

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2024/36114651041914628

DOPADY PANDÉMIE COVID-19 NA VYBRANÉ ASPEKTY
RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MEDZINÁRODNÝCH
FIRMÁCH

Diplomová práca

2024

Bc. Veronika Bérešová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

DOPADY PANDÉMIE COVID-19 NA VYBRANÉ ASPEKTY
RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MEDZINÁRODNÝCH
FIRMÁCH
Diplomová práca

Študijný program: manažment medzinárodného obchodu
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: katedra medzinárodného obchodu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

22.04.2024

.....

Pod'akovanie

Rada by som sa touto cestou poďakovala vedúcemu mojej záverečnej práce Ing. Daniel Krajčík, PhD. za jeho ochotu, pripomienky a odbornú pomoc pri písaní tejto práce.

Bc. Veronika Bérešová

Abstrakt

BÉREŠOVÁ, Veronika, Bc.: *Dopady pandémie COVID-19 na vybrané aspekty riadenia ľudských zdrojov v medzinárodných firmách.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, PhD. – Bratislava: OF EUBA, 2024, 85 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Dopady pandémie COVID-19 na vybrané aspekty riadenia ľudských zdrojov v medzinárodných firmách. Cieľom záverečnej práce bolo sa zamerať na vplyv tejto krízy na riadenie ľudských zdrojov na prácu z domu, identifikovať hlavné výzvy a príležitosti, ktoré vyplynuli z tejto novej pandémie a ponúknuť manažérom a odborníkom v oblasti riadenia ľudských zdrojov pohľad na potenciálne budúce smerovanie organizácie, ktoré by z týchto príležitostí mohli vyplývať.

Prácu tvoria 4 kapitoly. V prvej kapitole práce sú teoreticky vymedzené základné pojmy a koncepty týkajúce sa riadenia ľudských zdrojov. Druhá kapitola sa zaoberá analýzou dopadov pandémie COVID-19 na pracovné prostredie a konkrétne na prácu z domu. Detailne sa tu opisujú výzvy a príležitosti, ktoré táto nečakaná udalosť priniesla v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Tretia kapitola sa zaoberá metodikou a cieľom práce. A v poslednej, štvrtej, kapitole je rozobraná praktická časť diplomovej práce, ktorá je založená na dotazníku, na ktorý odpovedali zamestnanci jednotlivých spoločností. Táto časť poskytuje analýzu výsledkov dotazníkového prieskumu a diskutuje o ich implikáciách pre riadenie ľudských zdrojov v kontexte práce z domu. Zaoberá sa konkrétnymi výzvami a príležitosťami, ktoré vyplývajú z výsledkov prieskumu a navrhuje možné stratégie a opatrenia, ktoré by mohli spoločnostiam pomôcť optimalizovať využívanie práce z domu a zlepšiť výkonnosť a pohodu zamestnancov.

Kľúčové slová:

pandémia, COVID-19, manažment ľudských zdrojov, home office, digitalizácia

Abstract

BÉREŠOVÁ, Veronika, Bc.: *Impacts of the COVID-19 pandemic on selected aspects of human resources management in multinational companies*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce. Department of International Trade. – Thesis Supervisor: Ing. Daniel Krajčí, PhD. – Bratislava: FOC UE, 2024. 85 s.

The final work is elaborated on the topic Impact of the COVID-19 pandemic on selected aspects of human resources management in multinational companies. The aim of the final work was to focus on the impact of this crisis on human resource management, to identify the main challenges and opportunities that have arisen from this new pandemic and to offer managers and experts in the field of human resource management an insight into the potential future direction of the organization that can take from there opportunities result.

The work consists of 4 chapters. In the first chapter of the thesis, basic terms and concepts related to human resources management are theoretically defined. The second chapter deals with the analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the working environment and specifically on working from home. The challenges and opportunities that this unexpected event brought in the field of human resources management are described in detail here. The third chapter deals with the methodology and the aim of the work. And in the last, fourth, chapter, the practical part of the thesis is discussed, which is based on a questionnaire answered by employees of individual companies. This section provides an analysis of the results of the questionnaire survey and discusses their implications for human resource management in the context of working from home. It addresses specific challenges and opportunities arising from the survey results and suggests possible strategies and measures that could help companies optimize the use of home working and improve employee performance and well-being.

Key words:

pandemic, COVID-19, human resource management, home office, digitalization

OBSAH

ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV	9
ÚVOD.....	10
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ..	11
1.1 Manažment ľudských zdrojov	11
1.2 História riadenia ľudských zdrojov	13
1.3 Modely riadenia ľudských zdrojov.....	14
1.3.1 Budúcnosť modelov riadenia ľudských zdrojov	19
1.4 Úlohy riadenia ľudských zdrojov	21
1.4.1 Nábor a obsadzovanie	22
1.4.2 Školenie a rozvoj.....	25
1.4.3 Hodnotenie výkonu	27
1.4.4 Motivácia a udržanie	28
1.4.5 Plánovanie a riadenie ľudských zdrojov	29
1.4.6 Dodržiavanie právnych predpisov a práv zamestnancov	30
1.5 Subjekty riadenia ľudských zdrojov	31
1.5.1 Vrcholový manažment	32
1.5.2 Líniový manažment.....	34
1.5.3 Oddelenie riadenia ľudských zdrojov	35
1.6 Ciele riadenia ľudských zdrojov	37
1.7 Budúcnosť riadenia ľudských zdrojov?	39
1.7.1 Trendy na rok 2024	39
2 PANDÉMIA COVID-19 A RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	43
2.1 Práca na diaľku	44
2.2 Zdravie pracovníkov	46
2.3 Produktivita a rovnováha medzi pracovným a súkromným životom	47
2.4 Stratégia podpory zamestnancov	48
3 CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	52
3.1 Charakteristika metódy výskumu	52
3.2 Pracovný postup	53

4	VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	54
4.1	Výskumná vzorka.....	54
4.2	Výsledky dotazníkového prieskumu.....	56
4.3	Diskusia	74
	ZÁVER	78
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	79
	Knižné zdroje	79
	Internetové zdroje	80
	PRÍLOHY	85

ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Pohlavie respondentov	54
--	----

Zoznam grafov

Graf 1: Pohlavie respondentov	54
Graf 2: Veková kategória respondentov	55
Graf 3: Typy spoločností	55
Graf 4: Pracovné pozície	56
Graf 5: Práca z domu ako „nová norma“	57
Graf 6: Možnosť práce z domu	57
Graf 7: Využívanie práce z domu	58
Graf 8: Preferovaná forma práce	59
Graf 9: Spokojnosť s prácou z domu	59
Graf 10: Práca z domu a pandémie COVID-19	60
Graf 11: Prechod na prácu z domu počas pandémie COVID-19	61
Graf 12: Dojem zo zavedenia práce z domu	62
Graf 13: Podniknuté kroky pri zavedení práce z domu	63
Graf 14: Pravdepodobnosť kontinuity práce z domu	63
Graf 15: Dopad práce z domu na vybrané aspekty	64
Graf 16: Nástroje a aplikácie využívané pri práci z domu	65
Graf 17: Výhody práce z domu	67
Graf 18: Zmeny a inovácie	68
Graf 19: Nevýhody práce z domu	69
Graf 20: Riešenie nevýhod práce z domu	71
Graf 21: Porovnanie práce z domu počas období	73
Graf 22: Odporúčanie	73
Graf 23: Zmena zamestnania	74

ÚVOD

Pandémia COVID-19 narušila mnoho aspektov nášho každodenného života vrátane spôsobu fungovania podnikov a spôsobu práce zamestnancov. Pre medzinárodné spoločnosti predstavuje pandémia jedinečné výzvy pre ich postupy riadenia ľudských zdrojov. Medzinárodné spoločnosti sa museli rýchlo prispôsobiť novým spôsobom práce, ako je práca na diaľku a virtuálna spolupráca, a zároveň sa museli orientovať v meniacom sa prostredí medzinárodných predpisov a obmedzení. Pandémia tiež zdôraznila dôležitosť pohody, zdravia a bezpečnosti zamestnancov a potrebu agilných stratégií riadenia talentov.

V tejto záverečnej práci sa zameriavame na dôsledky tejto transformácie na riadenie ľudských zdrojov v medzinárodných firmách. Špecificky, skúmame, ako sa práca z domu odrazila na zamestnaneckú produktivitu, pocity spokojnosti a zdravia, ako aj na dynamiku tímu a organizačnú kultúru.

Štúdia vplyvu COVID-19 na riadenie ľudských zdrojov v medzinárodných spoločnostiach je dôležitá, pretože poskytuje pohľad na úlohu personalistov pri zvládaní kríz a prispôbovaní sa meniacemu sa podnikateľskému prostrediu. Objasňuje aj výzvy a príležitosti, ktoré vznikajú v globálnom kontexte medzinárodných spoločností, a to, ako môžu tieto spoločnosti čeliť týmto výzvam a zároveň podporovať blahobyť a angažovanosť svojich zamestnancov.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

V teoretickej časti záverečnej práce sa pozrieme na podstatu riadenia ľudských zdrojov a čo znamenala pandémia COVID-19 vo všeobecnosti pre spoločnosť. V práci však budeme skúmať predovšetkým dopady na riadenie tohto sektoru v medzinárodnej sfére.

1.1 Manažment ľudských zdrojov

Každá organizácia, malá či veľká, využíva na fungovanie kapitál. Kapitálom môže byť hotovosť, cennosť alebo rôzne tovary, ktoré sú používané na vytváranie príjmu pre podnikanie. Avšak bez ohľadu na odvetvie, všetky spoločnosti majú jednu vec spoločnú – musia mať ľudí, ktorí tento kapitál budú či už vytvárať alebo riadiť. Práve ľudia, teda ľudské zdroje sú najväčším fungujúcim kapitálom každého podniku. Na druhej strane, okrem kapitálu základom úspechu je disponovanie a uplatňovanie správnych komunikačných zručností a s nimi súvisiace schopnosti.

Manažment alebo riadenie ľudských zdrojov (*angl.* Human Resource Management) často nazývané aj ako strategické riadenie, stratégia, strategické riadenia ľudských zdrojov a mnohé podobné pojmy¹ je označované ako RLZ (*angl.* HRM) predstavuje „*integrálny a relatívne samostatný subsystém manažmentu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia spôsobilých (kompetentných za výkon danej práce) a angažovaných (spokojných, motivovaných, oddaných a lojálnych) zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie.*“² Zhŕňa širokú škálu kľúčových činností, ktoré rozhodujú o existencii podniku a sú navrhnuté tak, aby zabezpečili efektívne využitie ľudských zdrojov organizácie na dosiahnutie jej cieľov. Inak povedané, je kľúčom k želanej výkonnosti. Medzi tieto činnosti môžeme zaradiť napr. proces zamestnávania ľudí, ich školenie, odmeňovanie, rozvoj politík, ktoré sa ich týkajú, a rozvoj stratégií na ich udržanie.³

¹ VAVERČÁKOVÁ, M. – HROMKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. 2018.

² KRAVČÁKOVÁ, G. – BERNÁTOVÁ, D.: *Manažment ľudských zdrojov*. 2020.

³ UNIVERSITY OF MINNESOTA: *Human Resource*. 2016.

„Základným cieľ RLZ je zabezpečenie potreby zamestnancov (počet a štruktúru), ochotu pracovať (formou motivácie) a zabezpečenie využitia ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu, tak, aby bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosahovania cieľov organizácie (tzn. ide o zabezpečenie výkonnosti a výkonu, stability a rozvoja zamestnancov).“⁴

Podľa B. Mihalčovej možno RLZ definovať nasledovne:

- *„RLZ je podnikateľsky orientovaná filozofia, ktorá sa týka riadenia ľudských zdrojov liniovými manažérmi a s cieľom dosiahnuť prosperitu a konkurenčnú výhodu podniku,*
- *RLZ zahŕňa všetky manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudí,*
- *RLZ je súhrn postupov, ktorých cieľom je riadiť a rozvíjať ľudský potenciál vo výrobných a ostatných podnikoch,*
- *RLZ je proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaných vzťahov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov i organizácií,*
- *RLZ je taká časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese,*
- *RLZ je súhrn programov, funkcií a činností, ktoré sú navrhnuté, aby maximalizovali ciele zamestnancov a organizácie,*
- *RLZ pritom kladie dôraz na záujmy manažmentu, uplatnenie strategického prístupu, na chápanie ľudského potenciálu ako podnikového aktíva a na rozvoj ľudského potenciálu.“⁵*

Okrem riadenia vnútorných faktorov musí manažér RLZ zvážiť aj vonkajšie sily, ktoré môžu ovplyvniť organizáciu. Vonkajšie sily (alebo vonkajšie faktory) sú veci, nad ktorými spoločnosť nemá priamu kontrolu. Môžu to však byť veci, ktoré by mohli pozitívne alebo negatívne ovplyvniť ľudské zdroje. Vonkajšie faktory môžu zahŕňať:

- Globalizáciu a offshoring,
- zmeny v pracovnom práve,
- náklady na zdravotnú starostlivosť,
- očakávania zamestnancov,

⁴ KRAVČÁKOVÁ, G. – BERNÁTOVÁ, D.: *Manažment ľudských zdrojov*. 2020.

⁵ MIHALČOVÁ, B. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. 2007.

- diverzitu pracovnej sily,
- meniacu sa demografiu pracovnej sily,
- vzdelanejšiu pracovnú silu,
- prepúšťanie a znižovanie počtu zamestnancov,
- zvýšené využívanie sociálnych sietí na distribúciu informácií zamestnancov.⁶

Ku príkladu, trend flexibilného pracovného času, ktorý umožňoval zamestnancom nastaviť si vlastný harmonogram a práca na diaľku, ktorá zas umožnila zamestnancom pracovať z domu alebo zo vzdialeného miesta počas určitého časového obdobia, sú vonkajšie faktory, ktoré ovplyvnili RLZ. Riadenie ľudských zdrojov si musí byť vedomé týchto vonkajších problémov, aby mohlo vypracovať politiky, ktoré spĺňajú nielen potreby spoločnosti, ale aj potreby jednotlivcov.

1.2 História riadenia ľudských zdrojov

V 19. storočí sa v Európe začala formovať oblasť ľudských zdrojov. Bola postavená na myšlienke Roberta Owena a Charlesa Babbagea, ktorí počas priemyselnej revolúcie dospeli k záveru, že úspechom každej organizácie sú ľudia a blaho týchto ľudí, resp. zamestnancov, vedie k dokonalejšej práci a bez nich by žiadna organizácia neprežila.⁷

Na začiatku 20. storočia Frederick Winslow Taylor skúmal ľudské zdroje ako špecifickú oblasť, ktorú nazval ako vedecký manažment (známy aj ako taylorizmus)⁸. Snahou bolo zlepšiť ekonomickú efektívnosť miest vo výrobe. Nakoniec sa však zameral na jeden z hlavných vstupov do výrobného procesu – prácu – čo vyvolalo prieskum produktivity pracovnej sily.⁹ Okrem vedeckého manažmentu, začiatkom 20. storočia došlo aj k vzostupu veľkých, zložitých organizácií v rôznych odvetviach, vrátane výroby, financií a dopravy. Keďže tieto organizácie rástli ako do veľkostí, tak ja do zložitosti, potrebovali nové metódy na riadenie svojich zamestnancov a zabezpečenie ich efektivity. Rovnako

⁶ UNIVERSITY OF MINNESOTA: *Human Resource*. 2016.

⁷ GRIFFIN, R. W.: *Principles of Management*. 2007.

⁸ **Vedecký manažment** je teória manažmentu, ktorá analyzuje a syntetizuje pracovné toky. Jeho hlavným cieľom je zvyšovanie ekonomickej efektívnosti, najmä produktivity práce. Bol to jeden z prvých pokusov aplikovať vedu na inžinierstvo procesov v manažmente. Vedecké riadenie je niekedy známe ako taylorizmus podľa svojho priekopníka Fredericka Winslowa Taylora.

⁹ MERKLE, J. A.: *Management and Ideology*. 1980.

došlo aj k vlne robotníckeho aktivizmu a rastu odborových zväzov, ktoré dali zamestnancom väčšiu právomoc vyjednávať so svojimi zamestnávateľmi a požadovať lepšie mzdové a pracovné podmienky a pracovné hodiny. A v reakcii na rastúcu potrebu špecializovaných manažérskych funkcií na riadenie práce začali organizácie budovať personálne oddelenia, ktoré boli zodpovedné za nábor, školenie a riadenie zamestnancov.¹⁰

Koniec 20. storočia bol obdobím významných zmien a evolúcie v oblasti RLZ, keď sa organizácie prispôbovali meniacim sa ekonomickým, sociálnym a technologickým podmienkam. Prvým kľúčovým trendom bol vzostup globalizácie, kedy koncom 20. storočia došlo k rýchlemu nárastu medzinárodného obchodu a investícií, čo viedlo ku globalizácii mnohých organizácií. V dôsledku toho sa RLZ muselo prispôbiť výzvam riadenia globálnej pracovnej sily vrátane kultúrnych rozdielov, jazykových bariér a rôznych právnych a regulačných rámcov. Okrem globalizácie, došlo aj k rýchlemu rastu nových technológií, ako je internet a mobilné zariadenia, ktoré mali hlboký vplyv na spôsob, akým organizácie riadili svoje ľudské zdroje. RLZ sa muselo prispôbiť novej realite práce na diaľku, virtuálnym tímom a potrebe nových digitálnych zručností. So zintenzívnením súťaže o top talenty začali organizácie kladť väčší dôraz na talent manažment, vrátane náboru, rozvoja a udržania špičkových pracovníkov. RLZ zohralo kľúčovú úlohu pri vývoji nových stratégií a postupov riadenia talentov, ako je plánovanie nástupníctva, rozvoj vedenia a riadenie výkonnosti. Spoločne tieto trendy a vývoj mali významný vplyv na vývoj RLZ a naďalej formujú spôsob, akým organizácie riadia svoje ľudské zdroje v súčasnosti.¹¹

1.3 Modely riadenia ľudských zdrojov

Existuje niekoľko modelov riadenia ľudských zdrojov, ktoré organizácie môžu využiť na efektívne riadenie svojich zamestnancov a zlepšenie výkonnosti svojich podnikov. Každá organizácia, pracovná sila a tím RLZ je jedinečný a má odlišné potreby a ciele. Pri výbere správneho modelu riadenia ľudských zdrojov pre podnikanie je potrebné zvážiť niekoľko faktorov ako sú napr. obchodná stratégia, organizačný dizajn a štruktúra, priemysel a konkurencia, schopnosti tímu RLZ a nákladová efektívnosť.

¹⁰ POPHAL. L.: *The 100 Year History of the Human Resources Department* [online]. Dostupné na: <<https://www.visier.com/blog/the-100-year-history-human-resources-department>>.

¹¹ HRM HANDBOOK: *HR Management in 70s and 80s of 20th Century* [online] Dostupné na: <<https://hrmhandbook.com/hrt/history/early-hr-management>>.

Klasický model riadenia ľudských zdrojov sa zameriava na nábor, školenie a udržanie zamestnancov v rámci organizácie. Tieto postupy v oblasti ľudských zdrojov vedú k určitým výsledkom. Príklady zahŕňajú odhodlanie, kvalitný výstup a angažovanosť. Model bol získaný z mnohých porovnávacích modelov, ktoré boli distribuované počas 90-tych rokov a polovice roku 2000. Cieľom je maximálna efektívnosť pracovných procesov, v ktorých zamestnanci predstavujú najdôležitejší kapitál spoločnosti. Model zobrazuje a ukazuje, ako môžu HR aktivity, ktoré sú v súlade s organizačnou stratégiou, viesť k lepším obchodným výkonom, v ktorých každý jednotlivec je vnímaný ako individuálny subjekt. Hlavnou úlohou v tomto modeli je zabezpečiť riadne pracovné podmienky pre svojich zamestnancov a riešiť problémy ako mzdy, pracovnú dobu, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Tieto výsledky RLZ zase vedú k zlepšeniu interného výkonu. Príklady zahŕňajú produktivitu, inovácie a kvalitu. Tieto výsledky vedú k finančným výkonom (napr. zisky, finančný obrat, lepšie marže a ROI). Model zobrazuje základný reťazec, ktorý začína podnikateľským plánom a končí fiškálnou výkonnosťou.^{12 13}

8-boxový model od Paula Boselie-ho je široko uznávaným rámcom v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý je cenený pre svoju komplexnú analýzu postupov riadenia ľudských zdrojov a ich zosúladenia s organizačnou stratégiou. Paul Boselie, uznávaný profesor riadenia ľudských zdrojov na Utrechtskej univerzite v Holandsku, vyvinul tento model, aby ponúkol štruktúrovaný prístup k pochopeniu zložitosti riadenia ľudských zdrojov v rámci organizácií. Tento model vymedzuje 8 kľúčových dimenzií, z ktorých každá hrá kľúčovú úlohu pri formovaní postupov riadenia ľudských zdrojov a ich strategického zosúladenia:

- **Filozofia a vízia RLZ** podčiarkuje dôležitosť koherentnej filozofie RLZ a jasnej vízie, ktorá spája postupy riadenia ľudských zdrojov s organizačnými cieľmi a hodnotami,
- **úlohy a zodpovednosti RLZ** a ich pochopenie v rámci organizácie je kľúčové pre efektívnu implementáciu postupov,
- jasné a dobre definované **zásady a postupy RLZ** zabezpečujú konzistentnosť a spravodlivosť v postupoch RLZ v celej organizácii,

¹² DECENZO, D. A. – ROBBINS, S. P.: *Fundamentals of Human Resource Management*. 2010.

¹³ PEOPLEHUM. *The Standard Casual Model of HRM*. [online]. Dostupné na: <<https://www.peoplehum.com/glossary/the-standard-causal-model-of-hrm#:~:text=The%20model%20portrays%20a%20causal,lead%20to%20better%20business%20performance>>.

- efektívne **systemy a procesy RLZ** uľahčujú implementáciu a realizáciu politík a postupov RLZ,
- podpora **kompetencií a zručností v oblasti RLZ** medzi zamestnancami a odborníkmi je nevyhnutná pre riadenie výkonnosti organizácie,
- dobre navrhnutý systém **odmien a uznania** motivuje zamestnancov a posilňuje požadované správanie v súlade s cieľmi organizácie,
- otvorené a transparentné **komunikačné kanály a aktívne zapojenie zamestnancov** podporujú pozitívnu organizačnú kultúru a zvyšujú efektivitu RLZ,
- pravidelné **hodnotenie postupov RLZ** a ich vplyvu na výkonnosť organizácie umožňuje neustále zlepšovanie a prispôbovanie sa meniacim sa okolnostiam.¹⁴

Hodnotový reťazec ľudských zdrojov je jedným z najznámejších modelov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Je dôležitým nástrojom, ktorý ukazuje ako oddelenie RLZ pridáva hodnotu k obchodným cieľom. Je to proces, ktorý zobrazuje, ako výsledky spojené s aktivitami a postupmi ľudských zdrojov vedú k organizačným cieľom. Ukazuje, že oddelenie má niekoľko procesov a činností, ktorých výsledkom sú výstupy, ktoré následne prispievajú k organizačným cieľom.

- Niektoré z najdôležitejších **aktivít RLZ** zahŕňajú vzťahy so zamestnancami, prognózy ľudských zdrojov, školenia a rozvoj, odmeňovanie a organizačný rozvoj. Tieto aktivity sa merajú pomocou metrík efektívnosti, ako sú náklady na prenájom, rozpočet na vzdelávanie, počet kandidátov na miesto, čas potrebný na prijatie do zamestnania, počet voľných pracovných miest atď.
- **HR Outcomes**, tieto aktivity vedú k výsledkom RLZ, ktoré sa merajú ako KPI. Niektoré z príkladov zahŕňajú angažovanosť zamestnancov, fluktuáciu, udržanie, individuálny a tímový výkon, mieru absencie, kvalite prenájmu atď.
- **Organizačné výsledky** ľudských zdrojov nie sú dostatočné, organizácia chce v konečnom dôsledku ovplyvniť ciele organizácie. Strategické ciele sa merajú z hľadiska produktivity, zisku, spokojnosti zákazníkov, trhovej kapitalizácie, lojality zákazníkov a ďalších. Takéto výsledky pridávajú hodnotu organizácii a robia podnikanie dlhodobou ziskovým.¹⁵

¹⁴ VAN VULPEN, E.: *8 HR Models Every HR Practitioner Should Know in 2024*. [online]. 2024. Dostupné na: <<https://www.aihr.com/blog/human-resources-models>>.

¹⁵ VAN VULPEN, E.: *The HR Value Chain*. [online]. Dostupné na: <<https://www.aihr.com/blog/hr-value-chain-essential-tool-for-adding-value-to-hr>>.

Harvardský model RLZ bol pripísaný Michaelovi Beerovi v roku 1984 a príspevky Paauweho a Richardsona v roku 1997. Využíva holistický prístup k RLZ a zahŕňa rôzne úrovne výsledkov. Súčasťou je 5 komponentov:

- Začína sa to **záujmom zainteresovaných strán**. Medzi tieto zainteresované strany patria akcionári, manažment, skupiny zamestnancov, vláda atď. Tieto záujmy definujú politiku riadenia ľudských zdrojov,
- zároveň tieto záujmy ovplyvňujú **situačné faktory**, ktoré zahŕňajú charakteristiky pracovnej sily, odbory a všetky ostatné faktory, ktoré boli tiež súčasťou 8-boxového modelu,
- **politiku riadenia RLZ** ovplyvňujú situačné faktory a záujmy zainteresovaných strán. Patria sem hlavné činnosti v oblasti ľudských zdrojov ako sú nábor, školenia a systémy odmeňovania,
- keď sa politika RLZ robí dobre, vedú k pozitívnym **výsledkom v oblasti RLZ**. Medzi ne patrí retencia, efektívnosť nákladov, angažovanosť a kompetencia,
- tieto pozitívne výsledky RLZ vedú k **dlhodobým následkom**. Môžu byť individuálne, organizačné a spoločenské.¹⁶

Model Guest-a bol vyvinutý koncom 80. a 90. rokov 20. storočia Davidom Guestom, profesorom na King's Business School v Spojenom kráľovstve. Model umiestňuje strategickú úlohu RLZ a odlišuje strategické RLZ od tradičných činností personálneho manažmentu. Bol to jeden z prvých modelov, ktorý zahŕňal „tvrdé“ aj „mäkké“ perspektívy riadenia ľudských zdrojov. Model tiež umiestnil vplyv RLZ na výkonnosť podniku a uznal zásadnú úlohu, ktorá zohráva organizačné správanie pri dosahovaní výsledkov výkonnosti. Model host'a popisuje RLZ z hľadiska šiestich vzájomne prepojených dimenzií analýzy, ktoré sú v súlade s konkrétnou obchodnou stratégiou:

(1) Predpokladom je, že RLZ začína konkrétnymi stratégiami, ktoré sú v súlade s obchodným zámerom; (2) ktorý zase informuje o postupoch a politikách riadenia ľudských zdrojov, (3) ktorých výsledkom sú konkrétne výsledky riadenia ľudských zdrojov, ktoré vedú k (4) želanému správaniu zamestnancov, ako je angažovanosť a motivácia, ktoré spoločne (5) vedie k výsledkom výkonu, (6) čo vedie k finančným výsledkom.

¹⁶ PERSONIO: *What is the Harvard Model of HRM?*. [online]. Dostupné na: <<https://www.personio.com/hr-lexicon/harvard-hrm-model>>.

Platí aj opak tohto modelu riadenia ľudských zdrojov, kedy finančné výsledky budú ovplyvnené výkonom, ktorý je poháňaný individuálnym a organizačným správaním. Toto správanie vyplýva zo špecifických výsledkov RLZ ako výsledku cielených RLZ praktík a politík založených na konkrétnej stratégii RLZ.¹⁷

Ulrichov model bol navrhnutý v knihe Davida Ulricha z roku 1996, ktorá načrtla štyri kľúčové úlohy, ktoré musí funkcia RLZ prevziať:

- **Administratívny expert** sa zaoberá internými operáciami tým, že dohliada na procesy a stratégie pre RLZ,
- **Employee Champion** riadi kompetencie pracovnej sily a úroveň zapojenia zamestnancov s cieľom zlepšiť produktivitu. Zameriava sa na udržanie zdravého vzťahu medzi zamestnávateľom a zamestnancom,
- **Change Agent** spolupracuje s manažérmi a zamestnancami na spustení iniciatív, ktoré zlepšujú firemnú kultúru a podporujú podnikanie,
- **strategický partner** zosúladzuje stratégie RLZ s obchodnými cieľmi spoločnosti. Vytvára najlepšie metódy rozvoja a riadenia ľudských zdrojov, aby čo najlepšie podporili úspech.

Tento model sa stal známym aj ako *model Ulrich HR Business Partner*. Tieto štyri roly nemusia byť konkrétnymi pracovnými názvami a personalisti môžu prevziať jednu alebo viac rolí v rámci svojich povinností. Ulrichova kniha *Human Resource Champions* inšpirovala aj ďalšiu interpretáciu modelu RLZ pre veľké organizácie. Často sa označuje ako „trojrohý model stoličky“¹⁸ a niekedy „model Ulrich“. V roku 2008 Ulrich spolu s Jonom Youngerom a Waynom Brocbankom rozšírili tento model poskytovania služieb RLZ, pričom určili 5 rolí. A to, servisné centrá, korporátne RLZ, odborné centrá, vstavané RLZ a prevádzkové RLZ.^{19 20}

Modely ako **High Performance Work Systems** (HPWS) alebo **High Involvement Work Systems** (HIWS) sa zameriavajú na vytváranie pracovného prostredia, ktoré podporuje angažovanosť a motiváciu zamestnancov. V HPWS sú kľúčovými faktormi

¹⁷ THAKUR, S.: *Guest Model of HRM*. [online]. 2021. Dostupné na: <<https://101hrm.com/guest-model>>.

¹⁸ Pojem „trojrohý stolička“ odkazuje na myšlienku, že vedenie je vrcholom stoličky a zdieľané služby, centrá excelentnosti a obchodní partneri sú jej tromi nohami.

¹⁹ Z anglického názvu *service centers, Corporate HR, Centers of expertise, Embedded HR a Operational HR*.

²⁰ O'DONOGHUE, L.: *The David Ulrich HR Model*. [online]. 2021. Dostupné na: <<https://www.testcandidates.com/magazine/the-david-ulrich-hr-model>>.

zapojenie zamestnancov do rozhodovania, vysoká kvalita práce, dôvera a podpora zamestnancov a používanie moderných technológií. HIWS zase kladie dôraz na zlepšenie komunikácie a spolupráce, rozvoj zručností a schopností zamestnancov a podporu inovatívneho myslenia.²¹

1.3.1 Budúcnosť modelov riadenia ľudských zdrojov

Je jasné, že vo svete práce definovanom VUCA je potreba rýchlo sa prispôbiť. RLZ čelí rovnakej realite rýchlejšieho riešenia problémov modernizáciou a digitalizáciou funkcie. Inými slovami, RLZ potrebuje urýchlene prijať agilný prístup k transformácii sveta práce.

Agilné RLZ. V súčasnosti sa agilné²² prístupy sporadicky objavujú v rôznych procesoch RLZ, ako je získavanie talentov alebo riadenie výkonnosti. Pomaly však začína prenikať aj do iných oblastí. Agilné RLZ sa na začiatku môže javiť ako zložitá téma. Je to prístup riadenia ľudských zdrojov, ktorý sa inšpiruje agilnými metodikami a princípmi z oblasti softvérového vývoja a riadenia projektov. Jeho cieľom je prispieť k väčšej flexibilitě, rýchlosti a efektívnosti vo vykonávaní riadenia ľudských zdrojov v organizáciách. Tento prístup sa snaží odstrániť tradičné hierarchie a rigidné procesy, ktoré môžu brániť rýchlemu prispôsobeniu sa zmenám v prostredí a potrebám zamestnancov. Namiesto toho sa zameriava na vytváranie agilnej kultúry, kde sú tímy schopné pružne reagovať na nové požiadavky a prispôsobovať sa meniacim sa podmienkami. Medzi kľúčové princípy agilného RLZ patrí:

- **Iteratívny prístup** – pracovať v krátkych iteráciách a pružne sa prispôsobovať meniacim sa potrebám,
- **kolaborácia a komunikácia** – podporovať otvorenú komunikáciu a spoluprácu medzi tímami a jednotlivcami,
- **zameranie sa na zákazníka (zamestnanca)** – sústrediť sa na potreby a požiadavky zamestnancov a vytvárať pre nich hodnotu,

²¹ COLLINGS, D. G. a kol.: *Human Resource Management*. 2018.

²² *Agile* je iteratívny prístup k riadeniu projektov a vývoju softvérov, ktorý pomáha tímom dodávať hodnotu svojim zákazníkom rýchlejšie a bez starostí. Namiesto toho, aby všetko vsadilo na spustenie „veľkého tresku“, agilný tím poskytuje prácu v malých, ale spotrebných prírastkoch. Požiadavky, plány a výsledky sa vyhodnocujú priebežné, takže tímy majú prirodzený mechanizmus rýchlej reakcie na zmeny.

- **rýchla spätná väzba (*feedback*)** – poskytovať pravidelnú spätnú väzbu a možnosti na zlepšovanie sa,
- **flexibilita a adaptabilita** – byť schopný rýchlo reagovať na zmeny a prispôbovať sa novým požiadavkám.²³

Udržateľné RLZ je prístup v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý sa zameriava na dlhodobú udržateľnosť a zodpovednosť voči ľuďom, spoločnosti a životnému prostrediu. Je založený na predpoklade, že dlhodobo udržateľný úspech organizácie si vyžaduje nielen efektívne riadenie ľudských zdrojov, ale aj zohľadnenie sociálnych a environmentálnych dôsledkov svojich činností. Tento prístup zohľadňuje potrebu vyvážiť krátkodobé a dlhodobé ciele organizácie a prispievať k udržateľnému rozvoju spoločnosti ako celku, potrebu integrovať sociálne, environmentálne a ekonomické faktory do riadenia ľudských zdrojov s cieľom vytvárať hodnotu pre všetky zainteresované strany. Kľúčové aspekty trvalo udržateľného RLZ zahŕňajú:

- Podpora **rozmanitosti a inkluzivity** v pracovnom prostredí, čo zahŕňa rešpektovanie rôznorodých kultúr, pohlaví, vekových skupín a ďalších faktorov,
- poskytovanie podpory pre **zdravie a blahobyt zamestnancov**, ako sú programy na zlepšenie duševného zdravia, vyvážené pracovné zaťaženie a podpora rovnováhy medzi pracovným a osobným životom,
- investície do **rozvoja zamestnancov a kontinuálne vzdelávanie**, aby mohli zamestnanci rozvíjať svoje schopnosti a prispievať k dlhodobej udržateľnosti organizácie,
- dodržiavanie **etických štandardov a hodnôt**, ako aj zodpovedné riadenie v oblasti ľudských zdrojov, čo zahŕňa transparentnosť, spravodlivosť a etické riadenie pracovných vzťahov,
- minimalizovanie **environmentálneho dosahu ľudských zdrojových procesov**, ako je napr. efektívne využívanie energie, obmedzenie odpadu a podpora environmentálnej udržateľnosti.²⁴

²³ IANCU, S.: *Agile HR*. [online]. Dostupné na: <<https://www.aihr.com/blog/agile-hr>>.

²⁴ SHAH, N.: *Importance of sustainable HRM practices*. [online]. 2023. Dostupné na: <<https://www.linkedin.com/pulse/importance-sustainable-hrm-practices-nedim-shah>>.

1.4 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov zohráva dôležitú úlohu v úspechu akejkoľvek organizácie tým, že zabezpečuje efektívne riadenie a rozvoj ľudského kapitálu organizácie. Avšak niektoré úlohy a ciele RLZ sa môžu líšiť v súvislosti od špecifických potrieb a cieľov organizácie. Vo všeobecnosti sú však úlohy RLZ nasledovné:

- Nábor,
- školenie a rozvoj,
- hodnotenie výkonu,
- motivácia a udržanie,
- plánovanie a riadenie ľudských zdrojov,
- dodržiavanie právnych predpisov a práv zamestnancov.

V rámci RLZ sa nájdu aj autori, ktorí medzi hlavné úlohy zaraďujú aj iné náležitosti. Napr. autorka B. Mihalčová za hlavné úlohy RLZ považuje:

- *„Súlad medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov tak, aby požiadavkám každého pracovného miesta zodpovedali pracovné schopnosti zamestnanca,*
- *presadzovanie vhodného štýlu vedenia ľudí,*
- *optimálne využívanie kvalifikácie a pracovných schopností pracovníkov,*
- *optimálne využívanie pracovnej doby,*
- *rešpektovanie medziľudských vzťahov na pracovisku,*
- *manažment kariéry.“²⁵*

A podľa G. Kravčákovej a D. Bernátovej sú zas základné úlohy v RLZ:

- *„Personálne plánovanie,*
- *dizajn pracovných miest, analýza a redizajn pracovných miest,*
- *získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta,*
- *výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta o prácu pre organizáciu,*
- *prijímanie pracovníkov do pracovného pomeru a adaptácia pracovníkov,*
- *hodnotenie práce, pracovného a sociálneho správania zamestnancov,*

²⁵ MIHALČOVÁ, B. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. 2007.

- *mobilita zamestnancov, penziovanie a uvoľňovanie zamestnancov z pracovného pomeru,*
- *odmeňovanie zamestnancov,*
- *vzdelávanie zamestnancov.*²⁶

1.4.1 Nábor a obsadzovanie

Nábor a personálne obsadenie sú základnými komponentmi RLZ, ktoré zahŕňajú proces získavania, výberu a prijímania nových zamestnancov do organizácie. Tieto úlohy sú rozhodujúce, aby sa zabezpečilo, že organizácia má správnych ľudí v správnych rolách, a pre profesionálov v oblasti RLZ to môže byť náročný proces. Zároveň zahŕňa identifikáciu a prilákanie potenciálnych kandidátov na prácu, aby sa uchádzali o otvorené pozície v rámci organizácie.

Nábor ale nie je len o obsadzovaní otvorených pozícií v rámci organizácie. Je to tiež o budovaní rôznorodej a inkluzívnej pracovnej sily, ktorá odráža hodnoty a ciele organizácie. Personalisti musia byť pri náboře aktívni a hľadať spôsoby ako prilákať rôznorodú skupinu kandidátov z rôznych prostredí a s rôznymi skúsenosťami.

Jedným zo spôsobov ako prilákať rôznorodú skupinu kandidátov, je použiť ciele náborové stratégie. Personalisti sa môžu napr. zúčastniť veľtrhov práce a networkingových podujatí zameraných na špecifické skupiny, ako sú ženy, menšiny alebo seniori. Okrem toho môžu personalisti využívať sociálne médiá na spojenie s potenciálnymi uchádzačmi o zamestnanie a na propagáciu kultúry a hodnôt organizácie.

Ďalším dôležitým aspektom náboru a obsadzovania zamestnancov je zabezpečenie toho, aby mala organizácie silnú zamestnávateľskú značku (*angl.* employer branding)²⁷. Personalisti musia spolupracovať s marketingovými a komunikačnými tímami, aby vytvorili značku zamestnávateľa.²⁸

²⁶ KRAVČÁKOVÁ, G. – BERNÁTOVÁ, D.: *Manažment ľudských zdrojov*. 2020.

²⁷ Employer branding vyjadruje všetky aktivity spojené so zamestnávateľskou značkou. Zjednodušene povedané, ide o to, ako vás ako zamestnávateľa vnímajú vlastní zamestnanci a verejnosť. Každá firma má zamestnávateľskú značku. Možno ju nechať vyvíjať sa prirodzene, alebo možno zobrať veci do vlastných rúk a značku zamestnávateľa posilniť.

²⁸ SMARTRECRUITERS: *Recruitment* [online]. Dostupné na: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment>.

Hoci je náborový proces jedinečný pre každú organizáciu, proces prijímania má 15 základných krokov:

1. **Identifikácia potreby náboru.** Proces náboru začína identifikáciou potreby v organizácii. Táto potreba sa môže líšiť podľa toho, či sú pozície novovzniknuté alebo nedávno uvoľnené.
2. **Vypracovanie plánu náboru.** V prípade novovzniknutých pozícií by organizácie mali jasne identifikovať, ako sa nová rola zhoduje s cieľmi a obchodným plánom jej organizácie. Je dôležité, aby všetci, ktorí sa podieľajú na rozhodovaní o prijímaní zamestnancov, súhlasili s procesom náboru, krokmi aj vhodnými komunikačnými kanálmi.
3. **Popis práce.** Základom pre personalistov je správne a zrozumiteľne uvedený popis práce, ktorý obsahuje prioritný zoznam pracovných požiadaviek, špeciálne kvalifikácie, požadované vlastnosti a požadované skúsenosti. Okrem toho by mal obsahovať aj informácie týkajúce sa platu a benefitov.
4. **Inercia.** Identifikácia vysokokvalifikovaných potenciálnych kandidátov začína interne, preto je odporúčané začať upovedomením súčasných zamestnancov o otvorení pozície. Inzerovanie práce nemusí byť externé, môže sa týkať výlučne interných záležitostí, ak sa organizácia a personalisti rozhodnú obsadiť pozíciu konkrétnym zamestnancom.
5. **Nábor na pozíciu.** Okrem využitia vyššie spomenutých spôsobov na upovedomenie verejnosti o pozícií, personalisti by mali využiť aj priame oslovenie kandidáta napr. prostredníctvom siete LinkedIn, rôznych sociálnych sietí či veľtrhov práce. Aktívny nábor pomôže generovať žiadosti od potenciálnych kandidátov, ktorí aktívne nehľadajú nové pracovné miesta, ale môžu byť pre danú pozíciu dokonalí.
6. **Kontrola žiadostí.** V mnohých prípadoch sa proces kontroly žiadostí od potenciálnych zamestnancov začína u zástupcov ľudských zdrojov, ktorí posúdia žiadosť a vylúčia každého kandidáta, ktorý spĺňa len minimálne alebo žiadne požiadavky na danú pozíciu alebo organizáciu vo všeobecnosti.
7. **Telefonický rozhovor / začiatok pohovoru.** Úvodné pohovory zvyčajne začínajú telefonátmi so zástupcami RLZ. Telefonické pohovory určujú, či uchádzači majú kvalifikáciu potrebnú na obsadenie pozície a či sú v súlade s kultúrou a hodnotami organizácie.

8. **Pohovor.** Organizácia môže mať pre kandidátov naplánovaných niekoľko pohovorov. Tieto pohovory môžu zahŕňať:
- Skoré pohovory, ktoré sú zvyčajne pohovory medzi uchádzačmi a náborovým manažérom. Konverzácie sú zamerané na základné predpoklady ako skúsenosti, zručnosti a pracovnú históriu.
 - Dodatočné pohovory môžu byť s vedením, zamestnancami, vedúcimi pracovníkmi alebo ďalšími inými členmi organizácie. Môžu sa zároveň konať individuálne alebo ako skupinové pohovory s náborovou komisiou. Rovnako je na posúdení každej organizácie, či tieto pohovory budú prebiehať formálne alebo neformálne, na mieste alebo v online priestore. Tieto dodatočné pohovory sú zamerané skôr na konkrétne témy, ktoré môžu zahŕňať hlbkový rozhovor o kvalifikácii či konkrétnych budúcich úlohách.
 - Záverečné pohovory často prebiehajú s najvyšším vedením organizácie alebo prebieha ako hlbšia diskusia s personalistom zo skoršej fázy náborového procesu. Tieto pohovory sú zvyčajne rozšírené len na veľmi úzky kruh najvhodnejších a najlepších kandidátov.
9. **Hodnotenie kandidáta.** Po skončení pohovorov alebo počas ich ukončenia organizácie často pridelujú uchádzačom jeden alebo viac štandardizovaných testov. Tieto skúšky merajú širokú škálu premenných, vrátane osobnostných čŕt, schopnosti riešiť problémy, uvažovania, čítania s porozumením, emocionálnej inteligencie a ďalších.
10. **Kontrola pozadia kandidátov.** Počiatočná ponuka práce by mala uvádzať, že všetci kandidáti podliehajú previerke. Prostredníctvom previerok organizácia preveruje registre trestov kandidátov, overujú históriu zamestnania a spôsobilosť. Sú však aj organizácie, ktoré kontrolujú okrem iného aj účty na sociálnych sieťach (napr. Facebook, Twitter, atď.), aby sa uistili, že potenciálni zamestnanci budú pravdepodobne reprezentovať spoločnosť profesionálnym spôsobom. V závislosti od charakteru pozície, môžu byť požadované aj testy na omamné a psychotropné látky.
11. **Kontrola referencií.** Úlohou je preverenie relevantných informácií, ktoré kandidát zdieľa o predchádzajúcom zamestnaní. Informácie sa týkajú pracovného výkonu, skúseností, zodpovednosti, správania sa na pracovisku atď.

12. **Rozhodnutie.** Po vykonaní kontroly kandidátov a referencií náborový personál identifikuje svoju najlepšiu voľbu. Náborový personál si však musí určiť aj záložného kandidáta pre prípad, že najlepšia voľba ponuku odmietne. V prípade ak žiadni kandidáti nespĺňajú prijímacie kritéria, personál sa rozhodne, či začne alebo nezačne ďalší náborový proces.
13. **Pracovná ponuka.** Po výbere najlepšieho kandidáta by organizácia mala rozšíriť úvodnú ponuku. Ponukový list by mal obsahovať plat, benefity, platené voľno, dátum nástupu, prípadné odstúpné, politiku práce na diaľku, zahrnuté vybavenie spoločnosti a ďalšie podmienky zamestnania.
14. **Prijatie kandidáta.** Po úspešnom rokovaní sa začína proces vyplňania a podávania papierov súvisiacich so zamestnaním.
15. **Adaptácia.** Po prijatí zamestnanca sa proces nekončí. Adaptácia zamestnanca ústretovým a profesionálnym spôsobom do kolektívu organizácie pomôže pri položení základov pre dlhodobý a produktívny vzájomný vzťah.²⁹

Keď je kandidát vybraný a prijatý, ďalším krokom je adaptácia (angl. onboarding) a orientácia (angl. orientation). Adaptácia zahŕňa proces integrácie nových zamestnancov do organizácie, ktorý zabezpečuje, že majú znalosti, zručnosti a zdroje potrebné na to, aby uspeli vo svojich úlohách. Personalisti musia vypracovať komplexný adaptačný program, ktorý bude pokrývať kľúčové témy, ako je poslanie organizácie, kultúra, zásady a postupy.³⁰

1.4.2 Školenie a rozvoj

Školenie a rozvoj sú kritickými zložkami RLZ, ktoré zahŕňajú zvyšovanie vedomostí, zručností a schopností zamestnancov. Tieto aktivity sú určené na zlepšenie výkonnosti zamestnancov, zvýšenie pracovnej spokojnosti a motivácie a prispievajú k celkovému úspechu organizácie. Školenie zahŕňa poskytnutie zručností a vedomostí zamestnancom, ktoré sú potrebné na efektívne vykonávanie ich pracovných povinností.

²⁹ SMARTRECRUITERS: *Hiring Process Steps* [online]. Dostupné na: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/hiring-process-steps>.

³⁰ SMARTRECRUITERS: *Recruitment* [online]. Dostupné na: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment>.

Na vytvorenie efektívnych vzdelávacích a rozvojových programov musia personalisti posúdiť potreby a ciele organizácie, ako aj medzery v zručnostiach a vedomostiach zamestnancov. Môžu vykonávať prieskumy a rozhovory s cieľom získať spätnú väzbu od zamestnancov a identifikovať oblasti na zlepšenie. Personalisti môžu tiež spolupracovať s manažérmi a nadriadenými, aby identifikovali tých zamestnancov, ktorí majú potenciál napredovania a rozvoja.

Po identifikácii potrieb a cieľov môžu personalisti vypracovať a implementovať školiace a rozvojové programy. Tieto programy by mali byť prispôsobené špecifickým potrebám organizácie a zamestnancom a mali by sa poskytovať v rôznych formátoch, aby vyhovovali rôznym štýlom učenia.

Podľa expertov zo spoločnosti IBM programy pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov majú 10 výhod, medzi ktoré patria:

1. **„Zvýšená produktivita.** *Keď zamestnanci budú mať prehľad o nových postupoch a technológiách, môžu zvýšiť svoj celkový výkon.*
2. **Obmedzený mikromanažment.** *Ak sa pracovníci cítia splnomocnení vykonávať úlohu, zvyčajne vyžadujú menší dohľad a pracujú nezávislejšie.*
3. **Vyškoľenie budúcich lídrov.** *Organizácie musia mať solídnu zásobu dobre vyškolených a inovatívnych potenciálnych lídrov, aby mohli časom rásť a prispôsobovať sa.*
4. **Zvýšená spokojnosť s prácou a jej udržanie.** *Dobre vyškolení zamestnanci získajú dôveru vo svoje schopnosti, čo vedie k väčšej spokojnosti s prácou, zníženiu absencií a celkovému udržaniu zamestnancov.*
5. **Prilákavanie vysoko kvalifikovaných zamestnancov.** *Najlepších zamestnancov priťahujú firmy s identifikovateľnou kariérou dráhou založenou na dôslednom vzdelávaní a rozvoji.*
6. **Zvýšená konzistencia.** *Dobre organizované školenie zaistuje, že úlohy sa vykonávajú jednotne, výsledkom čoho je prísna kontrola kvality, ktorej môžu koncoví používatelia dôverovať.*
7. **Lepšie kamarátstvo.** *Školenie a rozvoj pomáha vytvárať zmysel pre tímovú prácu a spoluprácu.*
8. **Posilnená bezpečnosť.** *Nepretržité školenie a rozvoj pomáha zabezpečiť, aby zamestnanci mali znalosti a zručnosti na bezpečné vykonávanie úloh.*

9. **Schopnosť krížového tréningu.** Poskytovanie konzistentného školenia vytvára celkovo informovaný tím, kde si zamestnanci môžu pomáhať pri školení alebo si navzájom pomáhať podľa potreby.
10. **Pridaná inovácia.** Dôsledne vyškolení zamestnanci môžu pomôcť pri vývoji nových stratégií a produktov, čím prispievajú k hospodárskemu výsledku a trvalému úspechu spoločnosti.³¹

1.4.3 Hodnotenie výkonu

Hodnotenie výkonnosti je kľúčovým aspektom RLZ a zahŕňa hodnotenie a meranie výkonnosti zamestnancov. Podľa Society for Human Resource Management (SHRM) „hodnotenie výkonnosti je kritickou súčasťou celkového systému riadenia výkonnosti organizácie, ktoré poskytuje formálnu príležitosť hodnotiť pracovný výkon a produktivitu zamestnancov.“³²

Hodnotenia výkonnosti pomáhajú organizáciám identifikovať silné stránky a oblasti na zlepšenie a poskytujú zamestnancom spätnú väzbu, ktorá im pomôže rozvíjať sa a rásť v ich úlohách. Tiež pomáhajú organizáciám prijímať informované rozhodnutia o povýšení, zvyšovaní plátov a ukončení pracovného pomeru.

Existuje niekoľko rôznych typov metód hodnotenia výkonu, vrátane metódy grafickej hodnotiacej škály, metódy behaviorálne zakotvenej hodnotiacej škály a metódy 360-stupňovej spätnej väzby. Jedným z efektívnych prístupov k hodnoteniu výkonu je metóda 360-stupňovej spätnej väzby. Táto metóda zahŕňa zhromažďovanie spätnej väzby z viacerých zdrojov vrátane manažérov, kolegov, podriadených a zákazníkov. Tento prístup poskytuje komplexnejší a vyváženejší pohľad na výkon zamestnanca a môže pomôcť identifikovať oblasti na zlepšenie, ktoré nemusia byť zrejmé z jednej perspektívy. Každá metóda má svoje výhody a nevýhody a personalisti by si mali vybrať metódu, ktorá najlepšie zodpovedá cieľom a kultúre organizácie.³³

³¹ IBM: *What is training and development?* [online]. Dostupné na: <<https://www.ibm.com/topics/training-development>>.

³² SHRM: *Managing Employee Performance* [online]. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-employee-retention>>.

³³ KUBEŠ, M.: *Systém 360-stupňovej spätnej väzby sa osvedčuje* [online]. 2006. Dostupné na: <<https://www.trend.sk/financie/system-360-stupnovej-spatnej-vazby-osvedcuje>>.

Podľa SHRM „procesy hodnotenia výkonu, ktoré sú navrhnuté a implementované efektívne, majú pozitívny vplyv na spokojnosť zamestnancov s prácou, organizačné odhodlanie a udržanie zamestnancov.“ Efektívne procesy hodnotenia výkonnosti by mali byť v súlade s cieľmi a zámermi organizácie a mali by zahŕňať jasné a špecifické meradlá výkonnosti, ktoré sa oznamujú zamestnancom.³⁴

Okrem toho by hodnotenie výkonnosti malo byť skôr priebežným procesom než udalosťou raz ročne. Personalisti by mali povzbudzovať manažerov a nadriadených, aby zamestnancom poskytovali pravidelnú spätnú väzbu počas celého roka. Táto spätná väzba by mala byť konštruktívna, zameraná na konkrétne správanie a činy a poskytovať zamestnancom informácie, ktoré potrebujú na zlepšenie svojho výkonu

1.4.4 Motivácia a udržanie

Motivácia a udržanie spadajú pod oblasti RLZ, ktoré môžu mať významný vplyv na výkonnosť organizácie. Motivovaní a angažovaní zamestnanci sú produktívnejší a prispievajú k úspechu organizácie. Okrem toho, udržanie špičkových talentov je nevyhnutné na udržanie konkurenčnej výhody na trhu. V tejto časti budeme diskutovať o dôležitosti motivácie a udržania v RLZ a preskúmame niektoré stratégie, ktoré môžu organizácie použiť na zlepšenie motivácie a udržania zamestnancov.

Motivácia sa týka hnacej sily, ktorá poháňa jednotlivcov konať smerom k dosiahnutiu svojich cieľov. Na pracovisku zohráva motivácia rozhodujúcu úlohu pri angažovanosti zamestnancov, produktivite a spokojnosti s prácou. Personalisti môžu využívať rôzne motivačné stratégie na udržanie angažovanosti a motivácie zamestnancov, ako je ponuka výhod a odmien, poskytovanie príležitostí na profesionálny rozvoj a vytváranie pozitívnej pracovnej kultúry.

Podľa SHRM „organizácie, ktoré využívajú motivačné nástroje, ako je uznanie a odmeňovanie, programy rozvoja zamestnancov a iniciatívy na vyváženie pracovného a súkromného života, majú vyššiu úroveň angažovanosti zamestnancov, spokojnosti s prácou

³⁴ CESPEDDES, F. V.: *How to Conduct a Great Performance Review* [online]. 2022. Dostupné na: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/how-to-conduct-great-performance-review>.

a udržanie si práce." Okrem toho zamestnanci, ktorí sú spokojní so svojou prácou a cítia sa motivovaní, s väčšou pravdepodobnosťou zostanú v organizácii.³⁵

Udržanie zamestnancov sa týka schopnosti organizácie udržať si svojich zamestnancov. Udržanie je nevyhnutné pre organizácie, aby si udržali konkurenčnú výhodu na trhu a vyhli sa vysokým nákladom spojených s obratom. Personalisti môžu využívať rôzne stratégie na zlepšenie udržania zamestnancov, ako je poskytovanie odmien a balíkov benefitov, ponúkanie príležitostí na kariérny rast a vytváranie pozitívneho pracovného prostredia.

Podľa SHRM *„organizácie, ktoré poskytujú príležitosti na kariérny rast a rozvoj, ponúkajú konkurenčné odmeňovanie a balíčky benefitov a majú pozitívnu pracovnú kultúru, majú vyššiu úroveň udržania si zamestnancov.“* Okrem toho zamestnanci, ktorí sa cítia, že si ich organizácia váži a podporujú, s väčšou pravdepodobnosťou zostanú v organizácii.³⁶

1.4.5 Plánovanie a riadenie ľudských zdrojov

Plánovanie a riadenie ľudských zdrojov pomáhajú organizáciám zosúladiť ich ľudský kapitál s ich obchodnými cieľmi. V tejto časti píšeme o dôležitosti plánovania a riadenia ľudských zdrojov a preskúmame niektoré stratégie, ktoré môžu organizácie použiť na zlepšenie postupov plánovania a riadenia ľudských zdrojov.

Plánovanie ľudských zdrojov je proces identifikácie súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov organizácie a vývoj stratégií na splnenie týchto potrieb. Efektívne plánovanie ľudských zdrojov môže organizáciám pomôcť zosúladiť ich ľudský kapitál s ich obchodnými cieľmi a zabezpečiť, aby mali správnych ľudí so správnymi zručnosťami na správnych pozíciách. Personalisti môžu využiť rôzne stratégie na zlepšenie svojich postupov plánovania. Jednou stratégiou efektívneho plánovania ľudských zdrojov je vykonať inventúru zručností, ktorá zahŕňa hodnotenie zručností a vedomostí súčasných zamestnancov a identifikáciu akýchkoľvek medzier v zručnostiach, ktoré je potrebné riešiť.

³⁵ THOMAS, J.: *How Managers Can Motivate Employees* [online]. 2020. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/how-managers-can-motivate-employees>>.

³⁶ SHRM: *Managing for Employee Retention* [online]. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-employee-retention>>.

Ďalšou stratégiou je vypracovanie plánu nástupníctva, ktorý zahŕňa identifikáciu kľúčových pozícií a vypracovanie plánu na obsadenie týchto pozícií v prípade uvoľnenia miesta.³⁷

Podľa štúdie SHRM „organizácie, ktoré využívajú analýzu pracovnej sily a nástroje plánovania pracovnej sily, majú efektívnejšiu pracovnú silu a sú lepšie vybavené na riešenie nedostatkov v zručnostiach.“ Okrem toho organizácie, ktoré majú zavedené efektívne plány nástupníctva, sú lepšie pripravené riešiť kľúčové zmeny vo vedení a zabezpečiť kontinuitu operácií.³⁸

Riadenie ľudských zdrojov je proces riadenia ľudského kapitálu organizácie na dosiahnutie jej obchodných cieľov. Efektívne postupy riadenia ľudských zdrojov môžu organizáciám pomôcť prilákať, rozvíjať a udržať si špičkové talenty a zabezpečiť, aby boli zamestnanci motivovaní a angažovaní. Personalisti môžu využívať rôzne stratégie na zlepšenie svojich postupov riadenia ľudských zdrojov. Jednou zo stratégií efektívneho riadenia ľudských zdrojov je poskytovanie príležitostí na rozvoj zamestnancov, ako sú školiace programy a plány rozvoja kariéry. Ďalšou stratégiou je zaviesť systém riadenia výkonnosti, ktorý zahŕňa stanovovanie cieľov, poskytovanie spätnej väzby a pravidelné vyhodnocovanie výkonnosti zamestnancov.

1.4.6 Dodržiavanie právnych predpisov a práv zamestnancov

Súlad s právnymi predpismi a právami zamestnancov je kľúčovým aspektom RLZ. Personalisti sú zodpovední za to, že ich organizácie budú dodržiavať pracovné zákony a predpisy a že budú chránené práva zamestnancov.

Jednou z kľúčových oblastí dodržiavania v RLZ je pracovné právo. Personalisti musia poznať príslušné pracovné zákony a taktiež musia zabezpečiť, aby ich tieto zákony boli ich organizáciou aj dodržiavané.

Práva zamestnancov sú tiež kľúčovým hľadiskom v RLZ. Personalisti musia zabezpečiť, aby sa so zamestnancami zaobchádzalo spravodlivo a aby boli chránené ich

³⁷ FULLER, J. a kol.: *Your Workforce Is More Adaptable Than You Think* [online]. 2019. Dostupné na: <<https://hbr.org/2019/05/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think>>.

³⁸ SHRM: *Practicing the Discipline of Workforce Planning*. [online]. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/practicing-discipline-workforce-planning>>.

práva. To zahŕňa ochranu zamestnancov pred diskrimináciou a obťažovaním, zabezpečenie spravodlivého odmeňovania a poskytovanie bezpečného pracovného prostredia.

Jedným zo spôsobov, ako môžu personalisti zabezpečiť súlad s pracovnými zákonmi a právami zamestnancov, je implementácia účinných politík a postupov. To zahŕňa zavedenie jasných zásad a postupov na riešenie problémov, ako je obťažovanie a diskriminácia, ako aj rôzne sťažnosti zamestnancov.³⁹

Príklady problémov s dodržiavaním RLZ môžu zahŕňať:

- *Diskriminácia v zamestnaní*: je potrebné zabezpečiť, aby organizácia nediskriminovala zamestnancov alebo uchádzačov o zamestnanie na základe rasy, farby pleti, náboženstva, pohlavia, národnosti, veku, zdravotného postihnutia alebo iných chránených charakteristík,
- *spravodlivé pracovné normy*: zabezpečenie toho, že organizácia poskytuje zamestnancom bezpečné a zdravé pracovné prostredie, vrátane dodržiavania predpisov o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci,
- *ochrana osobných údajov*: zabezpečenie toho, aby organizácia dodržiavala všetky príslušné zákony a nariadenia týkajúce sa súkromia a ochrany údajov vrátane všeobecného nariadenia o ochrane údajov (GDPR).⁴⁰

1.5 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Na procese riadenia ľudských zdrojov sa v jednotlivých organizáciách podieľa resp. zúčastňuje niekoľko subjektov. Tieto subjekty možno rozdeliť do 3 hlavných skupín:

- Vrcholový manažment,
- líniový manažment,

³⁹ GILL, A.: *HR Compliance* [online]. 2023. Dostupné na: <<https://razorpay.com/payroll/learn/hr-compliance/#:~:text=HR%20compliance%20important%3F-.What%20is%20HR%20Compliance%3F,to%20heightened%20employee%20turnover%20rates>>.

⁴⁰ BASUMALLICK, Ch.: *What is HR Compliance?* [online]. 2020. Dostupné na: <<https://www.spiceworks.com/hr/hr-compliance/articles/what-is-hr-compliance/#:~:text=Chiradeep%20BasuMallick%20Technical%20Writer,sync%20with%20industry%20Dspecific%20regulations>>.

- oddelenie riadenia ľudských zdrojov (špecializovaní manažéri).

1.5.1 Vrcholový manažment

Vrcholový manažment, známy aj ako top manažment, zohráva kľúčovú úlohu v RLZ, pretože určuje strategické smerovanie a poskytuje zdroje potrebné pre RLZ na dosiahnutie jeho cieľov. Pre vrcholový manažment je dôležité vnímať RLZ ako strategickú funkciu, ktorá je rozhodujúca pre úspech organizácie. Týmto smerom môže vrcholový manažment poskytnúť zdroje a podporu potrebnú pre RLZ na dosiahnutie svojich cieľov.

Podľa štúdie Ulricha a Brockbanka by vrcholový manažment mal vnímať RLZ ako strategickú funkciu a aktívne sa zapájať do rozhodovacích procesov RLZ. Toto zapojenie môže pomôcť zabezpečiť, že RLZ je v súlade so strategickými cieľmi a zámermi organizácie. Napríklad vrcholový manažment môže byť zapojený do kľúčových rozhodovacích procesov v oblasti RLZ, ako je prijímanie do zamestnania, školenia a odmeňovanie.⁴¹

Štúdia Armstronga a Taylora navyše zdôrazňuje, že vrcholový manažment by mal poskytnúť potrebné zdroje a podporu pre RLZ na dosiahnutie svojich cieľov. To môže zahŕňať poskytovanie finančných prostriedkov na školiace a rozvojové programy, investície do informačných systémov RLZ a zabezpečenie, aby politiky a postupy RLZ boli v súlade so strategickými cieľmi a zámermi organizácie.⁴²

Aj v tomto prípade môžeme úlohy vrcholového manažmentu rozdeliť do niekoľkých oblastí, ako sú:

- **Strategické zosúladenie.** Vrcholový manažment zohráva kľúčovú úlohu pri zosúladzovaní postupov riadenia ľudských zdrojov so strategickými cieľmi a zámermi organizácie. Ako poznamenali Ulrich a Brockbank „*RLZ je potrebné vnímať ako strategického partnera s líniovým manažmentom pri vytváraní obchodnej hodnoty prostredníctvom ľudí.*“ Vrcholový manažment musí vykomunikovať

⁴¹ ULRICH, D. – BROCKBANK, W.: *The HR Value Proposition*. 2005.

⁴² ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 2023.

strategické ciele a zámery organizácie s funkciou riadenia ľudských zdrojov a zabezpečiť, aby postupy riadenia ľudských zdrojov tieto ciele podporovali.⁴³

- **Rozvoj vedenia.** Vrcholový manažment je zodpovedný za rozvoj a vyškolenie lídrov organizácie. Podľa Armstronga a Taylora „rozvoj vodcovstva je základnou zložkou RLZ a je kľúčovou činnosťou vrcholového manažmentu.“ Vrcholový manažment by mal identifikovať vodcovský potenciál v rámci organizácie, poskytovať príležitosti na rozvoj a podporovať kultúru neustáleho vzdelávania a zlepšovania.⁴⁴
- **Riadenie zmien.** Vrcholový manažment musí podporovať úsilie RLZ pri riadení organizačných zmien. Podpora vrcholového manažmentu je rozhodujúca pri zabezpečovaní úspechu iniciatív zameraných na zmenu. Vrcholový manažment by mal informovať o potrebe zmeny, poskytovať zdroje a podporu iniciatívam na zmenu a aktívne sa podieľať na snahách o riadenie zmien.
- **Diverzita a inklúzia.** Vrcholový manažment by mal prevziať aktívnu úlohu pri podpore diverzity a inklúzie v rámci organizácie. Podľa Armstronga a Taylora „vrcholový manažment musí zabezpečiť, aby kultúra a hodnoty organizácie podporovali diverzitu a inklúziu.“ To zahŕňa rozvoj politík a praktík, ktoré podporujú diverzitu a inkluzívnosť, poskytovanie školení a podpory manažérom a zamestnancom, ako aj zodpovednosť lídrov za presadzovanie diverzity a inkluzivity.⁴⁵
- **Etické správanie.** Vrcholový manažment musí podporovať etické správanie v celej organizácii. Podľa Ulricha a Brockbanka „za nastavenie etického tónu organizácie musí zodpovedať vrcholový manažment.“ To zahŕňa vývoj politík a praktík, ktoré podporujú etické správanie, vyvodzovanie zodpovednosti zamestnancov a lídrov za etické správanie a poskytovanie školení a podpory pre etické rozhodnutia.⁴⁶
- **HR budgeting.** Vrcholový manažment je zodpovedný za rozpočtovanie a pridelovanie zdrojov pre funkciu RLZ. Podľa Torringtona, Halla a Taylora „rozpočet pre RLZ by mal byť nastavený v súlade s celkovou stratégiou organizácie a jej prioritami.“ Vrcholový manažment by mal zabezpečiť, aby rozpočet na ľudské

⁴³ ULRICH, D. – BROCKBANK, W.: *The HR Value Propositions*. 2005.

⁴⁴ ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 2023.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 2023.

⁴⁶ ULRICH, D. – BROCKBANK, W.: *The HR Value Propositions*. 2005.

zdroje postačoval na uspokojenie potrieb organizácie, pričom by mal dbať aj na efektívnosť nákladov.⁴⁷

- **Získavanie talentov.** Top manažment by sa mal podieľať na náboře a výbere kľúčových zamestnancov, najmä na vedúce pozície. Ako poznamenali Armstrong a Taylor „*vrcholový manažment by mal mať vstupy do náboru vyšších manažérov a vedúcich pracovníkov.*“ To zahŕňa definovanie zručností a vlastností požadovaných pre vedúce pozície, účasť na procese pohovoru a v konečnom dôsledku prijímanie rozhodnutí.
- **Riadenie výkonnosti.** Vrcholový manažment by sa mal podieľať na návrhu a implementácii systémov riadenia výkonnosti. Rovnako by mal mať vstupy do vývoja systémov riadenia výkonnosti, aby sa zabezpečilo, že budú v súlade so strategickými cieľmi organizácie. To zahŕňa nastavenie očakávaní výkonu, poskytovanie spätnej väzby a koučingu a rozhodovanie o odmenách a dôsledkoch súvisiacich s výkonom.
- **Plánovanie nástupníctva.** Vrcholový manažment je zodpovedný za plánovanie budúcich potrieb vedenia organizácie. Ako poznamenali Torrington, Hall a Taylor „*plánovanie nástupníctva by malo byť kľúčovým záujmom vrcholového manažmentu.*“ To zahŕňa identifikáciu potenciálnych nástupcov na kľúčové vedúce pozície, rozvoj a výchovu týchto jednotlivcov a zabezpečenie hladkého prechodu vedenia v prípade potreby.⁴⁸

1.5.2 Líniový manažment

Líniový manažment v RLZ znamená priamy dohľad nad zamestnancami, ktorí sú zodpovední za každodennú prevádzku organizácie. Patria sem manažéri a nadriadení, ktorí majú priamu právomoc nad zamestnancami a sú zodpovední za ich výkon, školenia a rozvoj. V kontexte RLZ hrá líniový manažment kľúčovú úlohu pri implementácii personálnej politiky a praxe, ako aj pri efektívnom riadení ľudských zdrojov.

Jednou z kľúčových funkcií líniového manažmentu v RLZ je zabezpečiť, aby boli politiky a postupy v oblasti ľudských zdrojov efektívne implementované a dodržiavané v rámci organizácie. To zahŕňa zásady týkajúce sa náboru, výberu, školenia, riadenia

⁴⁷ HALL, L. – ATKINSON, C. – TORRINGTON, S. T. D.: *Human Resource Management*. 2017.

⁴⁸ HALL, L. – ATKINSON, C. – TORRINGTON, S. T. D.: *Human Resource Management*. 2017.

výkonnosti a vzťahov so zamestnancami. Línioví manažéri sú zodpovední za to, že tieto zásady oznámia svojim zamestnancom, zabezpečia, aby im porozumeli, a dôsledne ich presadzujú v celej organizácii.

Ďalšou dôležitou funkciou líniového manažmentu v RLZ je riadenie výkonnosti zamestnancov. To zahŕňa nastavenie očakávaní výkonu, poskytovanie spätnej väzby a koučingu a rozhodovanie o odmenách a dôsledkoch súvisiacich s výkonom. Ako poznamenali Guest a King „*línioví manažéri sú zodpovední za každodenné riadenie zamestnancov a zohrávajú kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní toho, aby bol výkon zamestnancov v súlade s organizačnými cieľmi.*“⁴⁹

Líniový manažment je tiež zodpovedný za poskytovanie príležitostí na školenie a rozvoj pre zamestnancov. To zahŕňa identifikáciu vzdelávacích potrieb, rozvoj školiacich programov a poskytovanie koučingu a mentoringu zamestnancom. Ako uvádza Noe a kol. "*línioví manažéri zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri rozvoji zamestnancov a pri zabezpečovaní toho, aby mali potrebné zručnosti a znalosti, aby mohli efektívne vykonávať svoju prácu.*"⁵⁰

Napokon, líniový manažment hrá dôležitú úlohu pri zapájaní a udržaní zamestnancov. Ako poznamenali Macey a Schneider „*línioví manažéri sú hlavnými hnacími silami zapojenia a udržania zamestnancov.*“ To zahŕňa vytváranie pozitívneho pracovného prostredia, uznávanie a odmeňovanie dobrého výkonu a poskytovanie príležitostí na kariérny rozvoj a postup.⁵¹

1.5.3 Oddelenie riadenia ľudských zdrojov

Oddelenie riadenia ľudských zdrojov je taktiež kľúčovou súčasťou každej organizácie, ktorá je zodpovedná za riadenie najcennejšieho majetku spoločnosti – jej zamestnancov. Špecializovaní manažéri v oblasti RLZ zohrávajú úlohu pri zabezpečovaní hladkého fungovania oddelenia a podpore celkových cieľov spoločnosti.

⁴⁹ GUEST, D. – KING, Z.: *Powe, Innovation and Problem-Solving*. 2004. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x.

⁵⁰ NOE, R.A. a kol.: *Human Resource Management*. 2022.

⁵¹ MACEY, W. H. – SCHNEIDER, B.: *The Meaning of Employee Engagement*. 2015. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

Jednou zo základných úloh manažérov špecializovaných na RLZ je zabezpečiť, aby boli stratégie nábora a udržania zamestnancov v organizácii efektívne. Podľa Armstronga a Taylora je nábor kritickou funkciou RLZ a zahŕňa prilákanie a výber najkvalifikovanejších kandidátov na prácu. Proces zahŕňa inzerciu voľných pracovných miest, kontrolu životopisov, vedenie pohovorov a výber kandidátov, ktorí najlepšie zodpovedajú požiadavkám na prácu a kultúre organizácie. Udržanie na druhej strane zahŕňa zabezpečenie toho, aby boli zamestnanci motivovaní a zapojení a aby boli naplnené ich potreby. Stratégie udržania zamestnancov môžu zahŕňať rozvoj zamestnancov, príležitosti na kariérny postup, konkurenčné odmeňovanie a balíčky výhod.⁵²

Manažéri špecialisti na RLZ sú tiež zodpovední za riadenie vzťahov so zamestnancami, čo zahŕňa vytváranie a implementáciu politík a postupov, ktoré podporujú pozitívnu kultúru na pracovisku. Medzi ne môžu patriť napr. riešenia konfliktov medzi zamestnancami, riadenie disciplinárnych opatrení a zabezpečenie dodržiavania právnych predpisov. Dessler zdôrazňuje, že efektívne vzťahy so zamestnancami sú dôležité pre udržanie motivovanej a produktívnej pracovnej sily.⁵³

Školenie a rozvoj sú ďalšie vysoko postavené funkcie manažérov špecializovaných na RLZ. Títo manažéri sú zodpovední za identifikáciu školiacich potrieb, vývoj školiacich programov a poskytovanie školení zamestnancom. Zahŕňa to programy nástupu nových zamestnancov, školenia špecifické pre danú prácu a programy rozvoja vedenia. Podľa Noe a kol. odborná príprava a rozvoj sú nevyhnutné na zabezpečenie toho, aby zamestnanci mali zručnosti a znalosti potrebné na to, aby svoju prácu vykonávali efektívne a efektívne.⁵⁴

Odmeny a benefity sú tiež v kompetencii manažérov špecializovaných na RLZ. Títo manažéri sú zodpovední za vytvorenie a implementáciu balíka odmien a benefítov, ktorý je konkurencieschopný a atraktívny pre zamestnancov. Medzi to patrí vývoj politík pre platy, bonusy, stimuly a výhody, ako je zdravotné poistenie a dôchodkové plány. Podľa Milkovicha a Newmana efektívne stratégie odmeňovania a benefítov môžu pomôcť prilákať a udržať si top talenty.⁵⁵

⁵² ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 2023.

⁵³ DESSLER, G.: *Human Resource Management*. 2016.

⁵⁴ NOE, R.A. a kol.: *Human Resource Management*. 2022.

⁵⁵ NEWMAN, J. M. – MILKOVICH, G. T. – GERHART, B. A.: *Compensation*. 2016.

Nakoniec, manažéri špecializovaní na RLZ musia zabezpečiť, aby organizácia dodržiavala právne predpisy týkajúce sa zamestnania. Ako napr. dodržiavanie zákonov týkajúcich sa diskriminácie, obťažovania a bezpečnosti na pracovisku. Oddelenie musí tiež zabezpečiť, aby boli chránené práva zamestnancov a aby organizácia dodržiavala pracovné zákony a predpisy. Gomez-Mejia a kol. zdôrazňujú dôležitosť dodržiavania právnych predpisov, pričom uvádzajú, že porušenia môžu viesť k významným právnym a finančným dôsledkom pre organizáciu.⁵⁶

1.6 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečenie spokojnosti zamestnanca a rovnako aj zamestnávateľa. Doplnkové ciele zahŕňajú zabezpečenie súladu, pohodlné výplatné pásy načas, prístup k údajom a dostupnosť zdrojov.

Ciele RLZ možno rozdeliť do 4 kategórií:

- **Spoločenské ciele.** Zameriavajú sa na to, aby organizácia bola zodpovedná voči svojim zamestnancom a spoločnosti ako celku. V rámci tohto cieľu by RLZ malo zabezpečiť, aby každý zamestnanec mal rovnaké príležitosti bez ohľadu na pohlavie, rasu, náboženstvo, sexuálnu orientáciu alebo iné faktory. Okrem toho by mali byť zabezpečené rovnaké pracovné podmienky a zdravie pre zamestnancov v súlade so zákonnými predpismi v tejto oblasti. Dôležitou súčasťou je aj zvyšovanie kvalifikácie a vzdelávania zamestnancov, aby mohli vykonávať svoju prácu efektívne a aby mali možnosť rozvíjať svoje kariérne možnosti. Mali by byť zohľadňované aj environmentálne faktory a podporované udržateľné postupy v rámci organizácie.
- **Organizačné ciele.** Jednou z hlavných činností tohto cieľa je zabezpečenie, aby mala organizácia správnych ľudí so správnymi zručnosťami a schopnosťami, aby uspokojila jej súčasné a budúce obchodné potreby. Tento cieľ zahŕňa identifikáciu požadovaných kompetencií a zručností pre každú pozíciu a navrhuje efektívne procesy náboru a výberu na prilákanie a udržanie špičkových talentov. Okrem toho sa RLZ musí zamerať na rozvoj zručností a kompetencií zamestnancov

⁵⁶ GÓMEZ-MEJÍA, L. R. – BALKIN, D. B. – CARDY R. L.: *Managing Human Resources*. 2019.

prostredníctvom tréningových a rozvojových programov s cieľom zlepčiť ich výkonnosť a prispieť k celkovému úspechu organizácie

- **Funkčné ciele.** Predstavujú špecifické ciele, ktoré musí RLZ dosiahnuť, aby sa zabezpečilo efektívne riadenia ľudských zdrojov organizácie. Tieto ciele podporujú širšie organizačné ciele a prispievajú k úspechu organizácie.
- **Osobné ciele.** Zameriavajú sa na individuálne potreby a ciele zamestnancov v rámci organizácie. Úlohou je zosúladiť ciele jednotlivých zamestnancov s celkovými cieľmi organizácie, výsledkom čoho je lepšia spokojnosť, motivácia a výkon zamestnancov. Medzi osobné ciele RLZ patria:
 - **Angažovanosť zamestnancov.** RLZ má za cieľ podporovať angažovanosť zamestnancov vytváraním pozitívneho pracovného prostredia, kde sa zamestnanci cítia oceňovaní, podporovaní a motivovaní prispievať k úspechu organizácie. Podporou kultúry otvorenej komunikácie, uznania sa zamestnanci cítia prepojení s organizáciou.
 - **Kariérny rozvoj.** Zamestnancom je potrebné poskytovať príležitosti na kariérny rozvoj, vráťanie školiacich a rozvojových programov, mentoringu a koučingu. Napomáha to zamestnancom rozvíjať ich zručnosti a znalosti, napredovať v ich kariére a pripraviť sa na budúce úlohy a zodpovednosti v rámci organizácie.
 - **Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom.** Musí byť zabezpečená zdravá rovnováha medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov, aby sa znížil stres, zlepšila pohoda a zvýšila spokojnosť s prácou.^{57 58 59}

⁵⁷ SUBRAMANIAN, S.: *Objectives of HRM*. [online]. 2024. Dostupné na: <<https://pulsehrm.com/objectives-of-hrm-unfolding-4-main-objectives>>.

⁵⁸ BARNEY, N. – CHAI, W. – SUTNER, S.: *Human Resource Management (HRM)*. [online]. 2023. Dostupné na: <<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>>.

⁵⁹ EDUREKA!: *Key Objectives of Human Resource Management*. [online]. 2022. Dostupné na: <<https://www.edureka.co/blog/objectives-of-human-resource-management>>.

1.7 Budúcnosť riadenia ľudských zdrojov?

Budúcnosť RLZ bude pravdepodobne formovaná množstvom trendov a vývoja, vrátane technologického pokroku, meniacej sa demografie pracovnej sily a rastúcej konkurencie pre top talenty.

Pokračujúci vývoj a prijímanie digitálnych technológií, ako je umelá inteligencia, analytika veľkého dát a strojové učenie, bude mať pravdepodobne hlboký vplyv na spôsob, akým sa bude uplatňovať RLZ. Následne si bude musieť vyvinúť nové zručnosti a schopnosti na využitie týchto technológií a prijímať rozhodnutia o riadení talentov a plánovaní pracovnej sily založených na údajoch.

Pandémia COVID-19 urýchlila trend k práci na diaľku a je pravdepodobné, že tento trend bude pokračovať aj v budúcnosti. RLZ bude musieť vyvinúť nové zásady a postupy na podporu práce na diaľku, vrátane správy virtuálnych tímov, monitorovania produktivity a zabezpečenie toho, aby sa vzdialení pracovníci cítili pripojení a zapojení.

Pandémia tiež zdôraznila dôležitosť pohody zamestnancov a to bude pravdepodobne kľúčovým zameraním RLZ v budúcnosti. RLZ bude musieť vyvinúť nové programy a iniciatívy na podporu duševného zdravia a pohody zamestnancov, vrátane flexibilných pracovných opatrení, programov pomoci zamestnancov a wellness iniciatív.

Keďže povaha práce sa neustále mení a mnohé pracovné miesta sa automatizujú alebo rozširujú technológiu, bude sa musieť RLZ zamerať na rozvoj nových zručností a schopností medzi pracovnou silou. To si bude vyžadovať väčší dôraz na neustále vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie, ako aj na vývoj nových metód hodnotenia a merania zručností a kompetencií zamestnancov.

1.7.1 Trendy na rok 2024

Na to, aby sa udržal krok s neustále meniacou sa scénou RLZ, je nutné sa pripraviť aj na meniace sa trendy. Dôležité pre organizácie je pochopiť každoročné zmeny, ktoré sú kľúčové na udržanie kroku.

1. **Nastavenie hybridného pracovného modelu pre spoluprácu.** Flexibilný model práce vyhovuje rôznym potrebám pracovnej sily. Výsledkom je, že prechod na hybridné modely a modely práce na diaľku pre rok 2024 naďalej naberá na sile. Organizácie tým ušetrí peniaze vďaka zníženým požiadavkám na kancelársky priestor, služby a režijné náklady. Ešte dôležitejšie je však to, že to dáva zamestnancom väčšiu kontrolu nad rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom, znižuje čas na dochádzanie a zvyšuje spokojnosť s prácou, čo môže pomôcť prilákať a udržať si zamestnancov. Giganti ako Ford, Microsoft a Amazon sa pripojili k hybridnému pracovnému štýlu, čím sa znížili požiadavky na kancelársky priestor a režijné náklady. Podľa štúdie AT&T sa očakáva, že hybridná práca vzrastie na 81 % v roku 2024. V súčasnosti väčšina podnikov aktívne implementuje alebo zvažuje prijatie trvalého hybridného modelu práce, čím si zabezpečuje svoje miesto v budúcnosti RLZ.⁶⁰
2. **Generatívna AI na zlepšenie procesov RLZ.** Predstavuje transformačnú silu v RLZ, zefektívňuje získavanie talentov, zapájanie zamestnancov a riadenie pracovnej sily. Jeho aplikácie siahajú od vytvárania personalizovaných popisov úloh až po vývoj virtuálnych asistentov pre bežné otázky ľudských zdrojov, zvyšuje efektivitu a uvoľňuje personalistov pre strategické úlohy. Napríklad generatívne algoritmy AI môžu pomôcť pri vytváraní popisov úloh a príspevkov analýzou rozsiahlych súborov údajov s cieľom určiť najefektívnejšie znenie, ktoré sa má použiť. Podľa správy McKinsey (2023): „*Ak ste v súčasnosti organizáciou s desiatkami tisíc žiadateľov, môžete alebo nemusíte mať super prispôsobené spôsoby, ako osloviť ľudí, ktorí sa prihlásili. S generatívnou AI môžete zahrnúť oveľa viac personalizácie o kandidátovi, práci a o tom, aké ďalšie pracovné miesta môžu byť k dispozícii, ak existuje dôvod, prečo sa uchádzač nehodí. Všetky tieto veci sú vďaka generatívnej AI nesmierne jednoduchšie a rýchlejšie.*“⁶¹ Spoločnosti tiež využívajú generatívnu AI na vývoj interaktívnych chatbotov alebo virtuálnych asistentov, ktorí budú zvládať bežné otázky ľudských zdrojov a poskytovať rýchle odpovede. Personalisti sa tak môžu sústrediť na strategickjšie úlohy.⁶²

⁶⁰ PEREIRA, K.: *Is corporate America ready for The Future Work?* [online]. 2022. Dostupné na: <<https://www.business.att.com/learn/research-reports/is-corporate-america-ready-for-the-future-of-work.html>>.

⁶¹ HANCOCK, B.: *Generative AI and the future of HR.* [online]. 2023. Dostupné na: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/generative-ai-and-the-future-of-hr>>.

⁶² BLUM, S.: *Generative AI.* [online]. 2023. Dostupné na: <<https://www.inc.com/sam-blum/the-possibly-surprising-ways-bosses-and-workers-are-using-generative-ai-at-work.html>>.

3. **Ľudské vedenie.** Podľa článku Steva Taplina o rozdiel medzi manažérmi a lídrami: „*Lídri berú do úvahy ľudí a manažéri získavajú motiváciu z tímového úspechu.*“ Podľa Taplina taktiež mnoho pracovníkov hovorí, že odišli z práce kvôli svojmu manažérovi, čím odhalili vážne problémy medzi pracovníkmi v kancelárii, ktorí chcú povýšenie a chcú niečo zmeniť na podnikovej úrovni. V dôsledku toho je zlý manažment obrovským problémom z pohľadu talentov.⁶³ Aj keď manažéri môžu byť lídrami, je to tak len niekedy. Moderné vodcovstvo sa vyvíja do prístupu viac zameraného na človeka. Podniky s podnikovými štruktúrami majú tendenciu búrať hranice medzi manažérskymi a vedúcimi rolami, čo vedie k zmiešanej organizačnej kultúre. Povzbudzovanie lídrov, aby uprednostňovali komunikáciu, tímovú prácu a uznanie zamestnancov, podporuje zdravú organizačnú kultúru. Sebareflexia je tiež životne dôležitá pre lídrov, aby odstránili prekážky efektívneho vedenia a orientovali sa v čoraz zložitejšom svete. K. Ismail uviedol zoznam spôsobov, ako povzbudiť lídrov k ľudskému vedeniu, ktorý zahŕňa zlepšenie firemnej komunikácie, uprednostňovanie tímovej práce a spolupráce, investovania do ľudí, podpory spätnej väzby, uznania, odmien a komplimentov.⁶⁴
4. **Riadenie zmien.** Posledné roky zdôraznili dôležitosť riadenia zmien pri zvládaní problémov na pracovisku. Riadenie zmien je systematický proces zameraný na pomoc jednotlivcom a organizáciám prispôbiť sa posunom v cieľoch, procesoch alebo technológiách. Zameriava sa na implementáciu efektívnych stratégií na vykonávanie zmien, ich kontrolu a pomáha ľuďom prispôbiť sa s minimálnymi prekážkami. Medzi faktory, ktoré je potrebné zvážiť pri vytváraní stratégie pre riadenie zmien patria platformy digitálnej adaptácie na implementácie zmien, zmena ako súčasť firemnej kultúry, prístup k riadeniu zmien založený na údajoch, hodnotenie rizík a identifikácia potenciálnych rizík a vypracovanie komplexného komunikačného plánu.⁶⁵

Ako sa prostredie ľudských zdrojov vyvíja, spoločnosti musia zostať agilné a pohotové. Stratégie do budúcnosti zahŕňajú efektívne zapojenie zamestnancov, podporu každodenných virtuálnych interakcií pre zamestnancov na diaľku, poskytovanie školení a príležitosti na rozvoj kariéry a pravidelnú kontrolu duševného zdravia zamestnancov. Budúcnosť RĽZ

⁶³ TAPLIN, S.: *Manager Versus Leader*. [online]. 2023. Dostupné na: <<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/07/03/manager-versus-leader-whats-the-difference/?sh=74b1158b4540>>.

⁶⁴ ISMAIL, K.: *What It Means To Be a Human Leader*. [online]. 2022. Dostupné na: <<https://www.reworked.co/leadership/what-it-means-to-be-a-human-leader-and-why-its-important-today>>.

⁶⁵ MIRANDA, D. – BOTTORFF, C.: *The Four Principles Of Change Management*. [online]. 2022. Dostupné na: <<https://www.forbes.com/advisor/business/principles-of-change-management>>.

prináša prekvapenia, pretože bez problémov integruje AI do náboru, riadenia talentov a prediktívnej analýzy. Prijatím týchto trendov a prípravou na budúcnosť môžu organizácie zabezpečiť svoj trvalý úspech v tomto rýchlo sa meniacom prostredí ľudských zdrojov.

2 PANDÉMIA COVID-19 A RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

COVID-19, tiež známy ako koronavírusové ochorenie, je vysoko infekčné respiračné ochorenie spôsobené ťažkým akútnym respiračným syndrómom koronavírusom 2 (SARS-CoV-2). Od svojho objavenia sa v decembri 2019 vo Wu-chane v Číne sa vírus rýchlo rozšíril po celom svete, čo viedlo k pandémie, ktorá ovplyvnila prakticky každý aspekt nášho života.⁶⁶ Pandémia prinútila vlády, organizácie a jednotlivcov, aby sa rýchlo prispôbili novým spôsobom života a práce, pričom jednou z oblastí, ktorá bola výrazne ovplyvnená, je riadenie ľudských zdrojov.

Keďže organizácie boli nútené prispôbiť sa výzvam pandémie, RLZ sa stalo kritickým pri zabezpečovaní kontinuity podnikania, pričom prioritou bolo zdravie a bezpečnosť zamestnancov. Spoločnosti museli prijať nové zásady a stratégie na riadenie práce na diaľku, riešenie problémov zamestnancov a zabezpečenie dostupnosti nevyhnutných pracovníkov. Pandémia zdôraznila potrebu strategického prístupu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý zahŕňal schopnosť efektívne zvládať krízy, prispôbovať sa zmenám a podporovať zamestnancov v časoch neistoty.

Vplyvy COVID-19 na RLZ boli početné a ďalekosiahle. Organizácie museli reštrukturalizovať svoje pracoviská, upraviť politiky a prijať nové technológie na uľahčenie práce na diaľku. Oddelenia RLZ museli zosúladiť potreby zamestnancov s organizačnými prioritami a zároveň sa orientovať v zložitých právnych a etických otázkach. Pandémia tiež vytvorila nové výzvy pre nábor, udržanie a zapojenie zamestnancov. Spoločnosti museli prispôbiť svoje náborové stratégie tak, aby zodpovedali novým požiadavkám, a zároveň zabezpečiť, aby si udržali existujúcu pracovnú silu.⁶⁷

Pandémia COVID-19 priniesla bezprecedentné zmeny v spôsobe, akým žijeme a pracujeme. RLZ zohralo kľúčovú úlohu pri riadení týchto zmien a zabezpečovaní kontinuity podnikania, pričom uprednostňovalo blaho zamestnancov.

⁶⁶ WHO: *About the WHO COVID-19 dashboard*. [online]. Dostupné na: <<https://covid19.who.int/>>.

⁶⁷ MCKINSEY & COMPANY: *COVID-19*. [online]. 2022. Dostupné na: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>>.

2.1 Práca na diaľku

Domáca kancelária, tiež známa ako práca na diaľku alebo home office, predstavuje pracovný režim, v ktorom zamestnanci pracujú z domu alebo z iných miest mimo pracoviska namiesto dochádzania priamo na pracovisko. Implementácia práce z domu v RLZ si vyžaduje starostlivé plánovanie, komunikáciu a rozvoj politiky, aby sa zabezpečilo, že zamestnanci budú schopní pracovať a že fungovanie a kultúra spoločnosti nebudú ohrozené.⁶⁸

Občasná práca z domu však nie je to isté ako *full-remote work*. Túto metódu preferujú medzinárodné firmy, ktoré často zamestnávajú ľudí v rôznych krajinách a neprenajímajú si žiadne kancelárske priestory. Zamestnanec si zvyčajne sám vyberá, odkiaľ pracuje, a má tiež väčšiu slobodu v určovaní pracovných hodín.

Rozlišujeme dva typy práce *full-remote*:

- *úplný full-remote*, keď všetci zamestnanci pracujú na diaľku a kancelárske priestory neexistujú,
- *čiasťový full-remote*, keď kancelária existuje a iba niekoľkí zamestnanci pracujú trvalo na diaľku.⁶⁹

Pri zavádzaní práce z domu do bežného chodu organizácie by sa malo dbať na niekoľko potrebných krokov, medzi ktoré patria:

- **Posúdenie uskutočniteľnosti práce z domu.** Prvým krokom je posúdenie, či je táto forma pracovného režimu vhodná pre danú organizáciu. Je nutné zvážiť povahu podnikania, pracovné pozície a technológie, ktoré sú na podporu práce na diaľku potrebné.
- **Vypracovanie politiky práce z domu.** Druhým krokom je vypracovanie politiky, ktorá načrtne očakávania a povinnosti zamestnancov, ktorí pracujú z domu. To by malo zahŕňať témy, ako je pracovný čas, komunikačné očakávania, požiadavky na vybavenie a technológie a bezpečnostné pokyny.

⁶⁸ KENTON, W.: *Home Office* [online]. 2023. Dostupné na: <<https://www.investopedia.com/terms/h/home-office.asp>>.

⁶⁹ HUDÁKOVÁ, L: *Práca na diaľku a naša psychika*. [online]. 2020. Dostupné na: <<https://www.welcometothejungle.com/sk/articles/praca-na-dialku-psychika>>.

- **Výber zamestnancov pre prácu z domu.** Dôležité je identifikácia zamestnancov, ktorí majú nárok na prácu z domu na základe ich pracovných úloh, výkonu a schopnosti pracovať nezávisle.
- **Poskytnutie potrebného školenia a zdrojov.** Potrebné je zabezpečiť, aby zamestnanci mali potrebné zdroje a školenia, aby mohli efektívne pracovať z domu, vrátane prístupu k technológiám, školenia o nástrojoch vzdialenej komunikácie a zásadách, ako zachovať bezpečnosť údajov.
- **Vytvorenie komunikačného protokolu.** Vytvorením komunikačného protokolu sa zabezpečí, že zamestnanci pracujúci z domu budú schopní efektívne komunikovať s kolegami a manažérmi. To by mohlo zahŕňať pravidelné monitorovanie, tímové stretnutia a nástroje na odosielanie okamžitých správ.
- **Monitorovanie výkonu a poskytovanie podpory.** Pravidelné monitorovania výkonu zamestnancov a poskytovanie podpory pomôže k tomu, aby sa zabezpečilo, že budú schopní efektívne pracovať aj z domu. To by mohlo zahŕňať aj poskytovanie prístupu k technickej podpore alebo poskytovanie príležitostí na ďalšie školenia.⁷⁰

Pandémia COVID-19 prinútila mnohé organizácie rýchlo prijať zásady práce na diaľku, aby udržali svojich zamestnancov v bezpečí a zdraví. Práca z domu alebo práca na diaľku sa stala novým štandardom pre milióny pracovníkov na celom svete. Aj keď práca z domu ponúka mnoho výhod, ako je flexibilita a lepšia rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, predstavuje aj niekoľko jedinečných výziev pre zamestnancov aj zamestnávateľov. V tejto časti preskúmame vplyv domácej kancelárie na zamestnancov a ako môžu organizácie pomôcť podporiť zdravie, pohodu a produktivitu svojich zamestnancov.

Jednou z hlavných výziev pri práci na diaľku sú rôzne technologické a infraštruktúrne prekážky. Firmy musia zabezpečiť vhodný technologický základ a dostatočnú internetovú konektivitu pre svojich zamestnancov, aby mohli bez problémov pracovať na diaľku. Na to je potrebné investovať do nových technológií a softvéru, ako napríklad cloudových aplikácií a kolaboračných nástrojov.⁷¹

⁷⁰ COR: *How to Implement an Effective Home Office Strategy* [online]. Dostupné na: <<https://projectcor.com/blog/how-to-implement-an-effective-home-office-strategy>>.

⁷¹ BARTÍKOVÁ, A.: *Práca na diaľku*. [online]. 2021. Dostupné na: <<https://www.podnikajte.sk/praca-na-dialku-ako-zabezpecit-infrastrukturu>>.

Ďalšou výzvou je riadenie pracovných procesov a zabezpečenie komunikácie a koordinácie tímov. Pre zamestnancov na diaľku najdôležitejšie mať jasný zámer, čo sa od nich očakáva, a vhodnú komunikáciu s vedúcim tímu. Vzhľadom na to, že práca na diaľku priniesla nové výzvy pre manažérov RLZ, zvýšil sa aj dopyt po odborníkoch na riadenie virtuálnych tímov a pracovných procesov.

2.2 Zdravie pracovníkov

Výhodou práce na diaľku môže byť väčšia flexibilita a nižšie náklady pre zamestnávateľa, ale môže to mať aj negatívny vplyv na zdravie a pohodu pracovníkov. Môže práca na diaľku spôsobiť zvýšený stres u zamestnancov, pretože sa často musia viac sústrediť a zvládať rozličné úlohy súčasne. Zvýšený stres môže viesť k zhoršeniu duševného a fyzického zdravia, ako aj k väčšej náchylnosti k rôznym ochoreniam. Ale jednou z najväčších výziev práce z domu je nedostatok fyzickej aktivity, ktorý so sebou prináša sedavé zamestnanie. Štúdie ukazujú, že dlhodobé sedenie môže mať negatívne účinky na zdravie, ako je zvýšené riziko obezity, srdcových chorôb a cukrovky. Pracovníci, ktorí nie sú zvyknutí pracovať z domu, môžu mať problémy s udržiavaním aktívneho životného štýlu pri práci z domu, čo môže mať negatívny vplyv na ich fyzické a duševné zdravie.⁷²

Práca z domu môže mať vplyv aj na duševné zdravie a pohodu zamestnancov. Niektoré štúdie naznačujú, že vzdialení pracovníci môžu pociťovať vyššiu úroveň stresu a vyhorenia ako ich kolegovia v kancelárii. Nedostatok sociálnej interakcie a komunikácie tvárou v tvár môže viesť k pocitom izolácie a osamelosti, čo môže mať negatívny vplyv na duševné zdravie.⁷³

To, ako práca na diaľku vplýva na psychiku, skúmala aj rozsiahla štúdia Medzinárodnej organizácie práce z roku 2017, ktorá analyzovala národné výskumy uskutočnené v 15 krajinách. Tie poukazujú na to, že väčšina výhod spojených s prácou na diaľku môžu byť, paradoxne, aj jej hlavnými nevýhodami: samostatnosť v práci, lepšia výkonnosť či rovnováha medzi pracovným a osobným životom atď. Na druhej strane, práca

⁷² THORP, A.A. a kol.: *Sedentary behavior and subsequent health outcome*. 2011. DOI: 10.1016/j.amepre.2011.05.004

⁷³ GAJENDRAN, R. – HARRISON, D. A.: *The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting*. 2007. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.

na diaľku môže rovnako začať nadmerne zasahovať do osobného života zamestnanca a viesť k príliš intenzívnemu tempu práce, ktoré následne zvyšuje hladiny stresu a spôsobuje problémy so spánkom. Verdiktom je, že systematická či dlhodobá práca na diaľku môže byť nebezpečná a narušiť duševnú pohodu zamestnanca.⁷⁴

Konkrétne ťažkosti diaľkových zamestnancov skúmala v roku 2019 spoločnosť Buffer. Na vzorke 2 500 osôb pracujúcich z domu alebo z iného miesta (ako sú kaviarne, knižnice, atď.) sa preukázalo, že medzi najväčšie problémy spojené s prácou na diaľku patria:

- neschopnosť vypnúť po pracovnom dni a odpojiť sa od technológií,
- osamelosť,
- problém kvalitne komunikovať a spolupracovať bez fyzického kontaktu,
- neschopnosť sústrediť sa doma,
- udržať si motiváciu.⁷⁵

2.3 Produktivita a rovnováha medzi pracovným a súkromným životom

Zatiaľ čo práca na diaľku môže zamestnancom ponúknuť väčšiu flexibilitu, môže tiež stierať hranice medzi pracovným a osobným životom, čo vedie k dlhšiemu pracovnému času a menej času na voľný čas a starostlivosť o seba. To môže viesť k zníženiu produktivity a zvýšenej úrovni stresu a psychologickej záťaži, pretože pracovníci majú problém zvládnuť svoje pracovné a osobné povinnosti.⁷⁶

Medzi hlavné plusy práce na diaľku sa uvádza lepší *work-life balance*. Odstránením denného dochádzania do práce a pridaním flexibilnejšej pracovnej doby sa získa viac času pre seba, t. j. zamestnanca. Avšak táto rovnováha medzi osobným a pracovným životom nie je také jednoduchá a automatická:

- Kľúčovým aspektom je vyhradenie si v domácom prostredí aj tzv. „pracovné“ miesto. Dôležité je mať vlastnú miestnosť. V tom prípade zamestnanec vie, že v nej

⁷⁴ MESSENGER, J. a kol.: *Working anytime, anywhere*. 2017.

⁷⁵ BUFFER: *State of Remote Work 2019*. [online]. 2019. Dostupné na: <<https://buffer.com/state-of-remote-work/2019>>.

⁷⁶ GOLDEN, T. D. – VEIGA, J. F. – DINO, R. N.: *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover*. 2008.

pracuje a okolie predstavuje voľný čas. Ak však nie je možnosť mať samostatnú miestnosť, postačí si vyčleniť aspoň stôl a vymedziť si na prácu určitý priestor a čas;

- Ďalším bodom je stanovenie si pravidiel, teda kde a kedy sa pracuje, ale aj to, kedy sa má práca skončiť;
- V neposlednom rade je nutné si udržať rutinu a isté návyky. Ako napríklad nikdy nepracovať cez víkend. Nakoľko je veľmi ľahké si vziať počítač a „len niečo si vybaviť“, keď kvôli tomu nie je nutné nikam dochádzať. Je to veľmi dôležité, aj keby to malo trvať len 20 minút. Teda je potrebné určiť si čas, kedy na počítač, resp. prácu treba úplne zabudnúť, v opačnom prípade sa naruší voľný deň ako aj samotný oddych.

Avšak ani časové a priestorové obmedzenia nemusia byť dostatočné. V mysli človek dokáže pracovať aj 24 hodín denne. Dôležité je venovať sa aktivitám, ktoré vedia pohltiť myseľ a od práce sa úplne vypnúť. V tomto smere sú hlavné kreatívne a fyzické aktivity.⁷⁷

2.4 Stratégia podpory zamestnancov

Rozvoj technológií a zmeny v pracovných trendoch posunuli paradigmu práce k väčšej flexibilitě a decentralizácii. Práca z domu sa stala novou normou pre mnoho organizácií, najmä počas nedávnej pandémie COVID-19. Hoci táto forma práce prináša množstvo výhod, predstavuje aj výzvy pre zamestnancov, manažérov a organizácie ako celok.

Stratégie podpory zamestnancov sa týkajú opatrení, ktoré organizácie prijímajú, aby svojim zamestnancom poskytli rôzne formy pomoci, aby im pomohli vyrovnať sa s osobnými a pracovnými problémami, ktoré môžu ovplyvniť ich pracovný výkon, zdravie a celkovú pohodu. Takéto stratégie môžu okrem iného zahŕňať programy pomoci zamestnancom, poradenské služby, wellness iniciatívy, finančné vzdelávanie a flexibilné pracovné podmienky.

Transparentná komunikácia je kľúčom k úspešnej implementácii práce z domu. Zamestnanci musia byť informovaní o politike práce z domu, očakávaniach a dostupných zdrojoch podpory. Pravidelná a transparentná komunikácia prostredníctvom rôznych

⁷⁷ HUDÁKOVÁ, L.: *Práca na diaľku a naša psychika* [online]. 2020.

kanálov, ako sú e-maily, video konferencie a interné platformy, je nevyhnutná na udržanie spojenia a zabezpečenia toho, aby sa zamestnanci necítili izolovaní. Organizácie s otvorenou a transparentnou komunikačnou kultúrou môžu dosahovať vyššiu úroveň zamestnaneckej angažovanosti a spokojnosti. Zamestnanci môžu mať väčšiu dôveru vo svojich manažéroch a kolegoch, keď majú prístup k informáciám o cieľoch, plánoch a rozhodnutiach organizácie.⁷⁸

Podpora duševného zdravia je rovnako dôležitá. Práca z domu môže zvýšiť pocit izolácie a stresu. Organizácie by mali poskytnúť prístup k terapeutickým službám, webinárom o stresovom riadení a virtuálnym stretnutiam na podporu sociálneho kontaktu. Zároveň by mali poskytnúť príležitosti na diskusie o duševnom zdraví a podporu kolektívneho vytvárania prostredia zdravej pracovnej kultúry. Súčasne môže platiť, že zamestnávateľia, ktorí investujú do podpory duševného zdravia svojej pracovnej sily, môžu dosiahnuť značné zisky.⁷⁹

Flexibilný pracovný čas umožňuje zamestnancom prispôbiť si svoj pracovný harmonogram podľa svojich individuálnych potrieb a záväzkov. Poskytuje tiež zamestnancom väčšiu kontrolu nad ich vlastným pracovným plánom. Organizácie by mali zároveň mať jasné očakávania týkajúce sa dostupnosti a komunikovať očakávané pracovné hodiny. Vhodným nástrojom môžu byť aj aplikácie na sledovanie času, ktoré pomáhajú zamestnancom a manažérom efektívne plánovať a monitorovať pracovný čas. Ponuka flexibilnej práce pri náboře môže tiež zvýšiť počet potenciálnych kandidátov – niektorí z nich môžu byť mimoriadne talentovaní a môžu byť skutočným prínosom pre organizáciu, ale nemuseli by sa uplatniť, ak by flexibilná práca nebola v ponuke. Flexibilný pracovný čas má však aj svoje nevýhody. Nie je vhodný pre roly orientované na zákazníka, ako napr. pre zamestnancov v obchode alebo asistentov v domove dôchodcov. Rovnako nie je dobrá pre motiváciu a morálku zamestnancov, keďže čím menej času v kancelárii, tým väčšia šanca, že premeškajú integráciu do kancelárskej kultúry a pracovného tímu. Okrem toho môže ovplyvniť aj rutinu domáceho života zamestnanca, čím sa stierajú hranice medzi prácou a osobným životom.⁸⁰

⁷⁸ MICHIGAN STATE UNIVERSITY: *Transparent Communication*. [online]. Dostupné na: <<https://workplace.msu.edu/transparent-communication>>.

⁷⁹ DELOITTE: *Mental health and employers*. [online]. Dostupné na: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/mental-health-and-employers-the-case-for-investment.html>>.

⁸⁰ SANDS, L.: *What is flexible working?* [online]. 2024. Dostupné na: <<https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/flexible-working/what-is-flexible-working#employers>>.

Technologická podpora je nevyhnutná pre efektívnu prácu z domu. Zamestnanci by mali mať prístup k potrebným technologickým nástrojom a dostatočnej technickej podpore v prípade problémov. Organizácie by mali investovať do spoľahlivých internetových pripojení, softvéru na virtuálne komunikácie a bezpečné systémy na vzdialený prístup k pracovným dokumentom.

Rozvoj zručností je dôležitým prvkom pre udržanie motivácie a záujmu zamestnancov. Organizácie by mali ponúknuť príležitosti na vzdelávanie a rozvoj nových zručností prostredníctvom online kurzov, virtuálnych tréningov a interných workshopov. Získaním nových zručností umožní zamestnancom byť produktívnejšími, dosahovať lepší výkon a mať pozitívny vplyv na konečný výsledok. Je to však aj o rozvíjaní zručností, ktoré spoločnosť potrebuje z krátkodobého i dlhodobého hľadiska, v súlade s budúcimi plánmi organizácie. Keď organizácie investuje do rozvoja svojich zamestnancov, je pravdepodobné, že sa viac zapoja a zotrvajú v organizácii dlhšie.⁸¹

Monitorovanie s spätná väzba sú nevyhnutné pre identifikáciu potenciálnych problémov a obáv zamestnancov. Pravidelné prieskumy a anonymná spätná väzba pomáhajú zabezpečiť, že potreby zamestnancov sú počúvané a adresované. Vyhodnotenie výsledkov prieskumov umožňuje organizáciám identifikovať oblasti na zlepšenie a prispieva k neustálemu zdokonaľovaniu pracovného prostredia.⁸²

Zosúladenie pracovného a osobného života je kľúčom pre zachovanie zdravia a blahobytu zamestnancov. Pretože vyvážený životný štýl zamestnancov má priamy vplyv na ich spokojnosť, produktivitu a dlhodobú lojalitu voči organizácii. Ak majú zamestnanci neustále slabú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom môže to viesť k niekoľkým situáciám, ako sú vyhorenie zamestnanca, znížená spokojnosť s prácou a s tým súvisiaca vysoká fluktuácia zamestnancov, zvýšená úroveň stresu, nízka produktivita, zvýšená absencia alebo napätie vo vzťahoch. Zamestnávatelia však môžu túto rovnováhu zlepšiť napr. pridelovaním primeraného pracovného času, zameraním sa na produktivitu miesto hodín, povzbudzovaním zamestnancov k častým prestávkam, pridelovaním

⁸¹ GARDNER, R.: *Skill Building in the Workplace*. [online]. Dostupné na: <<https://www.aihr.com/blog/skill-building>>.

⁸² GEEKTONIGHT: *What is Employee Performance Monitoring?* [online]. 2024. Dostupné na: <<https://www.geektonight.com/performance-monitoring>>.

zvládnuteľného množstva úloh zamestnancom alebo zavedením rôznych wellness programov.⁸³

⁸³ BONIFACIO, R.: *Work-Life Balance Definition*. [online]. 2024. Dostupné na: <https://www.shiftbase.com/glossary/work-life-balance>.

3 CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Cieľom záverečnej práce bolo sa zamerať na vplyv tejto krízy na riadenie ľudských zdrojov, identifikovať hlavné výzvy a príležitosti, ktoré vyplynuli z tejto novej pandémie a ponúknuť manažérom a odborníkom v oblasti riadenia ľudských zdrojov pohľad na potenciálne budúce smerovanie organizácie, ktoré by z týchto príležitostí mohli vyplývať.

V tejto kapitole opisujeme metodiku použitú pri skúmaní a zhromažďovaní dát v rámci tejto štúdie. Naším hlavným nástrojom pre získanie poznatkov bola metóda dotazníkového prieskumu, ktorá bola zameraná na zamestnancov rôznych organizácií. Popisujeme proces výberu dotazníka, charakteristiku vzorky, distribúciu dotazníkov a ďalšie relevantné aspekty tejto metodiky.

V analytickej časti práce sme zvolili analyticko-syntetickú metódu, t. j. zamerali sme sa na preskúmanie vplyvu krízy pandémie COVID-19 na vybraný aspekt v rámci riadenia ľudských zdrojov v praxi medzinárodných firiem prostredníctvom dotazníka. Okrem toho sme použili aj indukzívno-deduktívnu metódu, na základe ktorej vieme z odpovedí respondentov prísť ku kompletnému záveru a cieľu práce.

3.1 Charakteristika metódy výskumu

Pre prieskum záverečnej práce sme použili dopytovú metódu prostredníctvom dotazníka, ktorá bola určená zamestnancom v organizáciách na Slovensku.

Metóda výskumu, konkrétne dotazníkový prieskum, sa javí ako efektívna a systematická cesta získavania dát od respondentov v rámci organizácií. Táto metóda poskytuje široký priestor pre zber kvantitatívnych dát, zároveň umožňuje zachovať určitú anonymitu a pomerne jednoduchú analytickú spracovateľnosť. Formulár dotazníka bol navrhnutý tak, aby poskytoval štandardizovaný prístup k zhromažďovaniu informácií od respondentov, čo umožnilo porovnateľnosť a ďalšiu analýzu dát. Táto metóda poskytla možnosť širokého zberu dát od rôznych pracovníkov v organizáciách, čím sa zabezpečila dostatočná reprezentatívnosť vzorky pre ďalšiu analýzu a závery.

3.2 Pracovný postup

Pracovný postup pri tvorbe dotazníka je dôležitým krokom, ktorý ovplyvňuje kvalitu a úspešnosť celého výskumu. Na začiatku je potrebné jasne definovať ciele štúdia a formulovať hlavné otázky, na ktoré sa chceme zamerať. Dôkladná analýza cieľovej skupiny respondentov, ako napr. ich demografické charakteristiky, profesijné pozície a iné relevantné faktory, pomáha prispôbiť otázky tak, aby boli relevantné a zrozumiteľné pre cieľovú skupinu.

Na základe definovaných cieľov a analýzy cieľovej skupiny sme formulovali otázky, ktoré presne zodpovedali našim výskumným cieľom. Otázky bolo potrebné definovať jasne, konkrétne a jednoznačne, aby sa minimalizovala možnosť nedorozumení.

Pre vytvorenie dotazníka sme použili elektronickú formu, ktorú sme vytvorili pomocou *Microsoft Forms*. Dotazník obsahuje 52 otázok, ktoré však boli rozdelené na hlavné otázky a doplnkové otázky. Tie boli následne spracované ako otázky s výberom možností a otázky s možnosťou voľnej odpovede. Distribúciu dotazníka bola uskutočnená prostredníctvom emailovej komunikácie a zdieľaním na sociálnych sieťach ako Facebook a Instagram spolu so sprievodným textom.

V prvej časti dotazníka sme sa zamerali na identifikáciu respondentov, kde sme sa sústredili na pohlavie, vekovú kategóriu, identifikáciu spoločnosti, v ktorej respondent pôsobí a pracovnú pozíciu. V ďalšej časti dotazníka sme sa zamerali na náš hlavný cieľ práce, a tou boli otázky zamerané na náš vybraný aspekt – práca z domu. V rámci toho sme sa pýtali na osobné preferencie respondentov, možnosť využívania práce z domu pred, počas a po skončení pandémie, výhody a nevýhody práce z domu a možnosti zlepšenia.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

4.1 Výskumná vzorka

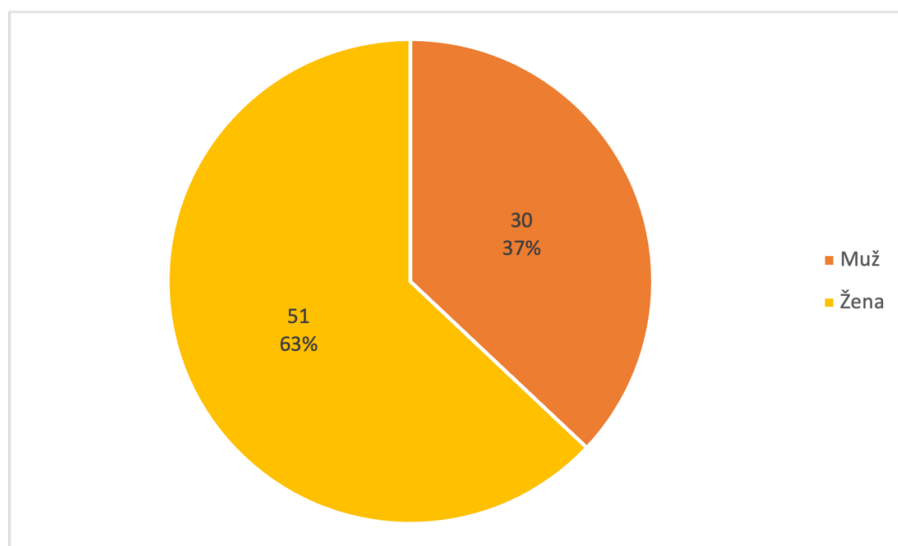
Nášho výskumu ohľadne dopadu pandémie COVID-19 na vybraný aspekt, t. j. na prácu z domu v riadení ľudských zdrojov v medzinárodných firmách, nám zo všetkých organizácií odpovedalo 81 respondentov. Z toho 51 respondentov predstavovalo ženy a 31 respondentov predstavovalo mužov.

Tabuľka 1: Pohlavie respondentov

Pohlavie	Počet	Počet v %
Muž	30	37 %
Žena	51	63 %
SPOLU	81	100 %

Zdroj: *vlastné spracovanie*

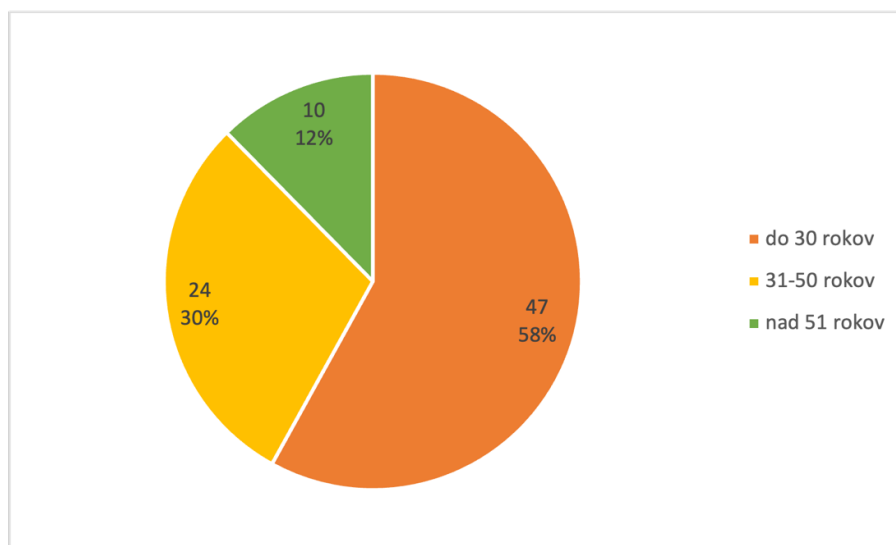
Graf 1: Pohlavie respondentov



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Ďalšou výskumnou otázkou sme zisťovali do akej vekovej kategórie zaradíme respondentov. V grafe č. 2 vidíme, že do vekovej kategórie od 31 do 50 rokov patrí 30 % respondentov. Najviac respondentov patrí do kategórie do 30 rokov a to konkrétne 58 %. Najmenej sa zúčastnilo vo vekovej kategórie nad 51 rokov a to 12 % respondentov.

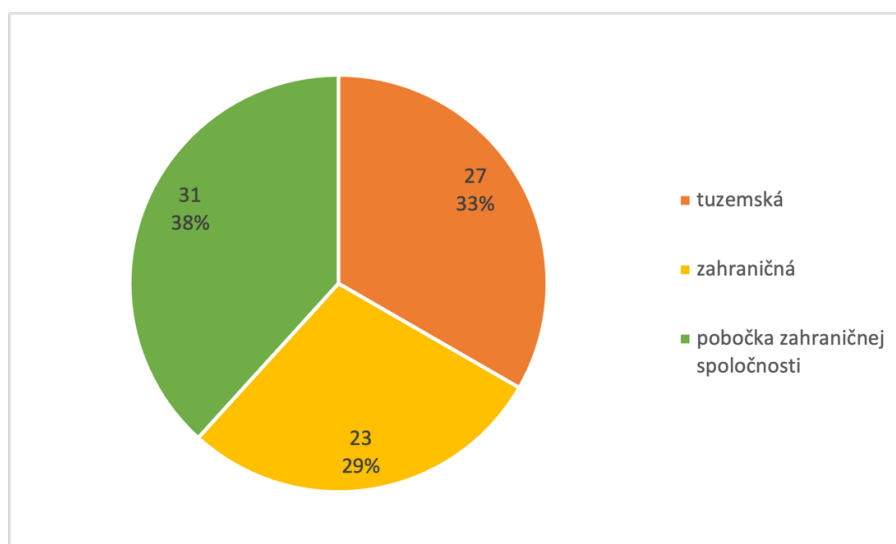
Graf 2: Veková kategória respondentov



Zdroj: *vlastné spracovanie*

V nasledujúcej výskumnej otázke sme zistili, že 33 % respondentov pracuje v tuzemskej spoločnosti, 29 % pracuje v zahraničnej spoločnosti a 38 % respondentov pracuje v pobočke zahraničnej spoločnosti. Tieto údaje poskytujú informácie o rozložení respondentov vzhľadom na typ spoločnosti, v ktorých pracujú, čo môže ovplyvniť ich pracovné prostredie, kultúru a prístup k rôznym pracovným modelom.

Graf 3: Typy spoločností

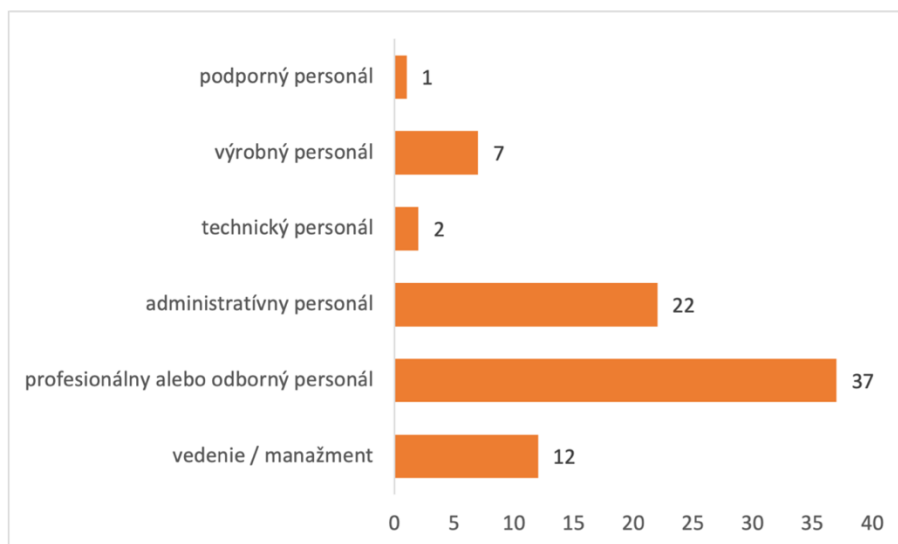


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Na základe poslednej otázky o pracovných pozíciách vieme konkrétnejšie vyhodnotiť jednotlivé otázky, ktoré tvoria nasledujúcu podkapitolu nášho výskumu. Zistili sme, že medzi respondentmi je 12 osôb pracujúcich na pozíciách vedenia alebo manažmentu.

Najväčšiu vzorku tvoria profesionálni alebo odborní pracovníci, a to 37 respondentov. Ďalšie odpovede sme získali od 22 respondentov na pozíciách administratívneho personálu, 2 respondentov ako technický personál, 7 respondentov ako výrobný personál a najmenšiu skupinu tvorí podporný personál s jedným respondentom.

Graf 4: Pracovné pozície



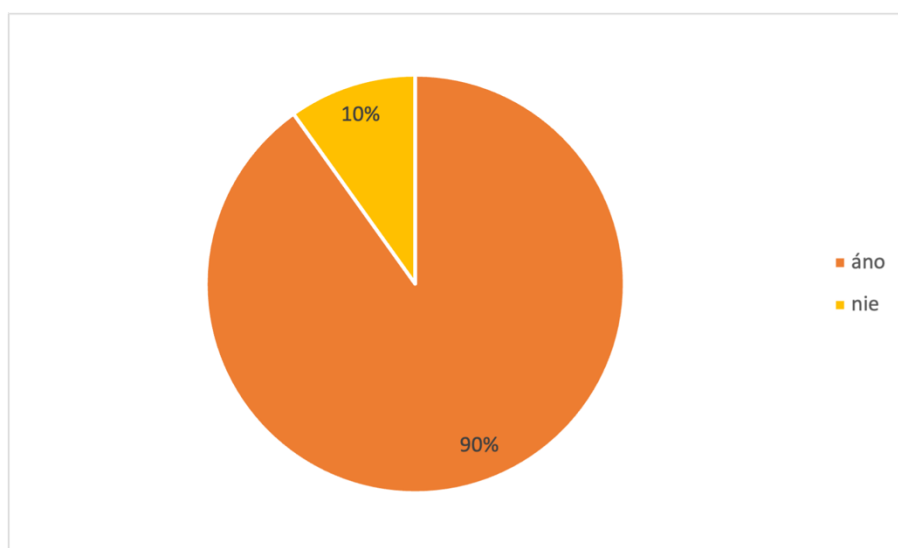
Zdroj: *vlastné spracovanie*

4.2 Výsledky dotazníkového prieskumu

V tejto podkapitole sme sa zamerali na získaný podrobný pohľad na skúsenosti a hodnotenia respondentov týkajúce sa práce z domu zamestnancov pôsobiacich v medzinárodných aj tuzemských firmách. Otázky boli zamerané ako na obdobie pred, počas a po pandémie COVID-19. V súvislosti s tým sme sa pýtali aj na porovnanie práce z domu medzi týmito obdobiami.

Prvou otázkou sme sa pýtali, či považujú prácu z domu ako novú normu. Na základe získaných odpovedí sme zistili, že 90 % respondentov odpovedalo „áno“ a 10 % respondentov odpovedalo „nie“. Medzi dôvody tých, ktorí odpovedali „nie“, prevláda skutočnosť, že ich pracovná pozícia neumožňuje prácu z domu, často ide o externé pracovné pozície. Z tohto dôvodu nepovažujú prácu z domu za normu ani z dlhodobého hľadiska. Na základe toho vieme povedať, že vnímanie práce z domu ako novej normy závisí od povahy pracovnej pozície a jej schopnosti prispôbiť sa tomuto pracovnému modelu.

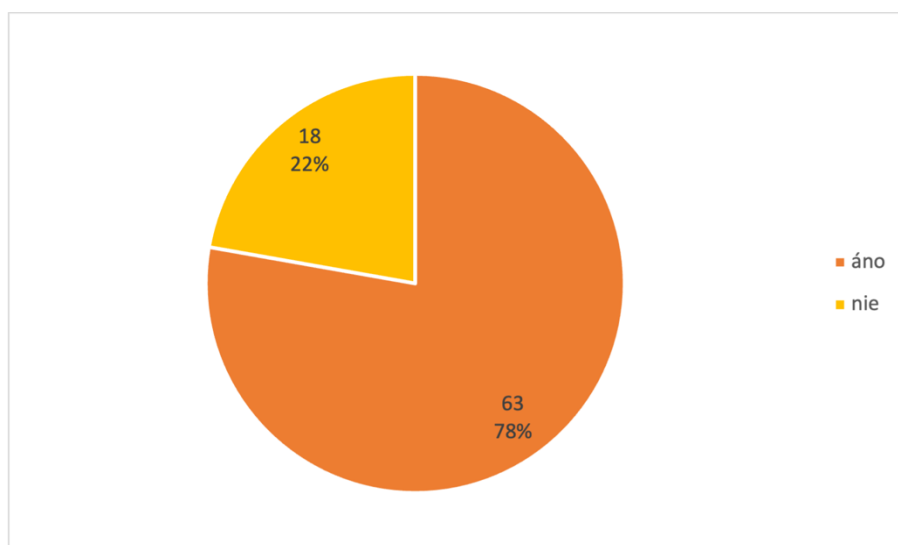
Graf 5: Práca z domu ako „nová norma“



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa grafu č. 6 o odpovediach na otázku „Máte možnosť práce z domu?“ vieme, že 78 % respondentov túto možnosť má, zatiaľ čo 22 % ju nemá. Pre tých, ktorí odpovedali „nie“ sme zistili, že ide predovšetkým o zamestnancov, ktorých pracovná pozícia je na úrovni výrobného a podporného personálu, čo im neumožňuje vykonávať prácu mimo pracoviska. Ďalším dôvodom bola aj požiadavka zamestnávateľa na prítomnosť zamestnanca na pracovisku. Tieto výsledky poukazujú na faktory, ktoré ovplyvňujú prístup k možnosti práce z domu, ako je povaha práce a požiadavky zamestnávateľa na fyzickú prítomnosť.

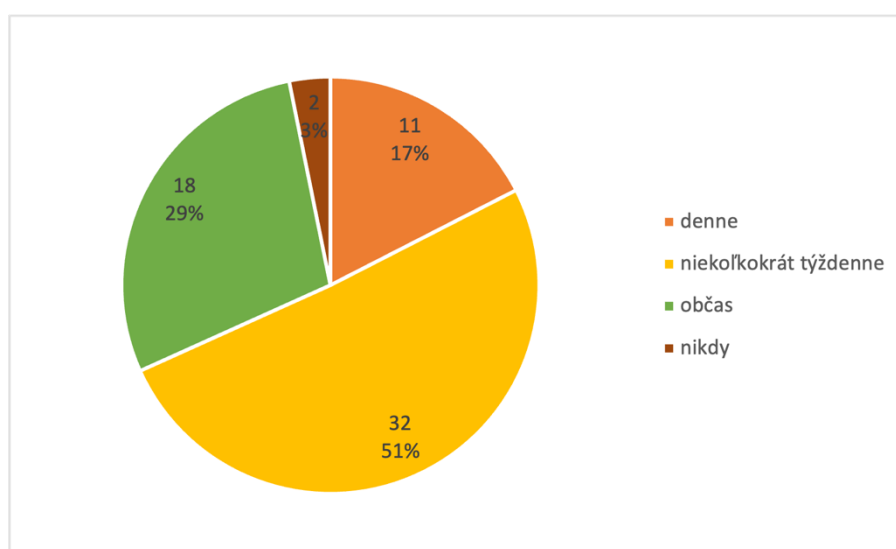
Graf 6: Možnosť práce z domu



Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalších troch otázkach sme sa pýtali respondentov, ktorí majú možnosť práce z domu, ako často túto možnosť využívajú, aká forma práce je pre nich preferovaná a ako celkovo túto možnosť hodnotia. Podľa grafu č. 7, ktorý zobrazuje odpovede na otázku „*Ako často pracujete z domu?*“ 17 % respondentov pracuje z domu na dennej báze, 51 % niekoľkokrát týždenne, 29 % občas a 3 % nevyužíva túto možnosť vôbec, aj keď im ju zamestnávateľ poskytuje. Na základe toho môžeme povedať, že väčšina respondentov využíva prácu z domu aspoň niekoľkokrát týždenne, čo ukazuje na rozšírenie tohto pracovného modelu a jeho pružnosť využitia.

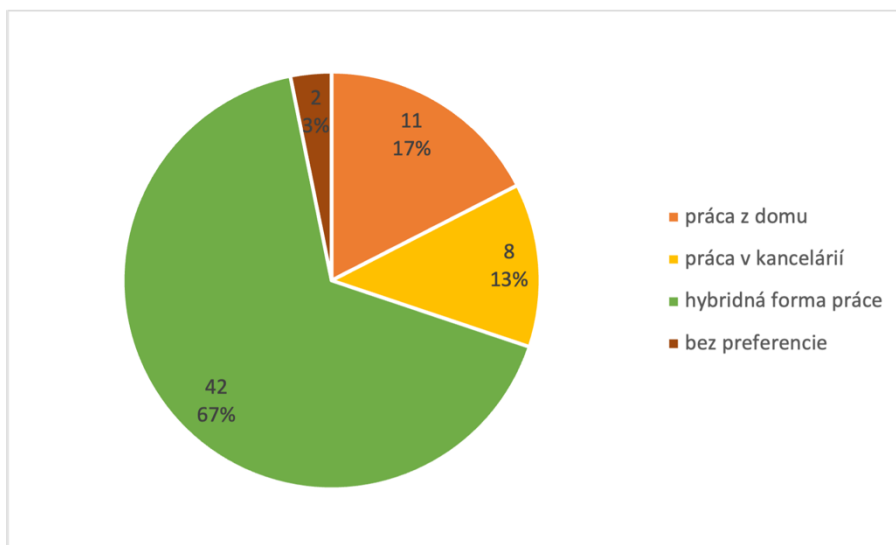
Graf 7: Využívanie práce z domu



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Ďalšou otázkou pre respondentov s možnosťou práce z domu bola: „*Akú formu práce preferujete?*“. Najväčší počet respondentov, konkrétne 42, preferuje hybridnú formu práce, ktorá kombinuje prácu z domu s prácou v kancelárii. Naopak, menší počet respondentov, 11, uprednostňuje výlučnú prácu z domu, zatiaľ čo len 8 respondentov dáva prednosť výlučnej práci z kancelárie alebo pracoviska. Dvaja respondenti nevyjadrili žiadnu konkrétnu preferenciu. Tieto výsledky naznačujú značnú variabilitu v preferenciách pracovnej formy medzi respondentmi a potrebu flexibilných možností z hľadiska pracovného prostredia.

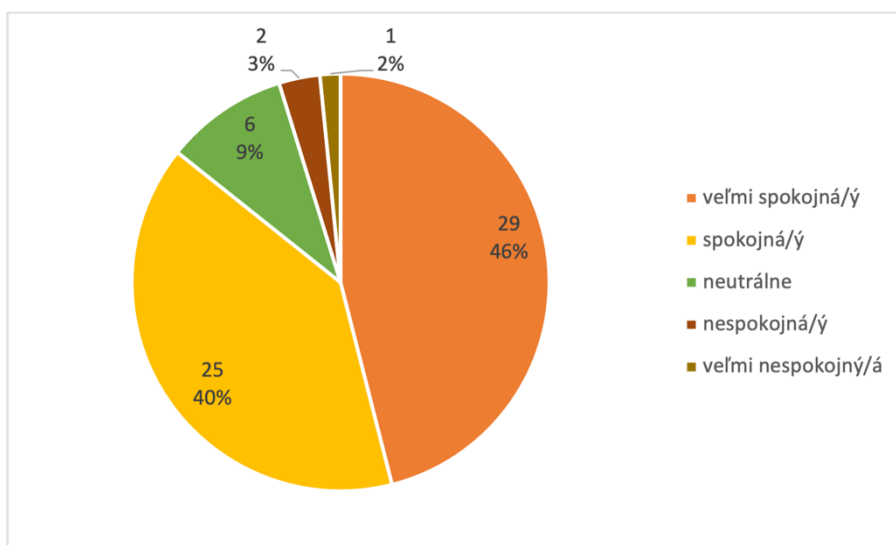
Graf 8: Preferovaná forma práce



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Z tretej doplnkovej otázky „Ako hodnotíte svoju celkovú spokojnosť s prácou z domu?“ sme zistili, že 86 % respondentov je spokojných, resp. veľmi spokojných, 5 % nespokojných, resp. veľmi nespokojných a 9 % to berie neutrálne.

Graf 9: Spokojnosť s prácou z domu



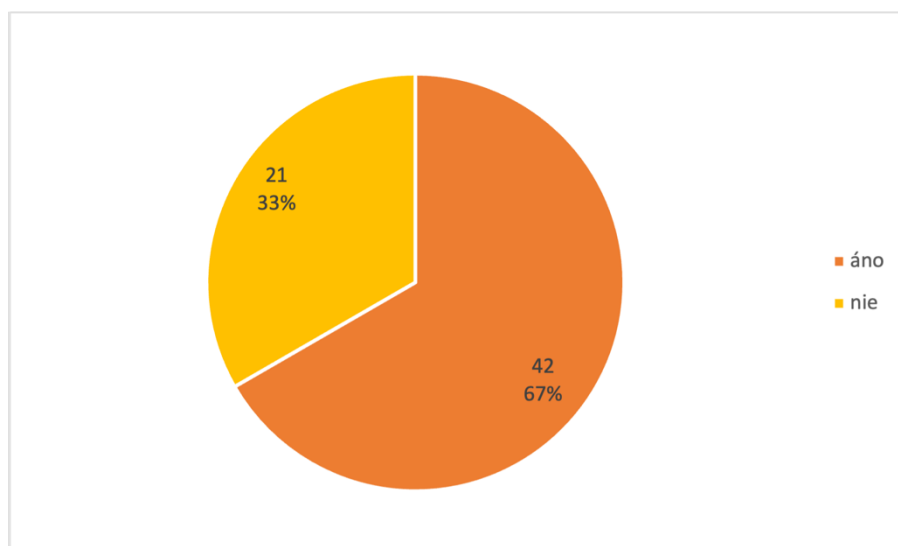
Zdroj: *vlastné spracovanie*

Dôvody, prečo je 86 % respondentov spokojných alebo veľmi spokojných s prácou z domu, zahŕňajú možnosť flexibilného pracovného času, úsporu času a nákladov na cestovanie, pohodlie domáceho prostredia a možnosť lepšej rovnováhy medzi prácou a osobným životom. Naopak, dôvody pre nespokojnosť zahŕňajú pocit izolácie, nedostatok sociálneho kontaktu alebo technické problémy spojené s prácou z domu. Neutralita môže

byť spôsobená napríklad nedostatkom výrazných výhod alebo nevýhod spojených s pracovným prostredím z domu, alebo jednoducho záležitosťou individuálnej preferencie.

Pred pandémiou COVID-19 bola práca z domu pomerne obmedzená a väčšina zamestnancov pracovala v tradičných kanceláriách. Tento model bol často považovaný za neobvyklý a len niektoré spoločnosti ho ponúkali ako možnosť pre svojich zamestnancov. Mnohí ľudia mali obavy z toho, že práca z domu by mohla znamenať nižšiu produktivitu alebo menej sociálnych interakcií s kolegami. Avšak s príchodom pandémie a obmedzením pohybu sa mnoho spoločností muselo rýchlo prispôbiť a zaviesť prácu z domu ako bežnú alternatívu. To viedlo k rýchlemu nárastu počtu ľudí, ktorí pracovali z domu a posunulo to vnímanie tejto pracovnej formy z neobvyklej na bežnú. Práve preto sme sa v nasledujúcej otázke spýtali našich respondentov: „*Bola vo Vašej spoločnosti zavedená práca z domu práve kvôli pandémie COVID-19?*“. Z celkového počtu respondentov, ktorí majú možnosť pracovať z domu nám 67 % odpovedalo, že práve kvôli pandémie dostali túto formu práce ako možnosť. Z odpovedí 33 % respondentov, ktorí odpovedali „*nie*“ môžeme dedukovať, že túto výhodu mali už aj pred samotnou pandémiou.

Graf 10: Práca z domu a pandémia COVID-19

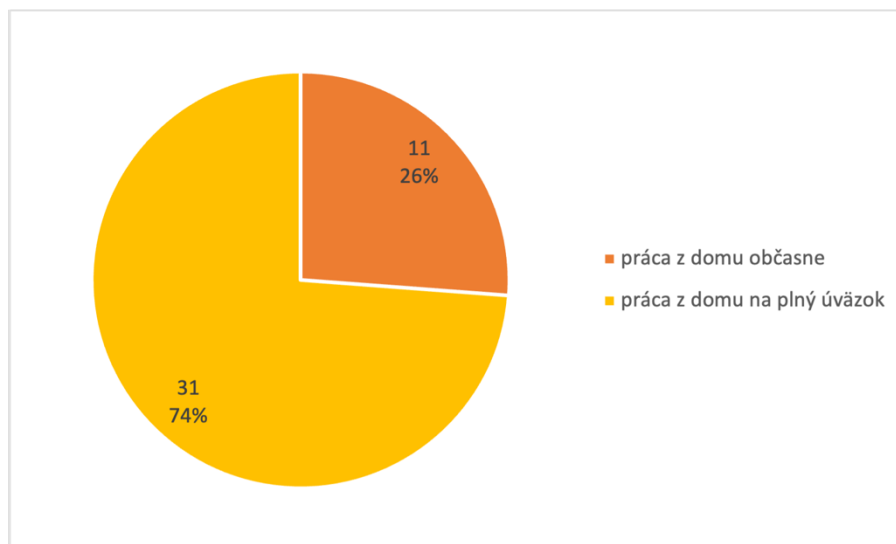


Zdroj: vlastné spracovanie

Predchádzajúcu otázku sme pre respondentov, ktorí odpovedali možnosťou „*áno*“ sme doplnili o doplňujúcu otázku, či táto možnosť im bola poskytnutá čiastočne alebo na plný úväzok. Z výsledkov vyplýva, že väčšina respondentov, konkrétne 74 %, prešla na prácu z domu na plný úväzok. Toto číslo naznačuje významný posun k práci z domu ako hlavnému pracovnému modelu. Zároveň 26 % respondentov využívalo túto možnosť

v hybridnej forme, čo poukazuje na určitú flexibilitu zo strany zamestnávateľov pri implementácii práce z domu. Tieto výsledky odhaľujú rozmanité prístupy k organizácii práce z domu v rôznych firmách a odvetviach.

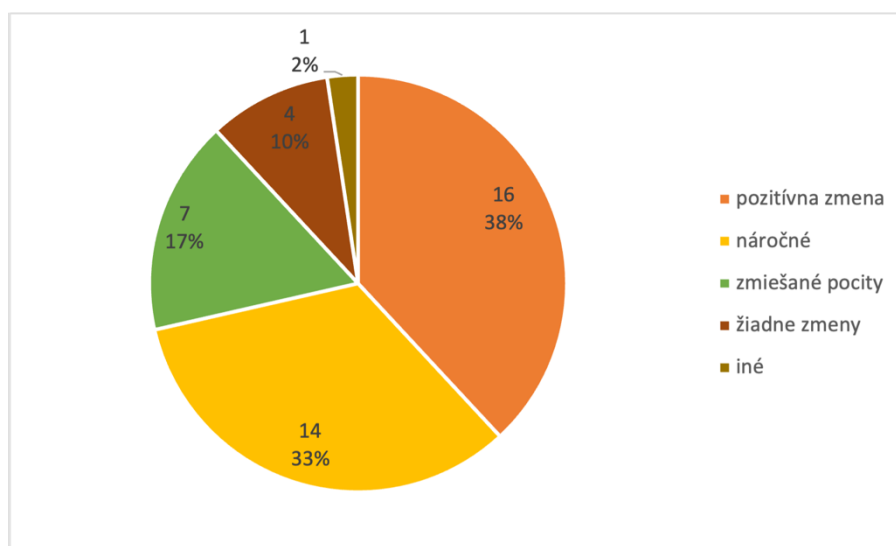
Graf 11: Prechod na prácu z domu počas pandémie COVID-19



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Za dôležitú otázku sme považovali aj to, ako na respondentov pôsobil tento prechod na inú, predovšetkým novú formu práce. Výsledky naznačujú, že prechod na novú formu práce mal rôzne účinky. Pre 38 % respondentov to bola pozitívna zmena a príležitosť na zlepšenie pracovných postupov. Avšak, 33 % respondentov vnímalo tento prechod ako náročný, vyžadujúci prispôbenie sa novému pracovnému prostrediu. Ďalších 17 % mala zmiešané pocity ohľadom toho, ako táto forma práce ovplyvní ich produktivitu a pohodu. Pre 10 % respondentov sa však nezmenilo nič. Je zaujímavé, že 2 % respondentov boli študenti v čase, keď bola táto forma práce zavedená, čo môže ovplyvniť ich vnímanie tohto prechodu.

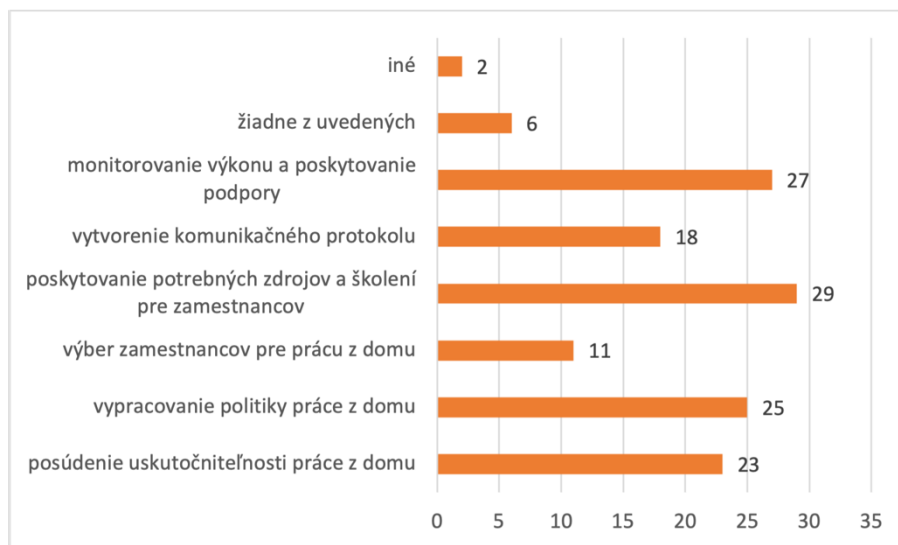
Graf 12: Dojem zo zavedenia práce z domu



Zdroj: *vlastné spracovanie*

V otázke „*Aké kroky Vaša spoločnosť podnikala, resp. podniká pri zavádzaní práce z dom?*“ respondentom boli ponúknuté na výber viaceré možnosti. Je dôležité poznamenať, že tieto otázky sa týkali nielen respondentov, ktorí mali možnosť práce z domu kvôli pandémie COVID-19, ale aj tých, ktorí mali túto možnosť už predtým. 23 respondentov uviedlo, že ich spoločnosť posúdila uskutočniteľnosť práce na diaľku, 25 respondentov si vybralo, že spoločnosť vypracovala politiku práce na diaľku, 11 respondentov uviedlo, že sa konala špecifická voľba zamestnancov pre túto formu práce. Ďalej, 29 respondentov zdôraznilo, že spoločnosť poskytla potrebné zdroje a školenia pre zamestnancov pracujúcich z domu. Ďalších 18 respondentov spomenulo vytvorenie komunikačného protokolu, zatiaľ čo 27 respondentov uviedlo, že ich spoločnosť monitoruje výkon a poskytuje podporu pri práci z domu. 6 respondentov uviedlo, že ich spoločnosť neprijala žiadne z uvedených krokov a 2 respondenti uviedli, že nevedia o žiadnych opatreniach v tejto súvislosti. Z výsledkov vyplýva, že väčšina spoločností prejavuje iniciatívu a prijíma konkrétne kroky na podporu práce z domu.

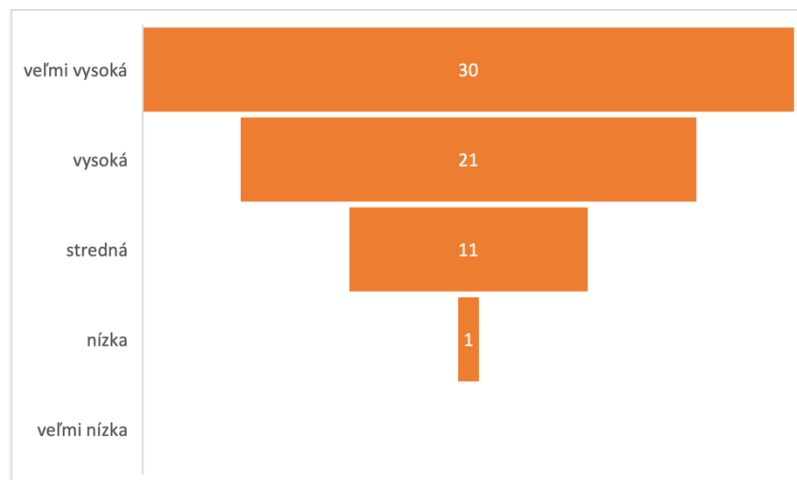
Graf 13: Podniknuté kroky pri zavedení práce z domu



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Na základe odpovedí na výskumnú otázku „*Aká je pravdepodobnosť, že si Vaša spoločnosť ponechá prácu z domu ako trvalú pracovnú možnosť aj do budúcnosti?*“ sme získali nasledujúce výsledky. Z 81 respondentov 30 označilo za pravdepodobnosť za veľmi vysokú, 21 ako vysokú, 11 ako strednú a 1 respondent uviedol, že je táto pravdepodobnosť nízka. Žiadny z respondentov neoznačil pravdepodobnosť za veľmi nízku. Tieto odpovede naznačujú, že prevažná väčšina respondentov očakáva, že ich spoločnosti si ponechajú prácu z domu ako trvalú pracovnú možnosť aj do budúcnosti. Takáto tendencia svedčí o možnom trvalom zmenšení pracovného modelu a posilnení flexibility pracovného prostredia v súvislosti s prácou z domu.

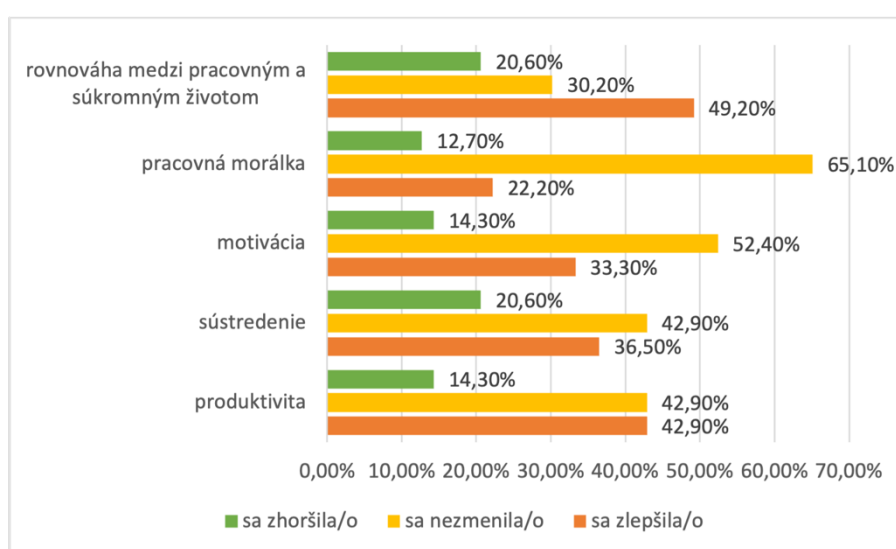
Graf 14: Pravdepodobnosť kontinuality práce z domu



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Na základe likertovej stupnice sme analyzovali dopady práce z domu na rôzne aspekty vrátane produktivity, sústredenia, motivácie, pracovnej morálky a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Získané výsledky naznačujú, že práca z domu mierne zhoršila tieto aspekty, avšak len v minimálnej miere. Tento trend sa prejavil predovšetkým u respondentov vo veku nad 51 rokov, ktorí majú väčšie problémy s adaptáciou na nové moderné technológie a prostredie práce z domu. Tieto poznatky nám umožňujú lepšie pochopiť dopady práce z domu na rôzne skupiny zamestnancov a identifikovať oblasti, ktoré môžu vyžadovať dodatočnú podporu alebo opatrenia na zlepšenie.

Graf 15: Dopad práce z domu na vybrané aspekty

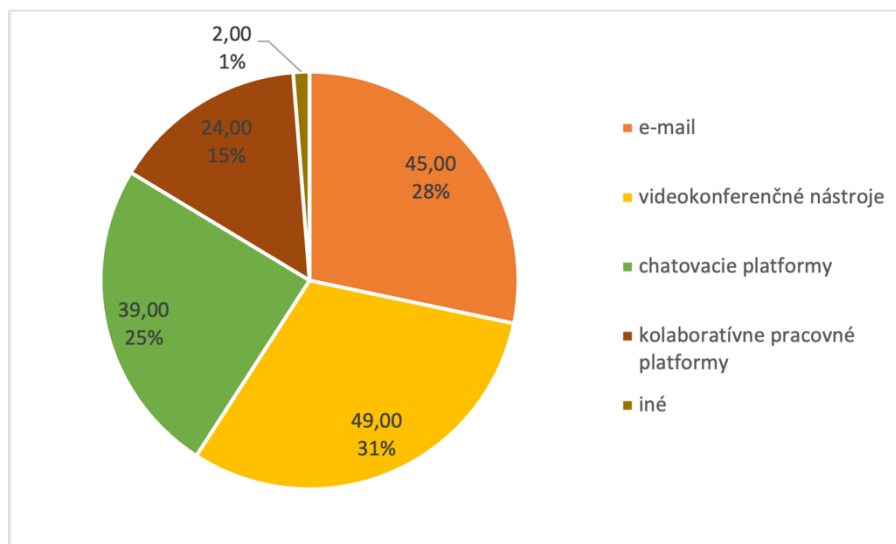


Zdroj: vlastné spracovanie

Pri práci z domu je kvalitná komunikácia a spolupráca kľúčová pre úspech tímu. Na základe našej výskumnej otázky „*Aké nástroje alebo aplikácie najčastejšie používate na komunikáciu a spoluprácu so svojimi kolegami počas práce z domu?*“ sme od 81 respondentov získali nasledujúce údaje, kde si mohli vybrať z viacerých možností. 45 respondentov uviedlo, že používajú e-mail. Tento tradičný nástroj ostáva populárny pre prenos formálnych informácií a dokumentov, ktoré si vyžadujú štruktúrovanú komunikáciu a sledovanie histórie konverzácií. 49 respondentov preferuje videokonferenčné nástroje, ako sú Zoom, Microsoft Teams a pod. Tieto nástroje poskytujú možnosť osobnej interakcie v reálnom čase, čo je dôležité pre budovanie vzťahov a riešenie zložitých otázok. 39 respondentov používa chatovacie platformy, ako sú Slack, Microsoft Teams alebo Skype. 24 respondentov zas uprednostňuje kolaboratívne pracovné platformy, ako sú Google Docs, Microsoft Office 365 a pod. a 2 respondenti uviedli iné možnosti, pričom konkrétne spomenuli telefonické hovory ako alternatívny spôsob komunikácie. Tieto výsledky nám

poukazujú na rôznorodosť nástrojov, ktoré tímy využívajú pri práci z domu, a zdôrazňujú dôležitosť flexibilných a efektívnych prostriedkov pre úspešnú spoluprácu.

Graf 16: Nástroje a aplikácie využívanie pri práci z domu



Zdroj: *vlastné spracovanie*

V nasledujúcej časti sme vyhodnocovali výhody práce z domu pomocou metódy Net Promotore Score (NPS), ktorá meria celkovú spokojnosť respondentov s daným produktom, službou alebo v tomto prípade pracovnou formou. Respondenti mali možnosť ohodnotiť jednotlivé výhody práce z domu na stupnici od 0 do 10, kde 0 znamená úplny nesúhlas a 10 úplný súhlas.

Na základe odpovedí sme vypočítali Net Promotore Score pre každú výhodu práce z domu. Net Promotore Score je vyjadrený číselnou hodnotou, ktorá sa pohybuje od - 100 do + 100, kde hodnota nad + 50 naznačuje vysokú spokojnosť, hodnota od + 0 do + 50 označuje priemernú spokojnosť a hodnota pod + 0 ukazuje negatívnu spokojnosť.

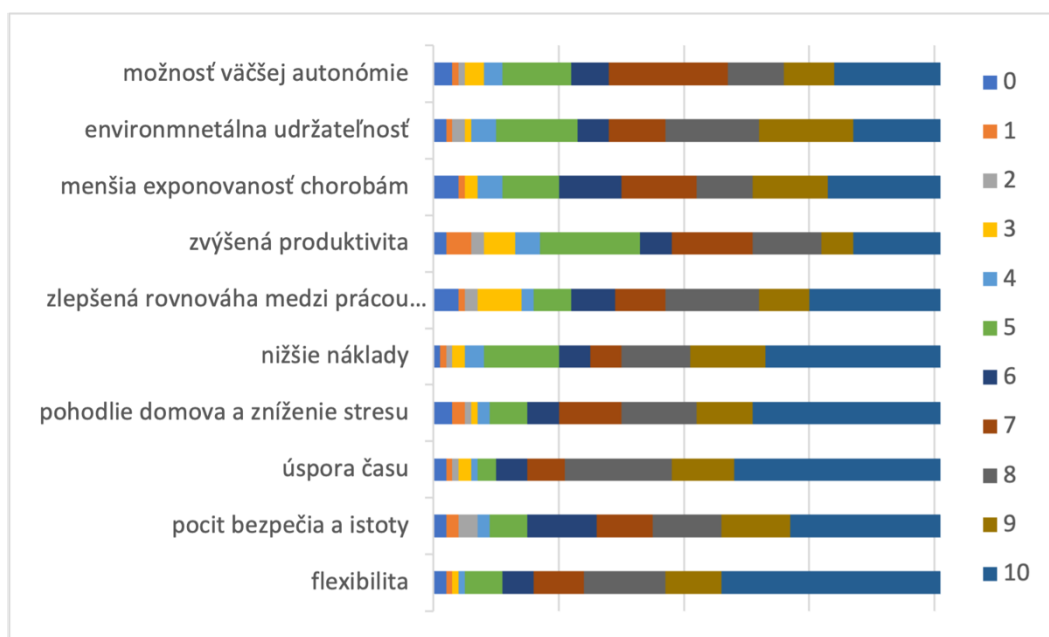
Podľa uvedených hodnotení výhod práce z domu pomocou NPS sme získali nasledujúce výsledky:

- **Flexibilita** – s NPS +34 sa jedná o významnú pozitívnu hodnotu, čo naznačuje vysokú úroveň spokojnosti respondentov s flexibilitou, ktorú im práca z domu poskytuje. Táto výhoda je zrejme vnímaná ako veľmi prospešná a prispievajúca k celkovému pozitívnemu zážitku z práce z domu,

- **pocit bezpečia a istoty** – s NPS +11 aj keď mierne pozitívna, stále signalizuje, že väčšina respondentov vníma prácu z domu ako faktor, ktorý prispieva k ich pocitu bezpečia a istoty. Napriek tomu môže byť tento aspekt považovaný za menej výrazný voči ostatným výhodám,
- **úspora času** – s NPS +34 sa opäť jedná o výrazne pozitívnu hodnotu, čo poukazuje na to, že respondentom je dôležitá možnosť ušetrenia času, ktorú im práca z domu poskytuje,
- **pohodlie domova a zníženie stresu** – s NPS +23 ide o ďalšiu pozitívnu hodnotu, ktorá ukazuje na to, že väčšina respondentov vníma prácu z domu ako faktor, ktorý prispieva k ich pohodliu a zníženiu stresu v porovnaní s prácou v kancelárii,
- **nižšie náklady** – s NPS +18 respondentom záleží na úsporách nákladov, ktoré práca z domu prináša. Aj keď nie je tak výrazná ako iné výhody, stále sa považuje za pozitívny aspekt tejto pracovnej formy,
- **zlepšená rovnováha medzi prácou a osobným životom** – s NPS 0 táto výhoda má neutrálne hodnotenie, čo znamená, že názory respondentov sa rozchádzajú v tom, do akej miery práca z domu prispieva k zlepšeniu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom,
- **zvýšená produktivita** – s NPS -24 ide o jediný výrazný negatívny aspekt, ktorý sa v našej výskumnej otázke prejavil. Tento výsledok naznačuje, že niektorí respondenti vnímajú prácu z domu ako faktor, ktorý negatívne ovplyvňuje ich produktivitu,
- **menšia exponovanosť chorobám a environmentálna udržateľnosť** – s NPS 0 a +1 sú tieto výhody vnímané ako neutrálne, čo znamená, že pre respondentov nemajú taký výrazný vplyv na ich spokojnosť,
- **možnosť väčšej autonómie** – s NPS -4 ide o ďalší negatívny aspekt, ktorý naznačuje, že niektorí respondenti považujú za obmedzujúce aspekty väčšej autonómie v práci z domu.

Celkovo môžeme konštatovať, že väčšina respondentov vníma výhody práce z domu ako pozitívne a prospešné, s výnimkou zlepšenej produktivity, ktorá sa prejavila negatívne. Tieto hodnotenia poskytujú užitočný prehľad o tom, ako respondenti vnímajú jednotlivé aspekty práce z domu a umožňujú identifikovať oblasti, ktoré môžu vyžadovať ďalšie zlepšenia alebo opatrenia na zvýšenie spokojnosti.

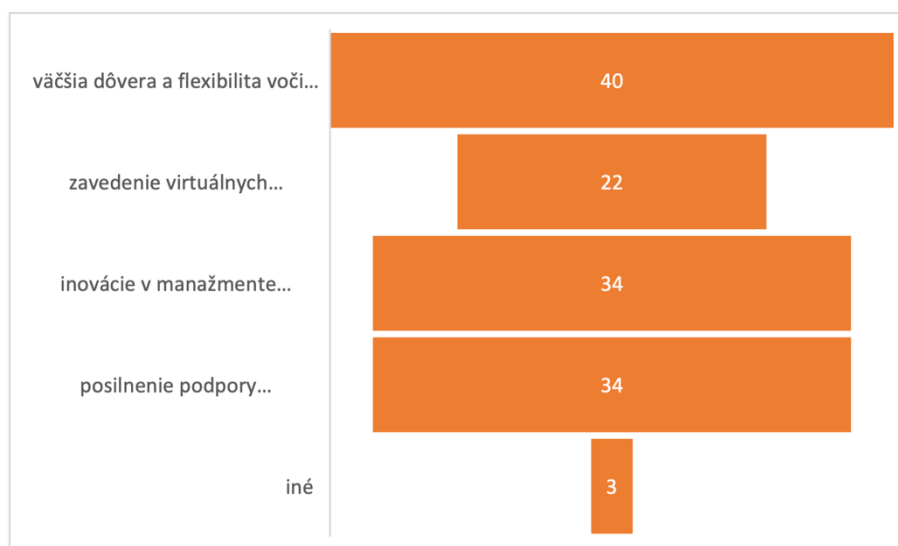
Graf 17: Výhody práce z domu



Zdroje: vlastné spracovanie

Respondenti poskytli na otázku „Aké zmeny alebo inovácie by ste uvítali v pracovnej kultúre Vašej spoločnosti, aby sa lepšie prispôsobila pracovnému prostrediu z domu?“ nasledujúce informácie. Najväčšiu podporu získala požiadavka na väčšiu dôveru a flexibilitu voči zamestnancom, ktorú uviedlo 40 respondentov. Títo zamestnanci vyjadrili túžbu po väčšej slobode pri organizácii práce a viacúčelovom využívaní pracovného času. Ďalej 22 respondentov prejavilo záujem o zavedenie virtuálnych nástrojov pre tímovú spoluprácu. Tieto nástroje by mohli pomôcť udržať a posilniť tímový duch a produktivitu, aj keď tímy pracujú na diaľku. Inovácie v manažmente výkonu a hodnotenia zamestnancov získali podporu u 34 respondentoch. Títo zamestnanci vyjadrili potrebu prispôbiť existujúce hodnotiace metódy tak, aby boli efektívnejšie a relevantnejšie pre prácu z domu. Podpora duševného zdravia získala pozornosť rovnako od 34 respondentov. Títo zamestnanci zdôraznili dôležitosť poskytovania zdrojov a podpory na zvládanie stresu a psychických ťažkostí spojených s prácou z domu. Naopak, iba 3 respondenti uviedli, že nevidia potrebu na žiadne zmeny v pracovnej kultúre. Tieto odpovede naznačujú rozmanitosť preferencií a potrieb zamestnancov, pokiaľ ide o prispôsobenie sa práci z domu.

Graf 18: Zmeny a inovácie



Zdroj: *vlastné spracovanie*

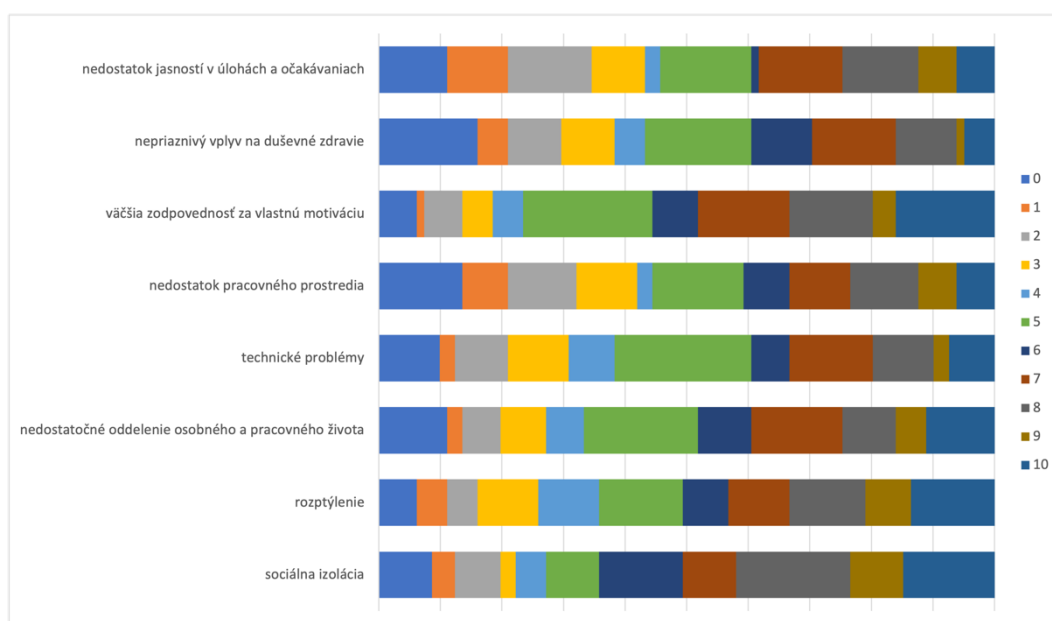
Nasledujúcu časť sme zamerali na identifikáciu nevýhod práce z domu a zhromaždili sme odpovede respondentov, ktorým sme poskytli niekoľko možností a požiadali ich, aby každú z týchto nevýhod ohodnotil na stupnici od 0 do 10, kde 0 znamená úplný nesúhlas a 10 úplný súhlas. Aj toto hodnotenie, rovnako ako výhody práce z domu, sme vyhodnocovali pomocou Net Promoter Score (NPS), čo nám poskytlo kvantitatívny pohľad na to, ako respondenti vnímajú rôzne aspekty negatívneho vplyvu práce z domu. Získali sme nasledujúce výsledky:

- **Sociálna izolácia** – s NPS -26 respondentom nevádi toľko sociálna izolácia pri práci z domu, čo signalizuje, že si vedia nájsť spoločenské spojenie aj v domácom prostredí,
- **rozptýlenie** – s NPS -36 vieme, že rozptýlenie je pomerne mierne vnímané ako problém pri práci z domu, čo môže naznačovať, že respondenti si dokážu efektívne zorganizovať svoj pracovný čas,
- **nedostatočné oddelenie osobného a pracovného života** – s NPS -44 vysoká úroveň nesúhlasu naznačuje, že respondentom sa podarilo efektívne oddeliť svoj pracovný a súkromný život aj pri práci z domu,
- **technické problémy** – s NPS -57 technické problémy nie sú považované za zásadnú prekážku, čo signalizuje, že respondenti majú primerané technické vybavenie a zručnosti na prácu z domu,

- **nedostatok pracovného prostredia** – s NPS -55 väčšina respondentov nepochybuje o tom, že si dokážu vytvoriť vhodné pracovné prostredie aj v domácom prostredí, čo je dôležité pre zachovanie produktivity a pohody pri práci,
- **väčšia zodpovednosť za vlastnú motiváciu** – s NPS -32 vieme, že väčšina respondentov prijíma zodpovednosť za svoju vlastnú motiváciu pri práci z domu, čo môže naznačovať schopnosť samostatného riadenia a disciplíny,
- **nepriaznivý vplyv na duševné zdravie** – s NPS -64 vysoká úroveň nesúhlasu s nepriaznivým vplyvom na duševné zdravie naznačuje, že respondentom sa podarilo efektívne zvládnuť stresové situácie a vyrovnať sa so všetkými výzvami, ktoré práca z domu prináša,
- **nedostatok jasností v úlohách a očakávaniach** – s NPS -50 vysoká úroveň nesúhlasu naznačuje, že respondentom je poskytovaný jasný rámec a očakávania týkajúce sa ich práce, čo prispieva k ich efektívnosti a pohode pri práci.

Z výsledkov hodnotení nevýhod práce z domu vypláva, že väčšina respondentov vníma túto formu práce pozitívne a úspešne sa vyrovnáva so všetkými výzvami, ktoré so sebou prináša. Napriek tomu je dôležité brať do úvahy, že nevyhnutne neexistuje univerzálny prístup a niektoré aspekty práce z domu môžu mať pre jednotlivcov odlišný význam a dôležitosť. Preto je dôležité neustále komunikovať s tímom a vyvíjať stratégie na zlepšenie podmienok práce z domu, aby sa zabezpečila udržateľná a produktívna pracovná kultúra.

Graf 19: Nevýhody práce z domu

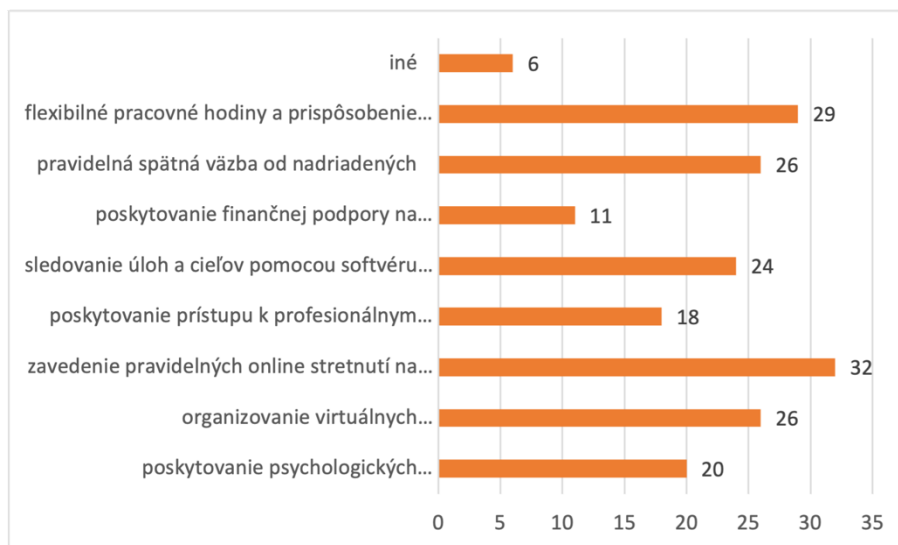


Zdroj: vlastné spracovanie

K otázke o nevýhodách práce z domu, sme doplnili aj dodatočnú otázku, na ktorú respondenti mohli odpovedať vlastnými slovami, či existujú ešte ďalšie dôležité nevýhody práce z domu, ktoré neboli spomenuté. Medzi tieto dodatočné nevýhody, ktoré nám doplnilo 14 respondentov, patria najmä nedostatok podpory od kolegov, učiteľka zase spomenula problémy s komunikáciou so žiakmi, nedostatok osobného kontaktu s kolektívom a náročnosti spojené s prácou s technikou. Ďalšou výzvou, ktorú respondenti vyzdvihli, je aj obmedzený pohyb, čo môže mať negatívny vplyv na ich fyzické zdravie a pohodu. Tieto identifikované problémy poskytujú dôležitý pohľad na individuálne skúsenosti a výzvy, s ktorými sa môžu stretávať ľudia pri práci z domu, a môžu slúžiť ako základ pre navrhovanie riešení a podporných opatrení.

Ďalšiu výskumnú otázku sme respondentom položili: „*Aké kroky podnikla Vaša spoločnosť na riešenie týchto problémov spojených s prácou z domu?*“. Odpovede respondentov poskytli zaujímavý pohľad na to, aké kroky sa podnikli na zlepšenie pracovného prostredia a podporu zamestnancov. Z výsledkov vyplýva, že najviac respondentov uviedlo, že ich spoločnosť zaviedla pravidelné online stretnutia na podporu sociálnej interakcie (32 respondentov) a flexibilné pracovné hodiny a prispôsobenie pracovných režimov potrebám zamestnancov (29 respondentov). Ďalšie často uvádzané opatrenia zahŕňajú organizovanie virtuálnych teambuildingových aktivít (26 respondentov) a poskytovanie pravidelnej spätnej väzby a podpory od nadriadených (26 respondentov). Tieto výsledky poukazujú na dôležitosť podpory sociálnych väzieb a flexibilných pracovných modelov pre zamestnancov pri práci z domu. Ďalšie opatrenia, ako napr. poskytovanie psychologických poradenských služieb, profesionálnych školení o duševnom zdraví či finančnej podpory na zlepšenie pracovného prostredia doma, tiež predstavujú dôležitú podporu pre zamestnancov v tejto pracovnej forme. V poslednom rade, 6 respondentov uviedlo možnosť iné s doplnením, že ich spoločnosť nepodnikla žiadne kroky na riešenie problémov spojených s prácou z domu. Táto skupina respondentov signalizuje, že v ich pracovnom prostredí môže chýbať podpora alebo iniciatíva zo strany zamestnávateľa na zlepšenie podmienok práce z domu. Tieto odpovede poukazujú na potenciálnu oblasť, v ktorej by spoločnosti mohli posilniť svoje úsilie a lepšie sa prispôbiť potrebám svojich zamestnancov v pracovnom prostredí z domu.

Graf 20: Riešenie nevýhod práce z domu



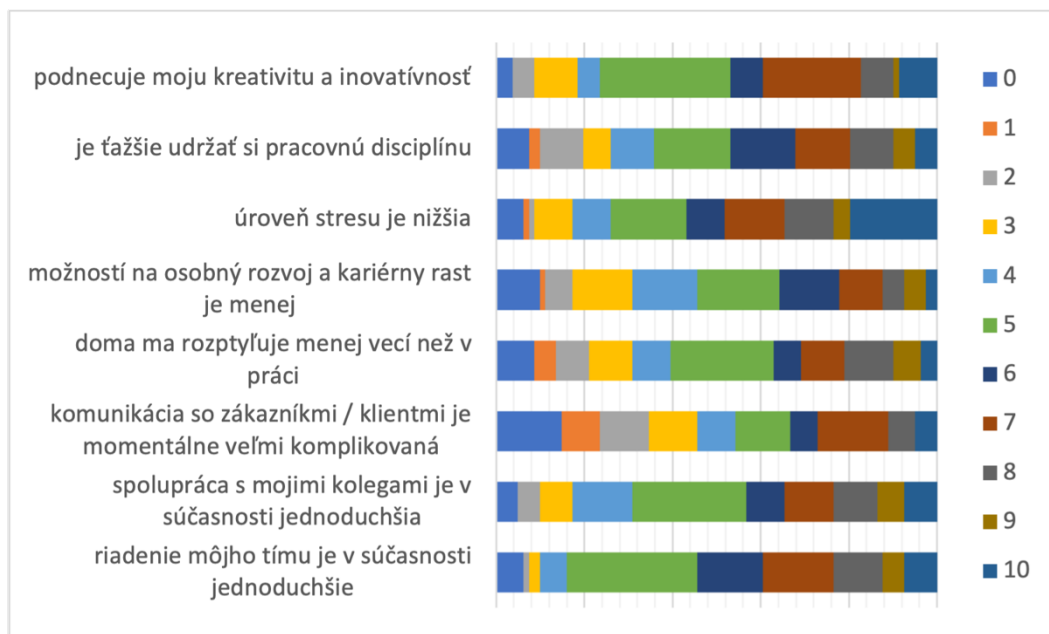
Zdroj: *vlastné spracovanie*

V poslednej časti sme sa zamerali na porovnanie súčasnej práce z domu so začiatkom pandémie, príp. s obdobím, keď prechod na túto formu práce bol len v začiatkoch. Táto otázka bola opäť vyhodnotená prostredníctvom Net Promoter Score (NPS), kde hodnota 0 naznačuje úplny nesúhlas s výrokom a hodnoty 10 úplný súhlas. Na základe uvedených hodnotení sme získali nasledujúce výsledky:

- **Riadenie tímu na diaľku je v súčasnosti jednoduchšie** – s NPS -48 ide o výrazne negatívnu hodnotu, čo naznačuje, že väčšina respondentov má negatívne skúsenosti s riadením tímu na diaľku v porovnaní s predchádzajúcimi skúsenosťami. Tento výsledok poukazuje na zvýšenú náročnosť riadenia tímu v prostredí práce z domu a možno nedostatok efektívnych nástrojov alebo postupov pre tento účel,
- **spolupráca s kolegami je v súčasnosti jednoduchšia** – s NPS -51 ide o opäť veľmi negatívnu hodnotu, čo naznačuje, že väčšina respondentov má zlú skúsenosť so spoluprácou s kolegami v súčasnom pracovnom prostredí. Tento výsledkom môže naznačovať problémy s komunikáciou, koordináciou alebo nedostatkom podpory pre spoluprácu v prostredí práce z domu,
- **komunikácia so zákazníkmi / klientmi je momentálne viac komplikovaná** – s NPS -68 väčšina respondentov naznačuje, že nesúhlasí s tvrdením, že komunikácia je momentálne viac komplikovaná. Tento výsledok môže signalizovať úspech v implementácii nových komunikačných stratégií alebo technológií, ktoré zjednodušujú interakcie so zákazníkmi z prostredia práce z domu,

- **doma ma rozptyľuje menej vecí než v práci** – NPS -59 ukazuje, že väčšina respondentov nesúhlasí s týmto tvrdením. Tento výsledok naznačuje, že väčšina to vníma tak, že majú doma podobne alebo dokonca viac rozptýlenia ako v pracovnom prostredí. To môže byť spôsobené rôznymi faktormi, ako napr. domáce povinnosti, prítomnosť rodinných príslušníkov alebo nedostatočná pracovná atmosféra. Tieto zistenia by mohli naznačovať potrebu zlepšenia prostredia pre prácu z domu, aby sa zvýšila účinnosť a koncentrácia zamestnancov,
- **možnosti na osobný rozvoj a kariérny rast sú menej** – hodnota NPS -71 indikuje, že respondenti vnímajú, že majú viac možností na osobný rozvoj a kariérny rast pri práci z domu v porovnaní s minulosťou, čo možno pripísať flexibilitu, prístupu k online školeniam a vzdelávacím zdrojom a možnosti pracovať v pohodlí vlastného domova. Takýto výsledok môže byť povzbudivý z hľadiska podpory a rozvoja zamestnancov v pracovnom prostredí z domu,
- **úroveň stresu je nižšia** – hodnota NPS -29 naznačuje, že väčšina respondentov vníma vyššiu úroveň stresu v súčasnosti v porovnaní s predchádzajúcim obdobím. Takýto výsledok môže naznačovať, že práca z domu môže byť spojená s určitými výzvami a stresujúcimi situáciami, ktoré môžu byť dôsledkom neustáleho spojenia s prácou, nedostatkom oddelenia medzi pracovným a osobným životom, alebo nedostatkom podpory zo strany zamestnávateľa.
- **je ťažšie udržať si pracovnú disciplínu** – NPS -58 ukazuje, že respondenti vnímajú, že udržať si disciplínu nie je náročnejšie ako v minulosti. Možno majú k dispozícii prostriedky alebo stratégie, ktoré im pomáhajú udržať si túto disciplínu alebo si zvykli na pracovné prostredie z domu a lepšie sa s tým vyrovnávajú,
- **podnecuje moju kreativitu a inovatívnosť** – NPS -50 poukazuje na to, že respondenti vnímajú, že práca z domu má negatívny vplyv na ich schopnosť byť kreatívny a inovatívny. Možno majú pocit, že prostredie domova nie je tak inšpiratívne alebo stimulujúce ako pracovné prostredie v kancelárii.

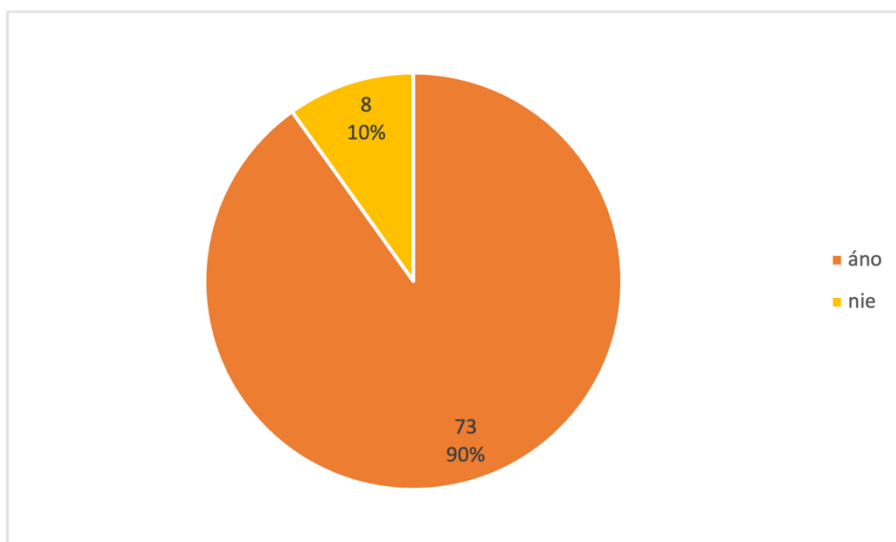
Graf 21: Porovnanie práce z domu počas období



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Na záver štúdie sme sa respondentov spýtali, či by odporučili prácu z domu ostatným, ak by mali takú možnosť. Z odpovedí vyplýva, že 73 respondentov odpovedalo kladne, zatiaľ čo iba 8 respondentov odpovedalo záporným smerom. Tento výrazný prevažujúci počet pozitívnych odpovedí naznačuje, že väčšina respondentov je naklonená práce na diaľku a plne ju odporúča.

Graf 22: Odporúčanie

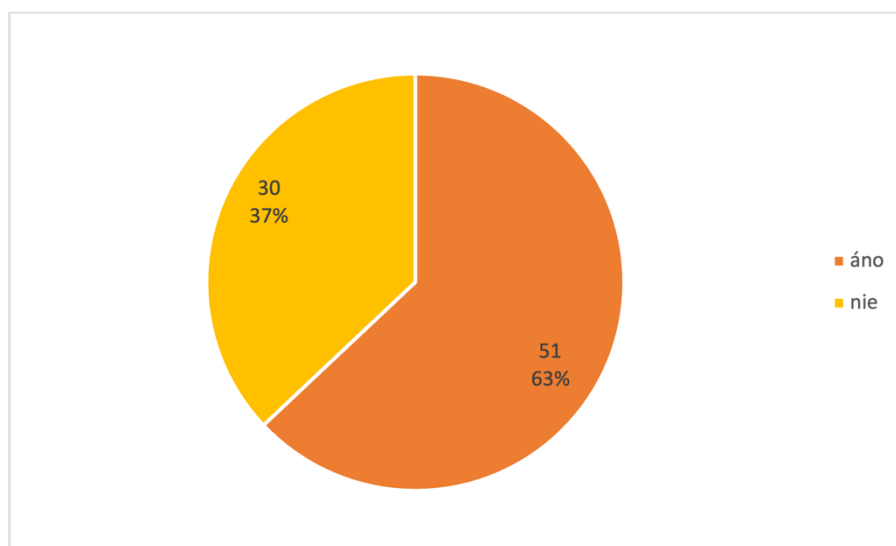


Zdroj: *vlastné spracovanie*

Ďalej sme sa ich spýtali, či by zvážili zmenu zamestnania, ak by neexistovala možnosť práce z domu. Z výsledkov vieme povedať, že 51 respondentov by zvážilo túto

zmenu, zatiaľ čo 30 respondentov takúto možnosť nebralo do úvahy. Z toho nám vyplýva, že pre väčšinu respondentov je práca z domu dôležitým faktorom pri ich rozhodnutí o zamestnaní.

Graf 23: Zmena zamestnania



Zdroj: *vlastné spracovanie*

4.3 Diskusia

V našej štúdií sme preskúmali výhody a nevýhody práce z domu zo zorného uhla zamestnancov. Výsledky ukazujú, že väčšina respondentov vníma prácu z domu pozitívne, pričom výhody ako flexibilita, úspora času a pohodlie domova boli vyzdvihnuté ako kľúčové faktory, ktoré prispievajú k ich spokojnosti. Avšak, nezabúdajme ani na to, že existujú určité negatívne aspekty, ako je sociálna izolácia, nedostatočné oddelenie pracovného a osobného života či technické problémy, ktoré by mohli ovplyvniť celkový zážitok z práce z domu.

Praktická časť našej štúdie sa zaoberala konkrétnymi výzvami a príležitosťami, ktoré priniesla pandémia COVID-19 v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Zistili sme, že organizácie museli rýchlo prispôsobiť svoje politiky a stratégie na zabezpečenie kontinuity podnikania a bezpečnosti zamestnancov. Jednou z kľúčových oblastí, ktorá bola ovplyvnená, bola práca na diaľku, čo vyžadovalo zavádzanie nových technológií, reštrukturalizáciu pracovísk a prispôbenie sa novým spôsobom komunikácie a riadenia tímov.

V teoretickej časti sme preskúmali podstatu práce na diaľku a jej výzvy a príležitosti. Ukázali sme, že domáca kancelária môže byť prospešná pre zamestnancov aj pre organizácie, no vyžaduje si starostlivé plánovanie a implementáciu politík a technológií.

Porovnaním praktickej a teoretickej časti práce sme ukázali, že existuje komplexný súbor faktorov, ktoré treba zohľadniť pri optimalizácii využívania práce na diaľku. Teoretická časť zdôrazňuje potenciálne riziká spojené so zvýšeným stresom, nedostatkom sociálnej interakcie a negatívnymi účinkami na duševné a fyzické zdravie zamestnancov. Praktická časť potvrdzuje tieto obavy prostredníctvom konkrétnych výsledkov a prieskumu z nášho dotazníka, ktoré poukazujú na nedostatok schopnosti vypnúť sa po pracovnom dni, osamelosť a problémy so sústredením sa.

Na základe analýzy výsledkov dotazníkového prieskumu a zhodnotenia potenciálnych výziev a príležitostí spojených s pracovnou formou z domu odporúčame manažérom nasledujúce kroky:

- **Stanovenie jasných očakávaní a cieľov** je zásadným prvkom úspešného riadenia práce z domu. Manažéri by mali detailne a konkrétne definovať, čo od svojich zamestnancov očakávajú v kontexte práce z domu. To zahŕňa očakávané výstupy, pracovné hodiny, dostupnosť cez komunikačné kanály a kvalitu práce. Jasné stanovenie očakávaní zabezpečuje, že zamestnanci presne vedia, čo sa od nich očakáva a kým spôsobom majú svoju prácu vykonávať. Tým sa minimalizuje možnosť nedorozumenia a zvyšuje efektivita práce. Zároveň to pomáha manažérom lepšie monitorovať a hodnotiť výkon zamestnancov. Definovanie cieľov je ďalším kľúčovým aspektom. Ciele by mali byť SMART – *specific* (konkrétne), *measurable* (merateľné), *achievable* (dosiahnuteľné), *relevant* (relevantné) a *time-bound* (časovo obmedzené). Manažéri by mali spoločne so zamestnancami stanoviť tieto ciele a pravidelne ich monitorovať a vyhodnocovať. Tým sa zabezpečí, že práca z domu má jasné a zmysluplné ciele a že zamestnanci majú jasný cieľ, ku ktorému môžu smerovať vo svojej práci.
- **Poskytnutie podpory a zdrojov.** Manažéri by mali venovať osobitnú pozornosť zabezpečeniu, aby zamestnanci mali prístup ku všetkým nevyhnutným zdrojom a nástrojom na úspešné vykonávanie práce z domu. To zahŕňa nielen technickú podporu, ale aj softvérové aplikácie a nástroje na virtuálnu komunikáciu a spoluprácu, ako aj prístup k relevantným vzdelávacím materiálom a podporným

zdrojom. Je dôležité, aby manažéri investovali do týchto zdrojov a zabezpečili ich dostupnosť pre zamestnancov, pričom zabezpečili, aby mali primeranú odbornú prípravu a podporu v ich používaní. Týmto spôsobom môžu zamestnanci plne využiť výhody moderných technológií a zabezpečiť efektívnu prácu z domu.

- **Komunikácia a transparentnosť.** Je kľúčové aktívne udržiavať komunikačné kanály otvorené a prístupné pre zamestnancov, aby minimalizovali možné pocity izolácie a zvýšili úroveň zapojenia. To zahŕňa nielen pravidelné informovanie o aktuálnych udalostiach a stratégiách spoločnosti, ale aj vytváranie priestoru pre otvorený dialóg a spätnú väzbu. Komunikácia by mala byť dvojstranná, umožňujúca zamestnancom vyjadriť svoje myšlienky, obavy a návrhy, čo môže viesť k lepšiemu porozumeniu a podpore medzi vedením a zamestnancami. Týmto spôsobom sa môžu zamestnanci cítiť viac zapojení do rozhodovacieho procesu a majú možnosť ovplyvňovať smerovanie spoločnosti, čo môže zvýšiť ich angažovanosť a spokojnosť v práci.
- **Podpora duševného zdravia a pohody.** Spoločnosti by mali venovať osobitnú pozornosť podpore duševného zdravia svojich zamestnancov pracujúcich z domu. To znamená, že by mali aktívne podporovať opatrenia, ktoré pomáhajú zamestnancom udržiavať svoje duševné zdravie v dobrej kondícii. Jedným z kľúčových prvkov tejto podpory je poskytovanie prístupu k terapeutickým službám, kde zamestnanci môžu vyhľadať pomoc od špecialistov v prípade potreby. Okrem toho by spoločnosti mali organizovať wellness iniciatívy, ako sú napr. cvičebné triedy, meditačné cvičenia, alebo workshopy o stresovom riadení, ktoré môžu pomôcť zamestnancom zvládať stres a udržiavať si psychickú pohodu. Ďalším dôležitým aspektom je podpora sociálneho kontaktu medzi zamestnancami, ktorá môže byť realizovaná prostredníctvom virtuálnych stretnutí, teambuildingových aktivít alebo spoločných projektov. Tieto iniciatívy nielenže podporujú lepšie vzťahy a komunikáciu medzi kolegami, ale tiež pomáhajú zamestnancom cítiť sa súčasťou tímu a vyhnúť sa pocitom izolácie, ktoré môžu nastať pri práci z domu. Celkovým cieľom je vytvoriť podporné prostredie, ktoré pomáha zamestnancom udržiavať si duševné zdravie a pohodu aj v prostredí práce z domu.
- **Flexibilné pracovné podmienky.** Manažéri by mali zohľadniť individuálne potreby svojich zamestnancov a byť flexibilní v poskytovaní pracovných podmienok. To znamená, že by mali byť otvorení voči prispôsobeniu pracovných hodín a rozloženiu pracovného času podľa potrieb jednotlivých zamestnancov. Napríklad, umožnenie

práce v rôznych časových intervaloch v závislosti od osobných povinností alebo preferencií môže pomôcť zamestnancom lepšie zosúladiť svoj pracovný a osobný život. Ďalšou formou flexibility môže byť ponuka hybridnej formy práce, t. j. čiastočná práca z domu, čo umožňuje zamestnancom väčšiu kontrolu nad tým, ako a kedy vykonávajú svoju prácu. Tieto flexibilné pracovné podmienky môžu viesť k zvýšenej spokojnosti a lojalite zamestnancov, pretože si môžu viac prispôbiť svoj pracovný život svojim individuálnym potrebám. Pre manažérov je dôležité byť otvorení a reagovať na potreby svojich zamestnancov, aby vytvorili prostredie, ktoré podporuje ich efektivitu pri práci.

- **Kontinuálne vzdelávanie a rozvoj** by mali tvoriť dôležitú súčasť stratégie riadenia ľudských zdrojov pre spoločnosti, najmä v prostredí práce z domu. Manažéri by mali aktívne podporovať svojich zamestnancov v ich osobnom a profesionálnom raste tým, že im poskytnú prístup k rôznym online vzdelávacím zdrojom a rozvojovým programom. To môže zahŕňať online kurzy, webináre, virtuálne workshopy a ďalšie formy vzdelávania, ktoré sú prispôbené potrebám jednotlivých zamestnancov a cieľom spoločnosti. Poskytovanie prístupu k týmto vzdelávacím zdrojom môže zamestnancom pomôcť získať nové zručnosti, zdokonaľiť sa v existujúcich oblastiach a udržať si konkurencieschopnosť na trhu práce. Okrem toho môže kontinuálne vzdelávanie a rozvoj zamestnancov pomôcť spoločnosti pri adaptácii na rýchle zmeny v pracovnom prostredí a technologickému pokroku. Dôležitým aspektom je tiež podpora kultúry a zdieľania poznatkov v rámci spoločnosti. Manažéri by mali vytvárať prostredie, ktoré podporuje zamestnancov vo vzájomnom zdieľaní skúseností a najlepších postupov a umožňuje im aplikovať nové poznatky vo svojej práci. Toto nielenže posilňuje tímovú spoluprácu a inovácie, ale tiež prispieva k zlepšeniu výkonnosti a konkurencieschopnosti celej spoločnosti.

Zhrnutím, úspešná implementácia práce z domu vyžaduje aktívnu účasť manažérov a poskytnutie podpory, zdrojov a riadenia, ktoré umožní zamestnancom efektívne fungovať mimo tradičného kancelárskeho prostredia. Dôkladné zohľadnenie potrieb a očakávaní zamestnancov a pravidelná komunikácia sú kľúčové pre úspech v tejto pracovnej forme.

ZÁVER

Pandémia COVID-19 predstavuje bezprecedentnú výzvu pre spoločnosti a ich schopnosť riadiť pracovné sily. Jedným z hlavných aspektov, ktorý pandémia zásadne ovplyvnila, je spôsob, ako zamestnanci vykonávajú svoju prácu, pričom práca z domu sa stala normou pre mnoho organizácií.

Teoretická časť práce analyzovala rôzne aspekty práce na diaľku a identifikovala potenciálne negatívne dopady na zdravie, pohodu a produktivitu zamestnancov. Zistilo sa, že práca na diaľku môže viesť k zvýšenému stresu, izolácii, problémom s komunikáciou a udržiavaním motivácie. Súčasne však teoretická časť zdôraznila aj možnosti, ako tieto negatívne aspekty zmierniť a využiť výhody, ako je flexibilita a zlepšená rovnováha medzi pracovným a súkromným životom.

Praktická časť práce potvrdila tieto teoretické predpoklady prostredníctvom konkrétnych výsledkov a prieskumov. Zistilo sa, že pracovníci na diaľku skutočne čelia výzvam ako neschopnosť oddeliť pracovný čas od voľna, izolácia, problémy s komunikáciou a udržiavaním motivácie. Tieto zistenia potvrdzujú dôležitosť adekvátnej podpory a manažmentu zamestnancov v pracovnom prostredí, kde dominuje práca na diaľku.

Optimalizácia využívania práce na diaľku vyžaduje komplexný prístup zahŕňajúci transparentnú komunikáciu, podporu duševného zdravia, flexibilný pracovný čas, technologickú podporu a rozvoj zručností zamestnancov. Pre manažérov je nevyhnutné brať do úvahy nielen potenciálne výhody, ale aj možné riziká a implementovať opatrenia, ktoré zabezpečia optimálnu pracovnú atmosféru a výkonnosť zamestnancov.

V závere je nevyhnutné, aby medzinárodné firmy prispôbili svoje stratégie riadenia ľudských zdrojov v súlade s novými výzvami, ktoré priniesla pandémia COVID-19, a aby aktívne pracovali na vyvážení potrieb svojich zamestnancov s potrebami organizácie. Je to proces, ktorý si vyžaduje neustálu adaptáciu a riešenie nových výziev, ktoré sa môžu v budúcnosti objaviť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje

1. ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16. vyd. Londýn : Kogan Page. 2023. 760 s. ISBN 978-1-3986-0663-0.
2. COLLINGS, David G. – WOOD, Geoffrey T. – SZAMOSI, Leslie T. *Human Resource Management: A Critical Approach*. 2. vyd. Londýn : Routledge. 2018. 432 s. ISBN 978-1-138-23755-1.
3. DECENZO, David A. – ROBBINS, Stephen P. *Fundamentals of Human Resource Management*. 10. vyd. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc. 2010. 410 s. ISBN 978-0470-16968-1.
4. DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. 15. vyd. Londýn : Pearson, 2016. 728 s. ISBN 978-0-13-423751-0.
5. GOLDEN, Timothy D. – VEIGA, John F. – DINO, Richard N. *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?* [online]. 2008 In : Journal of Applied Psychology, 93 (6), 1412-1421.
6. GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. – BALKIN, David B. – CARDY, Robert L. *Managing Human Resources*. 7. vyd. Londýn : Pearson, 2019. 639 s. ISBN 978-0-13-272982-6.
7. GRIFFIN, Ricky W. *Principles of Management*. 1. vyd. Boston : Houghton Mifflin Company, 2007. 17 s. ISBN 978-0-618-73079-7.
8. HALL, Laura – ATKINSON, Carol – TORRINGTON, Stephen T. D. *Human Resource Management*. 10. vyd. Londýn : Pearson Education UK, 2017. 720 s. ISBN 978-1-292-12909-9.
9. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela – BERNÁTOVÁ, Dominika. *Manažment ľudských zdrojov*. 2. vyd. Košice : Vydavateľstvo ŠafárikPress, 2020. 217 s. ISBN 978-80-8152-952-8.
10. MERKLE, Judith A. *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement*. 1. vyd. Berkley : University of California Press, 1980. 336 s. ISBN 978-0-520-30731-5.
11. MESSENGER, Jon a kol. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxemburg : Publications Office of the European Union, 2017. 80 s. ISBN 978-92-897-1569-0.

12. MIHALČOVÁ, Bohuslava a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 225 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
13. NEWMAN, Jerry – GERHART, Barry – MILKOVICH, George. *Compensation*. 12. vyd. New York : McGraw Hill, 2016. ISBN 978-1-259-53272-6.
14. NOE, Raymond – HOLLENBECK, John – GERHART, Barry – WRIGHT, Patrick. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 13. vyd. New York : McGraw Hill, 2022. 832 s. ISBN 978-1-264-18889-5.
15. ULRICH, David – BROCKBANK, Wayne. *The HR Value Proposition*. 1. vyd. Harvard Business Review Press, 2005. 336 s. ISBN 1-59139-707-3.
16. VAVERČÁKOVÁ, Marta – HROMKOVÁ, Michaela. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018. 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2.

Internetové zdroje

1. BARNEY, Nick – CHAI, Wesley – SUTNER, Shaun. *human resource management (HRM)*. [online]. Október 2023. Dostupné na: <<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>>.
2. BARTÍKOVÁ, Anna. *Práca na dialku*. [online]. 2021. Dostupné na: <<https://www.podnikajte.sk/praca-na-dialku-ako-zabezpecit-infrastrukturu>>.
3. BASUMALLICK, Chiradeep. *What Is HR Compliance? Definition, Checklist, Best Practices, and Key Issues*. [online]. 17. júl 2020. Dostupné na: <<https://www.spiceworks.com/hr/hr-compliance/articles/what-is-hr-compliance/#:~:text=Chiradeep%20BasuMallick%20Technical%20Writer,sync%20with%20industry%20specific%20regulations>>.
4. BLUM, Sam. *The Possibly Surprising Ways Bosses and Workers Are Using Generative A.I. at Work*. [online]. 15. november 2023. Dostupné na: <<https://www.inc.com/sam-blum/the-possibly-surprising-ways-bosses-and-workers-are-using-generative-ai-at-work.html>>.
5. BONIFACIO, Rinaily. *Work-Life Balance Definition: A Complete Guide*. [online]. 15. marec 2024. Dostupné na: <<https://www.shiftbase.com/glossary/work-life-balance>>.
6. BUFFER. *State Of Remote Work 2019*. [online]. 2019. Dostupné na: <<https://buffer.com/state-of-remote-work/2019>>.

7. CESPEDES, Frank V. *How to Conduct a Great Performance Review* [online]. In *Society for Human Resources*, 18. júl 2022. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/how-to-conduct-great-performance-review>>.
8. COR. *How to Implement and Effective Home Office Strategy*. [online]. Dostupné na: <<https://projectcor.com/blog/how-to-implement-an-effective-home-office-strategy>>.
9. DELOITTE. *Mental health and employers*. [online]. Dostupné na: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/mental-health-and-employers-the-case-for-investment.html>>.
10. EDUREKA. *Key Objectives of Human Resource Management*. [online]. 18. november 2022. Dostupné na: <<https://www.edureka.co/blog/objectives-of-human-resource-management>>.
11. FULLER, Joseph a kol. *Your Workforce Is More Adaptable Than You Think* [online]. In *Harvard Business Review*, 2019. Dostupné na: <<https://hbr.org/2019/05/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think>>.
12. GAJENDRAN, Ravi – HARRISON, David A. *The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*. [online]. 2007. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.
13. GARDNER, Rhonda. *Skill Building in the Workplace: An HR's Guide*. [online]. Dostupné na: <<https://www.aihr.com/blog/skill-building>>.
14. GEEKTONIGHT. *What is Employee Performance Monitoring? Process, Objectives, Characteristic*. [online]. 2. marec 2024. Dostupné na: <<https://www.geektonight.com/performance-monitoring>>.
15. GILL, Alish. *HR Compliance: What Businesses Should Know*. [online]. 28. október 2023. Dostupné na: <<https://razorpay.com/payroll/learn/hr-compliance/#:~:text=HR%20compliance%20important%3F-.What%20is%20HR%20Compliance%3F,to%20heightened%20employee%20turnover%20rates>>.
16. GUEST, David – KING, Zella. *Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers Three Steps to Heaven?* [online]. 16. apríl 2004. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x
17. HANCOCK, Bryan. *Generative AI and the future of HR*. [online]. 5. jún 2023. Dostupné na: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/generative-ai-and-the-future-of-hr>>.

18. HRM HandBook. *HR Management in 70s and 80s of 20th Century* [online]. Dostupné na: <<https://hrmhandbook.com/hrt/history/early-hr-management>>.
19. HUDÁKOVÁ, Lenka. *Práca na diaľku a naša psychika: Rady od tých, ktorí sú na home office zvyknutí* [online]. In *Welcome to the Jungle*, 28. apríl 2020. Dostupné na: <<https://www.welcometothejungle.com/sk/articles/praca-na-dialku-psychika>>.
20. IANCU, Simona. *Agile HR: All You Need to Know to Get Started*. [online]. Dostupné na: <<https://www.aihr.com/blog/agile-hr>>.
21. IBM. *What is training and development?* [online]. Dostupné na: <<https://www.ibm.com/topics/training-development>>.
22. ISMAIL, Kaya. *What It Means to Be a Human Leader, and Why It's Important Today*. [online]. 13. júl 2022. Dostupné na: <<https://www.reworked.co/leadership/what-it-means-to-be-a-human-leader-and-why-its-important-today>>.
23. KENTON, Will. *Home Office: What it is, How it Works, FAQ*. [online]. 30. jún 2023. Dostupné na: <<https://www.investopedia.com/terms/h/home-office.asp>>.
24. KUBEŠ, Marián. *Systém 360-stupňovej spätnej väzby sa osvedčuje* [online]. In *TREND*, 10. október 2006. Dostupné na: <<https://www.trend.sk/financie/system-360-stupnovej-spatnej-vazby-osvedcuje>>.
25. MACEY, William H. – SCHNEIDER, Benjamin. *The Meaning of Employee Engagement*. [online]. 7. január 2015. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
26. MCKINSEY & COMPANY. *COVID-19: Implications for business*. [online]. 13. apríl 2022. Dostupné na: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>>.
27. MICHIGAN STATE UNIVERSITY. *Transparent Communication*. [online]. Dostupné na: <<https://workplace.msu.edu/transparent-communication>>.
28. MIRANDA, Dana – BOTTORFF, Cassie. *The Four Principles Of Change Management*. [online]. 7. august 2022. Dostupné na: <<https://www.forbes.com/advisor/business/principles-of-change-management>>.
29. O'DONOGHUE, Lauren. *The David Ulrich HR Model*. [online]. 17. jún 2021. Dostupné na: <<https://www.testcandidates.com/magazine/the-david-ulrich-hr-model>>.
30. PEOPLEHUM. *The Standard Casual Model of HRM*. [online]. Dostupné na: <<https://www.peoplehum.com/glossary/the-standard-causal-model-of-hrm#:~:text=The%20model%20portrays%20a%20causal,lead%20to%20better%20business%20performance>>.

31. PEREIRA, Kennedy. *Is corporate America ready for The Future of Work?* [online]. 25. február 2022. Dostupné na: <<https://www.business.att.com/learn/research-reports/is-corporate-america-ready-for-the-future-of-work.html>>.
32. PERSONIO. *What is the Harvard Model of HRM?*. [online]. Dostupné na: <<https://www.personio.com/hr-lexicon/harvard-hrm-model>>.
33. POPHAL, Linda. *The 100 Year History of the Human Resources Department* [online]. Dostupné na: <<https://www.visier.com/blog/the-100-year-history-human-resources-department>>.
34. SANDS, Laura. *What is flexible working?* [online]. 5. február 2024. Dostupné na: <<https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/flexible-working/what-is-flexible-working#employers>>.
35. SHAH, Nedim. *Importance of sustainable HRM practices*. [online]. Dostupné na: <<https://www.linkedin.com/pulse/importance-sustainable-hrm-practices-nedim-shah>>.
36. SMARTRECRUITERS. *Hiring Process Steps. Hiring Success Glossary* [online]. Dostupné na: <<https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/hiring-process-steps>>.
37. SMARTRECRUITERS. *Recruitment. Hiring Success Glossary* [online]. Dostupné na: <<https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment>>.
38. SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Managing Employee Performance* [online]. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-employee-performance>>.
39. SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Managing for Employee Retention* [online]. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-employee-retention>>.
40. SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Practicing the Discipline of Workforce Planning*. [online]. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/practicing-discipline-workforce-planning>>.
41. SUBRAMANIAN, Savithri. *Objectives of HRM – Unfolding 4 main objectives*. [online]. 2024. Dostupné na: <<https://pulsehrm.com/objectives-of-hrm-unfolding-4-main-objectives>>.
42. THAKUR, Sumit. *Guest Model of HRM with Diagram*. [online]. 13. december 2021. Dostupné na: <<https://101hrm.com/guest-model>>.

43. THOMAS, Jennifer. *How Managers Can Motivate Employees* [online]. In *Society for Human Resources*, 21. máj 2020. Dostupné na: <<https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/how-managers-can-motivate-employees>>.
44. THORP, Alicia A. a kol. *Sedentary behaviors and subsequent health outcomes in adults a systematic review of longitudinal studies, 1996-2011*. [online]. 2011. DOI: 10.1016/j.amepre.2011.05.004.
45. UNIVERSITY OF MINNESOTA. *Human Resource Management* [online]. Minneapolis : University of Minnesota Libraries Publishing Edition, 2016. 443 s. Dostupné na: <<https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement>>.
46. VAN VULPEN, Erik. *8 HR Models Every HR Practitioner Should Know in 2024*. [online]. 2024. Dostupné na: <<https://www.aihr.com/blog/human-resources-models>>.
47. VAN VULPEN, Erik. *The HR Value Chain: An Essential tool for Adding Value to HR*. [online]. Dostupné na: <<https://www.aihr.com/blog/hr-value-chain-essential-tool-for-adding-value-to-hr>>.
48. WHO. *About the WHO COVID-19 dashboard*. [online]. Dostupné na: <<https://covid19.who.int>>.

PRÍLOHY

Príloha 1: Dotazník