 0,05, čo je nižšie ako hodnota p. Dochádza ku konštatovaniu, že well-being sa medzi vekovými skupinami 35-44 rokov a 55 a viac rokov sa významne líši. Podobne, to je i pri skupine 4-5, kde je tiež zrejmy významný rozdiel vo well-beingu medzi vekovými skupinami 45-54 rokov a 55 a viac rokov.

Dunn's Post Hoc Comparisons - Veková skupina

Comparison	z	W _i	W _j	r _{rb}	p	P _{bonf}
1 - 2	-0.524	21.625	25.318	0.182	0.600	1.000
1 - 3	0.548	21.625	17.846	0.173	0.584	1.000
1 - 4	0.746	21.625	16.300	0.250	0.456	1.000
1 - 5	-1.656	21.625	35.750	0.625	0.098	0.978
2 - 3	1.512	25.318	17.846	0.357	0.131	1.000
2 - 4	1.711	25.318	16.300	0.427	0.087	0.872
2 - 5	-1.481	25.318	35.750	0.500	0.139	1.000
3 - 4	0.305	17.846	16.300	0.077	0.761	1.000
3 - 5	-2.595	17.846	35.750	0.865	0.009	0.095
4 - 5	-2.725	16.300	35.750	0.925	0.006	0.064

Note. Rank-biserial correlation based on individual Mann-Whitney tests.

Obrázok 12: Overenie hypotézy č. 1 – Well-being a vekové kategórie - rozšírenie

(vlastné spracovanie)

Well-being a pohlavie

Pomocou Mann-Whitneyvho testu na obrázku č. 13 bola overená i hypotéza, či existuje závislosť medzi Well-beingom a pohlavím.

H0: Neexistuje štatisticky významný rozdiel vo well-beingu medzi mužmi a ženami.

H1: Existuje štatisticky významný rozdiel vo well-beingu medzi mužmi a ženami.

Prostredníctvom p-hodnoty (0,899), ktorá je nižšia ako alfa (0,05) nezamietame nulovú hypotézu. Potvrdenie nulovej hypotézy naznačuje, že pohlavie pravdepodobne nemá výrazný vplyv na well-being, čo potvrdzuje i literárna rešerš uvedenú v kap. 4.1.

Independent Samples T-Test ▼

	U	df	p
Well-being	185.000		0.899

Note. Mann-Whitney U test.

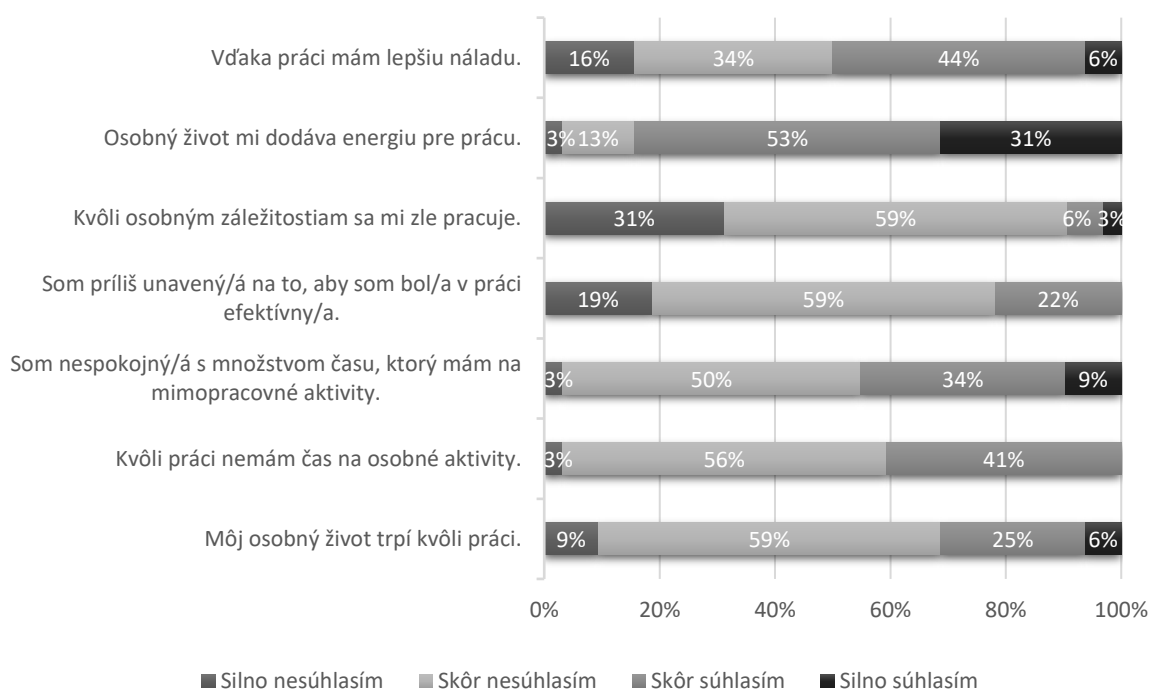
Obrázok 13: Overenie hypotézy č. 2 – Well-being a pohlavie

(vlastné spracovanie)

Zladenie pracovného a osobného života

Pozitívnym zistením je, že značná časť respondentov súhlasí s tvrdením, že im osobný život dodáva energiu k práci a vďaka práci majú lepšiu náladu. To naznačuje, že niektorí zamestnanci majú nastavenú rovnováhu medzi prácou a osobným životom relatívne dobre, čo potvrdzuje i kap. 7.2.3. Naopak, existuje časť respondentov, ktorí sa cítia unavení a majú pocit, že ich osobný život trpí kvôli pracovným povinnostiam.

43 % respondentov uviedlo, že sú nespokojní s množstvom času, ktoré majú na mimopracovné aktivity, to môže značiť problém spojený s dlhou pracovnou dobou alebo neefektívnym rozložením pracovných povinností. Taktiež 41 % respondentov uviedlo, že pre prácu nemajú dostatok času na osobné aktivity, čo môže mať značný vplyv na celkovú pohodu.



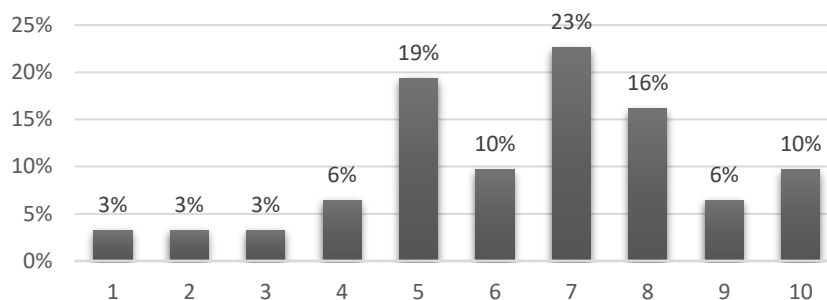
Obrázok 14: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výrokmi o zosúladení práce a súkromia

(vlastné spracovanie)

Pracovná pohoda

Obrázok č. 15 zobrazuje celkovú spokojnosť zamestnancov vo firme na škále od 1 do 10. Pozitívne hodnotenie (8-10) udelilo 32 % respondentov, čo značí, že približne tretina zamestnancov je v práci veľmi spokojná. Naopak, 19 % respondentov dalo podpriemerné

(1-4) hodnotenie. Najviac respondentov 23 % označili svoju spokojnosť číslom 7, čo naznačuje prevažne neutrálne či prevažne pozitívne vnímanie pracovného prostredia. Podstatná časť respondentov 19 % sa pohybuje okolo stredu škály (5), čo môže znamenať neistotu či zmiešané pocity v otázke spokojnosti vo firme.

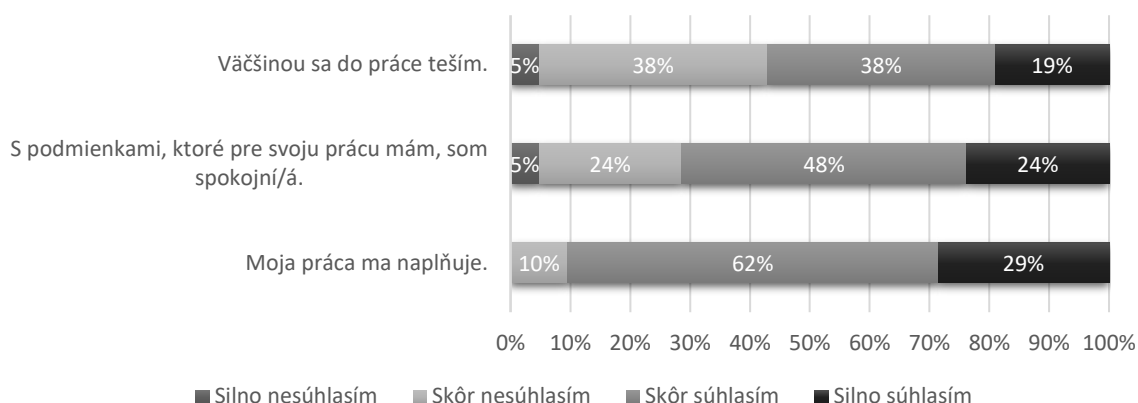


Obrázok 15: Na škále od 1 do 10, ako ste celkovo vo firme spokojný

(vlastné spracovanie)

Ďalším ukazovateľom plynúcim z danej otázky dotazníkového šetrenia je Employee Net Promoter Score (eNPS). Ten vychádza z hodnotenia spokojnosti zamestnancov vo firme na škále od 1 do 10, kde 1 je najhoršie a 10 najlepšie. Z celkového počtu respondentov (31), 5 respondentov, teda približne 16 % dalo vysoké hodnotenie (9-10), čo poukazuje na to, že sú zamestnanci vo firme spokojní a odporúčia firmu iným, 12 zamestnancov dalo stredné hodnotenie (7-8), tí sú relatívne spokojní, ale do výpočtu eNPS sa nezapočítavajú a 14 zamestnancov, čo predstavuje približne 45 % dalo nízke hodnotenie (0-6), čo značí nespokojnosť. Z tohto dôvodu výsledok eNPS je -29, vo firme podľa vzorku 31 respondentov, časť zamestnancov nie je spokojná a teda firma môže mať problémy s lojalitou zamestnancov. Ak by tento trend pokračoval, môže dôjsť k zvýšeniu fluktuácie a zníženiu angažovanosti zamestnancov.

Otázky ku konštruktu pracovnej spokojnosti boli vytvorené podľa Khoury (2021). Z obrázku č. 16 je zrejmé, že radosť z práce pociťuje 66 % respondentov, čo je pozitívny ukazovateľ pracovného prostredia. Na druhej strane takmer tretina respondentov (31 %) skôr nesúhlasí, čo značí, že nie všetci zamestnanci sú svojou prácou nadšení. To potvrdzujú i výsledky posledného výroku o naplnení z práce. Teda, že 34 % respondentov nenapĺňa ich práca. Pocit spokojnosti s pracovnými podmienkami je pomerne vysoký, 69 % respondentov sa vyjadrilo pozitívne a len 3 % uviedli, že silne nesúhlasia, čo značí prevažne dobré vnímanie pracovného prostredia.

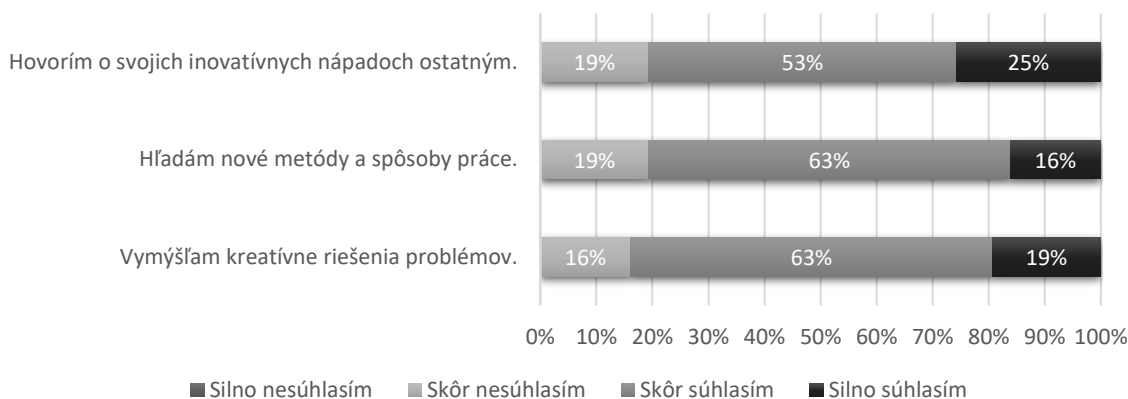


Obrázok 16: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky o pracovnej spokojnosti?

(vlastné spracovanie)

Inovatívne správanie zamestnancov

Otázky ku konštruktovi inovatívne správanie zamestnancov boli sformulované podľa Bednall et al. (2018). Výsledky na obrázku č. 17 ukazujú, že väčšina zamestnancov sa snaží byť aktívna a inovatívna. 78 % respondentov uviedlo, že zdieľa svoje inovatívne nápady s ostatnými. 19 % s týmto výrokom nesúhlasí, čo znamená, že sklon k inovatívnemu správaniu, ako aj otvorenosť k inováciám sú pomerne rozšírené. Rovnako tak, sa väčšina respondentov (79%) snaží hľadať nové metódy a spôsoby práce. V oblasti kreativity pri riešení problémov je to podobne, 82 % respondentov vníma, že vedia riešiť problémy kreatívne, čo môže byť i dôsledok podpory inovačného správania zamestnancov zo strany vedenia podniku najmä ocenenie i odmenenie za „zlepšováky“.

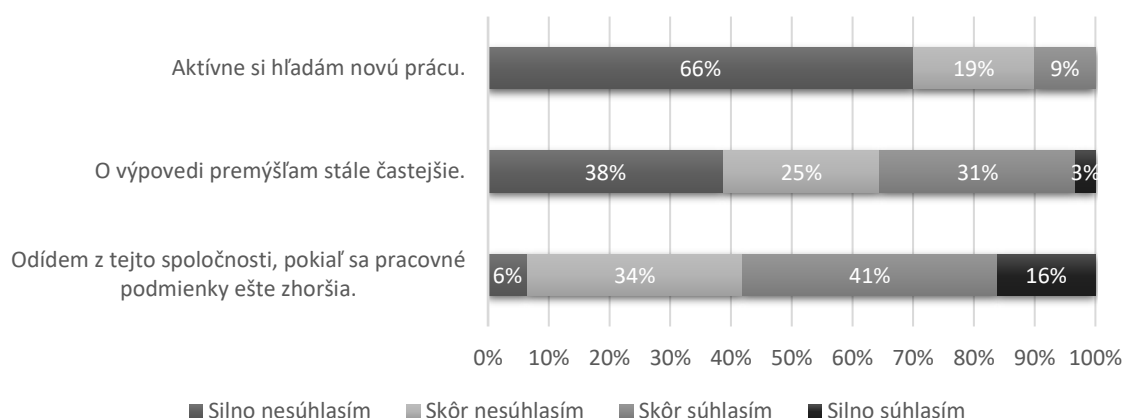


Obrázok 17: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky o Vašom správaní v práci

(vlastné spracovanie)

Tendencia k odchodu

Otázky k tendencií k odchodu zobrazené na obrázku č. 18 boli vytvorené podľa Abbas et al. (2015). Výsledky naznačujú, že väčšina zamestnancov tj. 85 % respondentov aktívne nehľadá novú prácu, avšak značná časť začína uvažovať o odchode, najmä ak sa pracovné podmienky ešte zhoršia. Naopak približne 40 % respondentov by pravdepodobne zostalo vo firme aj pri horších podmienkach.



Obrázok 18: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výrokmi ohľadom zvažovania odchodu z firmy

(vlastné spracovanie)

Pracovná spokojnosť a pohlavie

Na základe výsledkov druhej vlny dotazníkového šetrenia bola vypracovaná deskriptívna štatistika uvedená v prílohe P X.

Vzhľadom na prepojenie dvoch dotazníkových vln len 9 respondentmi, bola vykonaná deskriptívna štatistika zobrazená v prílohe P X i nasledujúce neparametrické testy.

Independent Samples T-Test ▼

	U	df	p
Pracovná spokojnosť	9.500		1.000

Note. Mann-Whitney U test.

Obrázok 19: Overenie hypotézy č. 3 - Pracovná spokojnosť a pohlavie

(vlastné spracovanie)

H0: Neexistuje štatisticky významný rozdiel v pracovnej spokojnosti medzi pohlaviami.

H1: Existuje štatisticky významný rozdiel v pracovnej spokojnosti medzi pohlaviami.

Na základe zistenia, že p-hodnota je vyššia než alfa, nezamietame nulovú hypotézu. Medzi pohlaviami neexistuje žiadny rozdiel v pracovnej spokojnosti. Mann-Whitney test na obrázku č. 19 pre spoločné pozorovanie preukázal teda podobný výsledok ako pre výsledky z prvého dotazníka i teoretické poznatky v kap. 4.1.

Inovačné správanie a pracovné zaradenie

Ďalším testom bol taktiež Mann-Whitney test, ktorý overil hypotézu v oblasti inovačného správania výrobných pracovníkov a technicko-hospodárskych pracovníkov.

Independent Samples T-Test ▼

	U	df	p
Inovačné správanie	3.000		0.295

Note. Mann-Whitney U test.

Obrázok 20: Overenie hypotézy č. 4 - Inovačné správanie a pracovné zaradenie

(vlastné spracovanie)

H0: Neexistuje štatisticky významný rozdiel v inovačnom správaní medzi zamestnancami vo výrobe a THP.

H1: Existuje štatisticky významný rozdiel v inovačnom správaní medzi zamestnancami vo výrobe a THP.

Ako značí obrázok č. 20, p-hodnota (0,295) je vyššia než alfa (0,05), čo značí, že nezamietame nulovú hypotézu a teda, že pracovné zaradenie nemá vplyv na inovačné správanie zamestnancov. Tým sa nepotvrdilo tvrdenie uvedené v kap. 4.2.

Pracovná spokojnosť a tendencia k odchodu

V neposlednom rade bola vykonaná korelácia dát pomocou Spearmanovej korelácie medzi nasledujúcimi konštruktmi.

H0: Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a tendenciou k odchodu.

H1: Existuje štatisticky významný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a tendenciou k odchodu.

Spearman's Correlations

Variable		Pracovná spokojnosť	Tendencia k odchodu
1. Pracovná spokojnosť	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
2. Tendencia k odchodu	Spearman's rho	-0.790	—
	p-value	0.011	—

Obrázok 21: Overenie hypotézy č. 5 – Pracovná spokojnosť a tendencia k odchodu

(vlastné spracovanie)

Spearmanov korelačný koeficient zobrazený na obrázku č. 21 nabera hodnoty – 0,790 čo predstavuje silnú negatívnu koreláciu medzi pracovnou pohodou a tendenciou k odchodu. Tým, že je hodnota blízka -1 naznačuje silný nepriamy vzťah a teda, že vyššia pracovná spokojnosť zamestnancov je spojená s nižšou tendenciou k odchodu. Na základe toho, že je p-hodnota nižšia ako alfa zamietame nulovú hypotézu v prospech alternatívnej. Spearmanová korelácia odhalila, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi pracovnou pohodou a tendenciou k odchodu a to potvrdzujú aj závery z teoretickej časti práce uvedené v kap. 4.1.

Pracovná spokojnosť a inovačné správanie

H0: Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a inovačným správaním.

H1: Existuje štatisticky významný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a inovačným správaním.

Spearman's Correlations

Variable		Pracovná spokojnosť	Inovačné správanie
1. Pracovná spokojnosť	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
2. Inovačné správanie	Spearman's rho	0.370	—
	p-value	0.041	—

Obrázok 22: Overenie hypotézy č. 6 – Pracovná spokojnosť a inovačné správanie

(vlastné spracovanie)

Následne bol overený vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a inovačným správaním zamestnancov, Spearmanovú koreláciu uvedenou na obrázku č. 22. Spearmanov koeficient má hodnotu 0,370, čo značí slabý až stredne silný pozitívny vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a inovačným správaním zamestnancov. Teda, vyššia pracovná spokojnosť súvisí s vyššou mierou inovačného správania. Tvrdenie je taktiež podložené i tým, že hodnota p je 0,041, čo je nižšie než hladina významnosti alfa 0,05) a teda výsledok nie je náhodný, zamietame nulovú hypotézu v prospech alternatívnej, čo potvrdzuje i teoretické poznatky v kap. 4.2.

Inovačné správanie a tendencia k odchodu

H0: Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi inovačným správaním a tendenciou k odchodu.

H1: Existuje štatisticky významný vzťah medzi inovačným správaním a tendenciou k odchodu.

Spearman's Correlations

Variable		Inovačné správanie	Tendencia k odchodu
1. Inovačné správanie	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
2. Tendencia k odchodu	Spearman's rho	-0.396	—
	p-value	0.027	—

Obrázok 23: Overenie hypotézy č. 7 – Inovačné správanie a tendencia k odchodu

(vlastné spracovanie)

Obrázok č. 23 zobrazuje vzťah medzi inovačným správaním a tendenciou k odchodu. Spearmanov korelačný koeficient má hodnotu -0,396, jedná sa teda o negatívny vzťah medzi dvomi premennými. Hodnota p (0,027) je nižšia než alfa (0,05), čo znamená, že zamietame nulovú hypotézu v prospech alternatívnej a teda, že zamestnanci, ktorí prejavujú inovačné správanie, majú nižšiu tendenciu k odchodu z podniku, to potvrdzuje teóriu v kap. 4.2.

7.2.6 Priesečníky vo vnímaní well-being z hľadiska vekových kategórií

Vychádzajúc z rozhovoru s pánom konateľom vybranej firmy, vid' kapitola 7.2.4 boli vypracované priesečníky vo vnímaní well-beingu, teda oblasti, v ktorých jednotlivé vekové kategórie majú rovnaké či podobné preferencie. Rozdelenie vekových kategórií sa riadi podľa tabuľky č. 1. Z dotazníkového šetrenia a rozhovorov vyplynulo, že väčšina zamestnancov bez rozdielu veku pozitívne vníma:

- Firemné hodnoty.
- Možnosti rozvoja.
- Vedenie otvorené diskusíam.
- Vhodné pracovné prostredie.
- Dobrý kolektív.
- Férové odmeňovanie.
- Starostlivosť o zamestnancov.
- Zmysluplnosť práce.
- Stabilita a istota.

Na druhej strane veková kategória 2., teda zamestnanci vo veku 25-34 rokov sa zhodovali, že ich práca je časovo, fyzicky i psychicky náročná a majú problém zladit' osobný a pracovný život. Problém zladenia pracovného a súkromného života sa vyskytol i u vekovej kategórie 4. (45-54 rokov) a 5 (55+ rokov). Naopak 1. kategória uviedla, že nemá problém v oblasti work-life balansu, dokonca sa respondenti zhodli, že ich osobný život im dodáva energiu pre prácu, čo potvrdzujú i teoretické poznatky v kap. 2.3.

U kategórie 2. (25-34 rokov), 3. (35-44 rokov) a 5. (55+ rokov) bola identifikovaná najvyššia miera výskytu inovatívneho správania. Tieto kategórie nie len, že hľadajú nové metódy spôsobu práce, ale taktiež sa o svoje nápady delia s okolím.

Najviac spokojní zamestnanci boli v 1. kategórii, čo potvrdzuje i teória v kap. 2.3. Zamestnanci v tejto kategórii taktiež uviedli, že preferujú samostatné rozhodovanie o výkone svojej práce. Zamestnanci v kategórii 1. (18-24 rokov), 2. (25-34 rokov) a 3. (35-44 rokov) uviedli, že ich práca naplňa. Zamestnanci zo skupiny 1. (18-24 rokov) a 5. (55+ rokov) absolvovali hodnotiaci pohovor a mali možnosť konzultovať ako svoj výkon tak i kariérny rast a taktiež uviedli, že mali dostatok informácií k výkonu svojej práce.

Z analýzy rozhovorov i dotazníkov vyplýva, že naprieč vekovými kategóriami existujú spoločné prvky pozitívneho vnímania well-beingu. Napriek tomu existujú i výzvy, najmä kategória 2. (25-34 rokov) zápasí s náročnosťou práce a work-life balansom. Výsledky poukazujú i na potenciál pre rozvoj inovatívneho správania najmä u stredných a starších zamestnancov, čo môže byť prínosné pre budúce strategické smerovanie firmy.

8 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI PRÁCE

Cieľom analytickej časti práce bolo analyzovať súčasný stav pracovnej pohody vo vybranej spoločnosti.

V úvode analytickej časti práce boli popísané základné informácie o danej spoločnosti, bola popísaná organizačná štruktúra i opis personálneho oddelenia. Následne bola vykonaná kvantitatívna analýza personálnych ukazovateľov na základe interných dokumentov i účtovných závierok.

Ďalšou časťou bolo stanovenie výskumných otázok a sformulovanie štatistických hypotéz. Metódy zberu dát boli rôzne a to rozhovory s personalistkami, analýza interných dokumentov, pozorovanie, rozhovory so zamestnancami, rozhovor s konateľom firmy i dotazníkové šetrenie.

Prvá výskumná otázka bola: Ako vnímajú súčasný stav pracovnej pohody personalistky firmy? Táto výskumná otázka bola zodpovedaná pomocou rozhovoru s personalistkami. Záverom bolo, že spoločnosť sa pracovnou pohodou zaoberá zatiaľ krátko, ale snaží sa najmä zamestnaneckými benefitmi, čo najviac pozitívne ovplyvňovať pracovnú pohodu zamestnancov. Druhou výskumnou otázkou bolo: Aké je pracovné prostredie vo firme? Otázka bola vypracovaná prostredníctvom pozorovania, ktoré je detailne opísané v kap. 7.2.2, najdôležitejšou skutočnosťou bolo zistenie o nedostatku toaliet. Treťou výskumnou otázkou bolo: Ako vnímajú súčasný stav pracovnej pohody zamestnanci firmy? Zamestnanci vnímajú zmysluplnosť práce, prevažne pozitívnu atmosféru vo firme, avšak pociťujú nedostatok komunikácie i počtu dní dovolenky. Poslednou výskumnou otázkou bolo: Ako vníma súčasný stav konateľ firmy? Pán konateľ je naklonený k investícii do tejto oblasti, najmä ak bude efektívna.

Na dotazníkovom šetrení bolo overovaných 7 hypotéz. Bola vykonaná deskriptívna štatistika a použité neparametrické testy. Prvá hypotéza sa potvrdila, najvýznamnejší štatistický rozdiel vo well-beingu existuje medzi vekovou kategóriou 3-5, teda medzi 35-44 rokov a 55 a viac rokov. Overenie druhej hypotézy ukázalo, že pohlavie nemá významný vplyv na well-being. Výsledok tretej hypotézy potvrdil druhú hypotézu, a teda, že pohlavie nemá vplyv ani na pracovnú pohodu. Po overení ďalšej hypotézy bolo záverom, že pracovné zaradenie nemá vplyv na inovačné správanie zamestnancov. Ďalšími overovanými a potvrdenými hypotézami boli negatívna korelácia medzi pracovnou spokojnosťou a tendenciou k odchodu, pozitívna korelácia medzi pracovnou spokojnosťou

a inovatívnym správaním i negatívna korelácia medzi inovatívnym správaním a tendenciou k odchodu.

Na základe vykonanej analýzy boli identifikované prednosti a nedostatky, ktoré sú zobrazené v tabuľke č. 7. Spoločnosť ponúka svojim zamestnancom množstvo benefitov, mnoho z nich cieli na podporu jednotlivých častí well-beingu uvedených v kapitole 2.1 a 2.2. Jedná sa teda najmä o finančný well-being, ktorý je podporený napr. workshopom o financiách i príspevkom na dôchodkové sporenia. Kariérny well-being sa firma snaží podporovať prostredníctvom príspevku na vzdelávacie kurzy, prednášky či konferencie. Vďaka veľkému množstvu kultúrnych akcií, ktoré firma organizuje aktívne podporuje komunitný, sociálny, ale i fyzický či mentálny well-being svojich zamestnancov vzhľadom na konkrétnu udalosť. Treba ale poznamenať, že účasť výrobných pracovníkov je z dôvodu časovej tiesne minimálna. Čas pôsobí negatívne i na niektoré oddelenia vzhľadom na zákazkovú výrobu a jej proces. Najmä z tohto dôvodu dochádza k častým stresovým situáciám a množstvu operatívnych úloh v priebehu pracovného dňa. S tým je spätá komunikačná bariéra medzi jednotlivými oddeleniami, ale i zmenami. Aj napriek tomu, že vedenie spoločnosti sa snaží využívať rôzne komunikačné kanály. Treba oceniť, že firma sa aktívne zaujíma o názory svojich zamestnancov a snaží sa uskutočňovať zmeny v prospech nich. Firma ale nesleduje spokojnosť zamestnancov, a tak nemá jasný prehľad o tom, ktoré opatrenia majú aký vplyv. Z tohto dôvodu je pre firmu taktiež ťažšie zistiť dôvody odchodov novších pracovníkov. Množstvo zamestnaneckých benefitov, ktoré pozitívne vplývajú na well-being zamestnancov je v ponuke firmy mnoho, avšak bola identifikovaná nižšia informovanosť a teda i nižšia miera využívania.

Tabuľka 7: Prednosti a nedostatky súčasného stavu

Prednosti súčasného stavu	Nedostatky súčasného stavu
Široká ponuka benefitov	Nižšia informovanosť o benefitoch
Kaviareň s relax zónou	Nedostatočný work-life balans
Využívanie rôznych komunikačných kanálov	Komunikácia medzi zmenami a oddeleniami
Možnosť vzdelávania a kariérneho rastu	Vodcovské zručnosti vedúcich pracovníkov
Množstvo aktivít zameraných na well-being	Zapojenie výrobných pracovníkov do akcií firmy
Záujem vedenia o názory zamestnancov	Absencia prieskumov spokojnosti
Pravidelné školenie BOZP	Veľký počet úrazov
Zdieľanie hodnôt firmy zamestnancami	Vysoká fluktuácia

(vlastné spracovanie)

9 PROJEKT NA PODPORU PRACOVNEJ POHODY ZAMESTNANCOV

Na základe výsledkov získaných z rôznych metód zberu dát, prehľadne spracovaných v tabuľke č. 7 bol vypracovaný projekt, ktorý má za cieľ zvýšiť pracovnú pohodu zamestnancov pomocou opatrení zameraných na rozvoj líderských zručností, posilnenie komunikácie a spolupráce a posilnenie work-life balansu. Širším cieľom je zníženie fluktuácie, zvýšenie spokojnosti, zvýšenie angažovanosti zamestnancov

Rozhovory poukázali na viaceré podnety na zlepšenie, pričom medzi najčastejšie spomínané patrilo zavedenie spoločných podujatí, školenie zamerané na leadership vedúcich pracovníkov, komunikáciu a spoluprácu pre zamestnancov i vedúcich pracovníkov, rozšírenie informácií o činnostiach jednotlivých oddeleniach i akcie firmy zamerané na výrobné oddelenie. Na zabezpečenie efektívne riadenie projektu bol vytvorený logický rámec projektu, ktorý je uvedený v prílohe P XI.

9.1 Ciele a prínosy projektu

Hlavným cieľom projektu je navrhnuť ročný plán, ktorý prinesie zvýšenie pracovnej pohody v danej organizácii. Čiastkovým cieľom projektu je zlepšiť pracovnú pohodu zamestnancov prostredníctvom rozvoja líderských zručností vedúcich pracovníkov, skvalitnenia internej komunikácie a spolupráce a podpory work-life balansu. V súvislosti s danými cieľmi sa očakáva zvýšenie spokojnosti zamestnancov, ich angažovanosti a zníženie fluktuácie.

Ciele projektu stanovené pomocou metódy SMART podľa Boogaard (2023):

- Specific (špecifický) – Zvýšiť pracovnú pohodu zamestnancov prostredníctvom rozvoja líderských zručností vedúcich pracovníkov, skvalitnenia internej komunikácie a spolupráce a podpory work-life balansu.
- Measurable (merateľný) – Dosiahnuť posilnenie vodcovských kompetencií vedúcich pracovníkov o 10 % do 12 mesiacov, zlepšenie hodnotenia interných komunikačných procesov o 10 % do 12 mesiacov, zvýšenie produktivity o 10 % do 12 mesiacov a zníženie podielu nevyužitých dovolení o 10 % do 12 mesiacov.
- Achievable (dosiahnuteľný) – Projekt je realizovateľný vďaka alokovanému rozpočtu (1 mil. Kč), podpore vedenia a ochote zamestnancov zúčastniť sa na

aktivitách. Návrh aktivít bude prispôsobený pracovným podmienkam a potrebám firmy.

- Relevant (relevantný) – Podpora pracovnej pohody priamo súvisí s výzvami, ktorým firma čelí tj. nedostatočná manažérska podpora vedúcich pracovníkov, nízka úroveň komunikácie a spolupráce i nedostatočný work-life balans vid' tabuľka č. 7. Implementácia opatrení prispeje k vyššej produktivite, nižšej fluktuácii a zvýšeniu celkovej spokojnosti a angažovanosti zamestnancov.
- Timely (časovo ohraničený) – projekt bude implementovaný v priebehu 24 mesiacov, hodnotenie efektivity prebehne kvartálne s finálnym vyhodnotením na konci roka. Zahájenie projektu je odhadované na september 2025.

9.2 Kľúčové aktivity projektu

Kľúčové aktivity projektu sú navrhnuté, tak aby efektívne podporovali pracovnú pohodu zamestnancov v danej organizácii a riešili identifikované výzvy, ako sú komunikačné bariéry medzi zmenami i oddeleniami, rezervy v manažérskych zručnostiach vedúcich pracovníkov i work-life balans. Aktivity k dosiahnutiu požadovaného cieľa sú:

1. Vzdelávanie a rozvoj manažérskych zručností vedúcich pracovníkov
2. Zlepšenie komunikácie a spolupráce
3. Podpora work-life balansu
4. Vyhodnotenie projektu

Každá z aktivít prispieva k hlavnému cieľu projektu a zabezpečuje, že investícia do pracovnej pohody zamestnancov prinesie pozitívne výsledky pre firmu aj jej zamestnancov. Efektivita stanovených aktivít bude meraná kvartálne prostredníctvom personálnych ukazovateľov, rozhovorov so zamestnancami i dotazníkového šetrenia. Bude sledovaná celková spokojnosť zamestnancov, miera absencií i fluktuácie. Po roku prebehne vyhodnotenie projektu prostredníctvom analýzy vývoja personálnych ukazovateľov, 360° stupňovej spätnej väzby, rozhovorov a dotazníkového šetrenia. Kalkulácia jednotlivých aktivít je uvedená v kap. 9.5.

9.2.1 Vzdelávanie a rozvoj manažérskych zručností

Pre rozvoj schopností najmä v oblasti leadershipu, podpory komunikácie a spolupráce bude potrebná Leadership akadémia, ktorá sa zameria v priebehu 3 celodenných školení (1x za

mesiac). Cieľom školení bude poskytnutie kvalitného vzdelávania vedúcim pracovníkom, ktoré im pomôže posilniť schopnosti v oblasti vedenia tímov, efektívnej komunikácie či organizácie práce. Vedúci pracovníci po každom celodennom školení budú mať mesiac na otestovanie nadobudnutých znalostí a schopností v praxi. Vedúci pracovníci budú mať možnosť rozobrať svoje skúsenosti, úspechy či výzvy v priebehu celých 3 mesiacov s externým koučom určeným práve pre potreby vedúcich pracovníkov.

Všetky školenia zabezpečí jedna spoločnosť, a to Systémy jakosti s.r.o., ktorá sa špecializuje na vzdelávanie i v oblasti soft skills a leadershipu. Na svojich webových stránkach ponúka viacero možností i školenia na mieru, ktoré sa dajú prispôsobiť potrebám konkrétnej firmy alebo tímu (<https://lnk.sk/jlfj>). Školenia budú plniť dvojité funkcie: vzdelávaciu i poradenskú. Vedúci zamestnanci tak nebudú len pasívnymi príjemcami informácií, ale budú mať príležitosť zdieľať svoje postrehy a problémy s odborníkom, ktorí im pomôže riešiť konkrétne výzvy.

Prvé školenie zvolené z ponuky školení orientovaných na soft skills bude zamerané na budovanie tímov a tímovú spoluprácu. Vedúci pracovníci sa dozvedia, ako efektívne rozpoznať silné stránky jednotlivcov v tíme a ako tieto schopnosti využiť pre dosiahnutie spoločného cieľa. Taktiež v rámci tohto školenia bude rozobraná téma vhodnej komunikácie, riešenie sporov či problémov pre dosiahnutie win-win situácie i spôsoby podpory spolupráce. Súčasťou školenia budú i praktické cvičenia či práce v skupinách.

Ďalšie školenie bude zamerané na vedenie ľudí – Leadership, ktoré bude zahŕňať ako metódy ovplyvňovania druhých ľudí a podstatu pravého vodcovstva, tak i delegovanie úloh či efektívnu komunikáciu. Efektívna komunikácia zahŕňa nielen schopnosť jasne vyjadriť svoje myšlienky, ale a schopnosť počúvať a pochopiť potreby a obavy svojich podriadených.

Nasledujúce školenie bude venované efektívnemu riadeniu času – Time managementu. Vedúci pracovníci si osvoja techniky pre správne stanovovanie priorít, plánovanie pracovného dňa i rozpoznávanie prekážok, ktoré im bránia v dosahovaní maximálnej produktivity. Toto školenie taktiež upriami pozornosť na potrebu čerpania dovolení a nastavenie správneho work-life balansu.

V priebehu 3 mesiacov bude k dispozícii externý kouč, ktorý bude poskytovať odborné poradenstvo pre vedúcich pracovníkov. Služby externého kouča zabezpečí firma, ktorá poskytne i školenia. Prítomnosť kouča na školeniach bude potrebná pre správne pochopenie

potrieb vedúcich pracovníkov. Kouč bude slúžiť ako podpora pri implementácii nových nástrojov vedúcich pracovníkov do každodenného života organizácie. Koučing bude prispôsobený konkrétnym potrebám každého vedúceho pracovníka a jeho tímu, čo zabezpečí, že každý účastník dostane individuálnu pozornosť.

Tento komplexný prístup k rozvoju schopností v oblasti leadershipu, komunikácie a riadenia času zabezpečí, že vedúci pracovníci budú nielen lepšie pripravení na riešenie každodenných výziev, ale aj schopní viesť svoj tím k vyššej efektivite a motivácii. Vďaka kombinácii teoretických vedomostí, praktických skúseností a individuálnej podpory budú mať všetci účastníci školení nástroje na to, aby sa stali lepšími lídrami.

9.2.2 Zlepšenie komunikácie a spolupráce

Pre posilnenie komunikácie absolvujú vedúci pracovníci školenie ako už bolo naznačené v predchádzajúcej podkapitole 9.2.1. Po absolvovaní školení budú mať vedúci pracovníci povinnosť v rámci svojho tímu zdieľať svoje poznatky a návrhy na zlepšenie prostredníctvom vlastného školenia pre zlepšenie komunikácie naprieč firmou. Obsah tohto školenia bude aktívne počúvanie a efektívna spätná väzba, predchádzanie komunikačnému šumu a riešenie konfliktov. Vedúci pracovníci budú mať mesiac a pol na realizáciu školení pre svoj tím. V prípade potreby vedúcich pracovníkov im personálne oddelenie zabezpečí miestnosť i potrebné vybavenie. Pre overenie efektívnosti školenia bude priebežný prieskum spokojnosti overovať aj účinnosť realizovaného školenia a predpoklad rozvoja vedúci pracovníkov v týchto oblastiach.

Pre podporenie komunikácie bude zrealizovaný „Deň naprieč firmou“, ktorý poskytne všetkým zamestnancom príležitosť lepšie spoznať procesy jednotlivých oddelení. Tento deň bude realizovaný v priebehu jedného týždňa, pričom každý zamestnanec dostane príležitosť navštíviť jednotlivé oddelenia a získať tak lepší prehľad o ich činnostiach. Okrem toho budú mať zamestnanci taktiež možnosť klásť otázky vedúcim pracovníkom, čo zlepší vzájomné porozumenie a odstráni prípadné nedorozumenia. Príprava Dňa naprieč firmou bude v spolupráci personálneho oddelenia a vedúcich pracovníkov, ktorá bude zahŕňať i časový rozpis, ktoré oddelenie bude v akom čase pripravené na rýchly exkurz. Vedúci pracovník daného oddelenia si v stanovenom čase a mieste zhromaždí svoj tím a navštívia jednotlivé oddelenia. Následne sa presunú naspäť do svojej práce, aby mali ďalšie tímy možnosť vidieť ich prácu v priamom prenose. Celková doba obchádzky by každému tímu nemala zaberať viac ako hodinu času. Pre zabezpečenie plynulosti výrobného procesu bude tento deň

plánovaní tak, aby jeho realizácia nenarušila výrobný proces vďaka vopred uskutočnenej komunikácií súvisiacej s plánovaním s vedúcimi jednotlivých oddelení. Návšteva jednotlivých oddelení zabezpečí, lepší prehľad zamestnancov o činnosti iných oddelení a tým sa predíde neinformovanosti a domnienkam o práci iných.

Pre vedúcich pracovníkov bude po Leadership akadémií nasledovať team-building. V ideálnom prípade sa ho zúčastní i pán konateľ firmy. Dvojdnový team-building začne v štvrtok dopoludnia príchodom účastníkov do hotela Vega. Zamestnancom bude poskytnutá doprava i strava po celý čas pobytu. Po ubytovaní sa program začne ľahkou networkingovou aktivitou, ktorá umožní účastníkom spoznať sa v neformálnom prostredí. Nasledovať bude workshop na rozvoj tímovej spolupráce a efektívnej komunikácie vedený skúseným lektorom. Večer si všetci spoločne užijú neformálne grilovanie spojené so súťažami

a tímovými hrami. Vedúci pracovníci sa vo večerných hodinách v rámci team-buildingového pobytu zúčastnia strategickej porady a očakáva sa neformálna otvorená diskusia. Tento formát porady umožní priamu výmenu názorov a nápadov medzi vedúcimi pracovníkmi, čo môže viesť k cenným podnetom pre ďalší rozvoj. Druhý deň začne rannou turistickým výstupom na Karolíňkinu vyhlíadku. Po raňajkách budú účastníci pracovať na riešení simulovaného firemného problému v tímoch, ktorý im umožní aplikovať nové zručnosti z workshopu v reálnych situáciách. Počas obeda bude priestor na voľné diskusie a výmenu skúseností, ktoré môžu viesť k lepšiemu porozumeniu medzi rôznymi oddeleniami, a tým k zlepšeniu spolupráce naprieč firmou. Popoludní sa uskutoční outdoorová výzva, ktorá preverí schopnosť spolupráce v náročných podmienkach a umožní vedúcim pracovníkom vyskúšať si prácu pod tlakom. Pre zabezpečenie efektivity team-buildingových aktivít sa o program postará externá agentúra, ktorá má skúsenosti s organizovaním takýchto podujatí a zabezpečí, že aktivity budú dobre vyvážené a prínosné.

Na konci časového harmonogramu projektu bude pre všetkých zamestnancov firmy zorganizované celofiremné stretnutie, ktoré prebehne v Kultúrnom dome Vizovice. Počas tohto stretnutia bude pripravené občerstvenie a krátky program, v rámci ktorého budú prezentované výsledky projektu. Nasledovať bude neformálna otvorená diskusia a networking, ktorý umožní zamestnancom a manažmentu diskutovať o priebehu projektu, výzvach, ktoré sa počas jeho realizácie vyskytli, a plánoch na ďalší rok. Cieľom stretnutia bude najmä prepojenie výrobných pracovníkov a THP, čo bude mať pozitívny dopad na

firemnú kultúru. Tieto aktivity posilnia nielen komunikáciu, ale aj celkovú angažovanosť zamestnancov.

9.2.3 Podpora work-life balansu

Na základe analýzy súčasného stavu bolo identifikované, že mnoho zamestnancov, najmä na pozíciách, ktoré sú podrobené vysokej stresovej záťaži a časovému nátlaku, nemajú dostatok času na využívanie dovolenky. Tento problém je obzvlášť viditeľný na oddeleniach, kde je každodenný tlak na plnenie termínov a výkonu, čo vedie k tomu, že zamestnanci často zanedbávajú svoje potreby na odpočinok. V niektorých prípadoch sa stáva, že dochádza k opätovnému nevyužitiu dovolenky, čo má dlhodobý negatívny vplyv na fyzickú i psychickú pohodu zamestnancov. Tento stav môže výrazne prispieť k vyhoreniu, zníženiu produktivity, zhoršeniu vzťahov i k vyššej fluktuácii zamestnancov. Je preto dôležité, aby bola dovolenka vnímaná ako neoddeliteľná súčasť pracovného procesu, ktorá podporuje zdravie a pracovnú pohodu zamestnancov.

Najmä z tohto dôvodu je ďalším krokom plánovanie dovolení a sledovanie ich čerpania v HR systéme. Zaznamenané dovolenky v HR systéme zároveň umožnia vedúcim pracovníkom jednoduchšie plánovať dostupnosť zamestnancov a zorganizovať tímovú prácu tak, aby neboli ohrozené termíny alebo projektové ciele.

Taktiež bude realizované školenie o time managemente vedúcimi pracovníkmi pre svoje tímy na základe získaných poznatkov z celodenného školenia vid' kapitola 9.2.1. Cieľom bude zaistenie informovanosti o efektívnom nakladaní s časom, dôležitosti work-life balansu i o plánovaní a čerpaní dovolení. Toto školenie by nemalo byť len teoretické, ale malo by obsahovať i praktické techniky a nástroje, ktoré zamestnanci môžu okamžite implementovať do svojho pracovného dňa. Avšak obsah a prevedenie školení bude v kompetencií vedúcich pracovníkov. Vedúci pracovníci budú mať možnosť v prípade potreby využiť služby externého kouča, tak aby školenie prebehlo bez problémov s čo najlepším výsledným efektom.

Zároveň je dôležité, aby pracovníci vedeli a vnímali i dôležitosť pracovnej pohody a jej dopad na angažovanosť zamestnancov, inovačné správanie i tendenciu k odchodu. Preto personálne oddelenie využije časopis, ktorý vydáva kvartálne a rozšíri ho o sekciu, ktorá prinesie osvetu o well-beingu zamestnancov. Bude sa jednať o povedomie o mentálnemu zdraví, vyhorení, strese a tipoch ako zvládať stres i work-life balance.

Zabezpečenie kvalitného work-life balansu je jedným z kľúčových faktorov, ktoré prispievajú k vyššej spokojnosti a angažovanosti zamestnancov. Implementácia týchto opatrení by tak mala priniesť dlhodobé výhody pre danú firmu, vrátane zníženia stresu, zlepšenia pracovnej morálky a väčšej lojality zo strany zamestnancov.

9.2.4 Vyhodnotenie projektu

Po uplynutí testovania projektu personálne oddelenie vykoná komplexné vyhodnotenie. To bude prebiehať prostredníctvom anonymného dotazníkového šetrenia, ktorý sa zameria osobitne na vedúcich pracovníkov a samostatne na ostatných zamestnancov. Toto dotazníkové šetrenie bude zahŕňať rôzne aspekty pracovnej pohody, ako sú spokojnosť s pracovnými podmienkami, pracovnou náplňou a organizačnou kultúrou. Budú realizované 360° spätné väzby, ktoré poskytnú ucelený pohľad na výkonnosť vedúcich pracovníkov z rôznych perspektív, vrátane kolegov a podriadených. Súčasťou hodnotenia budú i hĺbkové rozhovory s niektorými zamestnancami, ktoré umožnia získať kvalitnejšie a detailnejšie informácie o efektívnosti implementovaných opatrení a ich vnímaní zo strany zamestnancov. Taktiež prebehne kontrola personálnych ukazovateľov v HR systéme. Vyhodnotenie bude taktiež zamerané na porovnanie súčasného stavu so stavom minulým/počiatočným, aby sa zistilo, či implementované opatrenia priniesli i celkové skutočné zlepšenie. Podkladom pre jednotlivé overenie ukazovateľov budú slúžiť už realizované dotazníkové šetrenia uvedené v P IX, ktoré poskytnú základné údaje o potrebách zamestnancov pred začiatkom projektu. Tieto údaje budú slúžiť ako referenčný bod na posúdenie, či navrhnuté opatrenia viedli k skutočným zlepšeniam v oblasti pracovnej pohody.

Hlavným cieľom dotazníkového šetrenia bude zistiť mieru spokojnosti so zavedenými opatreniami na podporu pracovnej pohody. Dotazníky budú hodnotiť nielen zlepšenie v oblasti komunikácie a spolupráce, ale aj efektívnosť konkrétnych aktivít, ako je implementácia školení alebo zlepšenie work-life balansu. Taktiež personálne oddelenie bude priebežne sledovať účinnosť jednotlivých nástrojov prostredníctvom krátkych prieskumov spokojnosti, ktoré sa uskutočnia na kvartálnej báze. Ktoré budú zahŕňať 5 otázok a to: Ako ste spokojný s komunikáciou vo firme? Ako ste spokojný so spoluprácou naprieč firmou? Ako ste spokojný so svojím vedúcim? Zaznamenali ste zlepšenie? Čo by ste urobili inak? K týmto otázkam bude využitá škála od 1-5 a jedno voľné textové pole, ktoré umožní zamestnancom poskytnúť podrobnejšie odpovede a konkrétne návrhy na zlepšenie.

Vyhodnotenie bude obsahovať i kontrolu implementácie navrhnutých opatrení, bude sledovať, či vedúci pracovníci aktívne aplikujú odporúčané postupy a efektívne ich prenášajú na svojich zamestnancov. Tento proces bude zahŕňať aj spätnú väzbu od samotných zamestnancov, ktorí budú hodnotiť, či sa implementované opatrenia naozaj premietli do ich každodennej pracovnej reality.

Na záver bude realizované posedenie pre všetkých zamestnancov vid' kap. 9.2.2. Súčasťou bude i prezentácia výsledok a plány na ďalší rok vychádzajúce zo zistených potrieb zamestnancov.

9.3 Matica zodpovednosti

Pre plynulý priebeh projektu musí byť jasne určené, ktorý zamestnanec za akú činnosť zodpovedá. Z tohto dôvodu bola vypracovaná matica zodpovednosti RACI podľa Harned (2024), ktorá vizuálne zobrazuje rozdelenie kompetencií jednotlivých členov projektu:

- R – Responsible - zodpovedný, ten kto je zodpovedný za výsledok.
- A – Accountable – úlohou danej osoby je delegovanie práce, je poslednou osobou, ktorá kontrolu úlohu/výstup pred finálnym dokončením.
- C – Consulted – každý výstup je kontrolovaný a konzultovaný danou osobou/tímom.
- I – Informed – informované zainteresované strany, sú informované o pokroku projektu, nie o každom výstupe.

Niektoré z činností budú jednorazové, tie sú zobrazené v tabuľke č. 8, zatiaľ čo iné sa budú opakovať, uvedené v tabuľke č. 9. Medzi hlavné jednorazové aktivity patria najmä záležitosti súvisiace s Leadership akadémiou i organizáciou Dňa naprieč firmou, team-buildingu i celofiremného stretnutia. Tieto aktivity sú podrobnejšie zobrazené v ľavom stĺpci s názvom kľúčové aktivity a osoby, ktoré budú za ne niesť zodpovednosť, ich vykonávať prípadne o nich konzultovať či len budú informovaní o ich priebehu sú uvedené v stĺpcoch na pravej strane tabuľky č. 8.

Tabuľka 8: Matica zodpovednosti RACI - jednorazové činnosti

Kľúčové činnosti	Zodpovednosť			
	Konateľ	HR oddelenie	Vedúci pracovník	Zamestnanci
Prieskum možností a kontaktovanie firmy System jakosti s.r.o.	I	R,A		
Získanie cenovej ponuky a vyhodnotenie nákladov	I	R,A		
Schválenie rozpočtu a podmienok vedením firmy	C,I	R,A		
Podpis zmluvy s firmou System jakosti s.r.o.	C,I	R,A	I	
Príprava Leadership akadémie	C,I	R,A	C,I	
Návrh a plánovanie konceptu dňa	C,I	R,A	C,I	
Oslovenie vedúcich oddelení a koordinácia návštev	I	R,A,C	I	I
Realizácia Dňa naprieč firmou	C,I	C,I	R,A,C	I
Príprava team-buildingu pre vedúcich pracovníkov	I,C	R,A,C	I,C	I
Team-building vedúcich pracovníkov	R,A,C,I	R,C,I	R,C,I	I
Príprava na celofiremné stretnutie	I	R,A,C	I	
Celofiremné stretnutie	I	R,A,C	I	I
Vyhodnotenie efektivity projektu	C,I	R,A,C,I	R,C,I	C,I

(vlastné spracovanie)

Medzi opakujúce sa činnosti patrí interná komunikácia o uskutočňovaných aktivitách, priebežné prieskumy spokojnosti zamestnancov, realizácia Leadership akadémie, individuálny koučing vedúcich pracovníkov, príprava a realizácia školení tímov vedúcimi pracovníkmi. Zodpovedné osoby sú uvedené na ľavej strane tabuľky č. 9.

Tabuľka 9: Matica zodpovednosti RACI - opakujúce sa činnosti

Kľúčové činnosti	Zodpovednosť			
	Konateľ	HR oddelenie	Vedúci pracovník	Zamestnanci
Interná komunikácia o všetkých aktivitách	I	R,A,C	C,I	I
Priebežný prieskum spokojnosti	I	R,A	R,C,I	C,I
Leadership akadémia	I	C,I	R,A	I
Individuálny koučing pre vedúcich pracovníkov	I	C,I	R,A	
Príprava vedúcich na školenia	I	C,I	R,A	
Realizácia školení pre tímy	I	C,I	R,A	C,I

(vlastné spracovanie)

9.4 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu má zabezpečiť dodržanie harmonogramu a správnu nadväznosť jednotlivých aktivít. Každý projekt musí mať určenú dobu realizácie a presne definovaný harmonogram jednotlivých aktivít.

Pri tvorbe časového harmonogramu sa zohľadňuje postupná realizáciu jednotlivých aktivít počas trvania projektu. Zahŕňa napríklad pravidelnú internú komunikáciu HR

oddelenia o plánovaných aktivitách projektu, príprava a realizácia jednotlivých aktivít i príbežné prieskumy spokojnosti. Časový harmonogram bol stanovaný na základe konzultácie s personálnym oddelením firmy.

Tabuľka č. 10 i obrázok č. 24 zobrazujú jednotlivé kľúčové aktivity projektu, ktoré sú označené písmenami A-Y, spolu s ich popisom, predpokladanou dobou trvania v pracovných dňoch a prepojením na predchádzajúce aktivity.

Tabuľka 10: Vstupné údaje časovej analýzy

Aktivita	Popis	Doba trvania (pracovné dni)	Predošlá aktivita
A	Interná komunikácia o všetkých aktivitách	30	
B	Prieskum možností a kontaktovanie firmy System jakosti s.r.o.	5	
C	Získanie cenovej ponuky a vyhodnotenie nákladov	5	B
D	Schválenie rozpočtu a podmienok vedením firmy	5	C
E	Podpis zmluvy s firmou System jakosti s.r.o.	5	D
F	Príprava Leadership akadémie	20	A,E
G	Návrh a plánovanie konceptu dňa	30	A,F
H	Oslovenie vedúcich oddelení a koordinácia návštev	10	G
I	Realizácia Dňa naprieč firmou	7	G,H
J	Priebežný prieskum spokojnosti	10	F,I
K	Individuálny koučing pre vedúcich pracovníkov	90	F,J
L	Začiatok Leadership akadémie (1. modul)	30	F,J
M	Leadership akadémia (2. modul)	30	L
N	Leadership akadémia (3. modul)	30	M
O	Priebežný prieskum spokojnosti	10	J,N
P	Príprava team-buildingu pre vedúcich pracovníkov	30	J
Q	Team-building vedúcich pracovníkov	2	J,O,P
R	Príprava vedúcich na školenie o komunikácii	10	N
S	Realizácia školení o komunikácii pre tímy	30	A,R
T	Príprava vedúcich na školenie na tému Time management	10	N,S
U	Realizácia školení Time management pre tímy	30	A,T
V	Priebežný prieskum spokojnosti	10	Q,S,U
W	Príprava celofiremného stretnutia	30	Q
X	Vyhodnotenie efektivity projektu	70	J,O,V
Y	Celofiremné stretnutie	2	A,W,X

(vlastné spracovanie)

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5
A	30					
B	5					
C	5	B				
D	5	C				
E	5	D				
F	20	A	E			
G	30	A	F			
H	10	G				
I	10	G	H			
J	10	F	I			
K	90	F	J			
L	30	F	J			
M	30	L				
N	30	M				
O	10	J	N			
P	30	J				
Q	2	J	O	P		
R	10	N				
S	30	A	R			
T	10	N	S			
U	30	A	T			
V	10	Q	S	U		
W	30	Q				
X	70	J	O	V		
Y	2	A	W	X		

Obrázok 24: Vstupné údaje časovej analýzy v QM

(vlastné spracovanie)

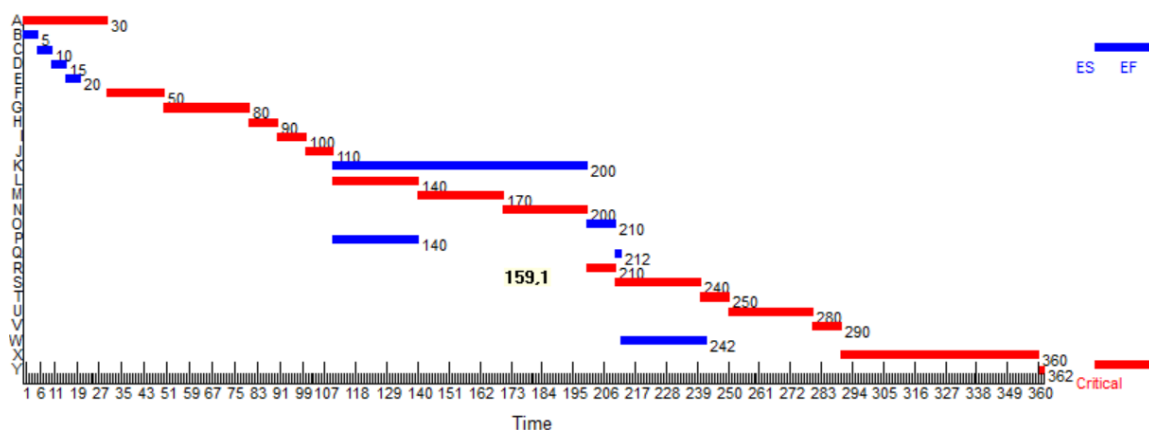
Na obrázku č. 25 je zobrazené riešenie časovej analýzy v programe QM. Najkratšia doba trvania projektu je stanovená na 362 pracovných dní. Kritické činnosti sú zobrazené červenou a znamenajú prítomnosť kritickej cesty. Ostatné činnosti predstavujú celkovú časovú rezervu projektu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	362					
A	30	0	30	0	30	0
B	5	0	5	10	15	10
C	5	5	10	15	20	10
D	5	10	15	20	25	10
E	5	15	20	25	30	10
F	20	30	50	30	50	0
G	30	50	80	50	80	0
H	10	80	90	80	90	0
I	10	90	100	90	100	0
J	10	100	110	100	110	0
K	90	110	200	272	362	162
L	30	110	140	110	140	0
M	30	140	170	140	170	0
N	30	170	200	170	200	0
O	10	200	210	268	278	68
P	30	110	140	248	278	138
Q	2	210	212	278	280	68
R	10	200	210	200	210	0
S	30	210	240	210	240	0
T	10	240	250	240	250	0
U	30	250	280	250	280	0
V	10	280	290	280	290	0
W	30	212	242	330	360	118
X	70	290	360	290	360	0
Y	2	360	362	360	362	0

Obrázok 25: Výsledky časovej analýzy projektu v QM

(vlastné spracovanie)

Gantt diagram, uvedený na obrázku č. 26 znázorňuje plánovanie aktivít v rámci projektu, vizuálne zobrazuje, v akom časovom horizonte majú byť jednotlivé úlohy zobrazené, a ktoré z nich sú kritické pre celkové trvanie projektu. Dĺžka trvania projektu je zobrazená na vodorovnej osi a jednotlivé činnosti na zvislej osi zoradené zhora nadol. Červenou farbou sú znázornené tie, ktoré ležia na kritickej ceste, teda ich zmena spôsobí predĺženie celého projektu. Modré činnosti majú určitú časovú rezervu.



Obrázok 26: Gantt diagram v QM

(vlastné spracovanie)

Obrázok č. 27 zobrazuje sieťový graf vytvorený pomocou programu QM. Jedná sa o časové a logistické prepojenie jednotlivých aktivít projektu prostredníctvom uzlového grafu. Každý krúžok predstavuje konkrétny uzol, bod začiatku alebo konca nejakej činnosti, a čiary medzi nimi vyjadrujú samotné aktivity. K čiaram sú pridané čísla, ktoré značia trvanie danej aktivity v pracovných dňoch. Kritická cesta je znázornená červenou, sú to aktivity bez časovej rezervy. Je potrebné tieto činnosti sledovať, dobre plánovať a minimalizovať pri nich časové i zdrojové výkyvy. Niektoré činnosti trvajú krátko a iné dlhšie, projekt má viacero vetiev a paralelných činností, čo zvyšuje zložitosť projektu ale zároveň umožňuje efektívne využívať zdroje.

Kritická cesta: $A \Rightarrow F \Rightarrow G \Rightarrow H \Rightarrow I \Rightarrow J \Rightarrow L \Rightarrow M \Rightarrow N \Rightarrow R \Rightarrow S \Rightarrow T \Rightarrow U \Rightarrow V \Rightarrow X \Rightarrow Y$

Tabuľka 11: Jednorazové náklady

Nákladová činnosť	Výpočet	Náklady v Kč
Prieskum možností a kontaktovanie firmy System jakosti s.r.o.	4h*318	1 272
Získanie cenovej ponuky a vyhodnotenie nákladov	4h*318	1 272
Schválenie rozpočtu a podmienok vedením firmy	6h*318	1 908
Podpis zmluvy s firmou System jakosti s.r.o.	1h*318	318
Príprava Leadership akadémie	30h*318	9 540
Návrh a plánovanie konceptu dňa	5h*318	1 590
Oslovenie vedúcich oddelení a koordinácia návštev	2h*318	636
Realizácia Dňa naprieč firmou	1h*282*318	89 676
Príprava team-buildingu pre vedúcich pracovníkov	10h*318	3 180
Team-building vedúcich pracovníkov	16h*26*318+4000*26 +3000*26	314 288
Príprava na celofiremné stretnutie	10h*318	3 180
Celofiremné stretnutie	30h*318+1000*282	291 540
Vyhodnotenie efektivity projektu	1h*282*318+20h*2*318	102 396

(vlastné spracovanie)

9.5.2 Celkové náklady

Celkové náklady uvedené v tabuľke č. 12, sú také, ktoré súvisia s pravidelnou realizáciou jednotlivých aktivít. Jedná sa o náklady vynaložené na internú komunikáciu personálneho oddelenia o aktivitách projektu, priebežný prieskum spokojnosti vykonaný po každom kvartáli, Leadership akadémiu spojenú s koučingom, prípravu a realizáciu školení tímov vedúcimi pracovníkmi. Náklady na opakujúce činnosti boli odhadnuté na 691 680 Kč. Celkové náklady projektu boli vyčíslené na konečnú sumu 1 512 476 Kč.

Tabuľka 12: Náklady na opakujúce sa činnosti

Nákladová činnosť	Výpočet	Náklady v Kč
Interná komunikácia o všetkých aktivitách	30h*318	9 540
Priebežný prieskum spokojnosti	3*7h*318	6 678
Leadership akadémia	3*8h*318*25	558 300
Individuálny koučing pre vedúcich pracovníkov	3h*25*318+1000*3	26 850
Príprava vedúcich na školenia	2h*318	636
Realizácia školení pre tímy	1h*282*318	89 676

(vlastné spracovanie)

9.5.3 Obmedzený rozpočet na dané aktivity

Na základe rozhovoru s konateľom spoločnosti sa ukázalo, že firma je ochotná investovať menší podiel finančných prostriedkov a to 1 000 000 Kč. Z tohto dôvodu sa odporúča sústrediť investíciu do aktivít s najväčším dopadom na zvýšenie pracovnej pohody.

Jednou z kľúčových iniciatív je Deň naprieč firmou. Vďaka tejto aktivite môžu jednotliví pracovníci ľahšie pochopiť prácu iných oddelení a vytvárať si menšie predsudky a budovať silnejšiu firemnú kultúru s lepšími pracovnými vzťahmi. Taktiež by to podporilo vieru v správny výrobný proces i aktívne zapojenie jednotlivých pracovníkov.

Následnou aktivitou je Leadership akadémia, ktorá podporí rozvoj vedúcich pracovníkov v ich vodcovských zručnostiach, ale i podporí komunikáciu, ako medzi vedúcimi pracovníkmi, tak i medzi jednotlivými zamestnancami. Súčasťou bude i koučing.

Ďalšou kľúčovou aktivitou, ktorá nadväzuje na Leadership akadémiu bude školenie jednotlivých tímov vedúcimi pracovníkmi. Tieto školenia budú mať za cieľ podporiť komunikáciu a spoluprácu v tímoch ale i naprieč zmenami či oddeleniami.

Vzhľadom na stanovený rozpočet nie je možné realizovať všetky aktivity uvedené v kap. 9.5.1, ale kombinácia Leadership akadémie, tímových školení i Dňa naprieč firmou prinesie merateľné výhody. Náklady na dané aktivity sú 900 288 Kč, uvedené v tab. č. 13.

Tabuľka 13: Celkové náklady v obmedzenom režime

Nákladová činnosť	Výpočet	Náklady v Kč
Prieskum možností a kontaktovanie firmy System jakosti s.r.o.	4h*318	1 272
Získanie cenovej ponuky a vyhodnotenie nákladov	4h*318	1 272
Schválenie rozpočtu a podmienok vedením firmy	6h*318	1 908
Podpis zmluvy s firmou System jakosti s.r.o.	1h*318	318
Príprava Leadership akadémie	30h*318	9 540
Návrh a plánovanie konceptu dňa	5h*318	1 590
Oslovenie vedúcich oddelení a koordinácia návštev	2h*318	636
Realizácia Dňa naprieč firmou	1h*282*318	89 676
Interná komunikácia o všetkých aktivitách	30h*318	9 540
Priebežný prieskum spokojnosti	3*7h*318	6 678
Leadership akadémia	3*8h*318*25	558 300
Individuálny koučing pre vedúcich pracovníkov	3h*25*318+1000*3	26 850
Príprava vedúcich na školenia	2h*318	636
Realizácia školení pre tímy	1h*282*318	89 676
Vyhodnotenie efektivity projektu	1h*282*318+20h*2*318	10 2396

(vlastné spracovanie)

Dôraz na rozvoj lídrov a zlepšenie tímovej spolupráce i komunikácie prispeje k zvýšeniu spokojnosti i angažovanosti zamestnancov a taktiež sa predpokladá i zníženie fluktuácie zamestnancov.

9.6 Riziková analýza projektu

Cieľom rizikovej analýzy projektu je identifikovať riziká a minimalizovať ich negatívny dopad na plynulý priebeh projektu. V prípade, že bude zistené riziko s vysokou hodnotou ohrozenia projektu, budú následne navrhnuté príslušné opatrenia. Cieľom opatrení bude zabrániť narušeniu plynulého priebehu projektu. Riziková analýza je vypracovaná metódou RIPRAN podľa Lacko (2016). Riziká vychádzajú z pravdepodobnosti výskytu a možného dopadu na celý projekt. Na základe konzultácie s vedením firmy boli rizikám udelená pravdepodobnosť a dopady zobrazené v tabuľke č. 14.

Tabuľka 14: Riziková analýza

Označenie	Riziko	Pravdepodobnosť výskytu rizika	Dopady rizika	Miera rizika
R1	Možný odpor zamestnancov k novým opatreniam	2	4	8
R2	Nedostatočné využitie nadobudnutých zručností zo strany vedúcich pracovníkov	3	5	15
R3	Slabé prezentačné schopnosti vedúcich pracovníkov	2	2	4
R4	Časová vyťaženosť	4	5	20
R5	Nedostatok financií	3	3	9

(vlastné spracovanie)

Veľkosť pravdepodobnosti výskytu rizika je hodnotená od 1 do 5. Hodnota 1 značí takmer nemožný výskyt rizika a naopak hodnota 5 má veľmi vysokú pravdepodobnosť výskytu rizika. Veľkosť dopadu rizika je hodnotená taktiež od 1 do 5, kde 1 je veľmi malý dopad a hodnota 5 je veľmi vysoká veľkosť dopadu, priam kritická.

Nasledujúca tabuľka č. 15 zobrazuje tri kategórie rizík. Nízka hodnota rizika má zelenú farbu, stredná hodnota rizika je zobrazená oranžovou farbou a vysoká hodnota rizika je zvýraznená červenou farbou. V nízkej rizikovej skupine sú slabé prezentačné schopnosti vedúcich pracovníkov, ktoré sú dôležité pri školení jednotlivých tímov. Medzi riziká so strednou hodnotou rizika patrí možný odpor zamestnancov k novým opatreniam i nedostatok finančných prostriedkov pre jednotlivé aktivity projekty. Nedostatočné využitie

nadobudnutých zručností zo strany vedúcich pracovníkov a časová vyťaženosť projektu sú riziká, ktoré sa nachádzajú v skupine s vysokou hodnotou rizika.

Tabuľka 15: Matica rizík

Pravdepodobnosť	5					
	4					R4
	3			R5		R2
	2		R3		R1	
	1					
		1	2	3	4	5
	Dopad					

(vlastné spracovanie)

9.6.1 Opatrenia pre zníženie jednotlivých rizík daného projektu

Na základe identifikovaných rizík v tabuľke č. 14 boli stanovené opatrenia pre zaistenie rizika uvedené v tabuľke č. 16.

Tabuľka 16: Opatrenia jednotlivých rizík

Označenie	Riziko	Opatrenia	Pravdepodobnosť výskytu rizika	Dopady rizika	Miera rizika
R1	Možný odpor zamestnancov k novým opatreniam	Vysvetlenie účelu a cieľu projektu	1	3	3
R2	Nedostatočné využitie nadobudnutých zručností zo strany vedúcich pracovníkov	Priebežné monitorovanie ich rozvoja	2	4	8
R3	Slabé prezentačné schopnosti vedúcich pracovníkov	Leadership akadémia i zaistenie externého kouča	1	2	2
R4	Časová vyťaženosť	Priebežné monitorovanie projektu	2	4	8
		Presný časový harmonogram projektu			
R5	Nedostatok financií	Podrobná nákladová analýza projektu	2	2	4
		Priebežné monitorovanie nákladov projektu			
		Rezerva			

(vlastné spracovanie)

Faktory s nízkou mierou rizika

Ako faktor s nízkou mierou rizika bolo identifikované riziko R5 - slabé prezentačné schopnosti vedúcich pracovníkov. Prevenciou vzniku tohto rizika bude Leadership akadémia i možnosť využitia externého kouča. Súčasťou Leadership akadémie bude školenie zamerané i na komunikáciu v rámci, ktorého budú konzultované i prezentačné schopnosti jednotlivých vedúcich pracovníkov. Pri príprave vlastných školení budú môcť vedúci pracovníci využiť služby externého kouča, ktorý im poradí ako v obsahu tak i v prejave.

Faktory so strednou mierou rizika

Medzi faktory so strednou mierou rizika patrí riziko R1 a riziko R5.

Riziko R1 - možný odpor zamestnancov k novým opatreniam. Pre zníženie tohto rizika bude na začiatku projektu všetkým zamestnancom vysvetlený účel, priebeh i cieľ projektu. Taktiež i v priebehu pri prípadnom poklese záujmu zo strany zamestnancov podieľať sa na spoločnom celi projektu.

Riziko R5 sa zameriava na nedostatok financií. Aby spoločnosť predišla tomuto riziku vypracuje sa podrobná nákladová analýza projektu. Taktiež v priebehu projektu dôjde k priebežnému monitorovaniu nákladov vynaložených na realizáciu projektu. Pre zabezpečenie výskytu nečakaných dodatočných nákladov bude vyčlenená finančná rezerva.

Faktory s vysokou mierou rizika

Vysokú mieru rizika predstavujú riziká R2 a R4.

R2 predstavuje riziko nedostatočného využitia nadobudnutých zručností zo strany vedúcich pracovníkov. Toto riziko bude zabezpečené priebežným monitorovaním využívania ich zručností a overenie prostredníctvom ich podriadených personálnym oddelením v rámci priebežného prieskumu spokojnosti.

Riziko R4 vyzdvihuje časovú vyťaženosť projektu. Časovú vyťaženosť projektu bude firma eliminovať prostredníctvom priebežného monitorovania priebehu projektu. Personálne oddelenie sa zameria na každú úlohu projektu a bude vyžadovať pri úlohách kritickej cesty maximálnu časovú presnosť podľa predom stanoveného časového harmonogramu projektu uvedeného v kap. 9.4.

10 ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI

Hlavným cieľom projektu bolo zvýšiť pracovnú pohodu zamestnancov. Medzi čiastkové ciele patrilo rozvoj vodcovských zručností vedúcich pracovníkov, skvalitnenie internej komunikácie a spolupráce a podpora work-life balansu. Očakáva sa, že navrhované opatrenia prispedia k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov, ich angažovanosti, ale i k zníženiu fluktuácie.

V rámci projektu bolo navrhnutých niekoľko kľúčových aktivít. Jednou z nich je vzdelávanie a rozvoj líderských zručností vedúcich pracovníkov. Ďalšou kľúčovou aktivitou je zlepšenie komunikácie a spolupráce. Treťou aktivitou je podpora work-life balansu a následné vyhodnotenie projektu.

Po ukončení skúšobnej fázy projektu bude vykonané komplexné vyhodnotenie efektivity zavedených opatrení. Očakáva sa, že tieto aktivity prispedia k zvýšeniu pracovnej pohody v organizácii, čím podporia nielen individuálnu spokojnosť zamestnancov, ale aj celkovú produktivitu zamestnancov.

Pre zabezpečenie jasného rozdelenia zodpovednosti za dané aktivity bola využitá matica zodpovednosti RACI. Následne bola vykonaná časová analýza, ktorá odhalila i kritickú cestu projektu. Minimálna doba realizácie projektu bola stanovená na 362 pracovných dní.

Finančná analýza identifikovala jednorazové náklady vo výške 820 796 Kč, ktoré súvisia najmä s prípravou a organizáciou Leadership akademie, Dňa naprieč firmou, team-buildingu pre vedúcich pracovníkov i celofiremného stretnutia. Opakujúce sa náklady teda interná komunikácia o plánovaných aktivitách, priebežný prieskum spokojnosti, Leadership akademie, koučing vedúcich pracovníkov i školenia tímov vedúcimi pracovníkmi, boli stanovené na 691 680 Kč. Celkové náklady potrebné na realizáciu projektu boli vyčíslené na 1 512 476 Kč. V obmedzenom finančnom režime pri realizovaní len niektorých aktivít by boli náklady vo výške 900 288 Kč.

Na záver projektovej časti bola vykonaná riziková analýza pomocou metódy RIPRAN, medzi hlavné identifikované riziká patrili možný odpor zamestnancov k novým opatreniam, nedostatočné využitie nadobudnutých zručností vedúcich pracovníkov, slabé prezentačné schopnosti vedúcich pracovníkov, časová vyťaženosť alebo obmedzené finančné zdroje. Po navrhnutí vhodných opatrení sa riziká podarilo znížiť na prijateľnú úroveň, teda ani jedno z nich nepredstavuje vysoké ohrozenie úspešnosti projektu.

ZÁVER

Pracovná pohoda zamestnancov je jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich ako individuálnu spokojnosť, tak produktivitu pracovníkov i celkovú výkonnosť podniku. Rastúce požiadavky na pracovné nasadenie, zrýchľujúce sa tempo pracovného prostredia i vyššie nároky na flexibilitu sú dôvody pre ktoré je starostlivosť o well-being zamestnancov nevyhnutnou súčasťou efektívneho riadenia ľudských zdrojov.

Cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť projekt na podporu pracovnej pohody zamestnancov v danej organizácii. V úvode práce bola spracovaná literárna rešerš danej problematiky, ktorá ozrejmla, že pracovná pohoda má rôzne oblasti a to fyzické a mentálne zdravie, kariérnu, finančnú i sociálnu pohodu. Bol vyzdvihnutý prínos aktívneho podporovania pracovnej pohody v podnikoch i možnosti, ako podporu realizovať.

Praktická časť spočívala v popise danej spoločnosti, jej organizačnej štruktúry, ale najmä z analýzy súčasného stavu pracovnej pohody, ktorá bola vykonaná na základe analýzy interných dokumentov, pozorovania, rozhovorov i dotazníkového šetrenia. Opierajúc sa o výsledky z analýzy súčasného stavu pracovnej pohody bolo identifikovaných niekoľko faktorov, ktoré vplývajú na well-being zamestnancov, medzi najpodstatnejšie patrila nedostatočná komunikácia medzi zmenami i jednotlivými oddeleniami, manažérske zručnosti vedúcich pracovníkov i zladenie práce a osobného života. Výsledky analýzy naznačili, že existuje priestor na zlepšenie v oblasti vodcovského štýlu riadenia, komunikácia a spolupráca medzi zamestnancami i work-life balans zamestnancov.

Vychádzajúc z analýz súčasného stavu bol vypracovaný návrh projektu, ktorý obsahuje konkrétne opatrenia na podporu pracovnej pohody. Medzi odporúčané kroky patrí zlepšenie rozvoja vodcovských zručností u vedúcich pracovníkov, skvalitnenie internej komunikácie a spolupráce medzi zamestnancami i podpora work-life balansu. Realizácia týchto opatrení by mohla viesť k vyššej spokojnosti i angažovanosti zamestnancov i k zníženiu fluktuácie a lepším ekonomickým výsledkom celého podniku.

Diplomová práca poskytuje ucelený pohľad na problematiku pracovnej pohody a jej významu pre konkurencieschopnosť podniku. Prínos práce spočíva v návrhu projektu na podporu pracovnej pohody na základe analýz, pozorovania a rozhovorov. V budúcnosti by bolo vhodné sledovať dlhodobý vplyv zavedených opatrení a analyzovať ich efektivitu na základe merateľných ukazovateľov, ako sú spokojnosť zamestnancov, miera absencií, počet pracovných úrazov, miera fluktuácie či produktivita práce.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

13 Important Manager Training Topics To Learn, 2024. Online. Intoo. Dostupné z: <https://www.intoo.com/us/blog/manager-training-topics/>. [cit. 2024-10-04].

ABBAS, Ali; AHMAD SHAH, Syed Haseeb a DEEN, Khush Ahmed, 2015. The Effect of Person-Environment Fit on Turnover Intentions of Employees with the Mediating Role of Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. Online. *European Journal of Business and Management*. Roč. 7, č. 31. Dostupné z: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/26951/27634/>. [cit. 2025-03-27].

ALAM, Aliya a ASIM, Muhammad, 2019. Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. Online. *International Journal of Human Resource Studies*. Roč. 9, č. 2. ISSN 2162-3058. Dostupné z: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>. [cit. 2025-03-31].

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR*. 4. London: Kogan Page. ISBN 9780749478155.

BEDNALL, Timothy C.; RAFFERTY, Alannah E.; SHIPTON, Helen; SANDERS, Karin a JACKSON, Chris J., 2018. Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? Online. *British Journal Management*. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12275?saml_referrer=. [cit. 2025-03-27].

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788027106486.

BETHUNE, Sophie, 2024. *APA poll finds younger workers feel stressed, lonely and undervalued*. Online. American Psychological Association. Dostupné z: <https://www.apa.org/news/press/releases/2024/06/younger-workers-stressed>. [cit. 2025-03-29].

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 9788026603740.

BOOGAARD, Kat, 2023. *How to write SMART goals*. Online. Atlassian. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals>. [cit. 2025-04-01].

BOXALL, Peter a PURCELL, John, 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Online. *Management Decision*. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>. [cit. 2024-07-31].

CLIFTON, Jim a HARTER, James K., 2021. *Wellbeing at work*. New York: Gallup Press. ISBN 978-1-59562-241-9.

CROSS, Amanda, 2024. *How To Provide Effective Manager Training*. Online. 15five. Dostupné z: <https://www.15five.com/blog/how-to-provide-effective-manager-training/>. [cit. 2024-10-04].

DAMESTANI, Ben, 2024. *Unlock Your Career Potential: 5 Proven Ways to Assess Job Satisfaction*. Online. Career Analysts. Dostupné z: <https://careeranalysts.co.uk/unlock-your-career-potential-5-proven-ways-to-assess-job-satisfaction/>. [cit. 2024-10-02].

DEDAHANOV, Alisher Tohirovich; RHEE, Changjoon a YOON, Junghyun, 2017. Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? Online. *Career Development International*. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-12-2016-0234/full/html>. [cit. 2024-08-01].

DREXLER, Octavia, 2022. *What Is Employee Autonomy at Work and How Can HR Leaders Support It?* Online. YAROOMS. Dostupné z: <https://www.yarooms.com/blog/what-is-employee-autonomy-at-work-and-how-can-hr-leaders-support-it>. [cit. 2024-10-04].

EBY, Kate, 2023. *How To Improve Work-Life Balance: 17 Tips for Success*. Online. Smartsheet. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/content/how-to-improve-work-life-balance>. [cit. 2024-10-15].

ELMOREOVÁ, Christina, 2024. *Prioritizing Employee Well-being: The Key to a Thriving Business*. Online. LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/prioritizing-employee-well-being-key-thriving-business-elmore-h4ere/>. [cit. 2024-07-31].

Employee work life balance: What it is and how to promote it, 2024. Online. Qualtrics. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-work-life-balance/>. [cit. 2024-08-07].

FABRICI, Zuzana, 2024. *Wellbeing na pracovisku: Ako sa dopracovať k šťastnému a produktívnemu pracovnému prostrediu*. Online. Profesia. Dostupné

z: <https://blog.profesia.sk/wellbeing-na-pracovisku-ako-sa-dopracovat-k-stastnemu-produktivnemu-pracovnemu-prostrediu/>. [cit. 2024-08-26].

FRITZ, Hannelore, 2006. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál. ISBN 8073671131.

GEORGE, J. M. a ZHOU, J., 2001. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. Online. *Journal of Applied Psychology*. Roč. 86, č. 3, s. 513-524. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.513>. [cit. 2024-08-01].

Hacking HR Team, 2024. *Holistic Workplace Wellness: Inspiring Success Stories*. Online. Hacking HR. Dostupné z: https://hackinghrlab.io/blogs/holistic-wellness-success-stories/?fbclid=IwY2xjawEgmnRleHRuA2FlbQIxMAABHXjn3r3lDpeGJ93kqCsiN_LyJkN0fM9VVY6P0rQOY7Y1daElXypZlq2WcQ_aem_QVXtq9F9L8Mf0yZ2VPMNWA. [cit. 2024-08-07].

HAGELAAR, Geoffrey, 2018. INFLUENCING FACTORS IN INNOVATION ON INDIVIDUAL AND GROUP LEVEL. Online. *BEERKENS, BAS*. ISSN 2277-8616. Dostupné z: <https://edepot.wur.nl/458406>. [cit. 2024-10-02].

HARNED, Brett, 2024. *What Is a RACI Chart? How to Use RACI to Assign Project Roles*. Online. Teamgantt. Dostupné z: <https://www.teamgantt.com/blog/raci-chart-definition-tips-and-example>. [cit. 2025-04-01].

HARMSTON, Stephen, 2017. *Those aged 25-34 are unhappiest with work/life balance*. Online. YouGov. Dostupné z: <https://yougov.co.uk/politics/articles/17783-those-aged-25-34-are-unhappiest-worklife-balance>. [cit. 2025-03-29].

HARRISON, John, 2024. *Why Financial Wellness is Important in the Workplace*. Online. WebMD Health Services. Dostupné z: <https://www.webmdhealthservices.com/blog/why-financial-wellness-is-important-in-the-workplace/>. [cit. 2025-03-29].

HARRISS, Lindsay, 2023. *Why job autonomy is vital for success – and how to encourage it*. Online. Ciphrr. Dostupné z: <https://www.ciphrr.com/blog/employee-autonomy>. [cit. 2024-10-04].

HASSON, Gill a BUTLER, Donna, 2020. *Mental health and wellbeing in the workplace: a practical guide for employers and employees*. Chichester: Capstone, a Wiley brand. ISBN 978-0-857-08828-4.

HESKETH, Ian a COOPER, Cary Lynn, 2019. *Wellbeing at work*. Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8068-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Albatros media. ISBN 9788072614301.

HREHA, Jason. *Work-Life Balance: Why It's Important And How To Achieve It*. Online. Persona. 2023. Dostupné z: <https://www.personatalent.com/productivity/how-to-achieve-work-life-balance/>. [cit. 2024-10-15].

HSU, Hui-Chuan, 2018. Age Differences in Work Stress, Exhaustion, Well-Being, and Related Factors From an Ecological Perspective. Online. *Int J Environ Res Public Health*. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph16010050>. [cit. 2025-03-29].

JAMNICKÝ, Martin, 2024. *Mladí ľudia chcú od firiem najmä wellbeing benefity*. Online. FinReport. Dostupné z: https://www.finreport.sk/ekonomika/mladi-ludia-chcu-od-firiem-najma-wellbeing-benefit/?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2025-04-14].

JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠŤÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália, 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-533-0.

KEEGAN, Anne a FRANCIS, Helen, 2010. Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. Online. *The International Journal of Human Resource Management*. Roč. 21, č. 6, s. 873-898. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585191003729341>. [cit. 2024-07-31].

KHOURY, Muna M., 2021. Work-Life Balance Constructs and Job Satisfaction: Evidence from the Palestinian Investment Sector. Online. *Canadian Center of Science and Education*. Roč. 14, č. 2. ISSN 1913-9004. Dostupné z: <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n2p13>. [cit. 2025-03-27].

KILLHAM, Emily, 2023. *The Business Impact of Great Managers*. Online. Perceptyx. Dostupné z: <https://blog.perceptyx.com/the-business-impact-of-great-managers>. [cit. 2024-10-04].

KOOIJ, Dorien T.A.M.; GUEST, David E.; CLINTON, Mike; KNIGHT, Terry; JANSEN, Paul G.W. et al., 2012. How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. Online. *Human Resource Management Journal*. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>. [cit. 2025-03-27].

KOONTZ, Harold a WIEHRICH, Heinz, 1993. *Management*. Victoria. ISBN 8085605457.

LACKO, B., 2016. *Charakteristika metody RIPRAN™*. Online. RIPRAN™. Dostupné z: <https://ripran.cz/>. [cit. 2025-04-01].

LEPPERT, Rebecca, 2023. *Young workers express lower levels of job satisfaction than older ones, but most are content with their job*. Online. Pew Research Center. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/05/25/young-workers-express-lower-levels-of-job-satisfaction-than-older-ones-but-most-are-content-with-their-job/>. [cit. 2025-03-29].

LOCKETT, Katherine a MUMFORD, Jeni, 2009. *Work/life balance for dummies*. ISBN 978-0-470-71380-8.

MEHTA, Seema; SINGH, Tarika; BHAKAR, S.S. a SINHA, Brajesh, 2010. Employee Loyalty towards Organization. Online. *Prestige institute of Management*. Č. 1, s. 98-108. Dostupné z: <file:///C:/Users/ja/Downloads/3bd17cfaa30074fbb71de900db61365b6dce.pdf>. [cit. 2024-08-26].

MICHAELS, Genevieve, 2024. *How Manager Effectiveness Impacts Performance, For Better or For Worse*. Online. 15five. Dostupné z: <https://www.15five.com/blog/how-manager-effectiveness-impacts-performance/>. [cit. 2024-10-04].

MILLET, Kiru, 2024. *Why Should You Care About Your Employees' Well-Being?* Online. LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/why-should-you-care-your-employees-well-being-kiru-millet-vhokc/?trackingId=gNPfuVIxQCqSaYO2HuLh2w%3D%3D>. [cit. 2024-07-31].

MITCHELL, Debbie, 2018. *50 top tools for employee wellbeing: a complete toolkit for developing happy, healthy, productive and engaged employees*. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-8218-3.

MUHAMMAD ADEEL, Anjum a PARVEZ, Anjum, 2013. Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. Online. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. Roč. 7, č. 3, s. 417-434. ISSN 2309-8619. Dostupné z: <https://doi.org/https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188101/1/pjcss134.pdf>. [cit. 2025-03-31].

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. *Společnost*. Praha: Academia. ISBN 9788020027733.

NORTJE, Alicia, 2021. *7 Best Job Satisfaction Scales, Questionnaires & Surveys*. Online. PositivePsychology.com. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/job-satisfaction-questionnaires-surveys/#practices>. [cit. 2024-10-02].

PRADHAN, Rabindra Kumar a HATI, Lopamudra, 2019. The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. Online. *Global Business Review*. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>. [cit. 2024-07-05].

REDMOND, Paul a MCGUINNESS, Seamus, 2019. Explaining the Gender Gap in Job Satisfaction. Online. *IZA Discussion Papers*. Č. 12703. Dostupné z: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/207527/1/dp12703.pdf>. [cit. 2025-03-31].

REN, Feifei a ZHANG, Jinghuan, 2015. Job Stressors, Organizational Innovation Climate, and Employees' Innovative Behavior. Online. *Creativity Research Journal*. Roč. 17, č. 1, s. 16-23. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.992659>. [cit. 2024-08-01].

RENSBURG, Rochelle van, 2021. *9 Techniques to create the best management training program*. Online. Coggnos. Dostupné z: <https://coggnos.com/blog/9-tips-to-a-great-management-training-program/>. [cit. 2024-10-04].

ROBBINS, Stephan P. a COULTER, Mary, 2004. *Management*. 7. Grada. ISBN 80-247-0495-1.

ROSSER, Jo, 2021. *What Factors Contribute to Job Satisfaction? The Top 10*. Online. Success Stream. Dostupné z: https://www.success-stream.co.uk/what-factors-contribute-to-job-satisfaction/#google_vignette. [cit. 2024-10-02].

RUNCO, M. A., 2004. Creativity. Online. *Annual Review of Psychology*. S. 657-687. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>. [cit. 2024-08-01].

RYFF, C. D. a KEYES, C. L. M., 1995. The structure of psychological well-being revisited. Online. *Journal of Personality and Social Psychology*. S. 719-727. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>. [cit. 2024-07-31].

SAKS, Alan M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. Online. *Journal of Managerial Psychology*. Roč. 21, č. 7, s. 600-619. ISSN 0268-3946. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>. [cit. 2024-08-19].

SELIGMAN, Martin E. P., 2014. *Vzkvétání*. V Brně: Jan Melvil. ISBN 9788087270950.

SHANMUGA, Priya a VIJAYADURAI, Dr.J., 2014. Employee Engagement in Organizations. Online. *European Journal of Business and Management*. Roč. 6, č. 34. ISSN 2222-2839. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/234625991.pdf>. [cit. 2024-08-19].

SIOCON, Gem, 2025. *Employee Net Promoter Score (eNPS): The Ultimate 2025 Guide*. Online. AIHR. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/>. [cit. 2025-03-10].

SIREGAR, Zulkifli Musannip Efendi; SURYANA; AHMAN, Eeng a SENEN, Syamsul Hadi, 2019. Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective. Online. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*. Roč. 8, č. 9. ISSN 2277-8616. Dostupné z: <https://www.ijstr.org/final-print/sep2019/Factors-Influencing-Innovative-Work-Behavior-An-Individual-Factors-Perspective-.pdf>. [cit. 2024-10-02].

SIRGY, M. Joseph. The psychology of quality of life: Hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia, 2012. Online. *Springer Science + Business Media*. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-94-007-4405-9>. [cit. 2024-07-05].

SLOONEK, Milan, 2024. *HR Trendy 2025*. Online. Sloonek. Dostupné z: <https://www.sloneek.cz/ebooks/hr-trendy/>. [cit. 2024-08-26].

SONQISHE, Lungisa E, 2024. *Workplace Wellness: Enhancing Employee Well-Being and Productivity*. Online. LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/workplace-wellness-enhancing-employee-well-being-lungisa-e-sonqishe--0k3ff/>. [cit. 2024-07-31].

STANCIU, Theodora, 2023. *12 Employee Wellbeing Initiatives From HR Influencers to Implement in 2023*. Online. Mirro. Dostupné z: <https://mirro.io/blog/employee-wellbeing-initiatives/>. [cit. 2025-03-29].

STÝBLO, Jiří, 2012. *Leadership*. Praha: Professional. ISBN 9788074311055.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠIMÚN, Peter, 2019. *5 dôvodov, prečo školiť zamestnancov: Nižšia fluktuácia aj náklady firmy*. Online. Podnikajte.sk. Dostupné z: https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/preco-skolit-zamestnancov?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2025-04-14].

VAN VULPEN, Erik, 2024. *Employee Retention Rate: All You Need to Know*. Online. AIHR. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/employee-retention-rate/>. [cit. 2025-04-14].

VAN VULPEN, Erik, GARCIA, Paula (ed.), 2025. *13 Employee Training Metrics You Should Know* [2025 Edition]. Online. AIHR. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/training-metrics/>. [cit. 2025-04-14].

VELDSMAN, Dieter, 2024. *Employee Well-Being and Productivity: How HR Can Balance the Scales*. Online. AIHR. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/employee-well-being-and-productivity/>. [cit. 2024-08-19].

VORINA, Anton; SIMONIČ, Miro a VLASOVA, Maria, 2017. *An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement*. Online. Economic Themes. Roč. 55, č. 2, s. 243-262. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>. [cit. 2024-08-19].

WANG, Yilin, 2024. Factors Affecting Employees' Job Satisfaction: Organizational and Individual Levels. Online. *SHS Web Conf.* Roč. 181, s. 5. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101037>. [cit. 2024-10-02].

WILKIE, Dana, 2020. *SHRM Survey: Workers Think Managers Need More Training*. Online. SHRM. Dostupné z: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/managing-smart/shrm-survey-workers-think-managers-need-training>. [cit. 2024-10-04].

ZACHER, Hannes a SCHMITT, Antje, 2016. Work Characteristics and Occupational Well-Being: The Role of Age. Online. *Frontiers Psychology*. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01411>. [cit. 2025-03-29].

Zaměstnanci a mzdy, 2025. Online. Český statistický úřad (ČSÚ). Dostupné z: https://csu.gov.cz/zamestnanci-a-mzdy?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&skupiny=11&vlastnostiVystupu=15&pouzeVydane=true&razeni=-datumVydani&1_skupiny=11&1_vlastnostiVystupu=12&1_razeni=-datumVydani. [cit. 2025-04-01].

ZHOU, Fei a WU, Yenchun Jim, 2018. How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. Online. *Leadership & Organization Development Journal*. ISSN 0143-7739. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-07-2017-0181/full/html>. [cit. 2024-08-01].

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Organizačná štruktúra spoločnosti	42
Obrázok 2: Vývoj priemerného počtu zamestnancov v rokoch 2016-2024	46
Obrázok 3: Rozloženie pracovníkov podľa zaradenia.....	46
Obrázok 4: Rozloženie pracovníkov podľa vzdelania k 31. 12. 2023	47
Obrázok 5: Miera absencie zamestnancov v roku 2023	48
Obrázok 6: Miera úrazovosti zamestnancov v rokoch 2016-2024	48
Obrázok 7: Produktivita práce z tržieb v tis. Kč v rokoch 2016-2023	49
Obrázok 8: Čistý ročný obrat v tis. Kč v rokoch 2016-2023	49
Obrázok 9: Porovnanie miery fluktuácie zamestnancov v % v rokoch 2013-2023.....	51
Obrázok 10: V posledných 12 mesiacoch ste.....	67
Obrázok 11: Overenie hypotézy č. 1 – Well-being a vekové kategórie	68
Obrázok 12: Overenie hypotézy č. 1 – Well-being a vekové kategórie - rozšírenie	69
Obrázok 13: Overenie hypotézy č. 2 – Well-being a pohlavie	69
Obrázok 14: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky o zosúladiení práce a súkromia	70
Obrázok 15: Na škále od 1 do 10, ako ste celkovo vo firme spokojný	71
Obrázok 16: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky o pracovnej spokojnosti? ..	72
Obrázok 17: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky o Vašom správaní v práci ..	72
Obrázok 18: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky ohľadom zvažovania odchodu z firmy.....	73
Obrázok 19: Overenie hypotézy č. 3 - Pracovná spokojnosť a pohlavie.....	73
Obrázok 20: Overenie hypotézy č. 4 - Inovačné správanie a pracovné zaradenie	74
Obrázok 21: Overenie hypotézy č. 5 – Pracovná spokojnosť a tendencia k odchodu.....	75
Obrázok 22: Overenie hypotézy č. 6 – Pracovná spokojnosť a inovačné správanie	75
Obrázok 23: Overenie hypotézy č. 7 – Inovačné správanie a tendencia k odchodu.....	76
Obrázok 24: Vstupné údaje časovej analýzy v QM.....	90
Obrázok 25: Výsledky časovej analýzy projektu v QM	90
Obrázok 26: Gantt diagram v QM	91
Obrázok 27: Sieťový graf v programe QM.....	92

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia a veku k 31. 12. 2024.....	45
Tabuľka 2: Prehľad nákladov na zamestnanca v tis. Kč.....	50
Tabuľka 3: Prehľad výnosov, nákladov a zisku firmy na zamestnanca v tis. Kč	50
Tabuľka 4: Príchody a odchody zamestnancov podľa typu zmluvy.....	52
Tabuľka 5: Prehľad respondentov z prvej vlny rozhovorov	58
Tabuľka 6: Prehľad respondentov z druhej vlny rozhovorov	58
Tabuľka 7: Prednosti a nedostatky súčasného stavu.....	79
Tabuľka 8: Matica zodpovednosti RACI - jednorazové činnosti	88
Tabuľka 9: Matica zodpovednosti RACI - opakujúce sa činnosti	88
Tabuľka 10: Vstupné údaje časovej analýzy	89
Tabuľka 11: Jednorazové náklady	93
Tabuľka 12: Náklady na opakujúce sa činnosti	93
Tabuľka 13: Celkové náklady v obmedzenom režime	94
Tabuľka 14: Riziková analýza	95
Tabuľka 15: Matica rizík	96
Tabuľka 16: Opatrenia jednotlivých rizík.....	96

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

DPČ Dohoda o provedení činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

eNPS Employee Net Promoter Score

HR Human Resources

NPS Net Promoter Score

PP Pracovní poměr

THP Technicko-hospodářský pracovník

ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha P I: Otázky – rozhovory personálne oddelenie
- Príloha P II: Check list – pozorovanie
- Príloha P III: Otázky – rozhovory zamestnanci
- Príloha P IV: Ukážky rozhovorov
- Príloha P V: Vzor kódovania rozhovorov
- Príloha P VI: Kódy rozhovorov
- Príloha P VII: Otázky – rozhovor konateľ
- Príloha P VIII: Vizualizácia plagátu o dotazníku
- Príloha P IX: Otázky – dotazníky
- Príloha P X: Identifikačné údaje a deskriptívna štatistika dotazníkov
- Príloha P XI: Logický rámec projektu

PRÍLOHA P I: OTÁZKY - ROZHOVORY PERSONÁLNE

ODDELENIE

1/3

Prvý rozhovor:

HR

- Existujú vo firme smernice týkajúce sa práce s ľuďmi? Ak áno, aké?
- Ako je vnímaný a oceňovaný ľudský kapitál v kontexte firemných hodnôt?
- Na čo ste z pozície HR vo firme hrdí? Čo sa vám podarilo?
- S akými výzvami sa stretávate?

Pracovné podmienky

- Ako by ste opísali prácu bežného zamestnanca? (typ práce, všeobecné charakteristiky práce)
- Aká je typická pracovná doba pracovníkov vo výrobe?
- Existujú flexibilné možnosti pracovnej doby pre THP zamestnancov? (napr. home-office, flexibilný začiatok/koniec pracovnej doby)
- Zaujímate sa o pracovnú pohodu (stres) svojich zamestnancov?
- Zaoberá sa firma prevenciou vyhorenia?

Vybavenie

- Aké sú štandardné osobné ochranné pracovné prostriedky na danom pracovnom mieste?
- Ak zistíte, že niektorý zamestnanec nie je spokojný s náplňou práce, máte pre túto situáciu stanovený konkrétny postup? (interné smernice, úloha vedúceho – snaha o zlepšenie)
- Alebo je to ponechané na vedúcom? Alebo sa to vôbec nerieši?

Sťažujúce faktory

- Existujú nejaké špecifické faktory, ktoré sťažujú prácu? (napr. hluk, prašnosť, fyzická náročnosť) Ak áno, aké?
- Ako firma rieši prípadné záťažové faktory a ako podporuje psychickú pohodu zamestnancov?

Základné procesy vo firme

- Aká je organizačná štruktúra firmy?
- Akým spôsobom prebieha komunikácia a spolupráca medzi jednotlivými oddeleniami?

Prijem zamestnancov

- Akým spôsobom prebieha nábor a výber nových zamestnancov?
- Aká je náplň adaptačného procesu pre nových zamestnancov?

Vzdelávanie, rozvoj a riadenie kariéry

- Ako firma pristupuje k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov?
- Využívate talent management? Ak áno, akým spôsobom?

Hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie a benefity

- Aké benefity firma ponúka svojim zamestnancom?

Pracovná pohoda

- Zisťuje firma nejakým spôsobom pripomienky zo strany zamestnancov? Ak áno, akým?
- Ako firma podporuje rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom?

Druhý rozhovor:

Firemné hodnoty

- Akú má podľa vás podnik povest'?
- Majú vaši partneri, zákazníci, dodávatelia rovnaké víze a hodnoty?

Chovanie na trhu

- Zdieľate skúsenosti so svojimi dodávateľmi, zákazníkmi alebo rovnako premýšľajúcimi podnikmi?
- Máte podľa vás dobré meno na trhu?

Jednanie so zamestnancami

- Myslíte si, že majú zamestnanci vo firme dôveru?

Hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie a benefity:

- Aký je postup pro hodnotenie pracovného výkonu?
- Akým spôsobom sú odmeňovaní nadpriemerne výkonní zamestnanci?
- Poskytujete pravidelnú spätnú väzbu a uznanie zamestnancom za ich prácu a prínosy? Pokiaľ áno, akú/aké?

Well-being

- Aký je prístup organizácie k well-beingu zamestnancov?
- Vnímajú zamestnanci, že sa firma stará o ich well-being?
- Meria spoločnosť angažovanosť zamestnancov?

Fyzické zdravie:

- Podporuje fyzické zdravie zamestnancov? (napr. pohybové aktivity, zdravé stravovanie, preventívne prehliadky)
 - Ak áno, ako?
- Aké sú najčastejšie problémy s fyzickým zdravím, s ktorými sa zamestnanci stretávajú? (napr. stres, bolesť chrbta, únava)
 - Ako firma rieši tieto problémy?

Duševné zdravie:

- Podporuje firma duševné zdravie zamestnancov?(napr. psychologické poradenstvo, programy na zvládanie stresu)
 - Ak áno, ako?
- Vytvára firma prostredie podporujúce duševnú pohodu? (napr. nulová tolerancia k šikanovaniu)
- Podporuje firma zdravú komunikáciu a budovanie medziľudských vzťahov?
 - Ak áno, ako?

Zmysluplnosť práce:

- Podporuje firma zmysluplnosť a motiváciu zamestnancov? (napr. jasné definovanie cieľov, spätná väzba, kariérny rast)
 - Ak áno, ako?
- Ako firma podporuje autonómiu a zodpovednosť zamestnancov? (napr. delegovanie úloh,...)
- Aké sú najčastejšie problémy so zmysluplnosťou práce, s ktorými sa zamestnanci stretávajú? (napr. nuda, frustrácia, pocit nenaplnenia)
 - Ako firma rieši tieto problémy?

Spokojnosť zamestnancov

- Aké faktory ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov v najväčšej miere? (napr. práca, plat, kolegovia, firemná kultúra)
- Sleduje firma spokojnosť zamestnancov? (napr. anonymné prieskumy)
 - Ak áno, ako?
- Aké aktivity firma realizuje na základe výsledkov prieskumov spokojnosti?
- Aké sú najčastejšie dôvody nespokojnosti zamestnancov? (napr. nízka mzda, zlá komunikácia, vysoká pracovná záťaž)
 - Ako firma rieši tieto problémy?

Inovatívne správanie

- Podporuje a motivuje firma svojich zamestnancov k inovatívnym myšlienkam a riešeniam? (napr. brainstormingové stretnutia,...)
 - Ak áno, ako? (nástroje, platformy)
 - Ak áno, ako firma hodnotí a oceňuje inovatívne prínosy zamestnancov? (napr. bonusy, odmeny, kariérny rast)
- Aké sú najčastejšie bariéry pre inovácie v rámci firmy? (napr. strach z rizika, hierarchia, nedostatok financií)
 - Ako firma tieto bariéry prekonáva?

PRÍLOHA P II: CHECK-LIST POZOROVANIE

1/2

Fyzické prostredie

- ☐ Osvetlenie: Pozorujte kvalitu a intenzitu osvetlenia v rôznych oblastiach. Je príliš jasné alebo príliš tlmené? Svieti dostatočne? Je tam prirodzené svetlo?
- ☐ Kvalita vzduchu: Nejaký zápach?
- ☐ Teplota: Čo majú zamestnanci oblečené: krátky rukáv x sveter, formálne oblečenie
- ☐ Hluk: Venujte pozornosť hladine hluku.
- ☐ Ergonómia: Sedia? Stoja? Zmena pozícií? Sledujte pracovné stanice, stoličky a vybavenie. Sú nastaviteľné tak, aby vyhovovali rôznym typom tela a výškam?
- ☐ Dostupnosť: Skontrolujte, či zariadenie má rampy, výťahy a prístupné toalety pre zamestnancov i so zdravotným postihnutím.
- ☐ Čistota na pracoviska: obecná čistota (podlaha, stena, stoly, pracovné plochy), hygienické a čistiace prostriedky, organizácia.
- ☐ Infografika: Inštrukcie pre prvú pomoc, produktivita, návod na správne používanie zariadení, nástenky, majú zamestnanci na svojom pracovisku nejaké osobné fotky?
- ☐ Stav a prístup k strojom: nové/staré, funkčné, robia divné manévry?
- ☐ Kancelárie: open-space x samostatné.
- ☐ Dostupnosť parkovacích miest a zastávok.

Sociálne prostredie

- ☐ Interakcie tímu: Dochádza k efektívnej spolupráci rôznych vekových skupín?
- ☐ Inkluzivita: Hľadajte známky inkluzivity, ako sú rôznorodé pracovné skupiny pracujúce spoločne.
- ☐ Praktiky komunikácie: Sledujte, ako zamestnanci rôznych vekových skupín komunikujú. Tykanie x vykanie?
- ☐ Miesta na prestávky: Navštívte miestnosti na prestávky alebo jedálne. Sú príjemné a priaznivé k sociálnemu kontaktu? Majú prístup k nejakej kuchynke? Je tam kávovar? Mikrovlnka?
- ☐ Mentorské príležitosti: Všimnite si, či sú k dispozícii programy mentorstva alebo príležitosti k zdieľaniu znalostí naprieč generáciami.
- ☐ Atmosféra: Usmievajú sa, zdravia návštevy, nevadí im naša prítomnosť, sú nervózni?

Technológie

- ☐ Digitálna gramotnosť: Sledujte, ako zamestnanci interagujú s technológiami.
- ☐ Mobilné zariadenia: Sú mobilné zariadenia integrované do pracovných procesov? Tablety, obrazovky s informáciami, obrazovky pre sledovanie výkonnosti? Aplikácie pre sledovanie výkonnosti?

Bezpečnostné opatrenia

- ☐ Postupy pre prípad núdze: Hľadajte viditeľné značky núdzových východov a evakuačných trás.
- ☐ Ochranné prostriedky: Sledujte, či zamestnanci nosia ochranné prostriedky (prilby, rukavice,...).
- ☐ Plagáty s inštrukciami: Skontrolujte, či sú bezpečnostné pokyny zobrazené jasne a v rôznych jazykoch.
- ☐ Bezpečnostné prvky na pracovisku: Vyznačená cesta vo výrobe, únikové východy, žlté-čierne varovné prvky na podlahe.

Environmentálne otázky

- ☐ Stanice pre recykláciu: Triedia zamestnanci odpad správne?
- ☐ Manipulácia s nebezpečnými odpadmi: Hľadajte bezpečné postupy pre likvidáciu nebezpečných materiálov.
- ☐ Úprava krajiny: Sledujte, či okolo zariadení existujú zelené plochy alebo záhrady.

PRÍLOHA P III: OTÁZKY - ROZHOVORY ZAMESTNANCI

1/2

Otázky pre prvú vlnu rozhovoru:

- Ako by ste opísali seba a svoju úlohu vo firme?
- Ako by ste opísali svoje skúsenosti s pracovným prostredím vo firme?

Značka zamestnávateľa

- Prečo podľa vás zamestnanci zostávajú?
- Čo na firme oceňujete?
- Čo (pokiaľ niečo) by malo byť inak?

Vzdelávanie, rozvoj a riadenie kariéry

- Ako hodnotíte možnosti pre vzdelávanie a rozvoj kariéry?
- Ako hodnotíte rozvoj manažérskych znalostí?

Hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie a benefity

- Ako hodnotíte systém hodnotenia pracovného výkonu?
- Ako hodnotíte systém odmeňovania a benefitov?
- Čo z ponuky benefitov využívate? (Prečo áno/nie)
- Chýba niečo v zozname benefitov podľa Vás?

Podpora stabilizácie zamestnancov

- Ako hodnotíte naše súčasné opatrenia na podporu udržania zamestnancov vo firme?
- Aké ďalšie opatrenia by podľa vás mohli pomôcť zvýšiť stabilitu zamestnancov vo firme?

Prilákavosť talentov

- Akými spôsobmi sa podľa vás firma snaží prilákať talenty?
- Ako hodnotíte súčasné stratégie na prilákavosť talentov?
- Čo by podľa vás mohlo byť inak? Čo by ste urobili inak?

Well-being

- Ako by ste opísali svoje celkové pohodlie a spokojnosť v práci?
- Aké aktivity alebo aspekty Vašej práce Vám prinášajú radosť?
- Ako ovplyvňuje vaše pracovné prostredie Vaše celkové pohodlie?
- Cítite, že máte dostatočnú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom?
- Aké sú Vaše metódy na zvládanie stresu v práci?
- Ako by ste opísali svoje vzťahy s kolegami na pracovisku?
- Čo z ponuky benefitov využívate? (Prečo áno/nie).
- Chýba niečo v zozname benefitov podľa Vás?

Otázky pre druhú vlnu rozhovorov:

- Môžete mi opísať nejakú skúsenosť, keď ste cítili podporu zo strany vedúceho?
- Čo vedúci pracovník robí pre lepšie vzťahy medzi zamestnancami?
- Čo by mohol robiť?
- Ako vnímate starostlivosť firmy o svojich zamestnancov?
- Vnímate, že zamestnanecké benefity sú nastavené tak, aby podporovali vašu pracovnú pohodu?
- Čo by sa muselo zmeniť, aby ste to tak vnímali?
- Mnoho ľudí si neuvedomuje, čo pre nich firma robí. Dá sa podľa vás niečo urobiť, aby to vnímali?
- Čo vás napadá?
- Aký máte pocit zo spolupráce medzi jednotlivými oddeleniami?
- Čo by ste urobili inak?
- Čo podľa vás funguje?
- Čo by bolo iné, keby spolupráca fungovala dokonale?
- Ak by som teraz mávla čarovnou paličkou a spolupráca by fungovala výborne, podľa čoho by ste to spoznali?
- Aké komunikačné kanály najviac využívate? (Intranet, nástenky, tablety...)
- Prídu vám tieto nástroje užitočné?
- Čo by ste zmenili/doplnili?
- Čo by vám pomohlo cítiť väčšiu pracovnú pohodu vo firme?
- Čo by mohlo byť iné?

Otázky k dotazníku:

- Viete o tom, že bol dotazník rozoslaný?
- Na jednej strane tu veci fungujú, avšak dotazník vyplnilo len pár desiatok zamestnancov. Napadá vás, prečo je to tak? Máte dôveru vo vedenie, že výsledky budú zohľadnené?
- Pripadal vám dotazník príliš dlhý alebo zložitý?
- Aké boli vaše prvé myšlienky, keď ste dotazník dostali?
- Čo podľa vás prispieva k tomu, že nemáte čas?
- Čo by vám pomohlo, aby ste mali viac času?

PRÍLOHA P IV: UKÁŽKY ROZHOVOROV

1/3

1. ukážka rozhovoru:**Mluvčí 1**

Ako by ste popísali pracovnú atmosféru vo firme?

Mluvčí 2

Pokud budu brát čistě jenom ten můj prostor, ve kterém se pohybuju, tak z mého, z mého pohledu je to dobré, protože já nepřicházím do styku tam, kde jsou ty styčné plochy, kde to prostě drhne, jo, a se snažím tomu vyhýbat, protože občas to samozřejmě jako se ke mně dostane, někdo, si přijde vždy srdíčko a podobné záležitosti, ale to vám potom kazí ten celkový dojem jako z toho, že vám to docela funguje a někde se to prostě kazí, ale když to zaberu jako zprůměrovaně, tak ta atmosféra není úplně dobrá. V rámci kolektivu vždycky na daném úseku bude ti lidi, abyste pochopil, kde sedí pohromadě.

Mluvčí 1

Ako hodnotíte možnosti pre vzdelávanie a rozvoj?

Mluvčí 2

Tak zaměstnavatel si váží nebo respektive chtěl by mít vzdělané zaměstnance, ale zatím se mi nepovedlo odejít někam na školení, takže co jsem se naučil, tak jsem se naučil prostě za provozu, ať už od externistů nebo samostudiem a podobně, ale ještě to nebylo, že by dokázal prostě vyjet a týden se někde školit něco nového. Spíše je to z časových důvodů a když už, tak si něco navrhla, navrhne, tak tam už opravdu jako poměrně jako větší finanční částka, no, ohledně toho IT na nějaké to jako lepší školení, kdy člověk ho zas toho tolik nevyužije v tom našem omezeném prostoru.

Mluvčí 1

Ako hodnotíte systém hodnotenia pracovného výkonu?

Mluvčí 2

Systém hodnocení pracovní výkonu je takový ze začátku, když se na to podíváte, takový složitý a neprůhledný. A chvilku trvá, než do toho jako zabřednete, co znamená, jako snaží se, se to zjednoduší v rámci nějakého těch procent a podobně, ale nikdy se ke mně nedostalo vždycky jako na výplatní pásce nějakou částku. Ale co se zatím skrývá, jaký je ten rozpad na to, na ty procenta, které nám byly předkládány, to jsem zatím nikdy neviděl.

Mluvčí 1

Veľa zamestnancov si to neuvedomuje, čo pro nich firma robí. Čo sa podľa Vás dá urobiť, pokiaľ niečo, aby začali vnímať, že sa firma snaží?

Mluvčí 2

To by asi jakože bolelo, kdyby nám ty benefity vzali třeba ten příspěvek na dopravu, tak možná by si uvědomili, že prostě to všude není. No, i ty obědy nebo ty odměny toho vedoucího, to osobní, tohle, kdyby prostě to firma vzala, tak možná by si to uvědomili, oni by se určitě hodně rozčilovali všichni, ale oni si na to zvykli všichni. Já jsem přišla, já jsem ty benefity v minulé firmě neměla, takže si komu hodně vážím, co dělá, ale jak jsou prostě už navyklí.

Mluvčí 1

Aký máte pocit zo spolupráce medzi jednotlivými útvarmi?

Mluvčí 2

Chybí tam komunikace. Bohužel mezi mistrama, i když se snaží komunikovat. Druhá směna. Je to potom jinak. Informaci si nepředají a pak se to odráží na těch halách, že my nemáme prostě aktuální informaci, že se něco změnilo a ten mistr potom prostě má o tolik více práce, že si to musí prostě zjišťovat a přehazovat tu výrobu. Ale to už je bohužel nový strach.

Mluvčí 1

Áno. To nám právě vyplynulo z tých minulých rozhovorov, že to tam nefunguje. A čo by ste urobila inak?

Mluvčí 2

Tak mě napadá akorát to, aby ti mistři mezi sebou více komunikovali a tu musí chtít o ní, předávali si ty informace a možná i emailem. Nevím, jestli to tak funguje, to by věděl mistr, ale aby víc komunikovali, aby se snažili, tak zrovna jako náš mistr za námi přijde do výroby. Ptá se, komu komunikuje, co je hotové, co není hotové? Kdy to bude hotové? A když už jenom ten sám dělník mu řekne, já nevím, a přitom on to ten dělník ví a může mu ten horizont dát. Tak proto se pak stěžuje výroba. Dál, protože o něj jsou schopni říct už jenom od těch dělníků, to začínáš, řeknou, nevím. On může nastat kdykoliv problém, ale oni by se měli taky zamyslet, že těm mistrům tu práci ztěžují, nekomunikují celkově všichni mezi sebou.

3. ukážka rozhovoru:

3/3

Mluvčí 1

Myslíte si, že pracovníci vnímají, že sa firma stará o ich pracovnú pohodu. To je ten pojem well-being.

Mluvčí 2

Já si osobně myslím, že jo, že u nás, jo. To budu neskromný a řeknu, protože my to máme fakt pěkné prostředí a my na to hodně dbáme. A x lidí a už si to tak nějak tak ocitlo, ještě tady umění.

Mluvčí 1

Aké výsledky by ste očekával od projektu zameraného na podporu pracovnej pohody?

Mluvčí 2

Já bych očekával ty průsečíky, protože pracovní pohoda bude pro mladé lidi úplně něco jiného než pro ty staré. My by zajímaly výstup toho, aby to byly ty průsečíky, kde my to máme vlastně jako zaměřit, jo. Jako oázy můžou být ty krajní, jo, něco, jo, že tam bude free, něco a tam na druhé straně ti starší budou rádi, když já nevím, co jim bude zase vyhovovat, A to můžou být, ale takový ty jako, jak se máme vlastně, jak to máme nastavovat, tak by mě zajímalo ty průsečíkové záležitosti.

Mluvčí 1

Aké zdroje, čas, peniaze, personál, by ste bol ochotný na to vyčlenit'?

Mluvčí 2

Velké. Já s tím, my jsme tady do toho investovali obrovské peníze jenom proto, aby to prostředí prostě vypadalo. A co ty informace jsou, tak každý, kdo vždycky jede okolo, tak on by tam chtěl pracovat v té firmě, jo. Samozřejmě přijde dovnitř a už je to náročnější. Ale ty lidi, kteří to pochopí tu kulturu potom a ty, kteří jako vydrží, protože první narazí, tak vesměs je tu spokojenost, a to já vidím z toho, že tady x lidí prostě pracuje od 20 let, jako že tu zůstali jako i přes všechny ty jako tady je hrozně, ten gró tým je opravdu jako silný. Takže ano. A tady se do toho dávají miliony korun do toho prostředí.

Druhá vlna rozhovorov:

[illegible]

PRÍLOHA P VI: KÓDY ROZHOVOROV

1/6

Prvá vlna rozhovorov:

Kód	Kategória
Atmosféra	Rodinná atmosféra
	Nedokončené úlohy
	Pozitívna atmosféra
	Dobry kolektív
	Rozdiel medzi útvárom a firmou
	Tvorivá atmosféra
	Hektická atmosféra
	Personálne zmeny
	Nestabilná atmosféra vo firme
	Premenlivá pracovná atmosféra
	Vypočítavé správanie kolegov
Značka - čo oceňuje	Uvoľnená atmosféra
	Zamestnanecké benefity
	Pozitívny postoj k práci
	Možnosti rozvoja
	Zapojenie zamestnancov (priestor pre návrhy)
	Starostlivosť o zamestnancov
	Pracovné prostredie
	Firemné hodnoty
	Kariérny rast
	Moderné trendy
	Priateľský prístup
	Pracovné prostredie
	Inovačný prístup firmy
	Jasné vedenie zo strany majiteľa
	Presah do budúcnosti
	Vyšší cieľ než len zisk
	Firma je vidieť
	Firma je uznávaná
	Pozitívny prístup k ľuďom
	Stabilita firmy na trhu
	Firma rieši problémy
	Starostlivosť o zamestnancov
Čo robiť inak	Spolupráca
	Vzdelávanie celej firmy
	Zmena cesty zákazky firmou
	Dodržiavať termíny
	Byť proaktívny
	Stabilizovať kolektív
	Zlepšiť komunikáciu majstrov

	Akcie pre výrobu
Vzdelávanie	Preplatené školenia
	Interné vzdelávanie
	Výzvy v rozvoji manažérov
	Pozitívny postoj k vzdelávaniu
	Špeciálne vzdelávacie programy (škola)
	Exkurzie do firiem
	Jazykové kurzy
	Nedostatok školení v oblasti leadershipu
	Nedostatok školení v oblasti spolupráce
	Ponuka vzdelávania
	Samoštúdium
	Časová a finančná náročnosť školení
	Nevyužitelnost školení pri práci
	Zahraničné stáže
	Exkurzie len pre časť firmy
	Nevyužívanie možností vzdelávania
	Možnosť podávať zlepšovaky
Rozvoj manažérskych schopností	Plánované školenie
	Leadership
	Spolupráca
	Podpora profesijného rozvoja
Hodnotenie pracovného výkonu	Fixná a variabilná zložka
	Hodnotenie práce navyše a nadčasov
	Hodnotenie na základe výsledkov
	Hodnotenie dodržovania termínov
	Hodnotenie vedúcim
	Nedostatok informácií pre presné posúdenie výkonu
	Ročný hodnotenie pracovného výkonu
	Nedostatočná frekvencia hodnotenia
	Hodnotenie vedúcich
	Zložitý mzdový výmer
	Nejasnosť osobného ohodnotenia
	Informovanosť o zmenách
	Spokojnosť s odmeňovaním
	Férové odmeňovanie
	Ročné hodnotenie pracovného výkonu
	Neférové odmeňovanie
	Odmeňovanie nezohľadňuje skúsenosti
	Nedostatočná spätná väzba
Zamestnanecké benefity	Stravovanie
	Príspevok na dopravu
	Team-building
	Športové aktivity

	Podujatia
	Masáže a fyzioterapia
	Stravovanie
	Dôchodkové pripoistenie
	Vzdelávanie
	Zľavy
	Stravovanie s obmedzenými možnosťami
	Rybárske závody
	Rekreačné zariadenie
	Žiadny benefit nechýba
	Nevedomosť zamestnancov o benefitoch
	Nespokojnosť s cenou stravovania
	Chýba viac dovolenky
	Chýbajú sick days
	Obmedzený home-office
	Ocenenie za jubileá
	Chýbajúce individuálne jazykové kurzy
	Chýbajúca multisportka
	Jazykové vzdelávanie
	Chýbajúce parkovanie
	Chýbajúca čistota pracoviska
	Chýbajúce akcie pre výrobu
Prianie a potreby	Vedenie otvorené diskusiám
	CEO málo často vo výrobe
Stabilizácia zamestnancov	Vedenie otvorené diskusiám
	Sklon k mikro managementu
	Hodinová mzda
	Príspevok na dopravu
	Vernostná finančná odmena
Spôsob stabilizácie	Zvýšenie mzdy
	Snaha udržať zamestnancov aj pri poklese zákaziek
Celkové pohodlie a spokojnosť	Spokojnosť
	Náročnosť pri nárazových zákazkách
	Problémy firmy s time managementom
	Rôznorodá práca
	Zmysluplnosť práce
	Autonómia
	Voľnosť
	Zmysluplnosť práce
	Väčšia zodpovednosť
	Ergonomické pracovisko
	Vhodné pracovné prostredie
	Postupné zlepšovanie pracovných podmienok
	Modernizácia priestorov

	Nedostatky v pracovnom prostredí
	Motivácia kolegov
	Náročnosť medziľudskej komunikácie
	Stabilita pracovného prostredia
	Oceňovanie nápadov zamestnancov
	Podpora zo strany firmy
	Spokojnosť s pracovnou náplňou
	Variabilita úloh
	Autonómia pri vykonávaní práce
	Krátka prestávka
	Chýba miesto na oddych
Čo vám spôsobuje v práci radosť	Finančná odmena
	Práca s ľuďmi
	Výsledok práce
	Zmysluplnosť práce
	Dobrý kolektív
	Hladký priebeh práce
	Príjemná atmosféra
	Zaujímavá náplň práce
	Spokojnosť kolegov
	Zmysluplnosť práce
	Samostatnosť
	Hladký priebeh práce
	Úspech v práci
	Dlhodobé projekty
	Prínos pre firmu
	Práca s dopadom na spoločnosť
	Finančné ohodnotenie
	Eliminácia stereotypu
	Pozitívne zmeny
	Rovnováha medzi prácou a súkromím
	Osobné záľuby
	Pocit uznania
	Pocit vypočutia
	Úspech v práci
	Peniaze
	Kolektív
Zladenie pracovného a osobného života	Dobré vzťahy na pracovisku
	Netreba oddeľovať prácu a osobný život
	Rovnováha medzi súkromím a prácou
	Náročnosť zladiť prácu a súkromie
	Časová náročnosť práce
	Menej náročné zladiť prácu a súkromie v porovnaní so školou
	Oddeľovanie práce a súkromia

	Podpora od partnera
	Prijímanie pracovných povinností ako prirodzenú súčasť
	Neschopnosť venovať sa koníčkum
	Práca zasahuje do voľného času
	Dôležitosť rodiny
	Stabilita a istota v práci
	Podpora od nadriadeného
	Flexibilná pracovná doba
	Starostlivosť o rodinu
	Skúsenosť v práci
Vplyv pracovnej pohody na celkovú pohodu	Zmysluplnosť práce
	Pracovná atmosféra
	Vplyv prostredia na pohodu
	Prenášanie pracovného stresu do osobného života
	Prekrývanie pracovného a osobného života
	Časová náročnosť práce
	Fyzická a psychická náročnosť práce
	Snaha o udržanie organizácie práce
Metódy zvládania stresu	Pohyb
	Mentálne nastavenie
	Zoznam úloh
	Ticho
	Zameranie sa na prácu
	Ventilácia emócií
	Dohoda so zamestnávateľom
	Dýchanie
	Pozitívna sebareflexia
Vzťahy na pracovisku	Pozitívne vzťahy
	Spoločné hodnoty s vedúcim
	Problémy v medzi strediskovej spolupráci
	Akceptácia rozdielov
	Občasné konflikty
	Tolerancia kolegov
	Dobrá spolupráca
	Individuálne pracovné nasadenie
	Negatívny postoj k pretváрке
	Potreba zlepšovania vzťahov
	Generačné rozdiely
	Trpezlivý prístup k riešeniu konfliktov
	Rivalita medzi zmenami

Kód	Kategória
Podpora vedúceho	Dostatočná podpora
	Riešenie problémov
	Záujem o názor zamestnancov
	Podpora spolupráce
Podpora zamestnaneckých vzťahov zo strany vedúceho	Naslúcha zamestnancom
	Rieši problémy
	Podpora produktivity
Návrh pre podporu zamestnaneckých vzťahov	Prepájanie pracovníkov
	Komunikácia
Vnímanie zamestnaneckých benefitov	Dostatok benefitov
	Nevnímanie benefitov niektorými zamestnancami
	Existencia predsudkov voči home-officu
Návrh pre podporu vnímania benefitov	Zmena myslenia starších manažérov
	Väčšia propagácia súčasných možností
Uvedomenie čo firma robí pre zamestnancov	Zrušenie benefitov
Spolupráca medzi útvarmi	Jeden celok
	Chýbajúca komunikácia medzi majstrami
	Každý sám za seba
Návrh pre podporu spolupráce	Presnejšie predávanie informácií
	Väčšia miera komunikácie
Čo funguje	Väčšina procesov funguje
Znaky fungujúcej spolupráce	Plynulosť výrobného procesu
Dôvod nízkeho počtu respondentov	Neinformovanosť
	Neochota
Dôvera v zmenu	Áno
Nedostatok času zamestnancov	Neochota
	Úkolová mzda
Návrh pre zvýšenie počtu respondentov	Príkazom

PRÍLOHA P VII: OTÁZKY - ROZHOVOR KONATEL

- Myslíte si, že pracovníci vnímajú, že sa firma stará o ich pracovnú pohodu?
- Ako by ste popísal súčasnú úroveň pracovnej pohody zamestnancov vo firme?
- Aké problémy vnímate ako najväčšie výzvy?
- Aké výsledky by ste očakávali od projektu zameraného na podporu pracovnej pohody?
- Aké zdroje (čas, peniaze, personál) by ste boli ochotný vyčleniť na podporu pracovnej pohody?

Pomozte nám zlepšit

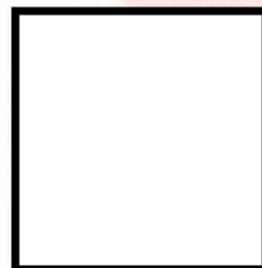
**Vaše anonymní připomínky
budou představeny vedení.**

Dotazník

Vyplňte přes QR kód nebo fyzicky v papírové podobě (na recepci nebo na personálním).

Rozhovor

Na rozhovory se studentkami se můžete přihlásit
u Katky Skřivánkové.



S výstupy chceme pracovat a _____ v těchto oblastech
zlepšovat, a proto děkujeme za vaše zapojení do průzkumu. 😊

PRÍLOHA P IX: OTÁZKY – DOTAZNÍKY

1/4

Prvá vlna dotazníka:

1. Potvrďte prosím, že souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními:

- a) Přečetla jsem si výše uvedené informace a dotazníkového šetření se účastním dobrovolně.
b) Jsem si vědom(a), že poskytnuté údaje budou použity pro vědecké účely při zachování anonymity účastníka. *

☐ Souhlasím

2. Napište své poznávací číslo nebo přezdívku.

Vaše poznávací číslo/přezdívka bude použito pro propojení Vašich odpovědí z tohoto dotazníku a dotazníku z druhé vlny. Prosíme proto o zapamatování a zachování jednotnosti.

3. Jaké je Vaše pohlaví?

☐ Žena☐ Muž☐ Jiné/nechci sdělit

4. Jaká je vaše věková skupina?

☐ 18-24 let☐ 25-34 let☐ 35-44 let☐ 45-54 let☐ Nad 55 let☐ Jiné/nechci sdělit

5. Jste na vedoucí pozici?

☐ Ano☐ Ne☐ Jiné/nechci sdělit

6. Pokud ne, jste technickohospodářský pracovník nebo pracovník ve výrobě?

☐ THP

☐ Výroba

7. Během posledních 12 měsíců jste...

	Ano	Ne
Měli schůzku se svým vedoucím a probírali jste Váš výkon.	☐	☐
Se bavili s personalistkou nebo nadřízeným o svém karierním rozvoji.	☐	☐
Měli jste dostatek informací ke své práci.	☐	☐
Absolvovali školení rozvíjející vaše znalosti a dovednosti.	☐	☐
Měli možnost naplno využít své znalosti a dovednosti.	☐	☐
Měli možnost přispět svými nápady na zlepšení.	☐	☐
Se mohli rozhodovat samostatně, jak si zorganizujete svou práci.	☐	☐
Měli možnost přizpůsobit si svou pracovní dobu nebo pracovat z domova.	☐	☐

Druhá vlna dotazníka:

3/4

2. Napište své poznávací číslo nebo přezdívku.

Vaše poznávací číslo/přezdívka bude použito pro propojení Vašich odpovědí z tohoto dotazníku a dotazníku z první vlny.

3. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o sladování práce a soukromí

	Silně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Silně nesouhlasím
Můj osobní život trpí kvůli práci.	☐	☐	☐	☐
Kvůli práci nemám čas na osobní aktivity.	☐	☐	☐	☐
Jsem nespokojen/a s množstvím času, který mám na mimopracovní aktivity.	☐	☐	☐	☐
Jsem příliš unavený/á na to, abych byl/a v práci efektivní/á.	☐	☐	☐	☐
Kvůli osobním záležitostem se mi špatně pracuje.	☐	☐	☐	☐
Osobní život mi dodává energii pro práci.	☐	☐	☐	☐
Díky práci mám lepší náladu.	☐	☐	☐	☐

4. Na škále od 1 do 10, jak ste celkově ve firmě spokojeni

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

5. Prostor pro Vaše myšlenky a názory

6. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky pracovní spokojenosti?

	Silně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Silně nesouhlasím
Moje práce mě naplňuje.	☐	☐	☐	☐
S podmínkami, které pro svoji práci mám, jsem spokojen/a.	☐	☐	☐	☐
Většinu se do práce teším.	☐	☐	☐	☐

7. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o Vašem chování v práci?

	Silně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Silně nesouhlasím
Vymýšlím kreativní řešení problémů.	☐	☐	☐	☐
Hledám nové metody a způsoby práce.	☐	☐	☐	☐
Sdíluji své inovativní nápady ostatním	☐	☐	☐	☐

8. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky ohledně zvažování odchodu z firmy

	Silně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Silně nesouhlasím
Odejdu z této společnosti, pokud se pracovní podmínky ještě zhorší.	☐	☐	☐	☐
O výpovědi přemýšlím stále častěji.	☐	☐	☐	☐
Aktivně si hledám novou práci.	☐	☐	☐	☐

PRÍLOHA P X: IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE A DESKRIPTÍVNA ŠTATISTIKA DOTAZNÍKOV

Identifikačné údaje 1. dotazníka:

Pohlavie	
Muž	30
Žena	12
Veková skupina	
18-24 rokov	4
25-34 rokov	11
35-44 rokov	13
45-54 rokov	10
Nad 55 rokov	4
Vedúci pracovník	
Nie	33
Áno	8
Iné	1
Pracovné zaradenie	
THP	20
Výroba	17
Prázdne	5

Deskriptívna štatistika 1. dotazníka:

	Well-being
Valid	42
Missing	0
Mean	0.731
Std. Deviation	0.236
Minimum	0.125
Maximum	1.000

Deskriptívna štatistika 2. dotazníka:

	Work-life balans	Pracovná spokojnosť	Inovačné správanie	Tendencia k odchodu
Valid	32	32	31	31
Missing	0	0	1	1
Mean	2.363	2.948	3.021	2.048
Std. Deviation	0.330	0.536	0.530	0.714
Minimum	1.714	2.000	2.000	1.000
Maximum	3.143	4.000	4.000	3.500

Deskriptívna štatistika prepojených dotazníkov:

	Wellbeing	Work-life balans	Pracovná spokojnosť	Inovačné správanie	Tendencia k odchodu
Valid	9	9	9	9	9
Missing	0	0	0	0	0
Mean	0.667	2.317	2.852	2.593	1.963
Std. Deviation	0.250	0.341	0.626	1.115	0.992
Minimum	0.250	1.714	2.000	0.000	0.000
Maximum	1.000	2.714	4.000	4.000	3.000

PRÍLOHA P XI: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Diana Zacharová		Projekt na podporu zvýšenia pracovnej pohody zamestnancov		UTB v Zline, FaME	
		Logický rámec			
	Strom/hierarchie cieľov	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje informácií k overeniu/spôsob overenia	Predpoklady a rizika	
Hlavný cieľ (prínosy, širší cieľ)	Hlavný cieľ projektu je zvýšiť pracovnú pohodu zamestnancov pomocou opatrení zameraných na rozvoj líderských zručností, posilnenie komunikácie a spolupráce a podporu work-life balansu. Širším cieľom je zníženie fluktuácie, zvýšenie spokojnosti, zvýšenie angažovanosti zamestnancov.	• Zvýšenie spokojnosti zamestnancov o 10 % do 12 mesiacov • Zvýšenie angažovanosti o 10 % do 12 mesiacov • Zníženie fluktuácie o 5% do 12 mesiacov.	Interné HR preskumy Rozhovory so zamestnancami 360° spätná väzba Interný HR systém	NEVYPLŇUJE SA	
Projektové ciele / (účel, špecifický cieľ)	Zlepšiť pracovnú pohodu zamestnancov prostredníctvom rozvoja líderských zručností vedúcich pracovníkov skvalitnenia internej komunikácie a spolupráce a podpory work-life balansu.	• Zlepšenie hodnotenia interných komunikačných procesov o 10 % do 12 mesiacov • Zvýšenie produktivity o 10 % do 12 mesiacoch • Zníženie podielu nevyužitých dovoleniek o 10 % do 12 mesiacov.	Interné HR preskumy Interný HR systém	- Možný odpor zamestnancov k novým opatreniam - Nedostatočne využité nadobudnutých zručností zo strany vedúcich pracovníkov - Nízke prezentačné schopnosti vedúcich pracovníkov - Potreba priebežného monitoringu a úpravy programu - Časová vyťaženosť - Nedostatok financií	
Výstupy (výsledky)	Realizácia Leadership akademie pre vedúcich pracovníkov a možnosť individuálneho koučingu	• Posilnenie líderských schopností manažérov o 10 % do 12 mesiacov	Interné HR preskumy 360° spätná väzba		
	Skolenia jednotlivých tímov vedúcimi pracovníkmi	• Zlepšenie hodnotenia interných komunikačných procesov o 10 % do 12 mesiacov	Interný HR systém		
	Deň naprieč firmou	• Zvýšenie produktivity o 10 % do 12 mesiacoch	Rozhovory so zamestnancami 360° spätná väzba		
	Pravidelný monitoring čerpania dovolenky	• Zníženie podielu nevyužitých dovoleniek o 10 % do 12 mesiacov	Interný HR systém		
Aktivity	Vzdelávanie a rozvoj manažérskych zručností Zlepšenie medzilidskej komunikácie Podpora work-life balansu Vyhodnotenie projektu	Prostriedky Rozpočet :1 milión Kč Externí lektori HR a management Počítačové vybavenie Interný HR systém Prednášková miestnosť Cas Občerstvenie Veľká spoločenská miestnosť Rekrečné zariadenie	Časový rámec aktivít 1. etapa (1.-6. mesiac): Interná komunikácia o plánovaných aktivitách, príprava Leadership akademie, Deň naprieč firmou, preskum spokojnosti 2. etapa (7.-12. mesiac): Leadership akademie, preskum spokojnosti 3. etapa (13.-18. mesiac): Skolenie tímov vedúcimi pracovníkmi 4. etapa (19.-24. mesiac): team-building pre vedúcich pracovníkov, preskum spokojnosti 5. etapa (25.-30. mesiac): Vyhodnotenie projektu	Predbežné podmienky Podpora vedenia firmy Aktívne zapojenie vedúcich pracovníkov Aktívne zapojenie zamestnancov	