

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

**Kvalita pracovního života ve vybrané dopravní firmě**

**Zuzana Špačková**

**© 2024 ČZU v Praze**



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zuzana Špačková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Kvalita pracovního života ve vybrané dopravní firmě**

Název anglicky

**Quality of working life in the selected transport company**

---

## Cíle práce

- Zmapovat aktuální teoretické poznatky o tématu kvalita pracovního života.
- Identifikovat jednotlivé faktory nejvíce ovlivňující kvalitu pracovního života.
- Na základě získaných dat z kvalitativního i kvantitativního výzkumu určit celkovou kvalitu pracovního života v rámci celé firmy
- Nalézt možnosti využití těchto faktorů pro zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců.

## Metodika

Teoretická část: použita je především odborná literatura a literární rešerše, dále je čerpáno také ze statistických dat minulých let a z důvěryhodných internetových zdrojů a článků.

Praktická část:

- Kvalitativní výzkum ve formě strukturovaných rozhovorů podpořený kvantitativním výzkumem ve formě dotazníkového šetření
- Rozhovory se zástupci vybraných profesí – prostor pro objevení subjektivních dimenzí, které mohou zaměstnanci firmy považovat za důležité
- Dotazníkové šetření – zohledňování všech osmi dimenzí podle R. Waltona ke zjištění kvality pracovního života zaměstnanců vybrané dopravní firmy pracujících na různých pracovních pozicích (dispečer, účetní, řidič apod.)

## Doporučený rozsah práce

40 s.

## Klíčová slova

well-being, kvalita života, dimenze QWL, pracovní prostředí, spokojenost zaměstnanců, work-life balance, motivace pracovníků, mobbing

---

## Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Karolinum, 2003. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7261-239-0.
- ČADOVÁ, Naděžda. Harmonizace osobního a pracovního života. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. 2021, roč. 14, č. 3. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/harmonizace-osobniho-pracovniho-zivota>. ISSN 1803-3687.
- HEŘMANOVÁ, Eva. Koncepty, teorie a měření kvality života. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-807-4191-060.
- SVOBODOVÁ, Lenka; MLEZIVOVÁ, Iveta; VINOPAL, Jiří; ČERVENKA, Jan. Proměny kvality pracovního života. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2015. 134 s. ISBN 978-80-87676-14-1
- WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: Nové poznatky. 1. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2012. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-247-7387-2.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

PhDr. Kristýna Krejčová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 23. 5. 2023

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kvalita pracovního života ve vybraném dopravním podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2024

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Kristýně Krejčové, Ph.D., za odborné vedení mé práce, za její čas, cenné rady, věcné připomínky, možnost pravidelných osobních konzultací a vstřícnost v rámci jejich průběhu i mimo ně.

# Kvalita pracovního života ve vybrané dopravní firmě

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou kvality pracovního života ve vybrané mezinárodní dopravní firmě. V úvodu teoretické části je pojednáváno o kvalitě života z psychologického hlediska. Větší pozornost je následně věnována životu pracovnímu, který je posuzován pomocí osmi dimenzí kvality pracovního života (QWL) podle Richarda Waltona. Řeší se mj. otázka mravních problémů na pracovišti a jejich dopad na psychickou pohodu člověka. V závěru teoretické části je uvedena kvalita pracovního života v ČR včetně dopadu, který na ni měla pandemie Covid-19.

Cílem této práce je identifikovat faktory nejvíce ovlivňující kvalitu pracovního života. Na základě získaných dat z kvalitativního i kvantitativního výzkumu je cílem také určit celkovou kvalitu pracovního života v rámci celé firmy a následně nalézt možnosti využití jednotlivých faktorů pro zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců. Jako zdroj dat pro praktickou část byla zvolena mezinárodní dopravní společnost. Tento cíl bude prakticky dosažen pomocí vyhodnocení dat získaných z dotazníků a polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vybraných profesí.

**Klíčová slova:** well-being, kvalita života, dimenze QWL, pracovní prostředí, spokojenost zaměstnanců, work-life balance, motivace pracovníků, mobbing

# Quality of working life in the selected transport company

## Summary

The bachelor's thesis deals with the issue of the quality of working life in a selected international transport company. The introduction to the theoretical part discusses the quality of life from a psychological point of view. Greater attention is then paid to working life, which is assessed using the eight dimensions of the quality of working life (QWL) according to Richard Walton. Among other things, the issue of moral problems at the workplace and their impact on a person's psychological well-being is addressed. At the end of the theoretical part, the quality of working life in the Czech Republic is presented, including the impact that the Covid-19 pandemic had on it.

The aim of this work is to identify the factors most influencing the quality of working life. Based on the data obtained from qualitative and quantitative research, the goal is also to determine the overall quality of working life within the entire company and subsequently to find the possibilities of using individual factors to improve the work performance of employees. An international transport company was chosen as the data source for the practical part. This goal will be practically achieved through the evaluation of data obtained from questionnaires and semi-structured interviews with representatives of selected professions.

**Keywords:** well-being, quality of life, dimensions of QWL, environment at work, employee satisfaction, work-life balance, employee motivation, mobbing



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Kvalita života .....	14
3.1.1 Kvalita života z pohledu psychologie – osobní pohoda (well-being) a související pojmy .....	14
3.2 Harmonizace osobního a pracovního života .....	16
3.2.1 Rovnováha mezi soukromým a profesním životem v ČR .....	16
3.3 Česká republika v číslech a mezinárodních srovnáních.....	17
3.3.1 World Happiness Report.....	18
3.3.2 Index lidského rozvoje (Human development Index, HDI) .....	18
3.3.3 EUROSTAT .....	18
3.4 Kvalita pracovního života .....	19
3.4.1 Dimenze pracovního života dle Richarda Waltona .....	20
Adekvátní a spravedlivá odměna.....	20
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	21
Možnost využití a rozvoje lidských schopností v organizaci .....	21
Příležitost k trvalému růstu a zajištění .....	22
Sociální integrace v organizaci .....	22
Konstitucionalismus v organizaci .....	22
Celkový životní prostor .....	23
Společenský význam práce i organizace .....	24
3.5 Významné aspekty práce v ČR (Kvalita pracovního života v ČR).....	24
3.6 Dopady COVID-19 na kvalitu pracovního života v ČR .....	26
3.7 Etické problémy na pracovišti.....	28
3.7.1 Šikana na pracovišti (mobbing, chairing, bossing).....	28
3.7.2 Dopad etických problémů na pracovišti na spokojenost v osobním a pracovním životem .....	29
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>31</b>
4.1 Cíl výzkumu .....	31
4.2 Podpůrné dotazníkové šetření .....	31
4.3 Hlavní a dílčí výzkumné otázky polostrukturovaného rozhovoru .....	32
4.4 Firma X a výzkumný vzorek.....	34

4.5	Etické principy výzkumu.....	34
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>36</b>
5.1	Analýza a interpretace dat.....	36
5.1.1	Analýza a interpretace výsledků podpůrného dotazníkového šetření.....	36
5.1.2	Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů.....	37
5.2	Návrh praktických doporučení .....	48
5.3	Diskuse .....	52
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>61</b>
8.1	Seznam tabulek.....	61
8.2	Seznam grafů.....	61
8.3	Seznam obrázků .....	61
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>62</b>
9.1	Tabulka s vysvětlením dimenzí:.....	62
9.2	Dotazník QWL: .....	63
9.3	Přepsané rozhovory .....	64
9.4	Postup vyhodnocování dotazníků:.....	81
9.5	Postup kódování: .....	83

# 1 Úvod

Kvalita pracovního života ve vybraném podniku představuje klíčový faktor nejen pro produktivitu, ale také bezpečnost, motivaci pracovníků, společenskou relevanci organizace, angažovanost, personální stabilitu, kvalitu výrobků a služeb, kreativitu, a hlavně spokojenost zaměstnanců ve firemním prostředí. Tato práce se zaměřuje na úroveň výše uvedených a jiných aspektů ve vybraném podniku.

Teoretická část se postupně zabývá kvalitou života z pohledu psychologie, rovnováhou mezi osobním a pracovním životem, následně detailněji zkoumá významné aspekty kvality pracovního života. Tyto aspekty jsou rozděleny do osmi dimenzí definovaných Richardem Waltonem. Zvláštní pozornost je věnována období pandemie Covid-19, které z důvodu nutných, zcela nových a dosud praxí neověřených opatření a změn významně ovlivnilo pracovní životy většiny zaměstnanců. Zaměření na mravní problémy na pracovišti poukazuje na skutečnost, že etické normy a respekt ke kolegům jsou klíčovými faktory ovlivňujícími nejen vztahy mezi zaměstnanci, ale také celkovou atmosféru v podniku. Toto podtrhla zejména pandemie Covid-19, kdy různá pandemická opatření a restrikce plynoucí z jejich neplnění v některých případech rozdělila pracující na jednom pracovišti na skupiny s odlišným přístupem k těmto opatřením.

Praktická část této práce, která nahlíží do konkrétního podniku, zajišťuje propojení teorie s realitou firemního prostředí. Zabývá se stručnými informacemi o firmě a vymezuje klíčové pracovní pozice, na kterých je proveden výzkum. Metodologie tohoto výzkumu zahrnuje rozhovory se zástupci vybraných profesí a je podpořena dotazníkovým šetřením, konkrétně dotazníkem QWL podle R. Waltona s hodnocením pomocí pětibodové škály. Hlavní důraz je kladen na kvalitativní část výzkumu, která je prováděna pomocí polostrukturovaných individuálních rozhovorů a vyhodnocována otevřeným kódováním. Získaná data jsou následně analyzována s cílem identifikovat ty faktory, které nejvíce ovlivňují kvalitu pracovního života ve vybrané společnosti. Tyto faktory vedou k formulaci různých doporučení s cílem optimalizovat pracovní podmínky pro zaměstnance a zároveň posílit výkonnost a celkový rozvoj podniku.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Jedním z cílů této práce je zmapovat a shromáždit aktuální teoretické poznatky a výzkumy týkající se kvality pracovního života za účelem získání hlubšího porozumění různým aspektům kvality pracovního života a také za účelem získání pevného teoretického základu pro další analýzy.

Dalším z cílů je definovat klíčové faktory, které mají největší vliv na kvalitu pracovního života v rámci vybraného podniku. Analýza těchto faktorů je prováděna s ohledem na jejich dopad na spokojenost, angažovanost, motivaci, kreativitu a celkovou osobní pohodu zaměstnanců.

Cílem je rovněž provedení komplexního výzkumu, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody sběru dat, díky kterým je určena kvalita pracovního života v rámci celé firmy. Výsledky tohoto zkoumání skýtají důležité informace o stavu pracovního prostředí a také o kvalitě pracovního života zaměstnanců.

Hlavním cílem této práce je navrhnout konkrétní opatření a programy, které mohou zvýšit angažovanost, motivaci a efektivitu zaměstnanců prostřednictvím úprav pracovního prostředí, podnikové legislativy, vzdělávacích programů, pracovních podmínek aj. K tomu je nutná identifikace strategií a přístupů k využití dříve zjištěných faktorů ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců.

### 2.2 Metodika

Teoretický základ bakalářské práce je získán pomocí literární rešerše zahrnující jak knižní, tak i elektronické zdroje. K dosažení cílů bakalářské práce je použita kombinace kvantitativní a kvalitativní metody sběru dat, přičemž hlavní důraz je kladen na výzkum kvalitativní, který je podpořen dotazníkovým šetřením. K dotazníkovému šetření je využit dotazník QWL (Quality of Work Life) od Richarda Waltona, kde jsou otázky rozděleny do jednotlivých dimenzí kvality pracovního života, a jehož výsledky se interpretují pomocí pětibodové škály (5 = velmi spokojen). Jelikož se dotazníkového šetření účastní pouze omezený výběrový vzorek, nelze jeho výsledky považovat za reprezentativní, proto budou data získaná pomocí váženého průměru sloužit pouze jako podpůrný nástroj pro hlavní část výzkumu.

V rámci kvalitativního výzkumu je využito metody individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve je určena hlavní výzkumná otázka, na jejímž základě je vymezeno několik dalších, dílčích otázek. Vyhodnocování rozhovorů je prováděno pomocí otevřeného kódování odpovědí, kdy nejprve jsou stanoveny tematické okruhy vyplývající z výzkumných otázek, které jsou mimo jiné pro tento výzkum stěžejní. K těmto tematickým okruhům jsou následně přiřazovány kategorie a subkategorie odvozené z odpovědí respondentů. Tato hierarchie kategorií a subkategorií umožňuje strukturovaně zachytit různé aspekty zkoumané problematiky. Během kódování jsou věty, odstavce či části rozhovorů přiřazovány konkrétním kategoriím a subkategoriím, pokud platí, že obsah sdělení odpovídá danému tématu.

Tato kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu poskytuje komplexní a hloubkový pohled na zkoumaný fenomén, což umožňuje lepší porozumění a interpretaci získaných dat.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Kvalita života

Kvalita života obvykle bývá rozlišována dle různých skupin lidí, od jednotlivců až po rozsáhlé komunity. Toto rozdělení zahrnuje individuální životní úroveň, vztahy mezi dvojicemi lidí, jako jsou například pracovní či partnerské vztahy, a také kvalitu života ve skupinách, ať už se jedná o rodiny či širší komunity jako regiony, státy nebo dokonce celé kontinenty. Každá tato úroveň ovlivňuje život lidí z různých hledisek a má specifické charakteristiky (Křivohlavý, 2004).

V rámci vědecké literatury není příliš jasné, kdy konkrétně započal výzkum kvality života. Z toho důvodu je zřejmé, že se lidé o toto téma zajímali již od pradávna, nicméně to, co je dnes nazýváno kvalitou života, pojmenovávali odlišně. Jedna z těchto oblastí studia zabývající se kvalitou života se týkala především lidí, kteří zkoumali duchovní a náboženský život a soustředili se na aspekty „dobrého“ či „moudrého“ života, oproti životu řízenému praktičností a zručností. Další oblast se zabývala například filozofickým a etickým zkoumáním kvality života, zaměřeným především na otázky „dobrého“ v protikladu ke „špatnému“ životu (Křivohlavý, 2004).

Pokud se však jedná o samotný pojem, bývá uváděno, že poprvé byl použit ve 20. letech 20. století při různých spekulacích ohledně ekonomického rozvoje a také při uváženích o tom, jaké povinnosti musí plnit stát při pomáhání nižším sociálním vrstvám. Křivohlavý (2004) se zmiňuje o tom, že tehdy byl význam kvality života chápán jen a pouze jako materiální životní úroveň dané skupiny. Ve 30. letech 20. století byl pojem kvality života uveden Edwardem Thorndikem také do psychologie.

#### 3.1.1 Kvalita života z pohledu psychologie – osobní pohoda (well-being) a související pojmy

Osobní pohoda (v angličtině well-being) bývá často propojena s konceptem kvality života. Lze tvrdit, že well-being je hodnocením celkové kvality života. Dle odborníků se jedná o dlouhodobý emoční stav, který reflektuje, jak je jedinec spokojen se svým životem (Šolcová a Kebza, 2004). V antické filozofii a psychologii je dnešní pojetí osobního štěstí nejbližší pojmu blaženosti (eudaimonia). Již Aristotelés vnímal blaženost jako nejvyšší dobro, kterého lze dosáhnout pomocí lidského jednání (Šolcová a Kebza, 2004).

V 90. letech 20. století začala být kvalita života, často označována jako QOL, chápána také jako pojem, jenž velmi úzce souvisí s individualismem, kreativitou, sebereflexí, sebe-realizací, ale také s osobní svobodou, nejvyšším dosaženým vzděláním či uspokojováním lidských potřeb (Šolcová a Kebza, 2004).

Jelikož tento posun ve vnímání významu QOL koresponduje s hierarchickým uspořádáním lidských potřeb, lze tvrdit, že stejně tak koresponduje také například s tzv. Maslowou pyramidou potřeb, kde Abraham Maslow dělí lidské potřeby do pěti hlavních skupin. Vespodu pyramidy jsou umístěny základní fyziologické potřeby, kam spadá např. dýchání, spánek či jídlo. O polohu výše se nachází potřeba bezpečí, jejíž součástí je bezpečí sebe a své rodiny, jistota bydlení, jistota práce apod. Dále jsou součástí Maslowovy pyramidy také sociální potřeby, jako například potřeba lásky, sounáležitosti a přátelství. Nad touto potřebou dále stojí potřeba úcty, při které člověk usiluje o prestiž, respekt či uznání. V nejsvrchnější části pyramidy se pak nachází potřeba růstová, jež zahrnuje seberealizaci, rozvoj, tvořivost aj. Potřeby umístěné výše člověk zpravidla pocítuje až tehdy, uspokojí-li potřeby umístěné níže.

Kvalitou života se dále zabýval například sociální psycholog Martin Seligman (2011), který přeformuloval a rozvinul teorii autentického štěstí, zdůrazňující 3 základní komponenty: pozitivní emoce, zaujetí neboli angažovanost a smysluplnost. Dle Seligmana (2011) jsou různé formy pozitivních emocí, jako jsou radost, uvolněnost či spokojenost, klíčové pro prožívání „příjemného života“. Pracovní angažovanost, spojená s fenoménem plynutí, znamená žít „angažovaný život“, kdy je jedinec pohlcen činností. „Smysluplný život“ pak znamená být součástí většího celku, což přispívá k pocitu naplnění. Později Seligman tuto teorii přepracoval a transformoval do konceptu well-beingu.

Nová Seligmanova teorie well-beingu (2011) rozšířila původní triádu (pozitivní emoce, angažovanost a spokojenost) o další dva prvky – pozitivní vztahy a úspěšné dosažení stanovených cílů. Všechny tyto prvky jsou zastoupeny akronymem „PERMA“, vycházejícím z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých složek. Všechny tyto aspekty utvářejí významný přínos pro well-being, po jehož dosažení jedinci touží, a disponují jasnými definicemi, díky čemuž je možné jejich samostatné měření nezávisle na ostatních faktorech.

Všechny tyto principy je možné aplikovat na problematiku kvality života. Dle Vaňurové (2005, s. 33) je obecně známo, že ti, kteří nejsou příliš finančně zabezpečeni, dávají přednost potřebám, které jsou finančně dosažitelné a ti, kteří naopak zabezpečeni jsou,

preferují ty potřeby, které souvisejí s kvalitou života neboli potřebám nacházejícím se na vrcholu Maslowovy pyramidy.

## 3.2 Harmonizace osobního a pracovního života

Jedna z oblastí, které v lidském životě hrají značnou roli, je snaha o nalezení rovnováhy mezi rodinným životem a pracovní aktivitou. Zharmonizovat tyto dvě klíčové sféry ovšem není snadné, obzvláště pokud člověk potřebuje dostatek času a energie i na další oblasti, které jsou pro člověka významné, jako jsou například koníčky či odpočinek.

Hamplová (2004) poukazuje na to, že ti, kteří jsou spokojeni v jedné oblasti, jsou obvykle spokojeni i v oblastech dalších, což lze vysvětlit tak, že lidé spokojenější v osobním životě jsou stejně tak spokojeni se svou prací a naopak.

Ještě nedávno bylo sladování osobního a pracovního života chápáno spíše jako individuální záležitost jednotlivých zaměstnanců, lépe řečeno zaměstnankyň. Nerovnováha v těchto dvou oblastech má však dopad nejen na určitého člověka, ale také na jeho blízké, kolegy, a dokonce i na celou společnost, jelikož to není jen jeden člověk, kdo se tuto rovnováhu pokouší najít, ale jsou to všichni (Hamplová, 2004).

### 3.2.1 Rovnováha mezi soukromým a profesním životem v ČR

V roce 2020 byl realizován výzkum *Kvalita pracovního života 2020*. Tento výzkum prováděl Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., společně s Centrem pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR (CVVM). V tomto výzkumu bylo dotazováno 2026 respondentů, z nichž všichni byli ekonomicky aktivními obyvateli České republiky starší 18 let. Část tohoto výzkumu byla věnována také harmonizaci osobního a pracovního života. Zúčastnění respondenti hodnotili například subjektivní důležitost harmonizace práce a volného času, rozložení pracovní doby či spokojenost se sladováním volného a pracovního času (Čadová, 2021).

Bylo zjištěno, že rovnováha mezi soukromým a pracovním životem je společností v České republice považována za důležitou, přestože většina lidí ve své práci dává přednost jiným aspektům, zejména těm, které úzce souvisí s finančním ohodnocením a s atmosférou na pracovišti. Zatímco mezi muži a ženami, lidmi různého věku a lidmi různého vzdělání je důležitost této harmonizace hodnocena rozdílně, pokud se jedná o to, zda daná osoba žije v partnerském vztahu nebo má děti, nejsou tyto faktory tolik důležité (Čadová, 2021).



V českém pracovním prostředí je stále výrazně převažující práce na plný pracovní úvazek a rozložení pracovní doby zůstává poměrně pevně stanovené. Především zaměstnancům je často pracovní doba pevně daná a přizpůsobovat si ji mohou jen zřídka nebo vůbec. Nicméně, ani podnikání nemusí automaticky znamenat volnou pracovní dobu, přestože je zde tento přístup obvyklejší (Kuchařová, 2012).

Kuchařová (2012) dále tvrdí, že ačkoliv jsou pracovní smlouvy a pracovní doba poněkud omezené, je většina ekonomicky aktivních jedinců spokojena s tím, jak moc jim jejich práce zasahuje či nezasahuje do jejich osobního času, rodiny, zájmů a odpočinku. Nespokojení se však v této oblasti cítí více než pětina pracujících, zejména zaměstnaní muži, lidé ve věku do 29 let a podnikatelé. Závěrem lze tvrdit, že přestože většina pracujících v České republice zvládá sladit pracovní a soukromý život relativně úspěšně, stále existuje nezanedbatelný počet lidí (asi pětina), kteří by uvítali větší flexibilitu a podporu ze strany zaměstnavatelů v podobě kratších pracovních úvazků a pružnějšího rozvrhu pracovní doby.

### 3.3 Česká republika v číslech a mezinárodních srovnáních

Dle Svobodové a kol. (2015) je před samotným porovnáváním pracovního života v České republice oproti dalším zemím nutné zmínit, že tato problematika je velmi složitá. Kvalita pracovního života tvoří část kvality celkového života a souvisí proto nejen s pracovním, ale také životním prostředím jedince. Kvalita pracovního života se odvíjí od toho, jak se lidé cítí ve své práci a jak moc si své práce cení, nebo také jakým způsobem svou práci vidí, co jim v zaměstnání dělá radost a co ve své práci považují za důležité. Vše zmíněné ovlivňují různé aspekty, jako jsou například pracovní prostředí, osobní vnímání, osobní hodnoty, a v neposlední řadě také to, čeho chce jedinec dosáhnout.

Kvalita pracovního života má významný vliv na jednotlivce i na celou společnost a je nezbytné ji i nadále zkoumat a zlepšovat z různých hledisek a s pomocí různých oborů. Aktuální způsoby hodnocení kvality života jedince berou v potaz, že se nejedná pouze o hodnocení jedné věci, ale několika důležitých oblastí. Používají různé metody a kombinují navzájem subjektivní názory lidí s objektivními fakty, aby ve výsledku dostali komplexnější pohled. Při mezinárodním srovnávání Česka s ostatními zeměmi se obvykle používají nejznámější souhrnné ukazatele (Svobodová a kol., 2015).

### 3.3.1 **World Happiness Report**

Kvalitu života hodnotí mimo jiné také OSN pomocí zpráv, jako je například World Happiness Report 2023, provedený v letech 2020-2022 Gallupovým ústavem, kde se mezi 137 zeměmi umístila Česká republika na 18. místě s hodnotou indexu 6.845. Tento výsledný index štěstí bere v úvahu několik faktorů, jako jsou HDP na obyvatele, délka života, důvěra, svoboda rozhodování, spoluobčanská štedrost, míra korupce či existence někoho blízkého. Vrcholné příčky tohoto žebříčku zauímají například Finsko (7.804), Dánsko (7.586) či Island (7.530), který paradoxně v průběhu několika posledních let utrpěl vážné ekonomické potíže. To poukazuje na to, že o spokojenosti občanů nerozhoduje pouze bohatství, ale může ho ovlivňovat také spravedlnost, čestnost, důvěra, zdraví a také fakt, že ekonomické potíže a přírodní katastrofy nemusí vždy nutně znamenat zánik štěstí. Méně šťastní lidé naopak žijí v Afghánistánu (1.859), Libanonu (2.392) nebo v Sierra Leone s hodnotou 3.138 (Helliwell a kol., 2023).

### 3.3.2 **Index lidského rozvoje (Human development Index, HDI)**

Index lidského rozvoje byl jedním z prvních pokusů o vyjádření kvality života všech zemí světa, který nově kromě statistických dat a hrubého domácího produktu uvažoval především tři hlavní rozměry, jimiž jsou dlouhý a zdravý život, přístup ke vzdělání a životní standard. Tento index udává číslo od 0 do 1 a jeho smyslem je zjištění toho, jak jsou na tom jednotlivé země v lidském rozvoji, kde lidé žijí s lepšími podmínkami pro život a jak se různé změny mohou odrážet do kvality života (Svobodová a kol., 2015).

Dle posledních zaznamenaných údajů (hodnocení indexu k roku 2021) zauímá Česko 32. místo ze 191 hodnocených zemí s HDI 0.889 (CENIA, 2023). Tato pozice se v průběhu posledních let příliš nezměnila a Česká republika i nadále spadá do kategorie velmi vysoce rozvinutých zemí, kde se na prvních příčkách objevují například Norsko, Austrálie či Švýcarsko (Svobodová a kol., 2015).

### 3.3.3 **EUROSTAT**

Eurostat, jakožto statistický úřad Evropské unie, má za úkol poskytovat statistická data na evropské úrovni. To mu umožňuje srovnávat různé země a regiony. Díky těmto mezinárodním statistikám lze získávat informace o stavu a vývoji společnosti nejen v členských

státech EU, ale také v dalších částech světa. Eurostat shromažďuje důležitá, objektivní a realistická data, která lze použít k porovnávání různých aspektů života. Databázi Eurostatu, která je mimo jiné zdarma dostupná pro širokou veřejnost, nejčastěji využívají různé mezinárodní organizace, vládní instituce, firmy, novináři či studenti.

### **Overall life satisfaction, 2021 (Celková životní spokojenost, 2021)**

Publikace Celková životní spokojenost 2021 je online zveřejněním Eurostatu (2021a), které prezentuje nejaktuálnější statistická data týkající se celkové životní spokojenosti lidí v Evropské unii. V této publikaci se Česká republika umístila na 10. místě z 27 s hodnotou 7.3 (průměrová stupnice 0-10). Na prvním místě se umístilo Rakousko (8.0) a nejmenší celková životní spokojenost se projevila v Belgii (5.7). Celková životní spokojenost v EU se prokázala být nadprůměrná s hodnotou 7.2 (z 10). Tato studie ukazuje také jiné zajímavosti, jako například to, že mezi lety 2018 a 2021 došlo k mírnému poklesu spokojenosti se životem, přičemž nejvýraznější poklesy byly zaznamenány v zemích s vyššími průměrnými hodnotami spokojenosti se životem, jako je Irsko (z 8.1 na 7.3) či Dánsko (z 7.8 na 7.3). V té samé době byl zaznamenán nárůst v členských státech EU s nižšími celkovými průměrnými hodnotami spokojenosti se životem, jako je Litva (z 6.4 na 7.0) či Řecko (z 6.4 na 6.8), což vedlo ke sblížení průměrných hodnot spokojenosti se životem v EU (Eurostat, 2021a).

### **3.4 Kvalita pracovního života**

V současné době se relativně velké množství studií věnuje nejen změnám na pracovním trhu a změnám v povaze práce, ale také tomu, jak mohou tyto změny ovlivňovat kvalitu pracovního života. Několik z těchto studií bylo a stále je realizováno napříč institucemi jako jsou Výzkumný ústav bezpečnosti a práce (VÚBP), Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) nebo Sociologický ústav AV ČR a CVVM.

Kvalita pracovního života vyjadřuje nejen specifickou, ale zároveň velmi důležitou součást celkové kvality života. Práce totiž může kromě finančního zabezpečení ovlivňovat také úroveň užitečnosti, společenské postavení člověka nebo schopnost navazovat společenské kontakty. Práce tak obsazuje v žebříčku životních priorit jedno z klíčových míst.

K provedení výzkumu kvality pracovního života jsou důležité tři hlavní prvky. Nejprve je nezbytné stanovit si jednotlivé dimenze pracovního života neboli určité aspekty, jež mají značný vliv na spokojenost zaměstnanců. Heřmanová (2004, s. 80) uvádí několik

z těchto aspektů, jako například: „*finanční ohodnocení, nefinanční výhody, uplatnění kvalifikace, spravedlivé odměňování, jistota zaměstnání, vertikální a horizontální vztahy na pracovišti, komunikace a zpětná vazba, časová náročnost práce, možnost sladění pracovního a osobního života, dovolená na zotavenou, možnost dalšího vzdělávání, možnost karierního postupu, zajímavost, smysluplnost a užitečnost práce, fyzická a psychická náročnost práce, rizikovost a bezpečnost práce, vybavení pracoviště, možnost/nutnost identifikace s firmou aj*“. Dále je nutné určit jednotlivé významnosti těchto dimenzí, tzn. zjistit, na kolik důležité je považuje daná ekonomicky aktivní populace. V neposlední řadě je důležité v průzkumu zohlednit také otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s konkrétními dimenzemi (Heřmanová, 2004).

Jeden z možných nástrojů pro hodnocení spokojenosti s prací a pracovními podmínkami je navržen například Richardem Waltonem (1975), dle něhož je kvalita pracovního života založena především na pracovní kultuře. Pracovní kultura určité společnosti by proto měla být zohledněna, a zvláště zlepšena za účelem zvýšení kvality pracovního života v dané organizaci.

#### **3.4.1 Dimenze pracovního života dle Richarda Waltona**

Richard E. Walton definoval pojem „kvalita pracovního života“ pomocí osmi základních kritérií zaměstnání, které vyjadřují žádoucí kvalitu pracovního života. Tato kritéria navrhl pro její měření a vymezil je následovně:

##### **Adekvátní a spravedlivá odměna**

Adekvátní a spravedlivá odměna souvisí se mzdou a dalšími aspekty jako jsou pracovní situace, zodpovědnost či vzdělávání. Walton (1973) do této dimenze řadí spravedlivou odměnu za vykonanou práci, spravedlivou mzdu, možnost podílení se na výsledcích práce a jiné benefity.

Většina pracovních činností je motivovaná, tzn. lidé, kteří tyto činnosti vykonávají, jsou vedeni idejí, že dosáhnou něčeho, čím lze uspokojit jejich potřeby. Za to, že pracovník tuto práci či úkol vykoná, získá uspokojení svých potřeb, což lze chápat jako odměnu. Tento pojem je chápán v širokém či psychologickém smyslu tak, že kvalita pracovního života nespočívá pouze v odměně finanční, ale zahrnuje vše, co zaměstnanec považuje za příjemné (uspokojuje některou z jeho potřeb) a co ho motivuje k vykonávání dané činnosti. Urban

(2017) k tomuto tématu uvádí konkrétní příklad: „*Nejčastější a většinou i nejsilnější odměnou jsou pochopitelně peníze. Lze jich totiž použít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Další důležité odměny, které za svou práci zaměstnanec získává, jsou však i nehmotné. Patří k nim především odměny uspokojující potřeby, které penězi uspokojit nelze*“ (Urban, 2017, s. 25).

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

S touto dimenzí dle Waltona (1973) souvisí přiměřená pracovní zátěž, náplň pracovního týdne, technologické procesy, bezpečí při práci a fyzikální podmínky, nebo také dostupnost ochranných zdravotních pomůcek.

Pojmem bezpečnost a ochrana zdraví při práci můžeme rozumět komplexní soubor opatření, pravidel, zásad, postojů, chování a aktivit, jejichž úkolem je minimalizace nebezpečí a nepříznivých důsledků spojených s prací (SUIP). Termín „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci“ je obvykle označován jako BOZP. BOZP je však složen z více než dvou částí, které vyplývají z jeho názvu a kterými jsou bezpečnost práce skládající se z technických, organizačních a výchovných opatření, a ochrana zdraví při práci sestávající z hygienických podmínek na pracovní prostředí, rizikových faktorů pracovních podmínek apod. Do BOZP navíc spadají i další významné oblasti, které vytvářejí tzv. sociální ochranu. Sem se řadí například vztahy na pracovišti, estetické úpravy pracovišť, dopad výkonu práce na soukromý život pracovníků aj (SUIP).

### **Možnost využití a rozvoje lidských schopností v organizaci**

Tato dimenze je zpravidla dělena do pěti podkategorií, jimiž jsou autonomie, různorodost dovedností, identita úkolu, význam úkolu a zpětná vazba (Fernandes, 1996). Řadí se sem také příležitost rozvíjet se a učit se (Walton, 1973).

Dle Waltona (1973) se úroveň kvality pracovního života může měnit také na základě toho, zda zaměstnání umožňuje zaměstnancům dostatečnou autonomii a kontrolu. K umožnění těchto aspektů je nezbytné, aby zaměstnancům byla poskytnuta příležitost využít své schopnosti, zkušenosti a iniciativu při plánování a provádění práce. Pracovníci na vysoce postavených pozicích mohou neustále kontrolovat zaměstnance a okamžitě jim poskytovat zpětnou vazbu. Díky této zpětné vazbě je pak možné okamžitě přijmout opravná opatření.

## **Příležitost k trvalému růstu a zajištění**

Také nabídka příležitosti k profesionálnímu růstu v organizaci, kam dle Waltona (1973) spadá osobní růst, kariérní možnosti a stabilita zaměstnání, napomáhá zlepšení kvality pracovního života. Tento aspekt mimo jiné úzce souvisí s rozvojem znalostí, možností kariérního postupu a možností využití nových znalostí a dovedností.

Bedrnová a kol. (2012) tvrdí, že aby mohl pracovník neustále získávat nové znalosti a dovednosti, musí zpravidla ze strany zaměstnavatele dostat příležitost ke vzdělávání a rozvoji v organizaci, a této příležitosti využít. V oblasti personálního řízení jsou procesy formující předpoklady jednotlivců pro práci nazývány několika různými termíny, jako například vzdělávání, rozvoj, trénink nebo výcvik.

V personálním managementu organizace jsou vzdělávání, výcvik a rozvoj velmi významnými složkami. Tyto aktivity mají za cíl zajistit, aby všichni pracovníci na všech úrovních organizace působili odborně zdatní a iniciativní a zároveň dokázali zvládat nároky práce, které se neustále mění (Bedrnová a kol., 2012).

## **Sociální integrace v organizaci**

Sociální integrace v organizaci umožňuje zaměstnancům analyzovat úroveň integrace mezi sebou a také v rámci celé organizace, zpravidla díky harmonickému soužití, jež je obecně založeno na absenci předsudků, sociální podpory, výrazných hierarchických rozdílů a absencí protekce mezi zaměstnanci (Walton, 1973).

Do sociální integrace v organizaci se dle Waltona (1973) řadí insomnie neboli rovnost před zákonem, sociální dovednosti a komunitní hodnoty. Zaměstnanec postupem času buduje pocit sounáležitosti s organizací, jejíž je součástí. Pokud se však v pracovním prostředí objevuje diskriminace, ať už kvůli věku, pohlaví, kastě, náboženství či jiným faktorům, může to u zaměstnanců představovat ztížení jejich sociální integrace. Díky sociální integraci je u pracovníků rozvíjena sebeúcta, což má za následek zlepšení kvality jejich pracovního života.

## **Konstitucionalismus v organizaci**

Konstitucionalismus v pracovní organizaci se týká především legislativy a odkazuje na práva a povinnosti zaměstnanců. Walton (1973) do této dimenze řadí práva zaměstnanců,

otevřenost zaměstnavatele k diskusi, stanovení určitých norem, možnost vyjádřit svůj názor, vzájemný respekt a individualitu.

Každému zaměstnanci by měl být udělen nárok na určitá práva. Orpen (1981) jako prvním z těchto práv uvádí soukromí, což souvisí s právem jednotlivců na osobní soukromí, které lze vyložit tak, že informace, které jednatel považuje za součást svého osobního života, nejsou v organizaci zveřejňovány ostatním bez jeho povolení. Dalším zaměstnanec-kým právem je rovnost, která vyjadřuje spravedlivé zacházení ve všech oblastech práce, jako jsou kompenzace, pracovní postavení či bezpečnost při práci. Významným právem zaměstnanců je také svoboda projevu, jež zahrnuje právo zaměstnance nesouhlasit s nápady a názory svých nadřízených, aniž by se musel bát pomsty či nenávislného chování ze strany nadřízeného (Orpen, 1981).

Tato problematika je v organizacích z velké části řešena odbory. Organizace odborů se podílejí na ochraně práv a zájmů zaměstnanců v organizaci. Projevují snahu zlepšovat pracovní podmínky a zvyšovat mzdy zaměstnancům. Dále se mohou také podílet na řešení problémů v prostředí organizace a mají možnost kontrolovat dodržování kolektivních smluv a předpisů (Kociánová, 2010). Práva a povinnosti zaměstnanců musí být nutně zajištěna určitými pravidly a nařízeními. Všechna tato práva a povinnosti se nacházejí v §103 Zákoníku práce.

### **Celkový životní prostor**

Tato dimenze kvality pracovního života zahrnuje rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem zaměstnance. Walton (1973) sem dále řadí také prostor pro trávení volného času či přiměřený dostatek času na práci i na odpočinek.

Pracovní podmínky některých organizací mohou mít pozitivní či negativní vliv na soukromý a společenský život zaměstnance. Času, který zaměstnanec tráví s rodinou, kamarády či jinými blízkými, aniž by byl vyrušován prací, by měla být věnována velká pozornost. Dle Waltona (1973) by osobní a společenský život neměl být zatěžován pracovní dobou zahrnující přesčasovou práci, práci v neadekvátních hodinách, služebními cestami, přemís-těním z pracovních důvodů apod.

V dnešní době má velká část zaměstnanců časově velmi náročné zaměstnání, které je často nutí pracovat dlouho do noci, v jiných případech musí v rámci své práce často měnit bydliště či pravidelně cestovat, což vede ke snížení času stráveného s rodinou a může to tak mít negativní vliv na jejich kvalitu pracovního života (Kuchařová, 2012).

## **Společenský význam práce i organizace**

Sociální odpovědnost organizace odráží její skutečný význam tím, jaký přínos přináší komunitě a jak se stará o své zaměstnance. To zahrnuje faktory jako hrdost na práci, image organizace, kvalitu služeb a personální politiku. Sociálně odpovědné organizace často nabízejí lepší kvalitu pracovního života, jelikož si zaměstnanci uvědomují, že jejich práce má pozitivní dopad na společnost (Orpen, 1981). Naopak, organizace, které nedbají na své sociální povinnosti, často zaznamenávají nižší kvalitu pracovního života, a to může být spojeno s nízkou kvalitou produktů, environmentálními problémy a nevhodnými pracovními postupy (Walton, 1973).

Dle Waltona (1973) s sebou schéma osmi výše vymezených kategorií nese několik typů analýz, jako například to, jak jednotlivé aspekty kvality pracovního života souvisí spolu s ostatními, jak jednotlivé aspekty souvisí s produktivitou, jak některé z těchto dimenzí jsou významné pouze pro jedinou skupinu zaměstnanců a pro ostatní ne, či proč průběhem času dochází k různým změnám.

Mezi těmito osmi dimenzemi existují složité vztahy. Několik z nich spolu navzájem pozitivně koreluje. Například kvalita okamžité výzvy práce nejen ovlivňuje spokojenost s prací, ale také kompenzuje tendenci k zastarání dovedností (Walton, 1973). Další páry v sobě skrývají zjevné nesrovnalosti. Například vysoce kladený důraz na právní řád v pracovních organizacích může vést k impersonalismu (bezosobnosti) a může tak bránit některým formám sociální integrace, stejně tak jako komerční právo poskytující pracovní jistotu a bránící svévolnému zacházení nadřízených může v některých případech omezovat flexibilitu a ztížit tak vytvoření pracovních výzev (Walton, 1973).

Walton (1973) také tvrdí, že zvyšování autonomie, počtu potřebných schopností, dovedností apod. nemá lineární vliv na kvalitu pracovního života, a jelikož spokojenost zaměstnanců a jejich sebevědomí jsou odvozovány právě z tohoto aspektu práce, existuje určitá míra příležitostí k tomu, aby jedinec mohl využívat a rozvíjet své schopnosti.

### **3.5 Významné aspekty práce v ČR (Kvalita pracovního života v ČR)**

Jedněmi z nejdůležitějších aspektů práce v České republice jsou například jistota zaměstnání, přístup ke spravedlivým odměnám, výše mzdy, udržování dobrých mezilidských

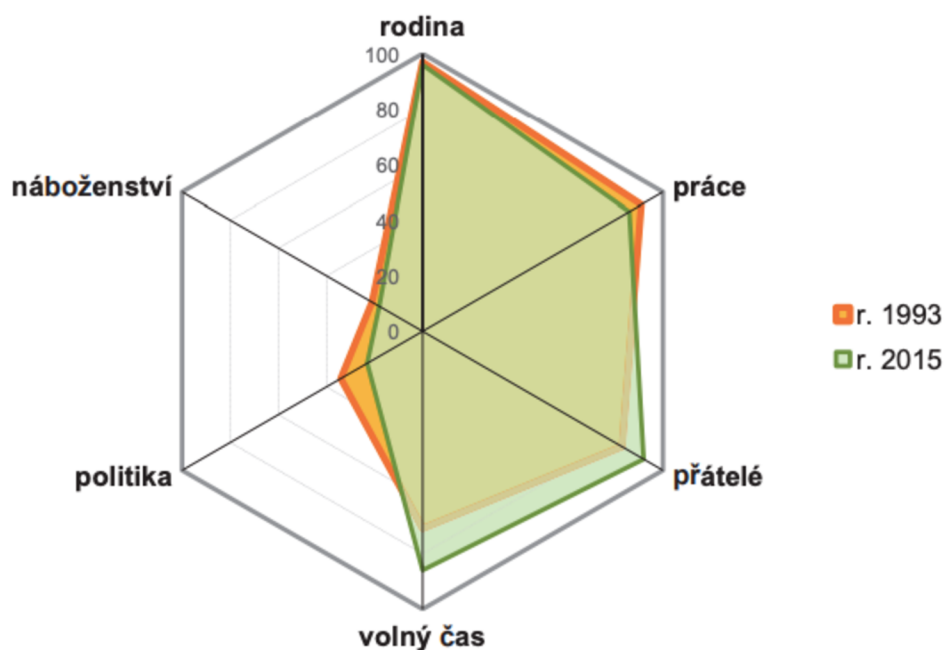


vztahů na pracovišti, flexibilní pracovní doba, bezpečné pracovní podmínky a nelze opomenout ani možnost uplatnění seberealizace (Svobodová a kol., 2015).

Při posuzování jistot hraje významnou roli to, jakou váhu přisuzujeme různým aspektům života. Zatímco důležitost hodnoty práce, politiky a náboženství klesá, důležitost dostatku volného času a osobních vztahů roste. Důležitost rodiny se téměř nemění (Svobodová a kol., 2015).

Dle Svobodové a kol. (2015) došlo v průběhu čtvrt století k poměrně výraznému zvýšení významu přátel a známých (z 83 % v roce 1993 na 92 % v roce 2015) a volného času (z původních 71 % na 87 %). Dále byl zaznamenán výrazný pokles v evaluaci významnosti práce (z 91 % v roce 1993 na 86 % v roce 2015), politiky (ze 34 % na 23 %) a náboženství (z 21 % na 18 %). Tyto změny v prioritách lze vidět v následujícím grafu:

Graf 1 Životní priority v ČR (v %, r. 1993 a r. 2015)



Zdroj: Podklady studie KPMG „Češi 1990-2015“

Na konci roku 2023 byla provedena studie autorem Martinem Štěpánkem (2023) *Finanční pocit jistoty a kvalita pracovního života v České republice v roce 2023*, která se zaměřovala na zkoumání komplexních změn ve finanční pohodě, celkové kvalitě pracovního života a dalších souvisejících faktorech v České republice v časovém úseku od roku 2022 do roku 2023, tedy během období poznamenaného významnými ekonomickými změnami, zejména v kontextu růstu míry inflace.

Z této studie (Štěpánek, 2023) lze vyčíst pozitivní vývoj finanční situace v České republice v období mezi lety 2022 a 2023. Zlepšení finanční stability je pravděpodobně spojeno s uvolněním inflačních tlaků a následným ekonomickým oživením, což se projevilo například v růstu průměrných příjmů. Zaměstnanci v České republice také vykazovali optimističtější vnímání své finanční situace ve srovnání s předchozím rokem. Tyto pozitivní změny se odrážejí také ve zvýšené úrovni životní i pracovní spokojenosti. Nicméně studie též poukazuje na některé podstatné komplikace a rozdíly mezi různými sociodemografickými skupinami. Například rodiny s dětmi a jednotlivci žijící bez partnera čelí větším finančním výzvám, což naznačuje tomu, že i přes celkové zlepšení situace existují určité skupiny obyvatelstva, které jsou podrobeny finančním problémům.

Tato zjištění ze studie Štěpánka (2023) ukazují, že ekonomické změny mají různorodý vliv na životní podmínky jednotlivců a zdůrazňují důležitost cílených politických opatření. Přestože celkový směr naznačuje oživení a zlepšení, rozdíly mezi skupinami lidí jasně ukazují, že některé části populace jsou citlivější na ekonomické změny a potřebují sociální podporu. Budoucí politiky by měly být zaměřeny nejen na podporu ekonomického růstu a stability, ale také na zjištění, že tento růst prospívá všem vrstvám společnosti. Studie zdůrazňuje potřebu neustálého sledování finančního a psychického blaha lidí, zvláště v období ekonomické nejistoty, za účelem možnosti rychle a účinně reagovat pomocí politických opatření.

### **3.6 Dopady COVID-19 na kvalitu pracovního života v ČR**

V roce 2020 pandemie covid-19 zásadním způsobem ovlivnila celosvětově oblasti zdraví, sociálního života a ekonomiky. Důsledkem mnoha protipandemických opatření docházelo v několika oblastech k dočasnému zastavení ekonomických aktivit. Tato situace výrazně změnila životy pracujících, kteří i přes následná vládní opatření na podporu zaměstnanosti museli čelit ztrátě práce nebo snížení příjmu. Dle průzkumů došlo v roce 2020 globálně ke snížení odpracovaných hodin o 8,8 % (v České republice o 4,3 %) ve srovnání s obvyklým stavem (Štěpánek, 2021a).

Nejvíce postiženi byli dle Štěpánka (2021a) pracovníci v odvětví ubytování a pohostinství, mladí lidé a živnostníci. Pandemie dále prohloubila socioekonomické nerovnosti, zejména mezi rizikovými skupinami obyvatelstva. Lidé již nacházející se v nejisté situaci měli potíže s udržení si příjmu, jelikož práce, které vykonávali, byly více ohroženy nejistotou zaměstnání a příjmu. Celková míra spokojenosti se životem během pandemie v průměru klesla o 20 % na stupnici 1-10, snižující se z 6,6 na 5,3 mezi létem 2020 a jarem 2021.

Pro několik dalších jednotlivců se jejich obvyklé pracovní místo stalo nedostupným a v případech, kde to bylo možné, přešli na práci z domova, přestože většinou neměli dostatečné pracovní vybavení či odpovídající pracovní prostor.

Ještě před pandemií covid-19 neměla většina zaměstnanců v České republice téměř žádné zkušenosti s prací z domova (Vlčková a kol., 2018). Z domova v té době pracovalo pouze méně než 5 % pracujících v České republice, nicméně toto číslo se vysokým tempem zvýšilo na 30 %, a na začátku roku 2021 se ustálilo na přibližně 22 % (Eurostat, 2021b). Ačkoli lidé pracující z domova ve většině případů prokazují větší produktivitu a pracovní spokojenost, často čelí výzvě izolace od ostatních, což může negativně ovlivnit jejich psychické zdraví (Bloom a kol., 2015).

Dle výzkumu Martina Štěpánka (2021a) je patrné, že dopady covid-19 na pracující populaci nebyly rovnoměrně distribuovány. Jednou z mála kategorií, kde rozdíly nejsou patrné výrazné, je pohlaví, kde muži i ženy byli zasaženi podobným způsobem. Co se týče věku, nejvíce zasaženi byly nejmladší a nejstarší pracovníci. Mladší skupina zaznamenala vyšší ztráty zaměstnání nebo pokles odpracovaných hodin, což způsobilo nižší celkovou kvalitu pracovního života. Naopak u nejstarších pracovníků byl častější pokles příjmu. Pracující ve věku 25 až 34 let měli nejčastěji příležitost pracovat z domova a aktivně využívat nové technologie.

Štěpánkův výzkum (2021a) dále ukázal, že ztráta příjmu nebo zaměstnání negativně ovlivnila celkovou kvalitu pracovního života takto dotčených pracovníků. Poté, co byla data očištěna o vliv personálních faktorů jako jsou věk, pohlaví, příjem aj., bylo zjištěno, že lidé, kteří se setkali s poklesem příjmu, ztrátou zaměstnání nebo snížením úvazku, vykazovali průměrně o 7-9% nižší kvalitu pracovního života. Naopak pracovníci, kteří měli možnost začít pracovat z domova, projevovali o 2-3% vyšší kvalitu pracovního života.

Pandemie Covid-19 však nevyvolala pouze individuální výzvy v oblasti pracovního života. Jedním z dalších dopadů, který tato pandemie způsobila, bylo například rozdělení pracovníků pracujících v jedné organizaci na skupiny s odlišným přístupem k opatřením vydávaným vládou. Rozporuplné postoje k pandemickým opatřením (očkování, nošení roušek a respirátorů, pravidelné testování, izolace, zákaz shromažďování aj.) se staly jedním z faktorů, které významně ovlivňovaly pracovní atmosféru. Například odmítání očkování se na pozadí těžkých nebo fatálních průběhů onemocnění některých neočkovaných jevílo očkováním jako nemravné, bezohledné, ohrožující celou společnost a mařící snahu o zvládnutí pandemie. Toto dělení na skupiny s odlišnými postoji (nejen) k očkování může vytvářet

etické dilema a mravní problémy na pracovišti, které jsou podrobně rozebrány v následující kapitole.

### 3.7 Etické problémy na pracovišti

Problémové chování mezi pracovníky je záležitostí, která se děje již od té doby, kdy ekonomika začala fungovat na základě určitých pravidel. V průběhu dvacátého století bylo jako součást reakce na technologický pokrok a změny v mezilidských vztazích zapotřebí upravit způsob interakce mezi jednotlivci. To mělo za cíl zajistit, že zranitelnější jednotlivci nebudou v pracovním prostředí vytlačováni silnějšími, ale budou mít určitou právní ochranu (Pauknerová, 2012).

#### 3.7.1 Šikana na pracovišti (mobbing, chairing, bossing)

Šikana na pracovišti (anglicky mobbing, bossing, bullying apod.) je považována za psychickou válku, která může mít pro oběť šikany velmi negativní vliv na její zdraví. Objevuje se při ní určitý stupeň agrese, při níž se oběť stává nepřítelem jedné nebo více osob (Bezpečnost práce, 2018). V praxi se šikaně na pracovišti říká mobbing, který lze vysvětlit jako pravidelně probíhající nepřátelskou a neetickou komunikaci v pracovním prostředí směřující specificky k jednomu zaměstnanci (Tomšej, 2020) nebo poněkud častěji bossing, při kterém šikana probíhá od nadřízeného směrem k podřízenému (Bezpečnost práce, 2018).

Mobbing se vztahuje pouze k chování, které se projevuje minimálně jednou týdně po dobu nejméně šesti měsíců. Někdy je zde zahrnuto také sexuální obtěžování (NZIP, 2024). Dle Tomšeje (2020) existují čtyři fáze mobbingu. První fáze začíná konfliktem na pracovišti, který zůstává nevyřešen a jeho následkem se stává vítěz, jenž následně zneužije svou převahu nad určitou obětí i v dalších fázích mobbingu. Ve druhé fázi pachatel postupně začíná šikanovat oběť a podněcovat další ze svých kolegů k podobnému jednání. Zde může šikana sestávat z výsměchu, ignorace, umlčování a dalších forem nepřátelského chování. V další fázi již tato šikana ovlivňuje pracovní výkon oběti a způsobuje vznik různých nepozorností a chyb, které vedou k dalšímu trápení oběti. Často až teprve v této fázi začíná situaci řešit vedení společnosti, ačkoliv však ve většině případů kritizuje spíše oběť než pachatele. Poslední fáze pak zahrnuje úplné vyloučení oběti z pracovního prostředí, což může vést až k vlastnímu odchodu z práce či ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.

Tomšej (2020) také zmiňuje, že šikana nemusí vždy přicházet pouze ze strany nadřízeného. V případě mobbingu může být mobberem i kolega, jehož autorita v kolektivu není

formální, ale může vycházet z jeho vyšší psychické odolnosti, dobrých komunikačních schopností či dominantní povahy. Konkrétní situaci, kdy může dojít k šikaně, je například soutěživost dvou zaměstnanců usilujících o povýšení nebo stejné pracovní místo, při které si navzájem škodí tím, že o sobě nehezky mluví a manipulují proti sobě zbytek kolektivu. Tento typ šikany v pracovním prostředí je nazýván chairing.

V případě, kdy je pachatelem šikany nadřízený, se jedná o tzv. „bossing“. Jeho charakteristika a průběh jsou obdobné jako u mobbingu, s tím rozdílem, že bossing je zpravidla považován za závažnější, především z důvodu větších pravomocí nadřízeného, které mohou být využívány k provádění šikany. To může zahrnovat situace, kdy nadřízený záměrně přiděluje zaměstnanci úkoly, které jsou nesmyslné, nadměrně obtížné nebo neodpovídající jeho dovednostem. Taktéž může docházet k neobjektivnímu hodnocení výkonu a kvality práce zaměstnance. Nadřízený má často kontrolu nad různými typy odměňování zaměstnance, jako jsou bonusy a variabilní složky mzdy, kariérní postup, dovolená aj. a může je opakovaně využívat k ovlivňování zaměstnance (Tomšej, 2020).

### **3.7.2 Dopad etických problémů na pracovišti na spokojenost v osobním a pracovním životem**

V roce 2020 byla Martinem Štěpánkem provedena studie (2021b), která využívá nástroj zvaný SQWLi (Subjective Quality of Working Life index). Tento nástroj byl vyvinut Sociologickým ústavem Akademie věd ČR ve spolupráci s Výzkumným ústavem bezpečnosti práce a zaměřuje se na hodnocení kvality pracovního života a problematiku s ní související. Zahrnuje různé ekonomické sektory a skupiny obyvatel. Cílem této studie bylo ukázat, jak časté jsou mravní problémy v pracovním prostředí v České republice a jaké důsledky mohou mít.

Z výsledků studie Štěpánka (2021b) jasně vyplývá, že celkové psychické zdraví a životní spokojenost jedince jsou spojeny s problémy na pracovišti stejně jako s aspekty přímo spojenými s prací, jako jsou například angažovanost v práci či kvalita pracovního života. To poukazuje na to, že existuje silný vztah mezi pracovním a osobním životem. Duševní zdraví jedince má vliv nejen na jeho celkovou kvalitu života, ale například také na náklady na zdravotní péči. Z tohoto důvodu by bezpečnost a ochrana zdraví při práci měly být nedílnou součástí širší politiky státu a zaměstnanců.

Na základě této studie bylo dále zjištěno, že pracovní nasazení zaměstnanců (tedy jak moc jsou zapojeni do práce), velmi úzce souvisí s produktivitou práce (Štěpánek, 2021b).

Proto by zaměstnavatelé měli klást silný důraz na bezpečnost a prevenci před negativními incidenty na pracovišti, a to nejen kvůli snaze o zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců, ale také kvůli tomu, že její zvýšení by pravděpodobně výrazně pozitivně ovlivnilo finanční situaci celé společnosti. Jak se zaměstnanci cítí, jakou mají náladu a jak moc jsou angažováni může ovlivnit i ostatní spolupracovníky. Proto mohou problémy na pracovišti postihnout i ty, kterých se přímo netýkají. Opatření, která by vedla k zabránění negativních incidentů v pracovním prostředí, by tak mohla přinést mnoho pozitivních výsledků v rámci celé organizace, zatímco kvalita pracovního života zaměstnanců by rostla (Štěpánek, 2021b).

Negativní dopad etických problémů na pracovišti na kvalitu pracovního života byl mimo jiné v roce 2020 potvrzen také studií prováděnou na Slovensku (Minárová a kol. 2020), kde bylo zjištěno, že všechny formy šikany na pracovišti mají negativní dopad na zdraví zaměstnanců, pracovní vztahy a pracovní atmosféru, čímž negativně ovlivňují kvalitu pracovního života. Ukázalo se, že preventivní opatření, jako jsou vzdělávání zaměstnanců, zlepšení komunikace a řešení problémů s respektem, jsou klíčové pro eliminaci mobbingu na pracovišti a vytvoření pozitivní pracovní kultury (Minárová a kol., 2020).

Tyto poznatky z výše zmíněného výzkumu jsou využity pro přípravu praktické části této práce, tzn. pro zaměření a sestavení osnovy polostrukturovaných rozhovorů s vybraným vzorkem pracovníků.

## 4 Vlastní práce

Cílem této kapitoly je představit hlavní účel výzkumu, definovat klíčovou výzkumnou otázku a dále také formulovat otázky dílčí, které následně povedou k důkladnému zkoumání tématu. Mimo jiné se v kapitole nachází popis realizace výzkumu včetně dalších relevantních aspektů týkajících se metodologie.

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem praktické části této práce je, na základě získaných dat z kvalitativního výzkumu podpořeného dotazníkem, zhodnotit celkovou kvalitu pracovního života v rámci celé firmy. Nutnost určit celkovou kvalitu pracovního života v této mezinárodní dopravní firmě spočívá především v tom, že podobný výzkum nebyl dosud ve firmě proveden, a může jí tak přinést zajímavou zpětnou vazbu, díky které lze následně určit případné kroky pro zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

V rámci výzkumu ve firmě X je kladen důraz na aktivní sběr názorů zaměstnanců týkajících se pracovních podmínek a potenciálních změn, jež mohou přispět ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti. Získaná data pak slouží jako základ pro formulaci praktických doporučení pro vedení firmy v oblasti kvality pracovního života. Tato doporučení jsou navržena za účelem podporovat implementaci pozitivních změn a napomoci budování příznivého pracovního prostředí pro zaměstnance, což je hlavním cílem této práce.

### 4.2 Podpůrné dotazníkové šetření

Jako podpůrný materiál pro klíčový kvalitativní výzkum je určen dotazník QWL (Quality of Work Life) dle Richarda Waltona (Timossi, 2008), který je respondentům rozdán ještě před samotným polostrukturovaným rozhovorem. Dotazník obsahuje 35 otázek. Je rozdělený do osmi dimenzí kvality pracovního života dle Richarda Waltona. Ke každé dimenzi náleží 3 až 6 otázek s ní souvisejících. Respondent odpovídá pomocí škály spokojenosti od 1 do 5, kde 1 = velmi nespokojen/a, 5 = velmi spokojen/a.

Výsledky tohoto dotazníku nelze považovat za reprezentativní, jelikož z důvodu nepřiliš vysokého počtu zaměstnanců ve firmě X není možné získat vyplněný dotazník od více než 20 respondentů. Proto jsou výsledky tohoto dotazníku uvažovány pouze jako podpůrný materiál pro hlavní část výzkumu. Kromě výsledků, které by mohly alespoň z malé části

predikovat výsledky kvalitativního výzkumu, jsou získaná data vhodná také jako prvotní vhled respondentů na dané téma či pro jeho lepší porozumění.

### 4.3 Hlavní a dílčí výzkumné otázky polostrukturovaného rozhovoru

Polostrukturovaný rozhovor je považován za jeden z nejčastějších typů rozhovorů. Tazatel si připravuje plán, který pro něj má závazný charakter, a tento plán často sestává z několika okruhů otázek pro respondenty. Díky polostrukturované formě je tazateli umožněno flexibilně zaměňovat pořadí otázek. Základním principem tohoto rozhovoru je vymezit jen minimální počet okruhů a témat, které tazatel musí zpracovat. Tazatel dále může klást doplňující otázky či žádat o detailnější odpovědi. To pomáhá zabránit jak možným nedorozuměním, tak i případné špatné interpretaci odpovědi (Miovský, 2006).

Hlavní výzkumná otázka se zaměřuje na jeden ze základních cílů bakalářské práce. V zakotvené teorii má výzkumná otázka klíčovou úlohu v identifikaci objektu zkoumání. Jejím úkolem je vyjádřit, na co konkrétně se výzkum zaměřuje a co má být o daném jevu zjištěno. Tímto způsobem se otázka stává centrálním bodem zájmu a poskytuje tak směr pro další výzkumný proces (Strauss a Corbin, 1999). Je formulována následovně: **Jsou zaměstnanci pracující ve firmě X spokojeni se svým pracovním životem?** Jelikož je tato otázka velmi obecná, je nutné rozšířit ji na několik dílčích, více specifických podotázek. První z nich je dílčí otázka, která se zaměřuje na shrnutí subjektivní celkové spokojenosti zaměstnance ve firmě X: **Jak jste spokojen/a s celkovým pracovním životem ve Vaší firmě?** Účelem této otázky je snaha zaměstnance obecně shrnout svou subjektivní spokojenost s pracovním životem ve firmě X. Tato otázka je však poměrně obecná, proto je nutné zaměřit se také na dílčí, více specifické podotázky, které s hlavní otázkou souvisí.

Pro zkoumání kvality pracovního života je podstatné vědět, které dimenze jsou pro zaměstnance více důležité a které naopak méně. Lze se pak jednodušeji zaměřit na to, které z dimenzí mohou subjektivní kvalitu pracovního života jednotlivých zaměstnanců nejvíce ovlivňovat. Z tohoto důvodu druhá, dílčí otázka, po předložení schématu obsahujícího jednotlivé dimenze dle R. Waltona a jejich krátká vysvětlení, zní následovně: **Pokud byste měl/a uvést, které dimenze jsou pro Vás nejvýznamnější, které byste si vybral/a? Proč by to byly zrovna tyto? Které dimenze naopak považujete za méně důležité a proč?** Díky této otázce získá respondent detailnější přehled o jednotlivých dimenzích, ke kterým se bude moci v následujícím průběhu rozhovoru podrobněji vyjádřit. Také tím poukáže na



to, kterým dimenzím se nadále vyplatí věnovat větší pozornost a u kterých naopak není nutné doptávat se důkladněji.

Téměř všichni zaměstnanci v České republice pocítují určitou úroveň negativního nesouladu mezi tím, jak velkou důležitost přikládají některým aspektům kvality pracovního života a jak dobře jsou tyto aspekty hodnoceny v rámci své hlavní pracovní činnosti (Vinoopal, 2015b). Proto se další z dílčích otázek zaměřuje také na subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích kvality pracovního života. Její znění je následovné: **Jaká je Vaše subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích kvality pracovního života?** Těto otázce přísluší několik dalších podotázek:

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – *Jak vnímáte bezpečnost ve své práci? Jak jste spokojeni s množstvím práce, která Vám je zadávána?*
- Pracovní a celkový životní prostor – *Jak vnímáte vliv práce na Váš rodinný život? Jak vnímáte vliv práce na Vaše možnosti trávení volného času?*
- Konstitucionalismus v organizaci práce – *Jak vnímáte spravedlnost a diskriminaci u Vás na pracovišti? Jak vnímáte dodržování práv na Vašem pracovišti?*
- Spravedlivá a přiměřená náhrada – *Jak jste spokojeni se svým platem?*
- Využití kapacit v práci – *Jak vnímáte zpětnou vazbu od nadřízených? Jak vnímáte možnosti Vašeho rozhodování v práci?*
- Příležitost využít a rozvíjet lidské schopnosti – *Jak často máte možnost v práci rozvíjet své dovednosti a schopnosti? Jak vnímáte školení, která absolvujete?*
- Společenská relevance pracovního života – *Jste hrdý na to, co děláte a proč? Jak vnímáte přínos Vaší organizace pro společnost?*
- Sociální integrace v organizaci – *Jaké máte vztahy na pracovišti jednak k vedení, jednak ke kolegům? Jak vnímáte oceňování Vašich nápadů v práci?*

Tyto podotázky se mohou lišit v závislosti na průběhu rozhovoru. Pokud je z předchozí dílčí otázky jasné, že jedna z dimenzí je pro respondenta naprosto nepodstatná, není nutné se na ní ptát, naopak na dimenze označené za klíčové je vhodné doptat se i několika dalšími podotázkami.

V poslední části rozhovoru jsou respondenti tázáni ohledně nutnosti provedení změn ve firmě X. Poslední dílčí otázka má tedy následující znění: **Domníváte se, že by bylo vhodné provést určité změny ve Vaší formě, které by mohly přispět ke zvýšení Vaši**

**spokojenosti s pracovním životem? Pokud byste měl/a možnost provést změny, existuje něco konkrétního, co byste upravit/a, aby se Vaše spokojenost zvýšila?** Respondentům je tímto způsobem poskytnuta možnost vyjádřit se i k dalším oblastem ve firmě X, které například v předchozích otázkách nezazněly. Především díky reakcím na tuto otázku je možné následně formulovat praktická doporučení pro vedení firmy, podpořit implementaci pozitivních změn a budovat příznivé pracovní prostředí pro zaměstnance.

#### **4.4 Firma X a výzkumný vzorek**

Jelikož byla firmě X přislíbena anonymita, je o podniku zmíněno jen malé množství informací, které jsou důležité pro interpretaci dat. Podnik X se nachází v Ústeckém kraji. Jedná se o mezinárodní dopravní firmu, jejíž pobočky jsou rozlehle po celé Evropě. Velká část zaměstnanců sestává z řidičů nákladních automobilů. Polostrukturovaných rozhovorů se však mohl zúčastnit pouze jeden z nich, jelikož v době, kdy byl proveden výzkum, byli téměř všichni řidiči na cestách, doma či na dovolené. Obecně se řidiči v budově firmy příliš často neobjevují.

Při výběru komunikačních partnerů je kladen důraz na to, aby se výzkumu zúčastnil vždy alespoň jeden zástupce každé z vybraných klíčových profesí, jako jsou například mzdová účetní, dispečer, HR specialista, pracovník na finančním oddělení, dopravní technik či řidič nákladního automobilu. Tyto profese se dohromady podílejí na chodu firmy. Přestože chod firmy však záleží také na manažerech, kteří jsou shodou okolností zároveň majitelé či spolumajitelé firmy, na těchto pozicích výzkum realizován nebyl, a to především z toho důvodu, že právě oni mají takové pravomoci a takové možnosti utvářet rozhodnutí, která kvalitu pracovního života ve firmě silně ovlivňují.

#### **4.5 Etické principy výzkumu**

V rámci realizace praktické části bakalářské práce je uzavřena dohoda s firmou X, která vzhledem k omezenému počtu pracujících, jež se navzájem dobře znají jak mezi sebou, tak s vedením, vyžaduje provedení výzkumu v anonymní formě. S ohledem na tuto dohodu nejsou respondenti v následujících kapitolách praktické části označováni svými konkrétními jmény, ale jsou jim přidělena systematická označení R1 (respondent 1), R2 apod., s cílem zajistit maximální ochranu jejich soukromí a citlivých informací.

Každý respondent je předem požádán o informovaný souhlas obsahující popis průběhu výzkumu, jeho cíl a použití získaných dat. Nedílnou součástí tohoto souhlasu je také udělení

povolení k audio nahrávání rozhovorů, což představuje jedno z dalších opatření pro zachování kvality a přesnosti zaznamenaných informací. Respondenti jsou pečlivě seznámeni s tímto procesem a následně jsou vyzváni k podepsání souhlasu, čímž potvrzují svou dobrovolnou účast na výzkumu a souhlasí s uvedenými podmínkami. Tato opatření jsou implementována s cílem respektovat etické normy a zároveň zaručit důvěrnost a spolehlivost získaných dat v rámci bakalářské práce.

Polostrukturovaných rozhovorů se v rámci této bakalářské práce zúčastňuje šest respondentů, přičemž každý z nich představuje zástupce jedné z klíčových pozic, které ve firmě působí. Pro zajištění maximální důvěrnosti a anonymity jsou respondenti identifikováni pouze na základě pohlaví a názvu své pracovní pozice. Tato opatření jsou přijata s cílem zajistit respondentům pocit bezpečí a svobody při sdělování svých názorů a informací. Tímto způsobem je zachována objektivita a spolehlivost získaných dat. Identifikace respondentů podílejících se na polostrukturovaných rozhovorech je následující:

- R1: žena, mzdová účetní;
- R2: muž, dispečer;
- R3: žena, HR specialista;
- R4: žena, finanční analytička;
- R5: muž, dopravní technik;
- R6: muž, řidič nákladního automobilu.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Analýza a interpretace dat

První část analýzy a interpretace dat se zaměřuje na dotazníkové šetření, které má pouze podpůrný charakter pro kvalitativní výzkum. Pro tuto část je využit dotazník QWL od Richarda Waltona (Timossi, 2008). S ohledem na omezený výběrový vzorek o 18 vyplněných dotaznících nelze považovat tento nástroj za reprezentativní pro celou populaci, proto je jeho interpretace prezentována pouze velmi stručně. Tento dotazník však slouží jako nástroj umožňující z malého vzorku predikovat, jaké výsledky by mohly vyplynout z hlavní části kvalitativního výzkumu. K jeho vyhodnocení je použita metoda váženého průměru, díky které vyplývají hlavní trendy a témata, jež jsou podrobněji zkoumána v rámci individuálních rozhovorů.

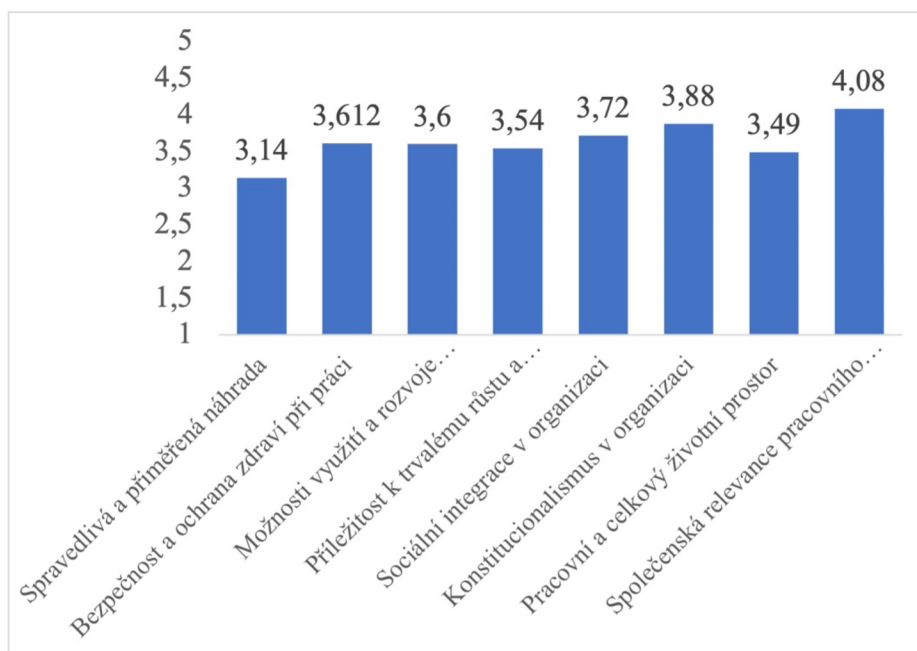
Hlavní důraz je následně kladen na kvalitativní výzkum, ve kterém je prováděno systematické kódování odpovědí na základě polostrukturovaných rozhovorů s pěti respondenty. Kódování je prováděno takovým způsobem, kdy nejprve jsou stanoveny tematické okruhy na základě dílčích výzkumných otázek, které mimo jiné tvoří jádro výzkumu. K těmto tematickým okruhům jsou následně přiřazovány kategorie a podkategorie odvozené z odpovědí respondentů. Během kódování se věty, odstavce či části rozhovorů přiřazují konkrétním kategoriím a podkategoriím, pokud obsah sdělení odpovídá danému tématu.

Díky kombinaci kvantitativního a kvalitativního přístupu je poskytován hlubší pohled na danou problematiku, což umožňuje vyšší srozumitelnost a lepší interpretaci dat.

#### 5.1.1 Analýza a interpretace výsledků podpůrného dotazníkového šetření

V rámci analýzy a interpretace dat podpůrného dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 18 respondentů, je sledována kvalita pracovního života v různých dimenzích. Nejvíce pozitivních výsledků je zaznamenáno v oblasti *sociální význam a význam práce*, kde vážený průměr dosahuje hodnoty 4,08 na škále 1 až 5, kde 5 značí *velmi spokojen*. Dobrých výsledků je dosaženo také v dimenzích *konstitucionalismus* (3,88) a *sociální integrace* (3,72). Naopak nejnižší hodnoty jsou zjištěny v oblastech *přiměřená a spravedlivá odměna* (3,14) a *pracovní a celkový životní prostor* (3,49), přesto však stále nad průměrem (průměr je roven 3). Tyto výsledky poskytují zajímavý pohled na aktuální stav pracovního prostředí.

Graf 2 Průměrné hodnoty v jednotlivých dimenzích



Zdroj: vlastní zpracování

Po zprůměrování spokojenosti v jednotlivých dimenzích dosahuje průměrná celková kvalita pracovního života hodnoty 3,633 na škále 1 až 5, což opět naznačuje nadprůměrné úrovni spokojenosti. Je však důležité zdůraznit, že tento dotazník slouží pouze jako podpůrný nástroj pro hlavní kvalitativní výzkumnou část a nelze jej s ohledem na omezený výběrový vzorek považovat za kvantitativní výzkum.

### 5.1.2 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

V rámci výzkumu bakalářské práce je uskutečněno celkem šest polostrukturovaných rozhovorů. Cílem těchto rozhovorů je získat podrobné informace nezbytné pro výzkumné šetření. K analýze je kromě obsahové analýzy využita především metoda otevřeného kódování. „Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.“ (Švaříček a Šedřová, 2014, s. 211).

Pomocí takového postupu jsou na základě výpovědí vymezené čtyři kategorie, jež podléhají následné analýze. Kategorie vymezené pomocí otevřeného kódování:

- stručně popsána subjektivní spokojenost s celkovým pracovním životem ve firmě X;
- nejvýznamnější dimenze kvality pracovního života ve firmě X;
- subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích;

- vnímání nutnosti změn ve firmě X.

### **Stručně popsaná subjektivní spokojenost s celkovým pracovním životem ve firmě X**

První kategorií je vnímání subjektivní celkové spokojenosti s pracovním životem ve firmě X. Dle Vinopala (2015b) čeští pracovníci vykazují tendenci hodnotit svůj celkový pracovní život spíše pozitivně, ačkoliv často dochází k rozporům ve vnímání jednotlivých aspektů spokojenosti. Celkový dojem z pracující populace naznačuje poměrně pozitivnímu hodnocení, přestože jsou patrné projevy nespokojenosti v určitých dimenzích pracovního života. Tuto rozporuplnost lze interpretovat prostřednictvím psychologické kompenzace nespokojenosti, která přispívá ke zkreslení vnímání pracovního života, jenž je z tohoto důvodu často vnímán pozitivněji, než jaký ve skutečnosti je (Vinopal, 2015b). Podobnou situaci lze vidět i v rámci tohoto výzkumu, kdy téměř všichni respondenti, až na jednu výjimku, hodnotí spokojenost s pracovním životem ve firmě spíše kladně, přestože v následujícím průběhu rozhovorů je v některých dimenzích vyjádřena patrná nespokojenost. Spokojenost v odpovědích respondentů není příliš nadhodnocována, nicméně je drtivou většinou i přes malé výtky potvrzena a v několika případech je hodnocena velmi podobně.

- *„Tak u mě je to strašně jednoduchý, protože já, když někde nejsem ráda, tak tam nejsem. Takže to je asi taková odpověď za vše. Jsem tady ráda, je to moje srdcová záležitost tady.“ (R3)*
- *„Já jsem velmi spokojená. Jsem tady strašně dlouho, 24 let. Takže jinak bych tady takhle dlouho nebyla. Samozřejmě, ta míra spokojenosti kolísá, někdy je to lepší, někdy horší, ale v globále jsem tady velmi spokojená.“ (R4)*
- *„Tak já jsem tady chvíli, teprve necelý dva roky, ale jako v pohodě, dobrý. Jsou dny, které jsou v pohodě a jsou dny, které bolí. Naštěstí těch šťastných je víc než těch dobrých. Jako líbí se mi tu, chodím sem rád docela.“ (R5)*

V jednom případě je dokonce celková spokojenost vyjádřena negativně, ačkoliv je nakonec respondentem dodáno, že spokojený je.

- *„Ježišmarja. No, radši bych dělal jinou práci teda. Ale jo, dá se to. Asi bych spíš řekl, že jsem spokojenej, no.“ (R6)*

Tato negativní výpověď je prisuzována tomu, že respondentem je řidič nákladního automobilu, jehož pracovní náplň není jednoduchá, co se týče časového a někdy i fyzického hlediska. Je důležité zmínit, že tento dotazovaný v následujícím průběhu rozhovoru zmiňuje,

že přestože si náročnost této pracovní pozice uvědomuje, práci si sám vybral, nebyl do ní nikým donucen a obecně ji provozuje rád.

Spokojenost respondentů v rámci celkového pracovního života ve firmě X je tedy až na jednu výjimku (jíž je respondent, který ale v konečném důsledku také projevuje spokojenost) hodnocena pozitivně, přesto je však respondenty často zmiňováno, že spokojenost není lineární a její míra může kolísat. Respondenti se odvolávají na dobu, kterou ve firmě X působí a spokojenost vyjadřují tím, že kdyby spokojení nebyli, poohlídli by se již po jiném zaměstnání.

### **Nejvýznamnější dimenze kvality pracovního života ve firmě X**

Významným indikátorem při analýze kvality pracovního života je hodnocení různých domén a aspektů pracovního života. Identifikace klíčových oblastí, které nejvíce ovlivňují spokojenost pracujících, je klíčová pro hlubší porozumění toho, co má vliv na pracovní pohodu (Vinopal, 2011).

Odpovědi na otázku týkající se subjektivního vnímání důležitosti jednotlivých dimenzí jsou různorodé. Každý respondent přikládá vysokou důležitost rovnou několika dimenzím. Pro vyhodnocení této otázky jsou proto zmíněny především ty dimenze, jejichž zmiňování se při přikládání nejvyšší váhy opakuje nejvíce.

- *„Takže pracovní a celkový životní prostor, to je asi důležitý všeobecně, protože všichni se chceme cítit komfortně, prospěšně, užitečně a současně si ten život taky užívat, žejo. Je hodně důležitý, když vám vaše práce nezasahuje a nebere soukromí.“ (R3)*
- *„...a pak určitě teda pracovní a celkový životní prostor“ ... „když je zapotřebí zůstat déle, není problém, ale pak jdu domů, a protože nejsem člověk, co by musel být pro ty kluky na telefonu, takže to pro mě tím končí, a pokračuje to naštěstí až druhý den zase ráno, když sem přijdu.“ (R4)*
- *„No a pak ten životní prostor, to je jasný, to je pro nás řidiče důležitý, protože my jsme furt někde pryč.“ (R6)*

Nejčastěji zmiňovanou dimenzí kvality pracovního života, kterou respondenti považují za nejdůležitější, je *pracovní a celkový životní prostor*, přičemž výpovědi naznačují tomu, že ženy této dimenzi přikládají důležitost především kvůli rodinnému životu a možnosti trávení času s dětmi. Například řidiči nákladních automobilů mohou tuto dimenzi považovat za důležitou z důvodu jejich omezeného prostoru pro trávení volného času či času

s rodinou. Důležitost této dimenze vnímají všichni vyjma jednoho respondenta, kterým je R5 a který tuto dimenzi při své výpovědi nezmiňuje.

Další častěji zmiňovanou dimenzí, které je přikládána vyšší míra důležitosti, je *sociální integrace v organizaci*. Na její důležitosti se shodují dva respondenti, přičemž jeden z nich ji vyjadřuje explicitně (R3) a druhý pouze implicitně (R5).

- „*Sociální integrace v organizaci určitě taky, nejsme stroje, nejsme duby, takže je fajn, abychom komunikovali, dělali věci mimo práci a tak.*“ (R3)
- „*Asi jako kolektiv je pro mě důležitější, pracovní, to je určitě velký pozitivum, když to v tomhle funguje.*“ (R5)

Někteří respondenti také konstatují, že všechny dimenze jsou pro kvalitu pracovního života důležité a žádnou z nich nelze opominout. Jiní naopak jmenují dimenze, které pro ně nemají podstatnou váhu, jako například *bezpečnost a ochrana zdraví při práci* u administrativních pracovníků. Fakt, že dva z respondentů (R1 a R2) vnímají bezpečnost a ochranu zdraví při práci jako nedůležitou pro jejich pracovní pozici, je přisuzován tomu, že vymezení této dimenze jimi není dostatečně pochopeno. Název této dimenze může být zavádějící a respondentům nemusí být zpočátku jasné, přestože předkládaný papír pro pochopení dimenzí jasně vymezuje několik aspektů u každé z jednotlivých dimenzí, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci v sobě neskrývá pouze to, jak moc jsou zaměstnanci vystaveni nebezpečí při vykonávání své práce, ale také aspekty jako jsou stres v důsledku práce, prach, hluk a teplo na pracovišti či množství zadávané práce. Je možné, že kdyby byl papír obsahující vysvětlivky k jednotlivým dimenzím respondenty lépe prostudován, přikládali by této dimenzi větší důležitost, nebo by ji minimálně nepovažovali za nedůležitou. Pracovní a celkový životní prostor a sociální integrace v organizaci se však jeví jako dvě nejdůležitější dimenze pro zaměstnance firmy X.

### **Subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích**

Dle Vinopala (2015b) vnímají zaměstnanci v České republice důležitost jednotlivých aspektů pracovního života, ačkoliv tato důležitost je jimi vnímaná různě. Stejně tak je i spokojenost s jednotlivými dimenzemi u každého zaměstnance rozdílná. Některé aspekty mohou být posuzovány pozitivně, nicméně nemusejí být nutně považovány za klíčové, zatímco v dalších, významnějších oblastech, může být hodnocení negativní. Proto je vhodné zaměřit se kromě důležitosti jednotlivých dimenzí také na subjektivní spokojenost v každé z nich.



V této kategorii jsou představeny výsledky zaměřené na jednotlivé dimenze kvality pracovního života.

### Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Při dotazování ohledně dimenze týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou odpovědi různorodé. Určitá část respondentů, především ti, kteří zaujímají administrativní pracovní pozici a většinu své pracovní doby setrvávají v kanceláři, přisuzuje této dimenzi minimální váhu.

- *„Tak my jsme v kanceláři, nás neohrožuje žádná jízda nebo nějaký tady překládání skla na hale, my to prostě vidíme všechno u počítače...“ (R2)*

Tento postoj je zdánlivě ovlivněn skutečností, že tito respondenti nevnímají významné nebezpečí v průběhu své pracovní činnosti. Přestože je respondentům řádně vysvětleno, že tato dimenze zahrnuje více než jen nebezpečí, většina respondentů se vyjadřuje pouze k této části a nezmiňuje se o dalších aspektech, jako jsou například hluk na pracovišti či výskyt prachu a zatížení zraku při práci s počítačem. Tento fakt naznačuje, že tito zaměstnanci se necítí ohroženi rizikovými faktory a vnímají tuto dimenzi v rámci svého pracovního zařazení pozitivně.

Další část respondentů, která považuje bezpečnost za důležitou, se vyjadřuje v následném duchu:

- *„Je tady hodně tahačů, tak stačí malá nepozornost a je problém. Kluci, když nakládají, tak musí mít helmu, samozřejmě někdy to nedělají, tak je na to musíme upozornit, pak jsou potrestaní teda za to.“ ... „My jsme vždycky ale všichni seznámený s těma pravidlami a máme na to různý školení, vždycky jednou za půl roku, takže v tomhle dobrý.“ (R5)*

Z výše uvedené odpovědi plyne, že i povolání, která jsou častěji vystavena nebezpečí na pracovišti a rizikovost své práce si uvědomují, konkrétně dopravní technik a řidič, jsou v této oblasti z důvodu časté kontroly, pravidelných školení a dostatečného seznámení se s pravidly spokojeni.

### Pracovní a celkový životní prostor

V rámci analýzy dimenze pracovního a celkového životního prostoru se respondenti rozdělují do dvou skupin. První skupina se shoduje v tom, že skloubení pracovního a osobního života může být občas náročné, ale v konečném důsledku je to zvládnutelné.

- „... vždýcky si to člověk nosí domů. Takže někdy přijdu domů úplně vygumovanéj, a člověk i když nechce, tak je potom nepříjemnej na lidi ve svém okolí“ ... „Někdy je to těžký skloubit, ale s tím jsme do toho šli, takže já si nestěžuju.“ (R2)
- „Jinak ta práce tady docela zasahuje do soukromí, no, protože pracujeme s řidičema.“ ... „ale oni to vědí, že volají do volného času, a podle toho se taky chovají, takže v tomhle je to tady hezky nastavený.“ (R3)

Naopak druhá skupina zdůrazňuje významný zásah pracovního života do soukromí, nedostatek času pro rodinu a koníčky.

- „No... (odmlka). Není to asi to nejlepší zrovna, protože jsem čtyři dny pryč, pátej den přijedu domu a jsem doma vlastně jenom na víkend.“ ... „Děti ty se na mě vždýcky hrozně těší a pak i někdy pláčou, když odjízďím.“ (R6)

V této dimenzi není zaznamenána výrazná spokojenost u žádného z respondentů. První skupina, která je tvořena větší částí respondentů, spíše nevyjadřuje nespokojenost, ale občasnou náročnost v rámci této dimenze. Druhá část respondentů pak v této dimenzi projevuje spíše nespokojenost.

### Konstitucionalismus v organizaci práce

Při zkoumání dimenze konstitucionalismu v pracovním prostředí jsou odpovědi respondentů převážně pozitivní. Všichni dotazovaní jednoznačně vyjadřují pozitivní postoj k dodržování práv na pracovišti a nepřítomnost diskriminace.

- „Máme dokonce jednoho, jednu, nevyhrazenou nebo co to je, řidiče, řidičku, předělanou, takže i takové nabíráme, a ze začátku možná pár lidí koukalo divně, ale rychle se s tím zžili a žádná diskriminace tady není.“ (R2)
- „Tak diskriminace není asi žádná u nás na pracovišti. Máme tady i transku a nikoho nesoudíme. A ani nesoudí nikdo nás, ani podle toho, že jsme cizinci, vůbec, ani tady, ani v zahraničí.“ (R6)

I přes určité situace, jako je například přítomnost transgender řidiče, které by mohly svádět k případné diskriminaci, uvádějí respondenti, že k takovým incidentům nedochází a tento fakt neovlivňuje vnímání dodržování pracovních práv. Vzhledem k tomu, že ani jeden z respondentů se v rámci této dimenze nevyjadřuje negativně, je úroveň této dimenze ve společnosti X uspokojivá.

### Spravedlivá a přiměřená odměna

V dimenzi spravedlivé a přiměřené odměny se ukazuje, že odpovědi respondentů se výrazně liší oproti shodě v dimenzi konstitucionalismu. Ve dvou případech respondenti jednomyslně sdělují, že považují odměnu za spravedlivou, přiměřenou a jsou s ní spokojeni.

- „...*při tom nástupu je to vždy o dohodě a nikdy jsem se nesečkala s tím, že by to vedení nějakým způsobem na tom mzdovém ohodnocení zaměstnanců šetřilo.*“ ...  
„*vždy je to ohodnocený podle toho, jakým je ten člověk přínosem pro tu firmu a s jakými zkušenostmi do té společnosti přichází.*“ (R1)
- „*Ten plat odpovídá tomu množství práce, co mám. S platem jsem jako spokojený.*“ ... „*Já si hlavně myslím, že za málo peněz by to nikdo nedělal, tuhle práci.*“ (R6)

V ostatních případech je vysloveno, že finanční odměna může být vždy vyšší, ale aktuální stav není neúnosný. Většina respondentů se vyjadřuje následovně:

- „*No, haha. Není to žádná výhra, ale dá se s tím žít. Tak každé chce víc, žejjo. Ale v rámci toho, co dělám, si myslím, že je to tak nějak v pohodě.*“ (R4)

Přestože většina respondentů vnímá prostor pro zlepšení finančního ohodnocení, uvědomuje si, že vzhledem k pracovní činnosti a vytíženosti je odměna spravedlivá, což značí kladné vnímání v rámci dimenze spravedlivé a přiměřené odměny.

Jediný z respondentů vyjadřuje nespokojenost s úrovní této dimenze a domnívá se, že by mu měla být poskytnuta vyšší odměna. Cítí potřebu zvýšení finančního ohodnocení v rámci své pracovní pozice.

Skutečně spokojeni jsou tedy dva respondenti, tři respondenti sice nejsou vyloženě nespokojeni, avšak nejsou ani nadměru spokojeni a jeden respondent je nespokojen. V této dimenzi tak lze vnímat spokojenost jako průměrnou, kdy většina respondentů se nevyjadřuje jednoznačně nespokojeně k tématu odměn ve svém pracovním prostředí.

### Možnosti využití a rozvoje lidských schopností

V rámci této dimenze se odpovědi respondentů nesou spíše v pozitivním duchu. Čtyři respondenti hodnotí tuto dimenzi jako velmi kvalitní, zejména z důvodu maximální podpory nových nápadů či pravidelné zpětné vazby ze strany vedení a zdůrazňují subjektivní důležitost své práce v organizaci.

- „*Tak zpětnou vazbu určitě dostávám.*“ ... „*oni to se mnou řeší docela rozumně, protože ví, že většinou jsou to věci, který já sám nevyřeším, na tom místě.*“ ...

*„jinak si myslím, že to bez nás nejde, no. Bez těch řidičů by většina věcí nefungovala.“ (R6)*

- *„No takhle, já musím mít pocit, že moje práce má smysl a takový pocit já mám, takže tak. To mě naplňuje.“ ... „Vedení vždy dávalo zelenou jakýmukoliv novému nápadu, který má hlavu a patu. To oni vždycky podporovali a myslím si, že nejenom já, ale i kolegové to vnímají velmi pozitivně.“ (R4)*

Zbylí dva respondenti nezmiňují nadměrnou úroveň této dimenze, ale spíše ji považují za průměrnou a nemají k ní žádné výtky. Z jejich výpovědí však plyne, že zpětnou vazbu na kvalitu jejich práce dostávají formou vlídného jednání ze strany vedení společnosti, přátelské a bezkonfliktní atmosféry a případně verbálních pochval.

- *„Když to vezmu na svoji pracovní pozici, tak my tolik zpětné vazby nedostáváme.“ ... „Zachází se tu s náma hezky, a to asi беру jako takovou pozitivní zpětnou vazbu za to, co děláme.“ (R3)*

I přesto však tyto respondenti vyjadřují svou spokojenost v tomto ohledu, což značí, že většina pracovníků vnímá tuto dimenzi pozitivně a cítí se uspokojena možnostmi, které jsou jim organizací poskytovány.

#### Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání

V dimenzi Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání jsou zaznamenány pozitivní ohlasy. Většina respondentů vyjadřuje uznání k četnosti a rozmanitosti kurzů a školení poskytovaných firmou X, a tuto nabídku oceňuje.

- *„Měli jsme tady krásnej kurz o první pomoci, umělý dýchání, to člověk ani nevěděl, jak je to náročný, takže máme i školení, který nepotřebujeme přímo k práci, ale i pro život obecně.“ (R1)*
- *„A co mě dále baví a líbí se mi, že firma maximálně podporuje jak profesní, tak osobnostní rozvoj lidí, jo. Ta firma hraje různý odborný semináře, školení, ale i nějaký měkký dovednosti, jazykovou výuku a tak.“ (R3)*

Přestože několik respondentů upozorňuje na omezené možnosti kariérního růstu, což mimo jiné může souviset s teprve nedávným rozšiřováním firmy a doposud nízkým počtem zaměstnanců na administrativních pracovních pozicích, nedochází zde k projevům nespokojenosti. Ti, kteří uvádějí omezené kariérní možnosti, buď nekladou důraz na kariérní postup nebo jsou spokojeni se svou aktuální pozicí.

- *„Tak na profesní růst si u nás moc nehrajem. Jsme spokojený tam, kde jsme.“ (R2)*

- „*Já tady nepotřebuju šplhat po žebříčku. Já, když dělám svoji práci, která je mi svěřena, dělám jí, jak nejlíp umím, tak je to pro mě taková satisfakce.*“ (R3)

K jistotě zaměstnání respondenti často zmiňují, že v rámci firmy se s propouštěním zaměstnanců setkávají minimálně nebo vůbec. Téměř všichni se k propouštění zaměstnanců ve firmě X vyjadřují následovně:

- „*To už fakt musí bejt, když to řeknu lidově, průser, aby byl člověk propuštěnej.*“ (R1)

Tato stabilní pracovní atmosféra bez rozsáhlých personálních změn přispívá k celkovému pocitu jistoty zaměstnanců. Převažující pozitivní názory na tuto dimenzi jsou spojeny s kvalitou a rozsahem školení a vnímanou stabilitou zaměstnání, což zvyšuje celkovou spokojenost respondentů v této oblasti.

### Společenská relevance pracovního života

Při zkoumání dimenze společenské relevance pracovního života se odpovědi nesou ve velmi kladném duchu. Všichni respondenti bez výjimky vyjadřují svou hrdost na práci, kterou vykonávají a na organizaci, pro niž pracují. Firma X získává u respondentů vysoké hodnocení zejména v oblasti prestiže, kvality produktů a služeb a zacházení se zaměstnanci.

- „*Je to firma, která má prestiž, která jedná dobře se svými zaměstnancema, jak s THP, tak i s řidiči, a myslím si, že je to firma, která pracuje na své kvalitě.*“ (R1)
- „*Jsem hrdá. Já se zkrátka musím nějak vnitřně ztotožnit s filozofií té firmy, jinak bych tu nemohla být.*“ (R4)

Příznivé názory na firmu X, které respondenti vyslovují, odrážejí jejich celkový pozitivní vztah k organizaci. V rámci této dimenze se žádný z respondentů nevyjadřuje negativně, z čehož plyne, že míra spokojenosti respondentů s touto dimenzí je vysoká. Je zřejmé, že zaměstnanci vnímají svou práci ve firmě X nejen jako součást svého osobního života, ale zároveň jako významný prvek v uspokojivém zařazení na společenském sociálním žebříčku.

### Sociální integrace v organizaci

Reakce respondentů jsou v rámci dimenze sociální integrace v organizaci, zaměřující se především na vztahy na pracovišti, pozitivní. Téměř všichni dotazovaní zdůrazňují, že vztahy na pracovišti, ať už s kolegy či s vedením, jsou dobré a pozitivně vnímané. Vnímání aspektů této dimenze respondenty je u všech respondentů podobné, jako následující:

- „*Myslím si, že vztahy jsou tady fajn.*“ ... „*aspoň já mám tady pocit, že jsme si všichni rovni. Bez obav je nám dovoleno jít k lékaři, je tady ten lidský přístup, že*

*když se vám něco stane, tak to zkrátka řeknete. Nesetkala jsem se s tím, že bychom si tady lhali a je to celkově fajn v tomhle ohledu.“ (R3)*

Ti, kteří se nepřímo vyjadřují ke vztahům na pracovišti, často oceňují zavedení různých společných aktivit ve formě teambuildingu, jako například bowling či společné snídane, které jsou v průběhu rozhovorů zmíněny několikrát a do kterých se drtivá většina účastníků ráda zapojuje.

- *„A taky se často nějak scházíme, což je fajn, že vlastně zjistíte, jaký jsou ty lidi i v reálném životě, a nejen po té pracovní stránce.“ (R1)*
- *„Teď jsme zaváděli nějaký snídane v pátek, tak to je fajn. Je to něco, co není povinný a stejně nás tam vždycky přijde dost.“ (R2)*
- *„. Jo a taky je super, že každý pátek jsou tady snídane.“ ... „Já mám ráda takovýhle sdružování, protože si myslím, že to potom pomáhá v té přímější konverzaci, že si to řeknete a nemusíte na sebe blbě koukat.“ (R3)*

Všichni respondenti jednomyslně vyjadřují spokojenost s touto oblastí, ať už se jedná o kvalitu vztahů na pracovišti či frekvenci společných aktivit organizovaných za účelem posílení kolektivu. Z tohoto důvodu lze hodnotit míru spokojenosti s touto dimenzí jako vysokou.

### **Vnímání nutnosti změn ve firmě X**

V kontextu vnímání potřeby změn ve firmě X ze strany zaměstnanců se jako dvě nejčastěji zdůrazňované oblasti nespokojenosti objevují nedostatek benefitů a kritika hierarchie v organizaci. V oblasti benefitů vykazují respondenti zájem o pružnou pracovní dobu, kterou několikrát zmiňují.

- *„A taky bych možná zavedla nějakou volnější pracovní dobu.“ ... „občas si člověk potřebuje i vyřešit věci, a tím, že odsud odcházíte, já nevím, po čtvrté hodině, jdete třeba na úřad, tak už na vás pomalu zamávaj a řeknou, že máte smůlu.“ (R4)*

Kromě toho respondenti vyjadřují také přání po dalších benefitech, jako jsou například karta multisport či penzijní pojištění, o kterém mimo jiné R5 zmiňuje, že je dostupné pouze omezenému počtu zaměstnanců a s touto skutečností vyjadřuje nesouhlas.

V rámci hodnocení organizace práce ve firmě jsou názory spíše negativní, s častým označením této oblasti za „chaotickou“. S pocitem chaosu souvisí také nespokojenost s dobou, kterou vedení tráví v kanceláři, což naznačuje jedno z vyjádření respondentů na otázku, jaké změny by ve firmě uvítal:

- *„No a řekněme vedení, který je tady víc jak dvakrát týdně na 4 hodiny. My, bychom mohli dělat jakoukoliv práci, musíme mít všechno schválený a podepsaný, tak si to představte, jaký to někdy je, když vám dva týdny práce přistane za jeden den na stůl a půlka musí být vyřešena do druhého dne. To je pak trošku chaos, no.“ (R1)*
- *„A byť jsme se vždycky i s růstem firmy snažili o nějakou hierarchii a strukturu a o zavedení nějakých vedoucích nějakých jednotlivých úseků, tak si myslím, že nikdy to ale nebylo dotaženo do konce v tom delegování těch odpovědností.“ (R4)*
- *„A hlavně určitě bych nějakým věcem dal takovej trošku řád. Protože je tady spousta věcí, který fungují v takovym trošku chaosu. Bylo by fajn udělat na nějaký věci pravidla nějaký.“ (R5)*

Zároveň je ve vyjádřeních několika respondentů zmiňována potřeba usnadnění práce, a to především přechodem z papírové dokumentace na elektronickou formu, což by mohlo přinést nejen úsporu času, ale také zvýšení efektivity práce.

- *„...myslím si, že jsme hodně papírová firma a chtělo by to přejít víc na tu elektronickou formu, jo, ať už evidence a koloběh faktur nebo evidence a koloběh smluv.“ (R1)*

V menší míře se pak ojediněle vyskytují například požadavky na lepší ocenění řidičů (R2), které paradoxně vyslovuje respondent, který sám na pracovní pozici řidiče nákladního automobilu nepracuje.

Zmiňované aspekty, tj. nedostatek benefitů, kritika organizace práce a potřeba modernizace pracovních postupů, nejsou pouhými izolovanými názory, ale vyjadřují celkovou nespokojenost zaměstnanců v těchto oblastech. Tyto projevy nespokojenosti jsou cenným vodítkem pro navrhované změny v organizaci X, které jednak přispějí k řešení konkrétních problémů, ale rovněž posílí zapojení zaměstnanců do firemního života a zvýší celkovou kvalitu pracovního života ve firmě X.

Výše zmíněné poznatky a analýzy jsou přehledně zobrazeny v následujícím Ishikawo diagramu. Tento diagram je konstruován tak, aby vizualizoval vztahy mezi různými složkami zkoumané problematiky a ukázal, jak jednotlivé příčiny mohou vést ke konkrétnímu následku (Hayes, 2023). Tímto následkem je v tomto případě celková kvalita pracovního života ve vybraném mezinárodním podniku.

Obrázek 1 Ishikawův diagram příčin a následků



Zdroj: Vlastní zpracování

V diagramu jsou pečlivě zaznamenány a graficky znázorněny jednotlivé složky a faktory, díky čemuž lze lépe pochopit veškeré souvislosti a také lze jednodušeji identifikovat klíčové oblasti, na které je vhodné se zaměřit při návrhu zlepšení pracovního prostředí, které je realizováno pomocí stanovení praktických doporučení.

## 5.2 Návrh praktických doporučení

V předchozí kapitole je podrobně zkoumáno nejen subjektivní uspokojení v různých dimenzích pracovního života, ale také vnímání potřeby změn ve struktuře a procesech ve firmě X s cílem dosáhnout vyšší úrovně spokojenosti a kvality pracovního života. Tato kapitola navazuje na předešlou analýzu a vychází ze zjištěných potřeb respondentů. Na základě jejich vnímání nutnosti změn jsou v této kapitole představena praktická doporučení, která mohou efektivně zvýšit spokojenost zaměstnanců ve firmě X. Tato doporučení nejen slibují potenciální zlepšení pracovního prostředí, ale také mají za cíl zvýšit celkovou produktivitu a efektivnost pracovního týmu.



Tabulka 1 Navržená doporučení včetně nástrojů pro realizaci

Citované nedostatky	Navržené doporučení	Případný nástroj pro realizaci
<b>Prostor pro rozšíření benefitů</b>		
Pružná pracovní doba	Zavedení pružné pracovní doby pro profese, jejichž náplň práce to dovoluje	Zavedení digitálního docházkového systému
Příspěvek na penzijní pojištění	Zavedení souhrnného balíčku benefitů nabitého body představujícími konkrétní finanční částku (Cafeteria systém)	Systém na správu benefitů (online platforma, flexibilní nabídka benefitů, správa financí, monitoring)
Multisport karta		
Odměny za plnění osobních cílů	Stanovení kritérií pro plnění specifických osobních cílů a stanovení odměn při jejich dosažení	Systém hodnocení výkonu (stanovení cílů, pravidelné hodnocení, zpětná vazba, odměny, záznamy o výkonu)
<b>Rezervy v organizaci práce</b>	Zavedení pravidelných porad	Plán porad
	Stanovení zástupců a jejich pravomocí při nepřítomnosti odpovědných vedoucích	Jmenování/dopis s určením oblastí zastupování, pravomocí, odpovědností a povinností
	Určení jednoznačných odpovědností za jednotlivé procesy ve firmě	Doplňené popisy pracovních funkcí
<b>Rezervy v digitalizaci práce</b>	Výběr a nákup vhodného softwarového vybavení, případně řídicího systému	Investiční plán
	Proškolení zaměstnanců z užívání a možností softwarového vybavení	Plán školení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k identifikovaným nedostatkům ve firmě X je navržena řada praktických doporučení s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců a zlepšit kvalitu pracovního života ve firmě X.

Jednou z klíčových oblastí, na kterou by firma měla zaměřit svou pozornost, je rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. Respondenti ve svých odpovědích opakovaně vyjadřují zájem o specifické benefity, které mohou pozitivně ovlivnit jejich pracovní život. Kromě již existujících benefitů je firmě navrženo zvážit implementaci následujících:

- **Pružná pracovní doba**

S ohledem na vyjádření nespokojenosti s pevně stanovenou pracovní dobou ze strany několika respondentů je jedním z navržených kroků zavedení pružné pracovní doby pro profese, jejichž povaha práce to umožňuje, tj. HR specialisté, účetní či finanční analytici. Tímto bude zaměstnancům poskytnuta flexibilita v organizaci jejich

pracovního času, což může pozitivně ovlivnit jejich pracovní spokojenost (Bognárová, 2015).

Pro efektivní implementaci tohoto doporučení je navrhováno zavedení digitálního docházkového systému, který bude využíván všemi zaměstnanci. Tento systém bude umožňovat snadnou evidenci pracovní doby a plnění pracovních povinností. Předností digitálního docházkového systému je jeho schopnost automaticky sledovat plnění fondu pracovní doby, což usnadňuje monitorování pracovního výkonu.

Zavedení pružné pracovní doby umožní zaměstnancům lépe přizpůsobit svůj pracovní režim svým osobním potřebám, což následně podpoří rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

- **Příspěvek na penzijní pojištění a využívání Multisport karty**

Jedním z dalších návrhů pro zlepšení kvality pracovního života ve firmě X je poskytnutí příspěvku na penzijní pojištění či možnost využívání karty multisport. S ohledem na charakter těchto benefitů je doporučeno zavedení souhrnného balíčku benefitů, který bude nabízen v rámci tzv. Cafeteria systému.

Cafeteria systém představuje flexibilní přístup k zaměstnaneckým benefitům, kde zaměstnanci obdrží body představující konkrétní finanční částku, kterou můžou libovolně dle svých preferencí rozdělit do různých položek v balíčku benefitů (Javorová, 2022). Mezi tyto položky budou kromě dalších zahrnuty právě také příspěvek na penzijní pojištění a karta multisport.

Pro implementaci tohoto systému je navrženo využití specializovaného nástroje pro správu benefitů, který zahrnuje online platformu. Tato platforma bude umožňovat flexibilní nabídku benefitů, správu financí v rámci Cafeteria systému odměn a monitorování využívání těchto výhod zaměstnanci. Tímto firma vytvoří prostředí, které podporuje individualizaci zaměstnaneckých benefitů a každému zaměstnanci bude umožněno zvolit si takové benefity, které pro něj mají největší význam, což přispěje k celkové spokojenosti a pohodlí zaměstnanců ve firmě X.

- **Odměny za plnění osobních cílů**

V neposlední řadě je doporučeno rozšířit benefity o odměny za plnění osobních cílů. Pro realizaci tohoto návrhu je doporučeno implementovat systém hodnocení výkonu, který bude obsahovat kritéria pro stanovení a hodnocení specifických osobních cílů zaměstnanců. Do tohoto systému bude kromě jasných a měřitelných

cílů zahrnuté také pravidelné hodnocení, poskytování zpětné vazby a následně i odměn za dosažení těchto cílů. Příklad navržených kritérií může být následující:

- 100% splněný cíl = 100 % vyplacený bonus;
- 99-90 % splněný cíl = 80 % vyplacený bonus;
- 89-80 % splněný cíl = 60 % vyplacený bonus;
- Méně než 80 % splněný cíl = 0 % vyplacený bonus.

Tento systém umožní propojit úspěšnost zaměstnance při dosahování cílů s příslušnými odměnami. Zavedení takového systému může sloužit nejen jako motivace pro zaměstnance, ale také jako efektivní nástroj pro hodnocení a zlepšování výkonu jednotlivců ve firmě. Implementace systému odměňování při dosahování osobních cílů posílí motivaci zaměstnanců jak k osobnímu rozvoji, tak i k poctivému, včasnému a správnému plnění pracovních úkolů (Janišová a Křivánek, 2013).

Tato doporučení mají potenciál výrazně zvýšit atraktivitu pracovního prostředí ve firmě X a poskytnout zaměstnancům další motivaci k angažovanosti a loajalitě. Je důležité, aby firma aktivně naslouchala potřebám všech svých zaměstnanců a pružně reagovala na měnící se očekávání, což následně povede k posílení spokojenosti a celkové kvality pracovního života ve firmě X.

- **Rezervy v organizaci práce**

V oblasti rezerv v organizaci práce, na níž respondenti opakovaně poukazují, je navrženo několik praktických doporučení pro zvýšení kvality pracovního života. Jedním z nedostatků, který je často kritizován, je chaotické prostředí v organizaci.

Pro zlepšení této oblasti je doporučeno zavést pravidelné porady, které posílí komunikaci mezi zaměstnanci a vedením a na základě pravidelných časů docházení do kanceláře bude předcházeno situacím, kdy zaměstnanci nemohou vykonávat své úkoly, zapříčiněných nepřítomností vedení. Jako nástroj pro efektivní implementaci těchto doporučení lze využít například tzv. „plán porad“, který bude zahrnovat informace o frekvenci a konkrétních dnech porad včetně časů, míst konání a příslušných účastníků.

Dále je doporučeno jmenování jednotlivých zástupců s jasně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi v případě nepřítomnosti vedoucích pracovníků. Tito

zástupci budou oprávněni řešit urgentní záležitosti, vykonávat podpisy aj. Pro zavedení tohoto doporučení může sloužit jmenovací dopis obsahující specifika zastupování, pravomoci, odpovědnosti a povinnosti daného zástupce.

V neposlední řadě je doporučeno definovat jednoznačné odpovědnosti za jednotlivé procesy ve firmě a podrobně rozpracovat popisy pracovních funkcí, což napomůže lepší organizaci práce, sníží míru chaotičnosti v pracovním prostředí, zvýší efektivitu práce a tím i přispěje k lepší kvalitě pracovního života.

- **Rezervy v digitalizaci práce**

Jelikož několik respondentů vyjadřuje zájem o usnadnění práce přechodem z papírové formy na elektronickou, je doporučeno vybrat a pořídit vhodné softwarové vybavení či řídicí systém pro efektivní správu dat a procesů, jako je například ověřený a dlouhodobě fungující systém SAP, který je největším podnikovým systémem na světě a je využíván největšími výrobními společnostmi (SAP). Pro úspěšnou implementaci tohoto doporučení je nezbytné sestavit investiční plán, který bude obsahovat alokaci finančních prostředků na pořízení a zavedení daného softwaru. V tomto plánu budou jasně stanovené konkrétní termíny, do kterých má být software vybrán a pořízen, případně upraven dle specifických potřeb firmy X.

Následně je doporučeno zahájit proces školení zaměstnanců z užívání a možností nového softwarového vybavení. Aby byla realizace tohoto doporučení efektivní, je vhodné sestavit plán školení zaměstnanců, ve kterém budou uvedeny důležité informace, jako jsou termíny proškolení jednotlivých zaměstnanců, termíny pravidelných přezkoušení či frekvence opakovaných školení a přezkoušení nutných z důvodu aktualizace softwaru či různých změn v legislativě. Tímto způsobem lze zajistit hladký přechod na nový digitální systém, maximalizaci jeho pozitivního dopadu na pracovní prostředí, rychlejší plnění pracovních úkolů ze strany zaměstnanců a tím i zvýšení efektivity práce.

### 5.3 Diskuse

Jelikož hlavní metodou použitou pro praktickou část bakalářské práce je kvalitativní výzkum, je důležité brát na vědomí, že výsledky získané tímto způsobem jsou těžko zobecnitelné na celou populaci. Přesto se však názory několika respondentů v určitých oblastech

shodují a většina těchto shodných názorů zároveň odpovídá výsledkům podpůrného dotazníkového šetření.

S cílem poskytnout širší kontext a porovnat výsledky tohoto výzkumu s již existujícím je provedeno stručné srovnání s Vinopalovou studií „*Mají Češi dobrou práci? I.*“ (Vinopal, 2015a). Tato studie, na rozdíl od výzkumu této bakalářské práce zaměřené na konkrétní podnik, zkoumá aspekty týkající se kvality pracovního života v rámci celé České republiky.

Jak je již v předchozích kapitolách zmíněno, existuje rozdíl mezi důležitostmi jednotlivých aspektů a tím, jak jsou tyto aspekty hodnoceny. Proto je s Vinopalovou studií (2015a) srovnána nejen subjektivní důležitost jednotlivých dimenzí u zaměstnanců firmy X a Čechů obecně, ale také jejich hodnocení. Zatímco Vinopalův výzkum ukazuje, že pro Čechy jsou nejdůležitějšími oblastmi jistota zaměstnání a spravedlnost odměn, výzkum ve firmě X odhaluje, že zaměstnanci této společnosti kladou největší důraz na pracovní a celkový životní prostor a sociální integraci v organizaci. Tyto odlišnosti vysvětluje specifičnost a subjektivita vnímání pracovního prostředí v různých organizacích.

Také v hodnocení jednotlivých dimenzí pracovního života se vyskytují odlišnosti mezi Vinopalovým výzkumem a výzkumem provedeným ve firmě X. Z Vinopalovy studie (Vinopal, 2015a) vyplývá, že Češi nejlepší hodnocení přisuzují oblastem vztahů s kolegy a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Přestože dimenze týkající se vztahů na pracovišti získává u zaměstnanců firmy X také velmi dobré ohlasy, nejlépe hodnoceny se zde zdají být sociální význam a význam práce a konstitucionalismus v organizaci. To naznačuje, že zaměstnanci ve firmě X kladou větší důraz na smysluplnost práce a považují svou organizaci za strukturovanou, transparentní a spravedlivou.

Co se týče nejhůře hodnocených dimenzí pracovního života, ukazuje se, že stejně jako v rámci celé České republiky, tak i ve firmě X jsou zaměstnanci nejméně spokojeni s finančními výhodami. Naopak zajímavým rozdílem je vnímání dimenze týkající se dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Zatímco Češi obecně tuto dimenzi hodnotí jako jednu z nejhorších, zaměstnanci ve firmě X ji vnímají kladně. Horší hodnocení pak u zaměstnanců firmy X získává dimenze pracovní a celkový životní prostor, která však ani v rámci celé České republiky nedosahuje příliš vysokých hodnot.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo určit kvalitu pracovního života ve firmě X na základě zjištění subjektivní spokojenosti zaměstnanců této firmy. Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vybranými šesti respondenty pracujícími na různých pracovních pozicích a pomocí podpůrného dotazníkového šetření, kterého se účastnilo osmnáct dalších zaměstnanců.

Dalším cílem bylo na základě informací zjištěných při rozhovorech navrhnout konkrétní opatření, která zvýší kvalitu pracovního života zaměstnanců a tím i angažovanost, motivaci a efektivitu jejich práce. Navržená opatření se týkají změn v řízení práce, odměňování a motivování zaměstnanců, pracovní doby aj.

V rámci praktické části byla nejprve formulována hlavní výzkumná otázka, která měla za cíl zjistit kvalitu pracovního života ve firmě X. Z důvodu její přílišné obecnosti bylo nezbytné na základě teoretických konceptů rozvést hlavní otázku do dílčích konkrétních otázek, které byly zahrnuty do osnovy polostrukturovaných rozhovorů.

Nejprve byla zjišťována subjektivní spokojenost s pracovním životem ve firmě X. V odpovědích zaměstnanci vesměs vyjádřili spokojenost. Další dílčí výzkumná otázka se týkala vnímání důležitosti jednotlivých dimenzí pracovního života dle výzkumu Richarda Waltona. Za nejdůležitější respondenti nejčastěji považovali vyvážené rozdělení času mezi pracovním a osobním životem a sociální integraci ve společnosti X. Důvodem k přisuzování důležitosti těmto dimenzím byl především pocit nedostatečného času tráveného s rodinou a význam uspokojivých vztahů na pracovišti, kde zaměstnanci tráví podstatnou část pracovního dne.

Cílem dalších dotazů bylo zjistit subjektivní spokojenost v rámci jednotlivých dimenzí, kde se ukázalo, že nejlepší hodnocení u respondentů získala dimenze konstitucionalismus v organizaci, v rámci které respondenti oceňovali především rovné zacházení se zaměstnanci a dodržování veškerých práv. Druhé nejlepší hodnocení získala dimenze společenská relevance v organizaci díky dobrému jménu firmy X a hrdosti zaměstnanců na příslušnost k této firmě. Další dimenzí, která u respondentů získala velmi dobré hodnocení, byla sociální integrace v organizaci X především díky pravidelně konaným společným akcím a dobrým vztahům mezi zaměstnanci navzájem i mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

Při rozhovorech však, i přes explicitní vyjádření spokojenosti ve většině případů, zaznělo také několik málo kritických připomínek k některým dimenzím. Jednou z těchto dimenzí je spravedlivá a přiměřená odměna, kdy respondenti i přes kladné hodnocení zmiňují

i prostor pro zlepšení. Přípomínky zazněly také k pracovnímu a osobnímu životu, kdy důvodem byl především občasný zásah pracovního života do života osobního. Protože se tyto výtky vyskytovaly pouze ojediněle, nelze celkovou spokojenost v těchto dimenzích považovat za nízkou. Ačkoliv existují oblasti, u kterých zaznělo i několik negativních názorů, jednoznačně převažují názory pozitivní. Z toho vyplývá, že kvalita pracovního života ve firmě je vysoká a zaměstnanci této firmy jsou převážně spokojeni.

Přestože v rámci rozhovorů vyjadřovali respondenti především spokojenost, v oblasti vnímání nutnosti změn se každý vyjádřil alespoň k jedné oblasti, ve které cítí potřebu změny. Někteří vyjadřovali přání po větší rozmanitosti benefitů, jako například zavedení pružné pracovní doby. Další si stěžovali na rezervy v organizaci práce a s tím spojený občasný chaos na pracovišti. Také byla vyřčena přání po přechodu z papírové formy na elektronickou pro usnadnění práce. Z tohoto důvodu lze tvrdit, že i přes převládající spokojenost zaměstnanců by změny v některých oblastech ve firmě X byly přínosem.

K výše zmíněným připomínkám byla navržena praktická doporučení. Co se týče benefitů, je doporučeno zavedení pružné pracovní doby pro profese, jejichž náplň práce to dovoluje, zavedení Cafeteria systému, stanovení kritérií pro plnění specifických osobních cílů a stanovení odměn za jejich plnění. V rámci zlepšení organizace práce je doporučeno zavedení pravidelných porad, stanovení zástupců a jejich pravomocí a určení jednoznačných odpovědností za jednotlivé procesy ve firmě. Pro usnadnění a zefektivnění práce je navržena digitalizace vybraných procesů, tzn. zavedení a využívání vhodného softwarového vybavení. Tato opatření se jeví jako efektivní řešení pro zvýšení kvality pracovního života ve firmě X.

Tento výzkum může být využitý jako podklad pro management firmy s návrhy vedoucími ke zvýšení spokojenosti jejích zaměstnanců, zefektivnění a jednoznačnému definování některých procesů a s tím spojenému zvýšení konkurenceschopnosti firmy X. Zároveň je možné použít jej jako modelovou studii pro obdobné výzkumy v jiných firmách.

Během šetření bylo zjištěno, že podobný průzkum nebyl doposud ve firmě proveden. K zajištění trvalého růstu kvality pracovního života zaměstnanců ve firmě je rovněž doporučeno provádět podobné výzkumy v určitých časových intervalech opakovaně, při nich vyhodnocovat plnění dříve navržených opatření a jejich přínos a stanovovat další potřebná opatření a cíle.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEZPEČNOST PRÁCE.INFO, 2018. *Šikana na pracovišti. Jak jí rozeznat a jak se jí úspěšně bránit?* [online]. [cit. 2024-02-21]. Dostupný z: <https://www.bezpecnost-prace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>.

BLOOM, N. a kol. 2015. *Does working from home work?: evidence from a Chinese experiment*. The Quarterly Journal of Economics, vol. 130, no. 1, s. 165-218.

BOGNÁROVÁ, Věra. *Pravidla pružného rozvržení pracovní doby*. Online. 2015. S. 1-3. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/pravidla-pruzneho-rozvrzeni-pracovni-doby-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yI3D7CgZB-vFKIGVufvKjDs-g/>.

CENIA, 2023. *SLOŽITÝ SVĚT JEDNÍM ČÍSLEM aneb Česko v indexech*. Česká informační agentura životního prostředí. [cit. 2024-03-03]. Dostupný z: <https://www.cenia.cz/publikace/monografie/slozity-svet-jednim-cislem>.

ČADOVÁ, N. 2021. *Harmonizace osobního a pracovního života*. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. [cit. 2024-03-03]. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/harmonizace-osobniho-pracovniho-zivota>. ISSN 1803-3687.

EUROSTAT. 2021a. *Quality of life indicators - Overall life satisfaction*. Online. [cit. 2024-02-29]. Dostupný z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality\\_of\\_life\\_indicators\\_-\\_overall\\_experience\\_of\\_life#Conclusions](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_overall_experience_of_life#Conclusions).

EUROSTAT. 2021b. *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%) (lfsa\_ehomp)*. Eurostat, 2021. [cit. 2024-03-07]. Dostupný z: <https://data.europa.eu/data/datasets/orjjzgd3cnximvsokdfxw?locale=en>.



HAMPLOVÁ, D. 2004. *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory*. Sociologické studie. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 43 s. ISBN 80-7330-063-X.

HAYES, Adam. 2023. *Ishikawa diagram*. Online. [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp>.

HELIWELL, J. F., LAYARD, R., SACHS, J. D., AKNIN, L. B., DE NEVE, J.-E., & Wang, S. (Eds.). 2023. *World Happiness Report 2023*. 11th ed. Sustainable Development Solutions Network.

HEŘMANOVÁ, E., 2012. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-106-0.

JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy*: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

JAVOROVÁ, Lucie. 2022. *Cafeteria – benefit nebo naturální mzda?* Online. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://www.crowe.com/cz/cs-cz/news/cafeteria-benefit-nebo-naturalni-mzda>.

KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KŘIVOHLAVÝ, J., 2004. *Pozitivní psychologie*. Portál. ISBN 80-7178-835-X.

KUCHAŘOVÁ, V. 2012. „*Harmonizace rodiny a zaměstnání z hlediska národních a genderových rozdílů v ČR a SR: možnosti z pohledu rodičů malých dětí*.“ Fórum sociální politiky 2012 (1): 2-7.

MINÁROVÁ, M., BENČÍKOVÁ D., MALÁ D., SMUTNÝ F., 2020. *Mobbing in a Workplace and Its Negative Influence on Building Quality Culture* [online]. 2-8 [cit. 2024-02-21].

Dostupné z: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shs-conf\\_glob2020\\_05014.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shs-conf_glob2020_05014.pdf).

MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, ISBN 80-24713-62-4.

NZIP. *Šikana na pracovišti (mobbing a bossing)* [online]. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/106-mobbing-a-bossing>

ORPEN, C., 1981. *The Conceptualization of Quality of Working Life*. Perspectives in Industrial Psychology, 7, 36-69.

PAUKNEROVÁ, D., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6

SAP. *Co je SAP?* [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/about/what-is-sap.html>

SELIGMAN, Martin, 2011. *Vzkvétání. Nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-95-0.

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci* [online]. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: [https://www.suip.cz/informace-z-bozp-a-vtz/-/asset\\_publisher/NkppOdeZcc66/content/bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci](https://www.suip.cz/informace-z-bozp-a-vtz/-/asset_publisher/NkppOdeZcc66/content/bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci)

STRAUSS, A., CORBIN, J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert, ISBN 80-85834-60-X.

SVOBODOVÁ, L.; MLEZIVOVÁ, I.; VINOPAL, J.; ČERVENKA, J. 2015. *Proměny kvality pracovního života*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 134 s. ISBN 978-80-87676-13-4, ISBN 978-80-87676-14-1 (elektronická verze).

ŠOLCOVÁ, I., KEBZA, V., 2004. *Komunikace a stres*. Státní zdravotní ústav. ISBN 80-7071-246-5.

ŠTĚPÁNEK, M., 2021a. *Změny kvality pracovního života v České republice v důsledku pandemie covid-19*. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. 2021, roč. 14, č. 3. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/zmeny-kvalitypracovniho-zivota-v-ceskerepublice-v-dusledkupandemie-covid-19>. ISSN 1803-3687.

ŠTĚPÁNEK, M., 2021b. *Problémy chování na pracovišti a jejich dopad na životní a pracovní spokojenost*. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. 2021, roč. 14, č. 4. [cit. 2024-02-21]. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/problemychovani-na-pracovisti-jejich-dopad-na-zivotni-pracovni-spokojenost>. ISSN 1803-3687.

ŠTĚPÁNEK, M., 2023. *Financial wellbeing and quality of working life in the Czech Republic in 2023*. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. roč. 16, č. 3-4. [cit. 2024-02-21]. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/financial-wellbeing-and-quality-working-life-czech-republic-2023>. ISSN 1803-3687.

ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĎOVÁ K. a kol. 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. TIMOSSO, L., PEDROSO, B., DE FRANCISCO, A., 2008. Evaluation of Quality of Work Life: An adaptation from the Walton's QWL model. Online. S. 17. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_ti\\_st\\_072\\_509\\_12395.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_ti_st_072_509_12395.pdf).

TOMŠEJ, J., 2020. *Diskriminace na pracovišti*. Praha: Grada Publishing. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-1014-8.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada. ISBN 978-80-271-9598-5.

VAĎUROVÁ, H., MÜHLPACHR, P., 2005. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 145 s. ISBN 80-210-3754-7.

VINOPAL, J. 2011. *Indikátor subjektivní kvality pracovního života*. Sociologický Časopis / Czech Sociological Review [online]. 47(5), 937-965 [cit.2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/23073322>

VINOPAL, J. 2015 a. *Mají Češi dobrou práci? I.* Časopis výzkumu a aplikací v profesio-  
nální bezpečnosti [online], roč. 8, speciální č. Kvalita pracovního života. [cit. 2024-02-21].  
Dostupný z WWW: <<http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-kvalita-zivota/maji-cesi-dobrou-praci.html>>. ISSN 1803-3687.

VINOPAL, J. 2015 b. *Mají Češi dobrou práci? II.* Časopis výzkumu a aplikací v profesio-  
nální bezpečnosti [online], roč. 8, speciální č. Kvalita pracovního života. [cit. 2024-02-21].  
Dostupný z WWW: <<http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-kvalita-zivota/maji-cesi-dobrou-praciII.html>>. ISSN 1803-3687.

VLČKOVÁ, M.; VRCHOTA, J.; FRANTÍKOVÁ, Z. 2018. *Comparison of Telework in the  
Czech Republic and in its Neighbouring Countries.* In: The International Scientific Confe-  
rence INPROFORUM 2017, November 9, 2017, České Budějovice. České Budějovice. S.  
213-218. ISBN 978-80-7394-667-8.

WALTON, R. 1973. *Quality of Working Life: What is it?* Sloan Management Review 15:  
11–21.

WALTON, R., 1975. *Criteria for quality of work life.* In L. E. Davis, & A. B. Cherns (Eds.).  
*Quality of working life: problems, projects and the state of the art* (Vol. 1, Chap. 5, pp. 91–  
104). New York: The Free Press, Collier-Macmillan.

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Navržená doporučení včetně nástrojů pro realizaci.....	49
--	----

### **8.2 Seznam grafů**

Graf 1 Životní priority v ČR (v %, r. 1993 a r. 2015).....	25
Graf 2 Průměrné hodnoty v jednotlivých dimenzích.....	37

### **8.3 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Ishikawův diagram příčin a následků.....	48
--	----

## 9 Přílohy

### 9.1 Tabulka s vysvětlením dimenzí:

Tabulka 2. Dimenze na škále úrovně spokojenosti QWL.

Rozměry	Položky
D1 – Bezpečnost a ochrana zdraví při pracovních podmínkách	(1.1) Práce vám přináší starosti a mrzutosti. (1.2) Způsob, jakým váš nadřízený uvažuje a pozoruje vaši práci a vaši produktivitu, vám způsobuje ponižování nebo jiné nepříjemnosti tváří v tvář spolupracovníkům. (1.3) Prach, hluk a teplo způsobují, že se necítíte dobře a poškozují vaše zdraví. (1.4) Používají se nástroje a techniky pro ochranu a bezpečnost při práci. (1.5) Provádějí se při přijetí lékařské prohlídky? (1.6) Provádějí se pravidelné lékařské prohlídky?
D2 – Pracovní a celkový životní prostor	(1.7) Máte povinnost převzít práci, kterou dokončíte doma? (1.8) Organizace pořádá společenské akce nebo volnočasové aktivity se zaměstnanci a jejich rodinami. (1.9) Vaše práce negativně ovlivňuje Váš rodinný život. (1.10) Mimo práci máte čas na volnočasové a společenské aktivity. (1.11) Je vyžadován přesčas.
D3 – Konstitucionalismus v organizaci práce	(1.12) Můžete bez obav vyjádřit svůj názor svým nadřízeným. (1.13) Podle vašeho vnímání je zacházení se zaměstnanci bez ohledu na pohlaví, věk nebo povolání rovné a bez předsudků.
D4 – Spravedlivá a přiměřená náhrada	(1.14) Považujete svůj plat za adekvátní ve srovnání s vašim přínosem pro instituci. (1.15) Získáváte bonusy nebo bonusy podle vaší produktivity.
D5 – Kariérní příležitosti a jistota zaměstnání	(1.16) Propagační akce jsou založeny na vašich schopnostech a produktivitě. (1.17) Jde o investici do vaší kariéry prostřednictvím nabídek stipendií, abyste mohli pokračovat ve studiu nebo absolvovat doplňkové nebo specializační kurzy.
D6 – Příležitost využít a rozvíjet lidské schopnosti	(1.18) Musíte získat oprávnění od svého nadřízeného, abyste mohli rozhodovat o tom, co a jak budete dělat svou práci. (1.19) Informace a znalosti o vaší práci stačí k tomu, abyste se rozhodli, co a jak budete dělat svou práci. (1.20) Instituce, kde pracujete, je uznávaná a má národní prestiž.
D7 – Společenská relevance pracovního života	(1.21) Jste hrdí na to, že říkáte, kde pracujete? (1.22) Účastníte se jakéhokoli sociálního projektu nebo instituce s místní komunitou.
D8 – Sociální integrace v organizaci	(1.23) Při jednání s civilním/vojenským důstojníkem se zachází jinak. (1.24) Při skupinové práci se bere v úvahu váš názor.

## 9.2 Dotazník QWL:

DOTAZNÍK				
<b>Přiměřená a spravedlivá odměna</b>				
1. Jak jste spokojeni se svým platem?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
2. Jak jste spokojeni se svým platem, když ho porovnáte s platem svých kolegů?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
3. Jak jste spokojeni s odměnami, které od společnosti dostáváte? (např. uznání, finanční pomoc apod.)				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
4. Jak jste spokojeni s nadstandardními benefity, které společnost nabízí? (např. pomoc při vzdělávání, kurzy apod.)				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
<b>Pracovní podmínky</b>				
1. Jak jste spokojeni se svou týdenní pracovní dobou (počet odpracovaných hodin)?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
2. Jak se cítíte ve vztahu k vašemu pracovnímu vytížení (množství práce)?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
3. Co se týče využívání technologií v práci, kterou děláte, jak se cítíte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
4. Jak jste spokojeni se zdravím vašeho pracoviště? (např. úklid, osvětlení, hluk apod.)				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
5. Jak jste spokojeni s bezpečnostním vybavením, individuální a kolektivní ochranou poskytovanou společností?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
6. Co se týče únavy, kterou vám práce způsobuje, jak se cítíte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
<b>Využití kapacit v práci</b>				
1. Jste spokojeni s autonomií (možností rozhodování), kterou v práci máte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
2. Jste spokojeni s důležitostí úkolu/práce/činnosti, kterou děláte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
3. Co se týče všestrannosti (možnost vykonávat více úkolů a práce) ve společnosti, jak se cítíte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
4. Jak jste spokojeni se svým hodnocením výkonu či obdrženými zpětnými vazbami?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
5. Jak se cítíte v souvislosti s danou odpovědností (pracovní odpovědností), která vám byla svěřena?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
<b>Příležitosti v práci</b>				
1. Jak jste spokojeni se svou příležitostí k profesnímu růstu?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
2. Jak jste spokojeni s tréninky, které absolvujete?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
3. Jak se cítíte ohledně situací a četnosti propouštění?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
4. Co se týče pobídek ke studiu, které vám společnost poskytuje, jak se cítíte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
<b>Sociální integrace v práci</b>				
1. Jak vnímáte respekt k různým náboženským přesvědčením, sexuální orientaci, rase atd. na vašem pracovišti?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
2. Co se týče vašeho vztahu s kolegy a vedoucími ve vaší práci, jak se cítíte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
3. Co se týče pracovního nasazení vašich zaměstnanců a kolegů, jak se cítíte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
4. Jak jste spokojeni s oceňováním vašich nápadů a iniciativ v práci?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a

Konstitucionalismus v práci				
1. Jak jste spokojeni s dodržováním práv zaměstnanců ve společnosti?+A54:E64				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
2. Jak jste spokojeni se svou svobodou projevu (možností vyjádřit svůj názor) ve své práci?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
3. Jak jste spokojeni s normami a pravidly své práce?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
4. S ohledem na respekt k vaší individualitě (individuální a konkrétní vlastnosti) v práci, jak se cítíte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
Pracovní a celkový životní prostor				
1. Jak jste spokojeni s vlivem práce na váš rodinný život?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
2. Jak jste spokojeni s vlivem práce na vaše možnosti trávení volného času?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
3. Jak jste spokojeni se svou prací a odpočinkem?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
Sociální význam a význam práce				
1. Co se týče vaší hrdosti na to, že děláte svou práci, jak se cítíte?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
2. Jak jste spokojeni s odrazem, který má tato organizace ve společnosti?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
3. Jak jste spokojeni s integrací komunity (přínosem pro společnost), kterou tato organizace má?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
4. Jak jste spokojeni s poskytovanými službami a kvalitou produktů společnosti?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a
5. Jak jste spokojeni s personální politikou (způsob, jakým společnost zachází se zaměstnanci) organizace?				
1 - velmi nespokojen/a	2 - nespokojen/a	3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4 - spokojen/a	5 - velmi spokojen/a

### 9.3 Přepsané rozhovory

#### R1: žena, mzdová účetní

1. Jak jste spokojen/a s celkovým pracovním životem ve Vaší firmě?

*Jsem spokojená, protože kdybych spokojená nebyla, tak bych tady nebyla. Je tady hodně takový rodinný prostředí. Já jsem tady teda už 17 let, z účetních jsem tady asi nejdýl. Ne, že by se mi všechno líbilo, to ne. Ale kdyby tady byly nějaký zásadní problémy, tak už bych se určitě po těch letech podívala po něčem jiném.*

2. Pokud byste měl/a uvést, které dimenze jsou pro Vás nejvýznamnější, které byste si vybral/a? Proč by to byly zrovna tyto? Které dimenze naopak považujete za méně důležité a proč?

*Já bych asi za nejdůležitější považovala možnosti využití a rozvoje lidských schopností, pracovní a celkový životní prostor a určitě i společenskou relevanci*



*pracovního života. Třeba ten pracovní a celkový životní prostor, mám práci, kterou můžu udělat jenom v kanceláři, snažím se nebrat si jí domů, akorát bych možná uvítala, kdyby tady byla pružná pracovní doba, to jako benefit v téhle firmě není, to bych třeba dala jako podnět, že by to mohlo být. To, že se může člověk rozvíjet, to je jasné, že nemusí stagnovat, ale rozvíjí se i po své odborné stránce, jako kurzy, jazykové znalosti a tak. No a jelikož jsem v kanceláři, tak samozřejmě je to důležité, ale při mé profesi není tolik důležitá ta bezpečnost a ochrana zdraví při práci.*

3. Jaká je Vaše subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích kvality pracovního života?

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – Jak vnímáte bezpečnost ve své práci? Jak jste spokojeni s množstvím práce, která Vám je zadávána?

*Tak jak už jsem říkala, v kanceláři s papírem u mě bezpečnost moc nehraje roli, pokud se neříznu papírem, haha. A s tím množstvím práce, no, my tím, že jsme v dopravě, tak to není úplně tak jednoduchý jako třeba ve výrobní firmě, zkrátka ta doprava je úplně specifická a původně jsem si myslela, že to v životě ani nemůžu dát dohromady. Ale jako teď je to v pohodě. My jsme v letošním roce nabrali asi 100 lidí, takže je nás na to víc a za mě teda fakt úplně v pohodě. Já i nejsem člověk, kterej dělá pomalu, mně to musí odsýpat, takže to pro mě není vůbec problém.*

- Pracovní a celkový životní prostor – Jak vnímáte vliv práce na Váš rodinný život? Jak vnímáte vliv práce na Vaše možnosti trávení volného času?

*Třeba ten pracovní a celkový životní prostor, mám práci, kterou můžu udělat jenom v kanceláři, snažím se nebrat si jí domů, akorát bych možná uvítala, kdyby tady byla pružná pracovní doba. Je tady vyžadován přesčas, jako není to pravidlem, ale musíme tady být, pokud přijede vedení z Polska nebo z Itálie, tak jim musíme být k dispozici. Také je to možná dané tou prací mzdových účetních, že prostě ta práce musí být hotová. Ale není vyloženě vyžadováno, že bychom tady museli být každý den přesčas.*

- Konstitucionalismus v organizaci práce – Jak vnímáte spravedlnost a diskriminaci u Vás na pracovišti? Jak vnímáte dodržování práv na Vašem pracovišti?

*Tohle je tady dobrý, každé si může říct vždycky svůj názor. Neznamena to, že je ten názor vzatej a ne vždy ho prosadíte, protože vedení má třeba jiný priority, ale myslím si, že říct názor si může každé a nemusí se toho bát.*

- Spravedlivá a přiměřená náhrada – Jak jste spokojeni se svým platem?  
*Myslím si, že ta společnost dokáže ohodnotit každého zaměstnance i dle zkušeností a dle všeho důležitého. Myslím si, že při tom nástupu je to vždy o dohodě a nikdy jsem se nesečkala s tím, že by to vedení nějakým způsobem na tom mzdovém ohodnocení zaměstnanců šetřilo. Řekla bych, že vždy je to ohodnocený podle toho, jakým je ten člověk přínosem pro tu firmu a s jakými zkušenostmi do té společnosti přichází.*
- Možnosti využití a rozvoje lidských schopností – Jak vnímáte zpětnou vazbu od nadřízených? Jak vnímáte možnosti Vašeho rozhodování v práci? Jak vnímáte důležitost vaší práce?  
*Řekla bych, že máme možnost rozvoje v těch svých zkušenostech, protože tím, že jsem mzdová účetní, tak se snažím učit se i v tom obecném účetnictví.*
- Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání – Jak vnímáte svou příležitost k profesnímu růstu? Jak vnímáte školení, která absolvujete? Jak vnímáte četnost propouštění ve Vaší organizaci?  
*Vzhledem k velikosti firmy, jakože není tak velká, tak tady není taková možnost toho kariérního růstu.  
Měli jsme tady krásnej kurz o první pomoci, umělý dýchání, to člověk ani nevěděl, jak je to náročný, takže máme i školení, který nepotřebujeme přímo k práci, ale i pro život obecně. A ohledně toho propouštění, myslím si, že když už, tak lidi odcházejí sami z důvodu, že si najdou jinou práci, ale nemyslím si, že by hodně lidí bylo propouštěno. To už fakt musí bejt, když to řeknu lidově, průser, aby byl člověk propuštěnej.*
- Společenská relevance pracovního života – Jste hrdý na to, co děláte a proč? Jak vnímáte přínos Vaší organizace pro společnost?  
*Je to firma, která má prestiž, která jedná dobře se svými zaměstnancema, jak s THP, tak i s řidiči, a myslím si, že je to firma, která pracuje na své kvalitě.*
- Sociální integrace v organizaci – Jaké máte vztahy na pracovišti jednak k vedení, jednak ke kolegům? Jak vnímáte oceňování Vašich nápadů v práci?

*Myslím si, že vztahy na pracovišti všeobecně jsou dobré, jak už jsem říkala, každé si může říct svůj názor a nikdy za to není bit. S nikým tady nemám vyloženě problém. A taky se často nějak scházíme, což je fajn, že vlastně zjistíte, jaký jsou ty lidi i v reálném životě, a nejen po té pracovní stránce. Takže tyhle věci, co se konají mimo pracovní dobu, tak bych řekla, že jsou důležité pro to, aby člověk poznal, co jsou ty jeho kolegové zač. Pak třeba i člověk pochopí, proč se někdo chová, jak se chová. Že třeba má někoho nemocného nebo tak něco. Tak je pak jednodušší najít mezi sebou to pochopení.*

4. Domníváte se, že by bylo vhodné provést určité změny ve vaší firmě, které by mohly přispět ke zvýšení vaší spokojenosti s pracovním životem? Pokud byste měl/a možnost provést změny, existuje něco konkrétního, co byste upravil/a, aby se vaše spokojenost zvýšila?

*Třeba ten pracovní a celkový životní prostor, mám práci, kterou můžu udělat jenom v kanceláři, snažím se nebrat si jí domů, akorát bych možná uvítala, kdyby tady byla pružná pracovní doba, to jako benefit v téhle firmě není, to bych třeba dala jako podnět, že by to mohlo být. No a jinak já už jsem nějaký návrhy dala, myslím si, že jsme hodně papírová firma a chtělo by to přejít víc na tu elektronickou formu, jo, ať už evidence a koloběh faktur nebo evidence a koloběh smluv. To si myslím, že by byl taky námět ke zlepšení. Plus si myslím, že naše firma nemá nadstandardní benefity, takže určitě se podívat i na další benefity, protože si myslím, že tam je pro ně prostor je zkvalitnit. No a řekněme vedení, který je tady víc jak dvakrát týdně na 4 hodiny. My, abychom mohli dělat jakoukoliv práci, musíme mít všechno schválený a podepsaný, tak si to představte, jaký to někdy je, když vám dva týdny práce přistane za jeden den na stůl a půlka musí být vyřešena do druhého dne. To je pak trošku chaos, no.*

---

**R2: muž, dispečink**

1. Jak jste spokojen/a s celkovým pracovním životem ve Vaší firmě?  
*Já jsem spokojenej. Jak s celkovým pracovním životem, tak s celou firmou, akorát je to někdy jak na houpačce no. Ale jsem tu rád, docela si užívám těch výzev, co ta práce někdy přináší.*

2. Pokud byste měl/a uvést, které dimenze jsou pro Vás nejvýznamnější, které byste si vybral/a? Proč by to byly zrovna tyto? Které dimenze naopak považujete za méně důležité a proč?

*Tak určitě možnosti využít a rozvíjet lidské schopnosti, kariérní příležitosti a jistota zaměstnání a pracovní a celkový životní prostor. A co bych tolik neřešil je na mojí pozici asi ta bezpečnost.*

3. Jaká je Vaše subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích kvality pracovního života?

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – Jak vnímáte bezpečnost ve své práci? Jak jste spokojeni s množstvím práce, která Vám je zadávána?  
*Tak my jsme v kanceláři, nás neohrožuje žádná jízda nebo nějaký tady překládání skla na hale, my to prostě vidíme všechno u počítače, takže asi ta bezpečnost a ochrana zdraví při práci pro nás není tolik důležitá.*

- Pracovní a celkový životní prostor – Jak vnímáte vliv práce na Váš rodinný život? Jak vnímáte vliv práce na Vaše možnosti trávení volného času?

*Práce s lidmi je vždycky nejhorší a není jednoduchá. A vždycky si to člověk nosí domů. Takže někdy přijdu domů úplně vygumovanéj, a člověk i když nechce, tak je potom nepříjemnej na lidi ve svém okolí. Ale zase záleží na dni. Jsou dny, kdy je to dobrý a kdy ne. Takže snažíme si to domů nenosit, ale nejde to vždycky, ty kola se furt točej a někdy může člověk zavolat v noci, o víkendů a já musím být na příjmu, takže furt to má člověk v hlavě. Někdy je to těžký skloubit, ale s tím jsme do toho šli, takže já si nestěžuju.*

- Konstitucionalismus v organizaci práce – Jak vnímáte spravedlnost a diskriminaci u Vás na pracovišti? Jak vnímáte dodržování práv na Vašem pracovišti?

*Tak tady v tom jsme hodně otevření, nikdo nikoho nediskriminuje, vůbec. Máme dokonce jednoho, jednu, nevyhrazenou nebo co to je, řidiče, řidičku, předělanou, takže i takové nabíráme, a ze začátku možná pár lidí koukalo divně, ale rychle se s tím zžili a žádná diskriminace tady není.*

- Spravedlivá a přiměřená náhrada – Jak jste spokojeni se svým platem?  
*No, tak ten plat může být asi vždycky lepší, ale dá se to přežít. Ty náklady pro člověka samozřejmě furt nějakým způsobem rostou a víc peněz by neuškodilo.*

*Ale asi je ta moje finanční odměna spravedlivá bych řekl. Každý chce vždycky víc, vždyť to znáte.*

- Možnosti využití a rozvoje lidských schopností – Jak vnímáte zpětnou vazbu od nadřízených? Jak vnímáte možnosti Vašeho rozhodování v práci? Jak vnímáte důležitost vaší práce?

*Zpětná vazba od těch nadřízených bych řekl není úplně na špičkové úrovni, jo. Ale zase moc nenadávaj, tak to asi hodnotím kladně. Rozhodování tady má v kompetenci spíš to vedení, my do toho moc nekecáme a když už chceme, tak nás stejně nikdo moc neposlouchá. A co se týče té důležitosti mojí práce, no, pro ty řidiče jsme určitě důležitý, to jako oni by bez nás určitě nemohli fungovat. Ale takhle je to ruku v ruce asi se vším, všichni jsou tam nějakým způsobem důležitý a každý ten článek tvoří nějaký ten stavební kámen té společnosti, takže asi takhle bych to řekl.*

- Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání – Jak vnímáte svou příležitost k profesnímu růstu? Jak vnímáte školení, která absolvujete? Jak vnímáte četnost propouštění ve Vaší organizaci?

*Tak na profesní růst si u nás moc nehrajem. Jsme spokojený tam, kde jsme. Ale co se týče těch školení, tak hodně z nich fakt stojí za to a mám pocit, že si z toho vždycky něco odnesu, no. A je jich i docela dost. A k tomu propouštění, to u nás není moc častý. Spíš skoro vůbec teda. Tak nějak se tam snažíme držet pohromadě a jsme fajn parta.*

- Společenská relevance pracovního života – Jste hrdý na to, co děláte a proč? Jak vnímáte přínos Vaší organizace pro společnost?

*Ale jo, tak mám pocit, že dělám něco, co je docela užitečný. Máme samozřejmě svoje mouchy, to je asi všude jo, ale nakonec se nám vždycky nějak povede všechno přepravit tam, kde to má být. Vlastně si i myslím, že by bez nás ta logistika nemohla úplně fungovat tak, jak má. Takže jo, trochu to dává smysl a jsem za to rád.*

- Sociální integrace v organizaci – Jaké máte vztahy na pracovišti jednak k vedení, jednak ke kolegům? Jak vnímáte oceňování Vašich nápadů v práci?

*Ale jo, my spolu všichni tak nějak vycházíme, teď jsme zaváděli nějaký snídani v pátek, tak to je fajn. Je to něco, co není povinný a stejně nás tam vždycky přijde dost, takže to se mi líbí tohle.*

4. Domníváte se, že by bylo vhodné provést určité změny ve vaší firmě, které by mohly přispět ke zvýšení vaší spokojenosti s pracovním životem? Pokud byste měl/a možnost provést změny, existuje něco konkrétního, co byste upravil/a, aby se vaše spokojenost zvýšila?

*Tak neměnil bych finanční podmínky zaměstnanců tady, ale u těch řidičů. Protože ta práce je hrozně náročná a já bych to dělat nemohl. A myslím si, že na to, že máme peršing a plachtu, tak ten peršing je jakoby jednodušeji oproti tý plachtě, ale ty platové podmínky jsou stejné. Takže kdybych mohl, tak těm, kteří se víc nadřou a víc tráví času tou nakládkou, je to fyzicky náročnější a tak, tak těm bych přidal víc peněz, aby nikdo nemohl říkat z té plachty, že půjde radši na peršing, protože to je jednodušší práce za stejný peníze. Takže ty řidiče bych víc ocenil.*

---

### **R3: žena, HR oddělení**

1. Jak jste spokojen/a s celkovým pracovním životem ve Vaší firmě?

*Tak u mě je to strašně jednoduchý, protože já, když někde nejsem ráda, tak tam nejsem. Takže to je asi taková odpověď za vše. Jsem tady ráda, je to moje srdcová záležitost tady.*

2. Pokud byste měl/a uvést, které dimenze jsou pro Vás nejvýznamnější, které byste si vybral/a? Proč by to byly zrovna tyto? Které dimenze naopak považujete za méně důležité a proč?

*Takže pracovní a celkový životní prostor, to je asi důležitý všeobecně, protože všichni se chceme cítit komfortně, prospěšně, užitečně a současně si ten život taky užívat, žejo. Je hodně důležitý, když vám vaše práce nezasahuje a nebere soukromí. Takže to, když je propojený, tak je to úplně super. V podstatě, když se na to dívám, tak všechno je víceméně důležitý. Sociální integrace v organizaci určitě taky, nejsme stroje, nejsme duby, takže je fajn, abychom komunikovali, dělali věci mimo práci a tak. A méně důležitý, protože já nejsem ten typ člověka, tak asi kariérní příležitosti, protože nejsem kariérista.*

3. Jaká je Vaše subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích kvality pracovního života?

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – Jak vnímáte bezpečnost ve své práci? Jak jste spokojeni s množstvím práce, která Vám je zadávána? *Množství práce je za mě v pořádku. Někdy, když je potřeba, tak zůstanu déle, ale nevadí mi to.*

- Pracovní a celkový životní prostor – Jak vnímáte vliv práce na Váš rodinný život? Jak vnímáte vliv práce na Vaše možnosti trávení volného času?  
*Já mám dvě děti, můj čtyřletý synek by asi uvítal, kdyby na něj měla maminka ještě o trochu víc času, protože dojíždím, tak nějaký čas mi zabere i ta cesta. Ale on má školku, tatínka, starší ségru a ti se taky starají, když je třeba. Zase si ale nemyslím, že je na škodu, že si ten čas rozdělujeme a kompenzujeme. Dá se to, možná právě protože nejsem ta kariéristka. Jinak ta práce tady docela zasahuje do soukromí, no, protože pracujeme s řidičema, takže když něco potřebujou, jsme jim k dispozici na telefonu, ale oni to vědí, že volají do volného času, a podle toho se taky chovají, takže v tomhle je to tady hezky nastavený.*
- Konstitucionalismus v organizaci práce – Jak vnímáte spravedlnost a diskriminaci u Vás na pracovišti? Jak vnímáte dodržování práv na Vašem pracovišti?  
*(viz sociální integrace) Přestože někdo pracuje na vyšší pozici a někdo na nižší, tak aspoň já mám tady pocit, že jsme si všichni rovni. A tady je to tak, že jakmile dodržíte takový ty obecný pravidla, tak se s vámi jedná úplně hezky, což se mi líbí. Diskriminace tady není, tedy minimálně v kancelářích si nemyslím, že by byla.*
- Spravedlivá a přiměřená náhrada – Jak jste spokojeni se svým platem?  
*Se svým platem spokojená jsem, i když si myslím, že na dnešní poměry by to mohlo být lepší. Ale určitě si nemyslím, že by to tady nestoupalo, sama vidím, že to stoupá. Ocenila bych nějakou korumu navíc, to asi každý, ale nestěžuju si.*
- Možnosti využití a rozvoje lidských schopností – Jak vnímáte zpětnou vazbu od nadřízených? Jak vnímáte možnosti Vašeho rozhodování v práci? Jak vnímáte důležitost vaší práce?  
*Když to vezmu na svojí pracovní pozici, tak my tolik zpětné vazby nedostáváme. Ale mám pocit, že je u nás to prostředí takový rodinný a necítím se, jako že jsem stroj. Zachází se tu s náma hezky, a to asi беру jako takovou pozitivní zpětnou vazbu za to, co děláme. Když vás nadřízený pochválí, že děláte dobře svojí práci, tak vám asi nenavýší mzdu a nedá vám prémie, jo.*

*Ale když řekne, hele jo, seš dobrá, děláš to dobře, tak je to vždycky fajn to slyšet.*

- Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání– Jak vnímáte svou příležitost k profesnímu růstu? Jak vnímáte školení, která absolvujete? Jak vnímáte četnost propouštění ve Vaší organizaci?

*Já tady nepotřebuju šplhat po žebříčku. Já, když dělám svoji práci, která je mi svěřena, dělám ji, jak nejlíp umím, tak je to pro mě taková satisfakce. Asi bych růst mohla, ale nepotřebuju to, nejsem kariérista. A taky se mi tady líbí, že těch znalostí, kolik jsem tady získala za dva roky, se mi jinde nenaskytlo třeba za pět let. Takže když chcete, tak tady toho posbíráte strašně moc. A co se týká těch školení, tak to je taky bez problému, když cokoliv potřebujeme, jakýkoliv školení, co si vymyslíte, jako ty, co potřebujete k práci, tak fakt není problém.*

- Společenská relevance pracovního života – Jste hrdý na to, co děláte a proč? Jak vnímáte přínos Vaší organizace pro společnost?

*Jsem, určitě. Vždycky ráda řeknu, u jaký firmy pracuju a co dělám, to jo.*

- Sociální integrace v organizaci – Jaké máte vztahy na pracovišti jednak k vedení, jednak ke kolegům? Jak vnímáte oceňování Vašich nápadů v práci?

*Myslím si, že vztahy jsou tady fajn. Přestože někdo pracuje na vyšší pozici a někdo na nižší, tak aspoň já mám tady pocit, že jsme si všichni rovni. Bez obav je nám dovoleno jít k lékaři, je tady ten lidský přístup, že když se vám něco stane, tak to zkrátka řeknete. Nesetkala jsem se s tím, že bychom si tady lhali a je to celkově fajn v tomhle ohledu. Jo a taky je super, že každý pátek jsou tady snídaně. Každý vždycky něco přinese a spoustu se nás tady vždycky sejde. Já mám ráda takovýhle sdružování, protože si myslím, že to potom pomáhá v té přímější konverzaci, že si to řeknete a nemusíte na sebe blbě koukat.*

4. Domníváte se, že by bylo vhodné provést určité změny ve vaší firmě, které by mohly přispět ke zvýšení vaší spokojenosti s pracovním životem? Pokud byste měl/a možnost provést změny, existuje něco konkrétního, co byste upravil/a, aby se vaše spokojenost zvýšila?

*Vždycky je co vylepšovat. My to tady ještě zvládneme dobře, všichni se s tím tady tak nějak popasováváme. Ale řekla bych, že tady občas trochu vážne komunikace*



*ze strany vedení vůči zaměstnancům. A taky bych možná zavedla nějakou volnější pracovní dobu, protože máme pevnou, tak aby byla pružná, protože občas si člověk potřebuje i vyřešit věci, a tím, že odsud odcházíte, já nevím, po čtvrté hodině, jdete třeba na úřad, tak už na vás pomalu zamávaj a řeknou, že máte smůlu. A když zase potřebujete něco řešit dřív, tak si musíte brát dovolenou, takže ta pružná pracovní doba by určitě byla fajn. Třeba i nějaký ten home office.*

---

**R4: žena, finanční analytička**

1. Jak jste spokojen/a s celkovým pracovním životem ve Vaší firmě?  
*Já jsem velmi spokojená. Jsem tady strašně dlouho, 24 let. Takže jinak bych tady takhle dlouho nebyla. Samozřejmě ta míra spokojenosti kolísá, někdy je to lepší, někdy horší, ale v globále jsem tady velmi spokojená.*

2. Pokud byste měl/a uvést, které dimenze jsou pro Vás nejvýznamnější, které byste si vybral/a? Proč by to byly zrovna tyto? Které dimenze naopak považujete za méně důležité a proč?

*Určitě je pro mě důležitá ta společenská relevance pracovního života. Záleží mi hodně na tom, jak je ta firma vnímaná ve společnosti, na veřejnosti. Také je pro mě důležitá jistota toho zaměstnání, to je jasný, ale nejsem kariérista, to zas ne. A pak určitě teda pracovní a celkový životní prostor. Já už teda mám děti velký, jo, a jako samozřejmě, když je zapotřebí zůstat déle, není problém, ale pak jdu domů, a protože nejsem člověk, co by musel bejt pro ty kluky na telefonu, takže to pro mě tím končí, a pokračuje to naštěstí až druhý den zase ráno, když sem přijdu.*

3. Jaká je Vaše subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích kvality pracovního života?

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – Jak vnímáte bezpečnost ve své práci? Jak jste spokojeni s množstvím práce, která Vám je zadávána?  
*No tak k té bezpečnosti, řekla bych, že tady za stolem v kanceláři se nemusím úplně bát, že bych narazila na nějaký rizika, jako se s nimi setkávají třeba řidiči, jo. A to množství práce, to mi nepřijde nějak hrozný. Za tu dobu jsem si na to už stihla nějak zvyknout a zvládám to bez nějakých velkých problémů, navíc já mám tu práci fakt ráda a když ji udělám včas a dobře, tak mám pak pocit, že nějak přispívám k tomu velkému koloběhu firmy a to mi dělá dobře.*

- Pracovní a celkový životní prostor – Jak vnímáte vliv práce na Váš rodinný život? Jak vnímáte vliv práce na Vaše možnosti trávení volného času?  
*V rámci mé práce to zaměstnání občas velmi ovlivňuje můj rodinný život. Ta pozice, na které jsem, je velmi zodpovědná a je i časově náročná, takže ne vždy jde člověk po práci úplně spokojený a uvolněný domů, takže pak i ta moje nálada se promítá do toho rodinného života.*
- Konstitucionalismus v organizaci práce – Jak vnímáte spravedlnost a diskriminaci u Vás na pracovišti? Jak vnímáte dodržování práv na Vašem pracovišti?  
*No heleďte, já se tu cítím fakt dobře, co se týče té spravedlnosti. Tady prostě platí pro každého stejné pravidla a počítá se s tím, co kdo dokáže. Určitě nemám pocit, že by tady probíhala nějaká diskriminace, s tím jsem se tu za tu dlouhou dobu nesetkala, abych pravdu řekla. A jinak teda vedení, si myslím, respektuje práva všech zaměstnanců a na mě to působí tak, že tohle tady mají fakt pod kontrolou.*
- Spravedlivá a přiměřená náhrada – Jak jste spokojeni se svým platem?  
*No, haha. Není to žádná výhra, ale dá se s tím žít. Tak každé chce víc, žejo. Ale v rámci toho, co dělám, si myslím, že je to tak nějak v pohodě. Můžu si dovolit svoje a to je fajn.*
- Možnosti využití a rozvoje lidských schopností – Jak vnímáte zpětnou vazbu od nadřízených? Jak vnímáte možnosti Vašeho rozhodování v práci? Jak vnímáte důležitost vaší práce?  
*No takhle, já musím mít pocit, že moje práce má smysl a takový pocit já mám, takže tak. To mě naplňuje. Já v téhle práci neznám rutinu. Tím, že ty vozidla jsou permanentně někde na cestách a pořád se dějou nějaké situace, se kterými se musíme vypořádat, tak to přináší pořád nové zkušenosti, zjištění a je to tady o velké dynamice. Rozhodně to není stereotyp, a to mi vyhovuje. Vedení vždy dávalo zelenou jakýmkoliv novému nápadu, který má hlavu a patu. To oni vždycky podporovali a myslím si, že nejenom já, ale i kolegové to vnímají velmi pozitivně.*
- Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání – Jak vnímáte svou příležitost k profesnímu růstu? Jak vnímáte školení, která absolvujete? Jak vnímáte četnost propouštění ve Vaší organizaci?

*Já nemám ráda slovo kariéra, ale v podstatě nějaká seberealizace je tady určitě možná. Hlavně ta firma se pořád rozrůstá a čím je větší, tím větší je možnost k nějakému kariérnímu postupu, ale mým cílem není být nějakou ředitelkou zeměkoule. My musíme stále reagovat na legislativní změny, a to nejen u nás, ale i v ostatních státech Evropy, no a to se pořád mění, žejo, pořád jsou nové předpisy, takže my se musíme neustále školit, posouvat. Musíme si zjišťovat informace a je to takový hodně živý. A to je něco, co mě na tom neskuptečně baví, na té práci. A co mě dále baví a líbí se mi, že firma maximálně podporuje jak profesní, tak osobnostní rozvoj lidí, jo. Ta firma hradí různé odborné semináře, školení, ale i nějaký měkký dovednosti, jazykovou výuku a tak.*

- Společenská relevance pracovního života – Jste hrdý na to, co děláte a proč? Jak vnímáte přínos Vaší organizace pro společnost?

*Jsem hrdá. Já se zkrátka musím nějak vnitřně ztotožnit s filozofií té firmy, jinak bych tu nemohla být. Reputace firmy je samozřejmě věc, na které se musí pořád pracovat, velice lehce se dá ta reputace pokazit. Ale vnímám to jako dlouhodobou spolupráci nás všech. Všichni se na tom nějakým způsobem podílíme a strašně bych si přála, aby všichni kolegové, ať už provozní personál nebo řidiči, to takhle vnímali.*

- Sociální integrace v organizaci – Jaké máte vztahy na pracovišti jednak k vedení, jednak ke kolegům? Jak vnímáte oceňování Vašich nápadů v práci?

*Vztahy s kolegama máme dobrý. I s vedením. Nemáme problém si navzájem říct klidně i nějaké nepříjemné věci. V tomto ta společnost dělá dobré kroky.*

4. Domníváte se, že by bylo vhodné provést určité změny ve vaší firmě, které by mohly přispět ke zvýšení vaší spokojenosti s pracovním životem? Pokud byste měl/a možnost provést změny, existuje něco konkrétního, co byste upravit/a, aby se vaše spokojenost zvýšila?

*Vždycky je prostor pro nějaký zlepšení. Myslím si, že by bylo fajn si tu práci umět trochu zjednodušit, ať už třeba snažit se propojit softwarové vybavení, ať pro každý software nemusíme dělat deset excelovských tabulek, ale nějak to sjednotit. To pak opravdu snižuje tu efektivitu práce. A byť jsme se vždycky i s růstem firmy snažili o nějakou hierarchii a strukturu a o zavedení nějakých vedoucích nějakých jednotlivých úseků, tak si myslím, že nikdy to ale nebylo dotaženo do konce*

*v tom delegování těch odpovědností. Oni vždycky tak trochu chtěli mít to poslední slovo, a to rozhodování nikdy nebylo úplně na jednotlivých lidech. Samozřejmě by muselo být předem jasně daný, co je v čí kompetenci, ty lidi by to museli respektovat, ale aby si ty lidi nesli tu svoji funkci od A až do Z, včetně toho, že se pak budou zpovídat vedení za nějaký rozhodnutí nebo tak. Takže v tomhle vidím, že možná e tam nějaký prostor pro zlepšení. Ale vím, že je to těžký.*

---

#### **R5: muž, dopravní technik**

1. Jak jste spokojen/a s celkovým pracovním životem ve Vaší firmě?  
*Tak já jsem tady chvílku, teprve necelý dva roky, ale jako v pohodě, dobrý. Jsou dny, které jsou v pohodě a jsou dny, které bolí. Naštěstí těch šťastných je víc než těch dobrých. Jako líbí se mi tu, chodím sem rád docela.*

2. Pokud byste měl/a uvést, které dimenze jsou pro Vás nejvýznamnější, které byste si vybral/a? Proč by to byly zrovna tyto? Které dimenze naopak považujete za méně důležité a proč?

*Hele jako já to vezmu spíš jako ne úplně podle toho, co je tady napsanýho, ale spíš jako jak to cejtím. Asi jako kolektiv je pro mě důležitěj, pracovní, to je určitě velký pozitivum, když to v tomhle funguje. Určitě nějaký jako to, že když se něco slíbí, tak to tak skutečně je, to znamená jako nějaký dodržování pravidel, asi v tom vašem slovníku ten konstitucionalismus. Asi i možnost nějaký seberealizace. Nej-míň je pro mě důležitá asi ta společenská relevance.*

3. Jaká je Vaše subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích kvality pracovního života?

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – Jak vnímáte bezpečnost ve své práci?  
Jak jste spokojeni s množstvím práce, která Vám je zadávána?  
*No bezpečnost ta je důležitá, protože stát se může cokoliv. My, jak občas řešíme to vybavení návěsů, tak občas lezeme i do těch kamionů, takže pro mě bezpečnost důležitá je. Je tady hodně tahačů, tak stačí malá nepozornost a je problém. Ale tady je to hodně kontrolovaný, což je dobře. Kluci, když nakládaj, tak musí mít helmu, samozřejmě někdy to nedělají, tak je na to musíme upozornit, pak jsou potrestaní teda za to. My jsme vždycky ale všichni seznámený s těma pravidlami a máme na to různý školení, vždycky jednou za půl roku, takže v tomhle dobrý. Tý práce bych řekl, že mám možná až moc, nebo jako není to extrémní, ale mohlo by toho být míň. Vzhledem k tomu, že jako*

*firma vozíme sklo, tak občas je ta výroba extrémně nahoru a pak jsou období, kdy je extrémně dole, takže je to taková sinusoida.*

- Pracovní a celkový životní prostor – Jak vnímáte vliv práce na Váš rodinný život? Jak vnímáte vliv práce na Vaše možnosti trávení volného času?  
*Je to náročný no, ale zatím je to docela dobrý. Já tím, že nemám děti, tak to mám o to jednodušší. Já to zatím ždím, co to jde. Ale jako technik dopravy musím být furt na telefonu, no. Něco se stane, nehoda nebo nějaký malér, nejede auto, tak to musíme řešit, no.*
- Konstitucionalismus v organizaci práce – Jak vnímáte spravedlnost a diskriminaci u Vás na pracovišti? Jak vnímáte dodržování práv na Vašem pracovišti?  
*Kluci, když nakládaj, tak musí mít helmu, samozřejmě někdy to nedělají, tak je na to musíme upozornit, pak jsou potrestaní teda za to. My jsme vždycky ale všichni seznámený s těma pravidlami a máme na to různý školení, vždycky jednou za půl roku, takže v tomhle dobrý.*
- Spravedlivá a přiměřená náhrada – Jak jste spokojeni se svým platem?  
*Tak vzledem k tomu, kolik tý práce je, tak si nemyslím, že bych byl dostatečně odměněnej, to určitě ne. Chtělo by to víc těch benefitů. Třeba penzijko, to tady má jen někdo, to je taky špatně.*
- Možnosti využití a rozvoje lidských schopností – Jak vnímáte zpětnou vazbu od nadřízených? Jak vnímáte možnosti Vašeho rozhodování v práci? Jak vnímáte důležitost vaší práce?  
*No, mně se tu líbí, že tady má člověk takovou trošku volnou ruku, že si nějaký věci může udělat k nějakému obrazu svému, jako po svém.*
- Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání – Jak vnímáte svou příležitost k profesnímu růstu? Jak vnímáte školení, která absolvujete? Jak vnímáte četnost propouštění ve Vaší organizaci?  
*Tak z mojí pozice se člověk úplně nemá kam posunout. Asi trochu jo, ale ne tak, že to má člověk nalajnovaný a má nějaký bod, kam až může dojít, ale já to upřímně nedělám kvůli kariérní pozici, ale spíš potřebuju, aby mě to v práci bavilo. Když mě to baví, tak mě to baví a nepotřebuju mít nějakou vidinu, že budu za 5 let někde jinde. A jinak jak už jsem říkal, každých 6 měsíců máme nějaký školení, takže toho je tady dost a funguje to tu.*

- Společenská relevance pracovního života – Jste hrdý na to, co děláte a proč?  
Jak vnímáte přínos Vaší organizace pro společnost?

*Jo, řekl bych, že jo. Nebo jako dělám to rád a jsme tu dobrou tým, sehranějí. Takže svým způsobem mě to jako baví a mám i pocit, že to má jako nějaký smysl ta moje práce.*

- Sociální integrace v organizaci – Jaké máte vztahy na pracovišti jednak k vedení, jednak ke kolegům? Jak vnímáte oceňování Vašich nápadů v práci?

*Jo vztahy tu mám dobré. Nás je v tom našem týmu šest a myslím si, že pracujeme tak jako nastejně a myslím si, že jsme dobře sehranějí, a i spolu docela dobře komunikujeme. Horší je to potom s jinými odděleními, ale tam ten styk není tak intenzivní jako v tom našem malém týmu. Ale máme každé pátek společný snídani, to se mi líbí, se můžete zastavit kdyžtak. Občas taky chodíme na bowling třeba. Ale teda jestli můžu říct, tak mi trochu vadí, že chlapi hodně hulej a jsou tam pak i dýl jako venku, no.*

4. Domníváte se, že by bylo vhodné provést určité změny ve vaší firmě, které by mohly přispět ke zvýšení vaší spokojenosti s pracovním životem? Pokud byste měl/a možnost provést změny, existuje něco konkrétního, co byste upravit/a, aby se vaše spokojenost zvýšila?

*Tak asi ten kariérní růst, no. Ne že by to tady nebylo, ale dalo by se to zlepšit. Na to, jak jsme velká firma, tak občas chybí nějaký ty benefity, to by mohlo být lepší, to je docela slabota teda. Chtělo by to nějaký penzjko, multisportky, stravenky teda máme, ale všechny nás tady bolí záda, jak furt sedíme, tak třeba nějaký masáže. A hlavně určitě bych nějakým věcem dal takovej trošku řád. Protože je tady spousta věcí, který fungujou v takovym trošku chaosu. Bylo by fajn udělat na nějaký věci pravidla nějaký.*

---

#### **R6: muž, řidič**

1. Jak jste spokojen/a s celkovým pracovním životem ve Vaší firmě?  
*Ježišmarja. No, radši bych dělal jinou práci teda. Ale jo, dá se to. Asi bych spíš řekl, že jsem spokojenej, no.*
2. Pokud byste měl/a uvést, které dimenze jsou pro Vás nejvýznamnější, které byste si vybral/a? Proč by to byly zrovna tyto? Které dimenze naopak považujete za méně důležité a proč?

*Tak asi ta bezpecnost a potom ten plat. Ta bezpecnost je na prvni meste, to vidim kazdej den na silnicich, jak jezdeji lidi a jak se chovaji. A tak plat, to je asi jasný, žejo, kazdej tu práci děláme hlavně kvůli penězům. No a pak ten životní prostor, to je jasný, to je pro nás řidiče důležitý, protože my jsme furt někde pryč.*

3. Jaká je Vaše subjektivní spokojenost v jednotlivých dimenzích kvality pracovního života?

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – Jak vnímáte bezpečnost ve své práci?

Jak jste spokojeni s množstvím práce, která Vám je zadávána?

*No, tak bezpečnost, to je u nás hlavně co se týče jízdy, tak dodržovat pravidla silničního provozu, žejo. To množství práce zvládám, není toho moc, dá se to zvládat. Máme vlastně veškerý ochranný prostředky, co jsou důležitý k té práci, a práce je tak nějak přiměřeně.*

- Pracovní a celkový životní prostor – Jak vnímáte vliv práce na Váš rodinný život? Jak vnímáte vliv práce na Vaše možnosti trávení volného času?

*No... (odmlka). Není to asi to nejlepší zrovna, protože jsem čtyři dny pryč, pátej den přijedu domu a jsem doma vlastně jenom na víkend pátek, sobota, neděle. Určitě to není nejlepší, není to ideální, no musí k tomu člověk mít partnerku, která to snese, tak. Děti ty se na mě vždycky hrozně těší a pak i někdy pláčou, když odjíždím. Volnej čas mám momentálně jen o víkendu. Přes ten týden maximálně když mám dlouhou pauzu, tak si stihnu třeba zaběhat nebo zacvičit, jinak toho moc není přes týden, toho volnýho času. Ale nedá se nic dělat, vybral jsem si to sám. Nikdo mě do toho nemutil.*

- Konstitucionalismus v organizaci práce – Jak vnímáte spravedlnost a diskriminaci u Vás na pracovišti? Jak vnímáte dodržování práv na Vašem pracovišti?

*Tak diskriminace není asi žádná u nás na pracovišti. Máme tady i transku a nikoho nesoudíme. A ani nesoudí nikdo nás, ani podle toho, že jsme cizinci, vůbec, ani tady, ani v zahraničí. No a spravedlnost, to vedení se mnou asi nejedná vždycky úplně fér, ale snažej se, vždycky se nějak domluvíme. Já jinak dodržuju všechno, co se má, protože kdyby se něco pokazilo, tak to jde všechno za mnou. Třeba škoda, žejo, můžu se splést, špatně upevnit materiál, zničit, a pak by všechny tyhle následky šly za mnou.*

- Spravedlivá a přiměřená náhrada – Jak jste spokojeni se svým platem?  
*Jo, určitě jsem. Ten plat odpovídá tomu množství práce, co mám. S platem jsem jako spokojenej. Akorát benefitů moc nemáme, tuším snad jen Vánoční prémie, to není zrovna zázrak, ale s platem jsem spokojenej. Já si hlavně myslím, že za málo peněz by to nikdo nedělal, tuhle práci.*
- Možnosti využití a rozvoje lidských schopností – Jak vnímáte zpětnou vazbu od nadřízených? Jak vnímáte možnosti Vašeho rozhodování v práci? Jak vnímáte důležitost vaší práce?  
*Tak zpětnou vazbu určitě dostávám. Řešíme spolu určitý věci, který se musí řešit, na nakládkách, vykládkách. A oni to se mnou řeší docela rozumně, protože ví, že většinou jsou to věci, který já sám nevyřeším, na tom místě. Po chvalu dostávám docela často. No a jinak si myslím, že to bez nás nejde, no. Bez těch řidičů by většina věcí nefungovala. Všude chybí hromada řidičů a nikdo to nechce dělat, ani v zahraničí.*
- Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání – Jak vnímáte svou příležitost k profesnímu růstu? Jak vnímáte školení, která absolvujete? Jak vnímáte četnost propouštění ve Vaší organizaci?  
*Tak na mojí pozici k profesnímu růstu není úplně prostor. Ale víte co, já dělám tuhle práci už dost dlouho, vím, že jí dělám dobře, a to mi stačí. Musíme každé rok absolvovat školení řidičů, musíme jít každé rok do autoškoly a absolvovat jedno školení. A každých 5 let si měníme řidičák kvůli profesnímu školení. Tam musím doložit 5 razítek z autoškoly, že jsem prodělal všech 5 školení a na základě toho mi vystaví nový ŘP a fotku řidiče do tachografu. Tyhle školení jsou i takový, že si vždycky něco odnesu, protože jsou většinou i nějaký novinky v legislativě, co se týče dopravních předpisů. S tím propouštěním, tady se moc nepropouští, spíš odcházej lidi, co tu práci nezvládli.*
- Společenská relevance pracovního života – Jste hrdý na to, co děláte a proč? Jak vnímáte přínos Vaší organizace pro společnost?  
*Tak jako, upřímně si myslím, že je nás potřeba a lidi tu práci dělat nechtěj. Někdy je to s prominutím otročina, člověk je bez rodiny, je pryč, odkázanej sám na sebe těch 5 dní. Takže minimálně jsem hrdej na to, že to zvládám. My rozvážíme sklo, který je potřeba hlavně teda na auta, ale taky na nový domy, co se staví a tak. Takže v tomhle smyslu je to asi důležitý, no.*



- Sociální integrace v organizaci – Jaké máte vztahy na pracovišti jednak k vedení, jednak ke kolegům? Jak vnímáte oceňování Vašich nápadů v práci?  
*S kolegama máme vztahy určitě výborný, u vedení to občas skřípe, ale furt se to dá, furt je to v rámci možností ok. Když má někdo s někým nějaký problém, může za nim v klidu jít a nějak se to vždycky rozumně vyřeší. My s klukama máme skupinu na signálu a píšeme si, vlastně poradíme si přes to, když třeba někdo nebyl na nějaký vykládce nebo tam je problém, tak si dáme vědět dopředu takhle, takže jsme v kontaktu všichni skoro každý den.*
4. Domníváte se, že by bylo vhodné provést určité změny ve vaší firmě, které by mohly přispět ke zvýšení vaší spokojenosti s pracovním životem? Pokud byste měl/a možnost provést změny, existuje něco konkrétního, co byste upravit/a, aby se vaše spokojenost zvýšila?  
*No tak určitě benefity nějaký, ty by rozhodně byly. I třeba nějaký věrnostní, když člověk nedělá problémy, že dostane prémie, to tady všechno chybí, no. Nějaká motivace tady chybí, s promínutím, protože jednou za rok dostat Vánoční prémie, to moc velká motivace není (pousmání). A taky je u nás docela problém s opravami těch techniků. Hrozně dlouho vždycky trvá, než se něco vyřeší, jsem teď čekal rok a půl, než mi opravili auto, tak jsem to pak řešil jinak a bylo to opravený za 4 hodiny jinde. Oni prostě spíš upřednostňují tu svojí práci v kanclu před tou opravou. To je vždycky, to ještě vydrží, no, a takhle se to odkládá, to je asi jediný, co mě tady mrzí, na té firmě.*

#### 9.4 Postup vyhodnocování dotazníků:

##### 1. Odměna

- 1) 2x
- 2) 11x
- 3) 36x
- 4) 21x
- 5) 2x

$$((2 \times 1) + (11 \times 2) + (36 \times 3) + (21 \times 4) + (2 \times 5)) / (2 + 11 + 36 + 21 + 2) = 3,138$$

Průměrná spokojenost v dimenzi **odměna = 3,14**

##### 2. Pracovní podmínky

- 1) 0x

- 2) 8x
- 3) 36x
- 4) 40x
- 5) 14x

$$((0 \times 1) + (8 \times 2) + (36 \times 3) + (40 \times 4) + (14 \times 5)) / (0 + 8 + 36 + 40 + 14) = 3,612$$

průměrná spokojenost v dimenzi **pracovní podmínky = 3,61**

### 3. Využití kapacit

- 1) 2x
- 2) 7x
- 3) 26x
- 4) 45x
- 5) 10x

$$((2 \times 1) + (7 \times 2) + (26 \times 3) + (45 \times 4) + (10 \times 5)) / (2 + 7 + 26 + 45 + 10) = 3,6$$

průměrná spokojenost v dimenzi **využití kapacit = 3,6**

### 4. Příležitost k práci

- 1) 0x
- 2) 7x
- 3) 27x
- 4) 34x
- 5) 7x

$$((0 \times 1) + (7 \times 2) + (27 \times 3) + (34 \times 4) + (7 \times 5)) / (0 + 7 + 27 + 34 + 7) = 3,54$$

průměrná spokojenost v dimenzi **příležitost k práci = 3,54**

### 5. Sociální integrace

- 1) 1x
- 2) 7x
- 3) 19x
- 4) 29x
- 5) 16x

$$((1 \times 1) + (7 \times 2) + (19 \times 3) + (29 \times 4) + (16 \times 5)) / (1 + 7 + 19 + 29 + 16) = 3,72$$

průměrná spokojenost v dimenzi **sociální integrace = 3,72**

### 6. Konstitucionalismus

- 1) 0x
- 2) 4x

3) 13x

4) 37x

5) 13x

$$((0 \times 1) + (4 \times 2) + (13 \times 3) + (37 \times 4) + (13 \times 5)) / (0 + 4 + 13 + 37 + 13) = 3,880$$

průměrná spokojenost v dimenzi **konstitucionalismus = 3,880**

### 7. Životní prostor

1) 0x

2) 8x

3) 17x

4) 25x

5) 5x

$$((0 \times 1) + (8 \times 2) + (17 \times 3) + (25 \times 4) + (5 \times 5)) / (0 + 8 + 17 + 25 + 5) = 3,491$$

průměrná spokojenost v dimenzi **životní prostor = 3,491**

### 8. Význam práce

1) 0x

2) 0x

3) 12x

4) 59x

5) 19x

$$((0 \times 1) + (0 \times 2) + (12 \times 3) + (59 \times 4) + (19 \times 5)) / (0 + 0 + 12 + 59 + 19) = 4,077$$

průměrná spokojenost v dimenzi **význam práce = 4,077**

**Celková průměrná spokojenost:**

$$(3,14 + 3,612 + 3,6 + 3,54 + 3,72 + 3,88 + 3,49 + 4,08) / 8 = 3,633 \text{ (nadprůměr)}$$

## 9.5 Postup kódování:

- **Spokojenost**

- Spokojený (R1, R2, R3, R4, R5)
- **Spokojený, ale méně (R6)**

- **Důležitost dimenzí**

- Pracovní a celkový životní prostor (R2, R2, R3, R4, R6)
- Sociální integrace (R3, R5)
- Bezpečnost málo důležitá

- **Jednotlivé dimenze**

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
  - V kanceláři nehraje tolik roli (R1, R2)
  - Je důležitá, musí se dodržovat (R5, R6)
- Pracovní a celkový životní prostor
  - Je to někdy těžké, ale dá se to zvládnout (R1, R2, R3, R5)
  - Práce hodně zasahuje do soukromí, málo času na osobní život (R5, R6)
- Konstitucionalismus v organizaci
  - V pořádku, práva se dodržují, diskriminace se nevyskytuje (R1, R2, R3, R4, R5, R6)
- Spravedlivá a přiměřená odměna
  - Odměna je spravedlivá (R1, R6)
  - Vždy to může být lepší, ale není to tak zlé (R2, R3, R4)
  - Nespokojen, zasloužím si více (R5)
- Využití a rozvoj lidských schopností
  - Velmi dobrá úroveň (R1, R6)
  - Vedení podporuje nové nápady (R4, R5)
  - Úroveň spíše průměrná (R2, R3)
- Příležitost k trvalému růstu a jistota zaměstnání
  - Hodně kurzů, školení (R1, R2, R3, R5, R6)
  - Nelze příliš kariérně růst, ale nevádí mi to (R2, R3, R4, R5, R6)
  - Ojedínečnost propouštění (R1, R2, R6)
- Společenská relevance
  - Ano, jsem hrdý/á (R1, R2, R3, R4, R5, R6)
  - Na reputaci pracujeme všichni (R4)
- Sociální integrace
  - Společné snídaně, forma teambuildingu (R1, R2, R3)
  - Vztahy jsou zde dobré (R1, R3, R4, R5, R6)
- **Nutnost změn**
  - Nespokojenost s benefity, chtěli by jich více (R1, R3, R5, R6)
    - Pružná pracovní doba (R1, R3)
  - Nespokojenost s organizací práce (R1, R3, R4, R5)
  - Usnadnění práce, přechod na elektronickou formu (R1, R4)