

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Bakalářská práce

Linda Jursíková

**Problematika aplikace kvality pracovního života
v organizacích**

**The Issue of Quality of Work Life Application in
Organization**

Praha, 2017

Vedoucí práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za trpělivé vedení práce, za její čas a cenné rady.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 11.5. 2017

.....

Linda Jursíková

Abstrakt

Tato práce se zabývá faktory, které působí na aplikaci konceptu kvality pracovního života do organizací. V teoretické části je nejdříve vymezen pojem kvality pracovního života, a jsou představeny některé jeho koncepce. V následující kapitole se práce zabývá problematikou aplikace jednotlivých dimenzí Waltonova konceptu, a dále jsou popsány vybrané organizační a pracovní faktory a jejich působení na kvalitu pracovního života zaměstnanců. Praktická část je pak zaměřena na návrh tvorby dotazníku, který mapuje objektivní a subjektivní faktory, působící na aplikaci kvality pracovního života do organizací.

Klíčová slova:

Kvalita pracovního života, objektivní faktory, subjektivní faktory, měření kvality pracovního života

Abstract:

The thesis focuses on factors, that impact on the application of quality of work life concept in organizations. The theoretical part contains specification of the term „quality of work life“, and some of its conceptions are introduced. The aim of following chapter is the issue of applying component dimensions of Walton’s concept, and furthermore selected organizational and work factors and their influence on the quality of work life of employees are described. The practical part is focused on proposal of creation of questionnaire, which surveys objective and subjective factors affecting the application of quality of work life in organizations.

Keywords:

Quality of work life, objective factors, subjective factors, measures of quality of work life

Obsah

Úvod.....	7
Literárně – přehledová část.....	8
1. Kvalita pracovního života	8
1.1 Významné mezníky vzniku konceptu kvality pracovního života dle Martela a Dupoise.....	10
1.2 Vybrané koncepce kvality pracovního života	10
1.2.1 Waltonova koncepce	11
1.2.2 Martelova teorie	12
1.2.3 Kritéria podle Baba a Jamal.....	13
1.2.4 Další přístupy ke konceptu kvality pracovního života	13
2. Problematika aplikace kvality pracovního života	16
2.1 Waltonovy dimenze kvality pracovního života v organizačním kontextu.....	17
2.2 Vybrané organizační a pracovní faktory, které ovlivňují aplikaci kvality pracovního života v organizacích	21
2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů	21
2.2.2 Organizační kultura a kvalita pracovního života	23
2.2.3 Pracovní design (job design) a kvalita pracovního života.....	24
2.2.4 Leadership a kvalita pracovního života.....	25
2.2.5 Flexibilita organizace, flexibilita zaměstnanců a kvalita pracovního života.....	28
3. Měření kvality pracovního života	35
Aplikační část.....	38
4. Návrh výzkumného projektu	38
4.1 Úvod a cíle výzkumu.....	38
4.2 Design výzkumného problému.....	38
4.3 Výzkumný soubor	39
4.3.1 Výzkumný soubor pro focus group	39
4.3.2 Výzkumný soubor pro administraci dotazníku.....	39
4.4 Metody a postup výzkumu	40
4.4.1 Focus group.....	40
4.4.2 Dotazník	40
4.5 Zpracování dat.....	41
4.5.1 Analýza dat z focus group.....	41
4.5.2 Vyhodnocení dotazníku	42
4.6 Diskuze	42
Závěr	44
Literatura	46
Přílohy.....	52

Úvod

Práce je pro člověka významnou součástí života, stejně jako člověk je významným prvkem organizace. Především na člověku záleží, bude-li organizace úspěšná a konkurenceschopná či zdali bude neúspěšná. Práce již není jen prostředkem získávání obživy, ale plní mnoho dalších funkcí. Pomáhá rozvíjet osobnost člověka, mnohdy je prostředkem saturace potřeby sociálních kontaktů, tvoří identitu jedince atd. Spokojenost v této oblasti nepochybně ovlivňuje kvalitu života jako takového. S tímto tématem se pojí kvalita pracovního života, která si nepochybně zaslouží pozornost, jelikož je velmi významným faktorem jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Tato práce se zabývá problematikou kvality pracovního života a aplikací konceptu do organizací. V první kapitole je představen pojem kvality pracovního života a jsou uvedeni někteří autoři, kteří se touto tematikou zabývali. Jsou zde představeny některé přístupy ke zkoumání této problematiky, následuje přehled a vymezení některých konceptů kvality pracovního života. Další kapitola se již zabývá problematikou kvality pracovního života v organizacích, přičemž mapuje některé organizační, sociální či osobnostní faktory, které mohou působit na implementaci konceptu do organizace. Nejdříve je uvedeno, jaké faktory mohou být problematické při aplikaci kvality pracovního života jako celkového konceptu. Následně jsou jednotlivé Waltonovy dimenze kvality pracovního života uvedeny v organizačním kontextu. V poslední části této kapitoly jsou přiblíženy vybrané organizační faktory, u kterých jsou zmapovány problematické faktory.

Následuje poslední kapitola literárně – přehledové části, ve které jsou zmíněny některé české i zahraniční metody pro měření kvality pracovního života v organizacích. Tato kapitola slouží jako inspirace pro následující aplikační část.

Součástí aplikační části je návrh výzkumného projektu, kterým je návrh nástroje mapující problematické faktory při aplikaci kvality pracovního života do organizace.

Literárně – přehledová část

1. Kvalita pracovního života

Kvalita pracovního života je obsáhlý, multidisciplinární pojem, který mimo psychologie práce a organizace spadá i do dalších oborů, jako jsou andragogika a personální management, organizační chování, ekonomie, sociologie či psychologie zdraví.

Koncepce kvality pracovního života úzce souvisí i s kvalitou života jako takovou. Její zlepšování je spojeno s cestou směrem k udržitelnému rozvoji a konkurenceschopné ekonomice. Jedná se o multidimenzionální koncepci, která se týká například charakteristik pracovních míst, dialogu mezi zaměstnancem a organizací, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, trhu práce, rovnosti a diskriminace, možnosti rozvoje kariéry, spoluúčasti zaměstnanců na rozhodování, organizační kultury, spravedlivého přístupu, způsobu komunikace atp. (Svobodová, 2006; Walton, 1980). Odborníci z řad psychologů práce a organizace a vysokoškolských učitelů managementu se však shodují na tom, že koncepce souvisí s osobní pohodou (well-being), a odlišují ji od pracovní spokojenosti. Kvalita pracovního života zahrnuje spokojenost v pracovním životě, avšak zároveň přesahuje i do složky osobního života, kde zahrnuje i rodinnou spokojenost, spokojenost s finančním stavem, či spokojenost se společenským životem. Zatímco pracovní spokojenost je jen jednou podsložkou kvality pracovního života (Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001). Kvalita pracovního života je určována tím, jak zaměstnanci hodnotí svou úlohu v organizaci, a je významným ukazatelem toho, jak organizace dokáže vytvářet hodnoty. Jde ruku v ruce s dlouhodobým zvyšováním produktivity v organizaci (Werther & Davis, 1992; Sink, 1985). Kvalita pracovního života bývá spojována s celkovou životní spokojeností, duševním i fyzickým a zároveň objektivním i subjektivním zdravím, či vyšší šancí delšího dožití. Z toho plyne, že nízká kvalita pracovního života může vyústit do somatických i emočních problémů, kterými bývají například vyšší unavitelnost, vředy a nevolnost, nespavost, migrény, potíže s duševním zdravím či nižší pocit životní pohody. Na úrovni organizace se projevuje například sníženou produktivitou a zaměstnaneckými problémy, jako jsou například fluktuace zaměstnanců, stížnosti či nízká výkonnost (Dvořáková, 2005). Pro dosažení vysoké

kvality pracovního života je potřeba, aby organizace systematicky usilovala o to, aby poskytla svým zaměstnancům možnost ovlivňovat svou práci, aby vykonávali různorodou pracovní činnost, a aby se jim dostávalo kvalitní zpětné vazby (Kociánová, 2010).

Walton (1980), který je autorem jedné z dodnes nejvyužívanějších ucelených koncepcí kvality pracovního života, uvádí v jejím kontextu tzv. restrukturalizaci práce, ke které docházelo v 70. letech minulého století v USA. V té době začalo přibývat firem, se snahou o to, aby zaměstnávali spokojenější pracovní sílu s kvalitnějšími pracovními výsledky. Začali vytvářet nové pracovní designy, ke změnám docházelo například kombinováním pracovních míst tak, aby zahrnovaly celostní úkoly, na kterých nově pracovaly týmy s možností vlastní organizace práce a účasti na rozhodování. Dále ještě v souvislosti s kvalitou pracovního života uvádí pojmy humanizace práce a sociotechnické systémy (Walton, 1980). Sociotechnický přístup je systém, který začal být používán v 60. letech 20. století, a klade si za cíl efektivně propojovat a vytvářet rovnováhu mezi technickým a humanistickým přístupem k zaměstnancům v organizaci (What is the Socio-Technical System Approach?, 2011).

Vzhledem k tomu, že tento koncept je multidisciplinární a může být vnímán velmi subjektivně, existuje k jeho pojetí mnoho různých přístupů. To je také důvod, proč nikdy nebyla a pravděpodobně ani nikdy nebude vytvořena jednotná definice tohoto pojmu (Hora, 2010; Martel & Dupois, 2006). Sashkin a Burke (1987) ji popsali následovně: *„Kvalita pracovního života může mít různé významy pro různé lidi v různých rolích. Ještě více problematické je to, že různí lidé ve stejných rolích mohou mít na kvalitu pracovního života odlišné pohledy, a to nejen na základě různých lidských hodnot, ale jako výsledek různých schopností a dovedností“* (Sashkin & Burke, 1987, cit. podle Martel & Dupois, 2006, s. 340-341).

1.1 Významné mezníky vzniku konceptu kvality pracovního života dle Martela a Dupoise

Dupois a Martel (2006) ve své práci vytvořili přehled odborné literatury na toto téma. Z jejich práce plyne, že jedním z nejpłodnějších období zkoumání kvality pracovního života byla 70. léta 20. století, kdy byl kladen velký tlak i na sjednocení definic tohoto konceptu. V roce 1972 byla v New Yorku uspořádána první konference věnována tomuto tématu. Následně v roce 1973 vznikla Mezinárodní rada pro kvalitu pracovního života (International Council for the Quality of Working Life), která měla řídit především výzkum a výměnu informací v oblasti duševního zdraví v pracovním prostředí. Ve své práci zmiňují, že v 80. letech 20. století prošel koncept mnoha změnami a variacemi. Nepodařilo se sice vytvořit jednotnou definici, avšak došlo se alespoň k základním shodám v tom, že kvalita pracovního života je subjektivní konstrukt, že je nesporný vztah mezi kvalitou života a kvalitou pracovního života, a že organizační, lidské, i sociální aspekty spolu interagují.

Seashore v 70. letech upozorňoval na to, že kvalitu pracovního života nelze zaměňovat s pracovní spokojeností, jelikož pracovní spokojenost je ovlivňována i různými subjektivními faktory. Autoři však uvádějí, že ještě v 90. letech se objevovali prohlášení některých autorů, že pracovní spokojenost je nejčastěji se vyskytující indikátor kvality pracovního života (Martel & Dupois, 2006).

Z literatury věnované této problematice vyplývá, že se v dnešní době zájem o tuto koncepci pomalu přesouvá do rozvojových zemí, zatímco země, ve kterých koncept vznikl, přesouvají svou pozornost spíše k jejím dílčím faktorům.

1.2 Vybrané koncepce kvality pracovního života

Jedná se tedy o koncepci, na jejíž objektivní faktory může být nahlíženo velmi subjektivně. Existuje velké množství přístupů k jejímu pojetí i mnoho různých

definic. V následující podkapitole bude představeno několik vybraných přístupů a koncepcí.

1.2.1 Waltonova koncepce

Richard Walton popsal kritéria kvality pracovního života v roce 1973 a stal se tak jedním z průkopníků tohoto konceptu. Jeho teorie dodnes často slouží jako podklad pro tvorbu dalších konceptů a hodnotících metod, týkajících se kvality pracovního života. Stanovil následujících osm kritérií, které ovlivňují kvalitu pracovního života (Walton, 1980; Timossi, Pedroso, Francisco & Pilatti, 2008).

- a. Adekvátní a spravedlivá odměna**, kam zařazuje spravedlivou odměnu za vykonanou práci, vyrovnanou mzdu, možnost participace na výsledcích a extra benefity.
- b. Bezpečné a zdravé pracovní prostředí**, kam zařazuje přiměřenou pracovní zátěž a náplň pracovního týdne. Ale zároveň i technologické procesy, bezpečnost práce a fyzikální podmínky, či dostupnost ochranných pracovních pomůcek.
- c. Možnost rozvíjet osobní kapacity v organizaci**, kam zařazuje autonomii, důležitost zadaných úkolů, zpětnou vazbu, polyvalenci, image organizace a udělenou zodpovědnost. Patří sem příležitost rozvíjet se a učit se.
- d. Možnost osobnostního růstu a jistoty**, kam zařazuje možnost profesního růstu, vzdělávání, organizování tréninků a kurzů.
- e. Sociální integrace v organizaci**, kam zařazuje interpersonální vztahy, týmovost, sociální klima v organizaci. Důležitá je také absence diskriminace na pracovišti.
- f. Konstitucionalismus v organizaci**, kam zařazuje práva zaměstnanců, otevřenost zaměstnavatele k diskuzi, stanovení norem, volnost a možnost vlastního projevu, vzájemný respekt a individualitu.
- g. Celkový životní prostor**, kam zařazuje rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem, prostor pro trávení volného času, přiměřený dostatek času na práci i na odpočinek.

- h. Společenský význam práce i organizace**, kam zařazuje hrdost na práci, image organizace, kvalitu poskytovaných služeb/ vyráběných produktů či personální politiku.

1.2.2 Martelova teorie

Martel (1984) se věnoval zlepšování kvality pracovního života u zaměstnanců knihoven. Ve své práci popisuje koncept, který má vést ke zlepšení kvality pracovního života u zaměstnanců. Podle něj k jejímu zvyšování dochází:

- a. Vytvořením pracovního designu**, který umožňuje zaměstnancům být autonomní, dává možnost rozhodovat se a vede je k vlastní zodpovědnosti. Umožňuje participaci na firemních rozhodnutích, nabízí například i flexibilní pracovní dobu, nebo možnost dělit se o práci s někým dalším. Rozšiřuje kompetence zaměstnanců, jelikož to vede k tomu, že jsou poté schopni zvládat více úkolů.
- b. Obohacováním práce**, což autor vysvětluje jako sofistikovanější způsob zlepšování pracovního designu, kdy zaměstnanci dostanou ještě větší kontrolu nad produktem a jsou zahrnuti v rozhodovacím procesu. Nástrojem pro obohacování práce jsou autonomie, možnost participace na rozhodnutích, smysluplnost práce, optimální zpětná vazba, optimální rozvržení práce.
- c. Sdílením hodnot**, pomocí vytvoření takového prostředí, které je založené na důvěře, respektu a možnosti smysluplného zasahování do chodu organizace.
- d. Kvalitním managementem**, který by měl být podpůrný a podporovat kreativitu.
- e. Důležitá je příprava organizace na změnu prostředí** a na změnu leadershipu.

1.2.3 Kritéria podle Baba a Jamal

Baba a Jamal (1991) uskutečnili výzkum mezi zdravotními sestrami v kanadských nemocnicích, který se zabýval souvislostmi mezi rutinizací pracovní náplně (routinization in job content) a pracovního kontextu (routinization in job context), a úrovní kvality pracovního života. V rámci tohoto výzkumu stanovili osm kritérií, které jsou významné pro kvalitu pracovního života. Soustředili se na oddanost organizaci (organizational commitment), zapojení do práce (job involvement), dvojznačnost pracovní role (work role ambiguity), konflikt pracovní role (work role conflict), přetížení pracovní role (work role overload), pracovní stres (job stress), uspokojení z práce (job satisfaction) a motivace k odchodu z organizace (turnover motivation).

1.2.4 Další přístupy ke konceptu kvality pracovního života

Podle Weathera a Davise (1992, s. 478) kvalita pracovního života znamená mít „...dobré nadřízené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci.“. Jako jednu z nejpoužívanějších metod pro vytvoření kvality pracovního života v organizaci uvádějí zapojení zaměstnance (employee involvement), kdy existuje řada systematických metod, umožňujících zapojení zaměstnance do procesu rozhodování. Důsledek toho je pocit zodpovědnosti, a následně i pocit „vlastnictví“ rozhodnutí. Pro zaměstnance je také důležité, aby „na nich záleželo“.

Sirgy et al. (2001) pohlíží na kvalitu pracovního života jako na spokojenost zaměstnanců v práci. Ta vyplývá z různorodosti zdrojů, aktivit, a pracovních výsledků plynoucích z jejich participaci na pracovišti, a přispívá i ke spokojenosti v ostatních oblastech života.

Uvádějí dva významné přístupy ke konceptu kvality pracovního života:

- Kvalita pracovního života založená na uspokojování potřeb
- Kvalita pracovního života jako „spillover effect“ (nazývané též Transfer concept)

Kvalita pracovního života založená na uspokojování potřeb vychází z teorií motivace. Základem je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Východisky pro ni jsou díla autorů Maslowa, McClellanda, Herzberga a Alderfelda. Podle těchto teorií dochází k postupnému uspokojování hierarchicky seřazených potřeb. Je-li uspokojena potřeba nižší, přesouvá se pozornost jedince na uspokojení vyšší potřeby. Principy těchto teorií jsou aplikovány do pracovního prostředí (Sirgy et al., 2001; Armstrong, 2007).

Porter (1961) dle tohoto přístupu vytvořil dotazník pro měření kvality pracovního života, v němž pokryl 4 kategorie potřeb podle Maslowa:

- Potřeba přežití – zahrnuje zajištění bezpečnosti a plat
- Sociální potřeby – zahrnuje potřebu interpersonálního kontaktu, býtí součástí skupiny a podílení se na know-how organizace.
- Ego potřeby – zahrnuje sebevědomí a autonomii
- Potřeba sebeaktualizace

Druhý přístup pohlíží na kvalitu pracovního života jako na „spillover“, v překladu tzv. přelévání. Předpokládá, že spokojenost v jedné oblasti života ovlivňuje i spokojenost v oblastech ostatních. Například spokojenost s prací pravděpodobně ovlivní i spokojenost v osobním životě. Toto přelévání může být horizontální, nebo vertikální. Horizontální je myšleno tak, že je-li člověk spokojen v jedné oblasti (práce), pravděpodobně to ovlivní i sousední oblasti v životě (spokojenost s osobním životem), a naopak. K lepšímu pochopení vertikálního přelévání je třeba si představit hierarchii životních hodnot. Na vrcholu každého jedince je životní spokojenost. Níže se vyskytují ostatní hodnoty, jako práce, rodina, finance. Tyto hodnoty má již každý rozmístěné různě. Teorie vertikálního přelévání předpokládá, že spokojenost ve spodních hodnotách ovlivňuje celkovou životní spokojenost (Sirgy et al., 2001). Rousseau (1987) však tvrdí, že tento model není možné aplikovat na všechny druhy pracovních pozic. Zmiňuje, že jedná-li se o práci, která klade extrémní požadavky (silná fyzická zátěž či práce o samotě), pasuje lépe spíše na model kompenzační (Rousseau, 1987, cit. podle Martel & Dupois, 2006).

Martel a Dupois (2006) zmiňují ještě model kompenzační, segmentační a akomodační.

Kompenzační model předpokládá, že pokud není zaměstnanec spokojen v práci, bude se snažit hledat uspokojení skrze stimulační aktivity mimo pracovní prostředí. Například lidé s fyzicky náročnou prací budou ve svém volném čase vyhledávat spíše méně fyzicky náročné aktivity (Martel & Dupois, 2006).

Segmentační model předpokládá, že se pracovní a osobní život nijak neovlivňuje (Martel & Dupois, 2006).

Akomodační model reflektuje skutečnost, že někteří zaměstnanci obětují jednu věc pro věc druhou. Typickým příkladem jsou matky malých dětí. Patří sem i rovnováha mezi rodinným a pracovním životem (work-life balance) (Martel & Dupois, 2006).

Na kvalitu pracovního života se dá také pohlížet jako na hierarchicky postavené koncepty, kde hierarchicky nejvýše je postavena životní spokojenost, dále následuje spokojenost s prací, a nejnižší jsou umístěny dílčí pracovní prvky, jako je například spokojenost s finančním ohodnocením, vztahy se spolupracovníky apod. (Danna & Griffin, 1999).

Podobné prediktory optimální kvality pracovního života uvádějí i Levine, Taylor a Davis (1984). Podle nich by práce měla být vyzývající, různorodá a vyžadovat jistou míru autonomie (míru, jak moc nadřizený věří schopnostem svých zaměstnanců), dále jako podstatné uvádějí míru, do jaké pracovní život ovlivňuje život osobní, společenský význam práce (jak moc přispívá pro dobro společnosti), a zdali nabízí další možnosti pracovního růstu.

Český sociolog Jiří Vinopal (2007) při tvorbě nástroje pro empirické zkoumání subjektivní kvality pracovního života identifikoval 66 aspektů pracovního života, které souvisí s kvalitou pracovního života. Mezi těmito aspekty uvádí například jistotu zaměstnání, prestiž práce, možnost uplatnění se na trhu, soulad osobních a firemních hodnot, možnost osobního i kariéerního růstu, mnohotvárnost a tvořivost práce, smysluplnost práce, týmovou povahu práce, možnost rozhodování, spravedlnost, sociální klima, bezpečnost na pracovišti atd.

Ačkoliv koncepce dosud není jednotná, většina odborníků se shoduje na tom, že kvalita pracovního života úzce souvisí s autonomií, dialogem mezi zaměstnancem a vedením, příležitostmi k růstu, organizační kulturou, smysluplností, bezpečností a podílem na rozhodování.

2. Problematika aplikace kvality pracovního života

Spolu s aplikací kvality pracovního života do organizací se může vyskytnout i nespočet různých překážek, které brání možnosti plnohodnotného využití přínosů tohoto konceptu pro organizaci i pro jedince. Roli zde hraje management, zaměstnanci, personalisté i odbory. Jedním z častých překážek může být nedůvěra ke změnám, které s sebou aplikace konceptu kvality pracovního života do organizace může přinášet. Je tedy důležité, aby nadcházející změny byly zaměstnancům vysvětleny a aby vedení organizace dbalo na důkladnou přípravu. Někteří zaměstnanci se mohou domnívat, že změna nemusí vést k lepšímu. Důležitým prvkem pro úspěšnou implementaci konceptu je angažovanost vedení, dlouhodobá perspektiva projektu a s tím související změna celkové filozofie organizace (Hartenstein & Huddelston, 1983; Weather & Davis, 1989). Timossi a kol. (2008) se domnívají, že může být problematické konceptu porozumět. Zjednodušení a ujasnění konceptu by vedlo k jeho lepší aplikovatelnosti v praxi.

Otázkou, proč má aplikace kvality pracovního života do organizace tak pomalý progres, se zabýval i Martel (1984) ve své práci *QWL Strategies*. Popisoval kvalitu pracovního života u zaměstnanců knihoven. Podle jeho práce k tomu existuje několik důvodů. Prvním z nich je, že ne každý člen dané organizace musí mít důvěru v důsledky aplikace konceptu. Například pojem autonomie může vyvolat obavy o to, jak udržet kontrolu nad zaměstnanci. Může se vyskytnout i pocit ohrožení. Druhým důvodem mohou být vnější podmínky, například ekonomická situace, inflace, vlna nezaměstnanosti. Je důležité, aby implementace koncepce dávala managementu pragmatický i ekonomický smysl. Dále je třeba, aby organizace poskytovala prostředí, které je v souladu s hodnotami, které zavádí. Tedy na důvěře, individualismu, autonomii atp.

Organizace by měla respektovat, že aplikace kvality pracovního života není jednorázová záležitost. Je potřeba, aby byla plynule implementována do programu organizace. V opačném případě může vést i k zaměstnanecké stávce. Důležitou roli hrají jak emoce, tak kognice zaměstnanců i nadřízených. I nejlepší plány mohou zprvu způsobit překvapení, jsou-li založeny na hodnotách či konceptech, které jsou zaměstnancům vzdálené. Ze strany zaměstnanců může být aplikace kvality pracovního života do organizace ztížena například tím, že nové postupy negují, či

dokonce sabotují. Velkou roli hraje například jejich motivace či schopnost adaptability na změny. Dále je třeba brát v úvahu, že každá technika používaná pro zlepšení kvality pracovního života je jen nástrojem, který je třeba upravit k potřebám konkrétní organizace. Je třeba si uvědomit, že každá osoba má jiné zájmy, cíle, ambice, limity atp. Každý člověk je jinak adaptibilní a existují různé situace, které adaptibilitu zvyšují (např. vidina možného kariérního postupu). Nejdříve by měl být na změnu připraven manažer a měl by s ní být v souladu. Nejedná se pouze o sadu technik na zvýšení pracovní spokojenosti a výkonnosti, ale o filozofii organizace a způsob přemýšlení (Nadler & Wacker, 1980).

Koncept kvality pracovního života vznikl v západních zemích přibližně od 70. let minulého století. V dnešní době již není tolik aktuální aplikace konceptu jako celku, ale je řešena spíše problematika aplikace jednotlivých faktorů, které ke zlepšování kvality pracovního života přispívají. Množství nových studií zabývajících se touto problematikou vzniká v zemích, jako je Turecko, Indie, východní Evropa či Afrika.

2.1 Waltonovy dimenze kvality pracovního života v organizačním kontextu

Přestože Walton svou koncepci představil před více než 40-ti lety, jednotlivé dimenze kvality pracovního života jsou stále aktuální. Tyto faktory jsou dodnes používány v nově vznikajících studiích o problematice kvality pracovního života. Bývají často poupraveny, rozšířeny či zúženy, avšak jejich jádro zůstává stejné.

První dimenzí Waltonova konceptu je adekvátní a spravedlivá odměna. Podle Waltona (1973) se jedná o relativní pojem. Adekvátnost odměny se odvíjí od různých faktorů, kterými jsou například zodpovědnost a náročnost práce, ostatní benefity v organizaci či průměrná výše platu ostatních zaměstnanců. Bývá určována i aktuální nabídkou a poptávkou po schopnostech zaměstnance. Dále je také podstatné, v jaké ekonomické situaci se firma nachází. Jedná-li se o velkou úspěšnou organizaci, měla by platit více. Adekvátní odměna by měla odpovídat standardům, které jsou typické na dané společenské úrovni. Spravedlivá odměna je taková, která je srovnatelná s odměnou na podobné pozici někde jinde (Walton, 1973).

Odměna může být buď peněžitá či nepeněžitá (různé benefity), bývá transakční (hmotná – peníze, benefity) a relační (vztahová – zážitky, vzdělávání). Měla by udržet zaměstnance v organizaci, měla by být zaměstnanci akceptována, měla by odpovídat možnostem organizace a měla by motivovat zaměstnance ke zvyšování schopností a kvalifikace (Kociánová, 2010).

Plat může být časový či pobídkový. Časový plat je plat, který se platí za práci odvedenou za hodinu/ týden/ měsíc. Slouží k tvorbě struktury finanční odměny na daném pracovním místě. Nemotivuje zaměstnance k vyšší výkonosti. Pobídkový plat je plat, který doplňuje plat časový. Ten bývá určován podle výkonu zaměstnance a výsledků jeho práce a má motivační charakter (Kociánová, 2010).

Výzkumy ze zemí jako je Turecko či Indie ukazují, že neadekvátní finanční hodnocení pracovního výkonu, je jeden z významných faktorů ovlivňujících kvalitu pracovního života v organizaci (Çetinkanat & Kösterelioglu, 2016; Selvakumar, Manjula, Sathvalakshmi & Murugan, 2016).

Jedním z faktorů ohrožujících adekvátnost a spravedlnost odměny za vykonanou práci může být genderová nerovnost v oblasti platů. Ženy mají průměrně nižší platy než muži, v České republice je průměrný plat mužů o 25% vyšší, než průměrný plat žen. Méně žen je také na vysoce postavených pozicích (Casteel, 2015; Rozdíly mezi platy mužů a žen jsou nejvyšší kolem čtyřiceti let, n.d.).

Dalším zajímavým faktorem jsou pracovní přesčasy. Mohou být příjemným finančním přílepením, avšak z toho důvodu mohou být také zneužívány. Proto je v některých organizacích stanovena 40-ti hodinová týdenní pracovní doba a přesčasy se neproplácejí. Časté přesčasy mohou vést ke stresu, špatnému zdravotnímu stavu či obezitě (Casteel, 2015).

Spravedlivé ohodnocení může být problematické například v případě rozdělení jednoho pracovního místa mezi dva zaměstnance (job sharingu), kdy může být náročné zhodnotit a porovnat výkon dvou zaměstnanců na jedné pracovní pozici (Hayman, 2014).

Bezpečnost práce je dalším významným faktorem kvality pracovního života. Zaměstnanci by neměli být vystaveni fyzikálním podmínkám či časové organizaci práce, která by mohla ohrozit jejich zdraví. Fyzikální podmínky by měly minimalizovat riziko nemoci nebo zranění. Pracovní doba by měla být nastavena

tak, aby byla pro zaměstnance zdravotně přijatelná. Organizace by také měla hlídat věkový limit zaměstnanců u různých druhů prací (Walton, 1973).

Ve výzkumu Baba a Jamal (1991) se ukazuje, že práce na směny je pro zaměstnance méně příjemná a snižuje kvalitu pracovního života. Dalším problematickým faktorem může být již zmíněná práce přesčas.

Ohledně fyzikálního prostředí je důležité, aby vedení organizace dohlíželo na udržování bezpečnosti na pracovišti, důkladný úklid nebezpečných materiálů a školení zaměstnanců o bezpečnosti. Třeba je brát v úvahu ergonomické poznatky (design nástrojů a pracoviště) při tvorbě pracovních postupů a tréninků. Dále je důležité redukovat hluk a stres. Důležité je také mít k dispozici pracovní ochranné pomůcky (Armstrong, 2007; Timossi et al., 2008). Nezbytným předpokladem pro nastavení ideálního pracovního prostředí je rozpoznání škodlivého vlivu fyzikálních podmínek na organismus jedince. Mezi nejdůležitější příčiny nehodového jednání v organizacích patří například narušený tělesný stav zaměstnance, nedostatek znalostí či osobnostních vlastností, únava, emočně napjaté období v životě zaměstnance, abúzus návykových látek a práce v časové zátěži (Štikar, 2003).

Dalším důležitým faktorem kvality pracovního života je možnost rozvíjet osobní potenciál v organizaci. Organizace a pracovní místa se liší tím, zdali umožňují svým zaměstnancům rozvoj jejich schopností a znalostí. Pro vysokou kvalitu pracovního života je pro zaměstnance důležitá možnost autonomie a sebekontroly, možnost využití svých schopností a dovedností, dostatek informací ze strany organizace a vedení, celistvé úkoly a plánování aktivit (Walton, 1973). K zavedení této dimenze kvality pracovního života je velmi důležitý postoj vedení. Je třeba, aby byl dostatečně vysvětlen význam například autonomie zaměstnanců, jelikož se u vedení může vyskytnout strach z nedostatečné kontroly nad podřízenými (Martel, 1985).

Autonomie bývá často manažery považována za velmi důležitou část pracovního designu. Umožňuje zaměstnancům být kreativní a brát tím na sebe risk vlastního rozhodnutí. Jde ruku v ruce s pracovní spokojeností a bývá častější u osob s dosažením vyššího vzdělání. Problémem u aplikace autonomie může být stabilní a striktní struktura organizace a její způsob fungování. Lidé, jejichž spolupracovníci jsou odlišní ve smyslu přesvědčení a chování, bývají méně výkonní a efektivní. Zaměstnanci, kteří mají na pracovišti větší autonomii také vykazují realističtější

pohled na to, co se od nich očekává. Na základě toho vykonávají svou práci efektivněji (Belias, Koustelios, Sdrolas & Aspridis, 2015).

K možnosti rozvoje osobního potenciálu zaměstnance patří i ucelenost pracovního výkonu (job enlargement). V praxi si lze představit například situaci, kdy má při práci na pásové lince každý zaměstnanec svou jednu funkci a společně fungují jako systém. V rámci přechodu na systém kvality pracovního života se však každý ze nich stane nezávislým pracovníkem, který má na starosti celý úsek pracovního procesu. Někteří zaměstnanci mohou následně postrádat sociální kontakt a skupinu, ve které dříve pracovali (Nadle & Wacker, 1980). S touto dimenzí souvisí například pracovní design (job design) a multi-skilling. Tyto faktory budou přiblíženy v následující podkapitole.

Neméně podstatná je i možnost kariérního růstu, možnost vzdělávání či tréninků (Walton, 1973). Může se však stát, že organizace předvede zaměstnancům inovativní plány a cíle zahrnující faktory podporující kvalitu pracovního života, zveřejní rozvrh různých školení, avšak u zaměstnanců se nic nezmění, jelikož jsou již zvyklí na zaběhanou pracovní rutinu (Nadle & Wacker, 1980). Walton (1973) uvádí také význam jistoty pracovního místa pro zaměstnance. Jistotu pracovního místa však mohou ohrozit vnitřní i vnější ekonomické podmínky (Martel, 1984).

Oblast mezilidských vztahů na pracovišti je další významnou dimenzí kvality pracovního života. Podstatné je, aby se zaměstnanci respektovali pro svůj pracovní přínos a aby jejich jednání nebylo ovlivňováno různými předsudky o rase, pohlaví, životnímu stylu, náboženství apod. Organizace by neměla být příliš hierarchizovaná a měla by poskytovat možnost mobility zaměstnanců v rámci pracovních míst (Walton, 1973). Výzkum kvality pracovního života u učitelů v Turecku (Çetinkanat & Kösterelioğlu, 2016) ukazuje, že pocit nejvyšší kvality pracovního života je spojován právě se vztahy s kolegy a se způsobem komunikace v organizaci. Do této oblasti spadá ještě například leadership a organizační kultura. Oba faktory budou přiblíženy v následující kapitole.

Pracovní požadavky mohou ovlivnit celkový životní prostor jedince, proto je důležité, aby i s tímto faktorem organizace pracovala. Časté přesčas v práci mohou vážně narušit rodinný život. Proto je důležitá rovnováha mezi pracovním a rodinným životem (work-life balance) (Walton, 1973). V dnešní době do této

dimenze můžeme zařadit problematiku práce z domova, teleworkingu, flexibilní pracovní doby, sdílení pracovního místa (job sharing) atd.

Dalším významným faktorem je image organizace, pro kterou zaměstnanec pracuje. Jaké má jméno na trhu, jak vystupuje na veřejnosti, jaké názory zastávají její představitelé, jak například zachází s odpady, jakou nabízí kvalitu služeb a podobně (Walton, 1973).

Walton (1973) ve své koncepci uvádí dimenzi konstitucionalismu, čímž myslí legislativu. Některé elementy konstitucionalismu jsou klíčové pro udržení vysoké kvality pracovního života v organizaci. Mezi tyto elementy patří právo zaměstnaného na své soukromí, týkajícího se například toho, co dělá mimo práci, možnost, aby mohl každý zaměstnanec bezúhonně vyjádřit nesouhlas s děním v organizaci a právo na rovné zacházení (Walton, 1973). Tuto problematiku pomáhají do jisté míry řešit v organizaci odbory. Odbory jsou sdružením zaměstnanců, kteří se zastávají zájmů a práv všech zaměstnanců organizace, o kterých vyjednávají s vedením. Odbory mohou rozhodovat o zastavení provozu v případě, že došlo k ohrožení života či zdraví zaměstnanců, mohou spolurozhodovat v oblastech, ve kterých mají domluvu s organizací, že se k ní musejí vyjádřit, mohou konzultovat se zaměstnavatelem oblasti řešení určitých problémů chodu organizace a dále mají možnost kontroly, zdali jsou dodržovány kolektivní smlouvy a předpisy (Kociánová, 2010). Předmětem kolektivního vyjednávání mezi odboráři a vedením organizace bývají v České republice zpravidla kolektivní vztahy, individuální vztahy v organizaci a oblasti mezd (Koubek, 2007).

2.2 Vybrané organizační a pracovní faktory, které ovlivňují aplikaci kvality pracovního života v organizacích

2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním strategie organizace. Jedná se o snahu dosažení cílů strategie organizace, jejímž nástrojem jsou strategické (dlouhodobé) personální plány (Koubek, 2008). Týká se propojování podnikové strategie s postupy v personální práci, a je úkolem liniových manažerů,

kteří je směřují k uskutečnění personálních strategií. Ukazatele strategického řízení lidských zdrojů jsou výsledky organizace, které jsou důsledkem personálních činností. Formulování strategie stanovuje budoucí směřování organizace, rozděluje zdroje pro různé účely (např. zlepšování kvality, snižování stavů) a stanovuje sliby (zaměstnancům, zákazníkům, investorům,..) (Ulrich, 2009).

Armstrong (2007) uvádí, že v rámci strategie řízení lidských zdrojů existují tři přístupy. Přístup zaměřený na vysoký výkon, přístup zaměřený na vysokou míru oddanosti a přístup zaměřený na vysokou míru participace zaměstnanců.

Strategické řízení zaměřené na vysoký výkon je přístup, který vychází z myšlenky, že výkon organizace závisí především na produktivitě, kvalitě poskytovaných služeb a na zisku. Toho organizace dosahuje zaměstnáváním nadšených lidí, u kterých se klade důraz na zvyšování jejich dovedností. Základem je decentralizované rozhodování, rozvíjení schopností lidí na všech úrovních. Důležité je, aby řízení lidských zdrojů probíhalo v souladu s organizační kulturou a aby docházelo ke slušnému zacházení s uvolněnými zaměstnanci. Je kladen důraz na oddanost, důvěru a angažovanost. Nástroje pro vytvoření a udržení kultury zaměřené na vysoký výkon je jasné stanovení cílů a požadavků, podpora pozitivních postojů, neustálá demonstrace vedení o významu zlepšování, rozvíjení schopností a vzdělávání, možnost plně využívat své schopnosti, nastavení odměňování dle odvedené práce (Armstrong, 2007).

Strategie řízení zaměřená na vysokou míru oddanosti je přístup, jehož hlavní myšlenkou je, že chování zaměstnanců by mělo být regulováno spíše jimi samotnými, než pomocí pravidel a sankcí. Důraz je zde kladen na důvěru, vzdělávání, flexibilitu, rovné zacházení a týmovost (Armstrong, 2007).

Strategie řízení zaměřená na vysokou míru zapojení a participace zaměstnanců je přístup, ve kterém je podstatné, aby bylo se zaměstnanci zacházeno jako s partnery, jejichž zájmy jsou respektovány a mají možnost participace na rozhodování. Základem je firemní klima, které je založené na dialogu mezi manažery a členy jejich týmů (Armstrong, 2007).

2.2.2 Organizační kultura a kvalita pracovního života

Organizační kultura je souborem hodnot, postojů, přesvědčení, norem a domněnek, které jsou v organizaci všeobecně sdílené. Určují to, jak se lidé chovají, jak jednají a jak vykonávají práci (Armstrong, 2007). Armstrong (2007) charakterizuje organizační kulturu podle tří složek – hodnoty, normy a artefakty. Hodnotami je myšleno to, co je považováno za dobré pro organizaci. Projevují se v postojích, které lidé v organizacích zastávají, v tom, jak lidé nahlíží na to, co je dobré a co špatné. Je výrazem toho, čemu je přikládán význam. Tvoří jádro organizační kultury a často jsou podkladem pro tvorbu image organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování, která zaměstnancům mohou napovídat například jak se chovat a oblékat. Zahrnují manažerský styl řízení, etiku práce, postoj k hierarchii postavení v organizaci, výkon, politikaření, formalitu apod. Artefakty pak jsou viditelné (hmatatelné) stránky organizace, zahrnující například pracovní prostředí či způsob mluvy v organizaci (Lukášová, 2010; Armstrong, 2007).

Kultura organizací bývá různá. Pro ilustraci různých druhů se používá například *rámec konkurenčních hodnot* (Competitive Values Framework). V něm jsou dvě dimenze: flexibilita – kontrola a externí – interní orientace. Z toho poté plynou následující čtyři druhy organizační kultury. **Klanová kultura**, orientující se na lidské zdroje, kolegiální, spolupráci a týmovost. Důraz je zde kladen na rozvoj lidského potenciálu a na morálku. **Adhokratická kultura**, která je orientovaná na růst, inovaci, změnu, pohotovost a vnější zdroje. **Hierarchická kultura** je založena na kontrole, stabilitě, pořádku a kvalitě. Pro **kulturu orientovanou na výsledky** je významný profit, produktivita či soupeření (Giffor, Zammuto & Goodman, 2002).

Organizační kultura formuje prostředí v organizaci a určuje, jaké podněty se budou rozvíjet a jaké ne. Přímo i nepřímo ovlivňuje kvalitu pracovního života, motivaci zaměstnanců, jejich závazanost organizaci, spokojenost apod. Ze studie kvality pracovního života u zdravotních sester, kterou uskutečnili Aiken a Sloanes (1997) vyplývá, že vhodný organizační design zvyšuje u zaměstnanců závazanost organizaci a oddaluje opuštění pracovního místa. Důležité faktory ze strany organizace jsou podpora, autonomie v rozhodování, čas, týmová práce a dobré vztahy mezi zdravotními sestrami a lékaři. Extrinsecké druhy odměny hrají méně

významnou roli. Ze studie Gifforda, Zammuta a Goodmana (2002) plyne, že kvalita pracovního života je nejvyšší v případě klanové organizační kultury. V případě klanové organizační kultury totiž pozorují nejvyšší závazanost organizaci, zplnomocnění, pracovní spokojenost a pracovní zapojení. Sledují také nižší tendence k předčasnému odchodu. Hierarchická organizační kultura (orientovaná na kontrolu) je dle autorů časově, finančně i personálně náročná.

2.2.3 Pracovní design (job design) a kvalita pracovního života

Pracovní design (job design) vymezuje obsah, metody a vztahy pracovního místa s cílem uspokojit pracovní požadavky na produktivitu, efektivitu a kvalitu. Zároveň bere ohled na osobní potřeby zaměstnance, díky čemuž zvyšuje jeho zaměstnaneckou závazanost organizaci. Pracovní design závisí na analýze, jakou cestou má být práce organizována a jaké úkoly mají být udělány. Měl by přehledně vymezit odpovědnost za práci vykonanou na daném pracovním místě. Dále je třeba vytvářet design tak, aby se pro splnění pracovních požadavků dala využít intrinsická motivace zaměstnanců. Dalším významným cílem by mělo být naplnění společenské zodpovědnosti v organizaci pro její zaměstnance pomocí zlepšení kvality pracovního života. Pracovní design ovlivňuje spousta proměnných, jako například charakteristika práce, struktura požadavků, intrinsická motivace či důsledek týmových aktivit. V rámci pracovního designu by měly být řešeny problémy, jako například přepracovanost, monotónní práce, jasně definovaná pracovní doba a pracovní postupy či izolovanost zaměstnanců. Nejsou-li tyto problémy řešeny, mohou přispívat ke zvyšování stresu mezi zaměstnanci (Armstrong, 2009; Job Design – Meaning, Steps and its Benefits, n.d.).

Přístupy, které se používají jako základ pro postupy konstrukce pracovního designu, jsou rotace práce (job rotation), což znamená pohyb zaměstnanců z jednoho úkolu na další; prodloužení práce (job enlargement) je kombinace přechozích úkolů v jeden komplexní úkol. Obohacení práce (job enrichment) má za cíl maximalizovat zajímavost a vyzývavost práce. K obohacování práce dochází pomocí zadávání zaměstnancům úkolů jako celků (ne dílčích úkolů), poskytnutí zaměstnancům více volnosti v rozhodování a pomocí adekvátní zpětné vazby (Armstrong, 2009).

Jeon a Jeong (2016) uskutečnili studii, která se zabývala rotací práce (job rotation). Zjišťovali, jaký je ideální interval mezi různými pracovními činnostmi. Byly zvoleny intervaly hodina, den, týden, měsíc a žádný interval, přičemž zaměstnanci (respondenti) si zvolili preferovaný interval sami. Ukazuje se, že zaměstnanci, kteří mají menší než 15-ti letou pracovní zkušenost, preferují rychlejší interval s menším počtem úkolů, naopak zaměstnanci, jejichž pracovní zkušenost přesahuje 20 let, preferují delší intervaly a zároveň hlubší zdokonalování se v jednotlivých činnostech. Z toho tedy plyne, že je důležité správně odhadnout vhodný interval rotace pro každého zaměstnance a také různý počet úkolů pro různý časový interval. Například u denního intervalu je lepší plnit méně úkolů, týdenní interval by měl být doplněn o širší škálu úkolů. Dále se také ukazuje, že rotace práce napomáhá zvyšovat produktivitu. Tento nástroj se také doporučuje proto, že je prevencí muskuloskeletálních onemocnění, ačkoliv jsou jisté pochyby o účinku tohoto nástroje (Jeon & Jeong, 2016).

Berdicchia, Nicolli & Masino (2016) uskutečnili studii, která se týkala prodloužení práce (job enlargement) a jeho působení na tzv. vytváření profese (job crafting). Výsledky studie ukazují, že prodloužení práce (job enlargement) pozitivně ovlivňuje vytváření profese (job crafting).

2.2.4 Leadership a kvalita pracovního života

Leadership je proces, který motivuje zaměstnance k dosažení co nejlepších výsledků. Yukl (2013) ve své práci uvádí několik definicí leadershipu od různých autorů. Například Hemphill a Coons (1957, s. 7, cit. podle Yukl, 2013) vysvětlují leadership jako „*chování jedince... směřující skupinové aktivity směrem ke sdíleným cílům*“. Schein (1992, s. 2, cit. podle Yukl, 2013) definuje leadership následovně „*schopnost vykročit z kultury... začít evoluční změnové procesy, které jsou více adaptivní*“. Funkcí lídra je dosažení úkolu za pomoci celé skupiny (Armstrong, 2009). Role lídra je pro organizaci nezbytná, lídr nemůže být oddělen od týmu, stejně jako tým nemůže fungovat bez lídra (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015).

Jedním z uznávaných odborníků z oblasti leadershipu je John Adair. Adair (1973) je autorem známého akčního modelu leadershipu (Action-Centered Leadership). Model je obrazně představen jako tři překrývající se kruhy, které ilustrují hlavní úkoly lídra. První kruh znamená **splnění úkolu**, druhý **péči o tým** a třetí **péči o jednotlivce**. Všechny tři kruhy by se měly v ideálním případě překrývat. Ke splnění úkolu je potřeba týmové práce a úlohou lídra je dohlédnout na to, zdali byl naplněn účel úkolu. Dosažení daného cíle vede, dle Adaira, ke spokojenosti jedinců a upevnění týmu. Tým vyžaduje častou podporu ze strany lídra. Lídr by měl budovat a pečovat o soudržnost týmu. Pokud tým postrádá soudržnost, snižuje se individuální spokojenost a zhoršuje se kvalita plnění úkolů. Potřebou jedince je hmotné (platové) a psychologické uznání. Patří sem potřeba uznání a určitého statusu. Pokud nejsou uspokojeny potřeby jedince, tým ztrácí na soudržnosti a kvalita plnění úkolu se zhoršuje.

Podle Yukla (2013) může lídr ovlivňovat následující oblasti. Výběr cílů a strategií, které je třeba sledovat, motivaci zaměstnanců k dosahování vytyčených cílů, vzájemnou důvěru a kooperaci mezi zaměstnanci, organizaci a koordinaci pracovních úkolů, přidělování zdrojů k jednotlivých aktivitám a cílům, rozvoj dovedností a jistoty zaměstnanců, učení se novým věcem a jejich sdílení s ostatními, zajištění podpory a spolupráce mimo organizaci a sdílení podobného přesvědčení a hodnot všech zaměstnanců.

Armstrong (2009) klasifikuje styly vedení následovně:

Charismatický/ necharismatický přístup, kdy charismatičtí lídři se spoléhají na svou osobnost a inspirativnost, jsou vizionářští, s orientací na dosažení výsledků na dobrým risk managementem. Jsou dobří komunikátoři. Necharismatičtí lídři se spoléhají jen na své know-how, jsou sebevědomí a kloní se k analytickému přístupu řešení problémů.

Autoritativní/ demokratický přístup, kdy autoritativní lídři si vynucují svá rozhodnutí na základě své pozice v organizaci. Demokratičtí lídři povzbuzují zaměstnance k účasti na rozhodnutí.

Umožňující/ kontrolující přístup, kdy lídr inspiruje své zaměstnance pomocí svých vizí a povzbuzuje je k dosažení daných cílů. Kontrolující lídr manipuluje zaměstnanci tak, aby získal jejich soulad.

Transakční/ transformační přístup, kdy transakční přístup je založen na principu odměny a trestu. Je spíše řídicí. Zatímco transformační přístup je založen na vztahu lídr – tým. Pomocí tohoto vztahu motivuje zaměstnance i lídra k větší úrovni morálky a motivace. Zaměřuje se jak na dosažení cíle, tak na rozvoj zaměstnanců.

Leadership ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v organizaci, bezpečnost práce, adaptaci na změny v organizaci, pracovní prostředí, efektivitu či interpersonální vztahy v organizaci. Ukazuje se, že existuje spojitost i mezi kvalitou pracovního života a leadershipem (Armstrong, 2009).

Nanjundeswaraswamy a Swamy (2015) uveřejnili studii, ve které se zabývali transakčním a transformačním leadershipem a jeho vztahem ke kvalitě pracovního života. Ukazuje se, že zaměstnanci, jejichž lídr používá transformační styl vedení, pociťují vyšší spokojenost s komponentami kvality pracovního života, kterými jsou pracovní prostředí, organizační kultura, organizační klima a adekvátní odměna za odvedenou práci. Co se týká vztahů a kooperace, rozvoje a tréninků, vybavení pracovního místa, spokojenosti s prací, bezpečnosti práce a autonomie v práci se neukázaly jako závislé na stylu leadershipu. Existují i další studie, které tuto hypotézu potvrzují. Jednou z nich je například studie u zdravotních sester, kterou uskutečnil Gilleta et al. (n.d.). Další z nich je například studie Jiang (2012), která ukazuje, že transformační model vedení může být v organizaci nápomocný, řeší-li zaměstnanec konflikt mezi osobními a pracovními závazky. A to tím způsobem, že jim lídr poskytne individuální podmínky pro plnění úkolu, což by v jiných přístupech k vedení nebylo možné. Je však potřeba angažovanost zaměstnanců v této problematice.

2.2.5 Flexibilita organizace, flexibilita zaměstnanců a kvalita pracovního života

Flexibilita se na pracovním trhu stává velmi žádanou komponentou, ať už se jedná o flexibilitu organizace či o flexibilitu zaměstnanců. Znamená schopnost přizpůsobovat se novým situacím a pohotově reagovat na změny. U zaměstnanců flexibilita znamená schopnost střídat pracovní činnost i povolání (Svobodová, 2006). Flexibilita v organizaci může mít tři druhy. **Funkční flexibilita** je vytvořená tak, aby zaměstnanci mohli plynule přecházet z jedné pracovní činnosti na druhou. Předpokládá však i větší kvalifikaci zaměstnanců, aby mohli více činností vykonávat. **Numerická flexibilita** znamená schopnost organizace pohotově regulovat počty zaměstnanců. **Finanční flexibilita** znamená schopnost reagovat na vnější trh práce, na poptávku a nabídku. Zároveň využívá flexibilní systémy odměňování (Armstrong, 2007).

Mluví-li se o flexibilitě organizace, je třeba zmínit faktory jako zaměstnávání pracovníků, kteří jsou schopni flexibilně vykonávat různé druhy pracovní činnosti (multi-skilling), zaměstnávání stálých zaměstnanců i zaměstnanců sezónních (core and peripheral employees), dělení jednoho pracovního místa mezi 2 zaměstnance (job sharing), práci z domova (homeworking), telework (teleworking), nastavení pružné pracovní doby (flexible hours arrangements) a nastavení přesčasů či směn.

Multi – skilling

Multi – skilling znamená, že zaměstnanci pomocí různých tréninků a zkušeností získávají nové dovednosti, které pak mohou využívat pro výkon různých činností. Takto zkušenosti zaměstnanci pak mohou flexibilně plnit různorodé pracovní požadavky. Obvykle je využíváno spolu s prací ve flexibilních týmech (Armstrong, 2009). Aplikaci multi – skillingu uvádí ve své práci o novinářské profesi Henao, Muñoz a Ferrer (2015). V praxi to vypadalo tak, že novináři byli nově zahrnuti i do ostatních procesů vydávání zpráv (jako například stříhání snímků, vizuální gramatika). Uvádí, že poté, co se novináři vše naučili, byli více kreativní a vykonávali kvalitnější práci. Tento způsob je však pro zaměstnavatele finančně náročnější, co se týká nákladů na vzdělání zaměstnanců, může však ušetřit finance za další

pracovní sílu. Také nemusí být vhodný pro všechny zaměstnance (například pro méně technicky zdatné).

Sdílení práce (Job sharing)

Sdílení práce (job sharing) se používá pro takový způsob organizace práce, kdy se zaměstnanci v práci střídají (ob den, ob týden, či jinak). Zaměstnanci tak mají flexibilnější pracovní dobu než zaměstnanci s fixní pracovní dobou. Výhodami tohoto dělení je možnost většího individualismu zaměstnanců, menší absentérství a tendence k odchodu z organizace. Otevírá také pracovní možnosti osobám, které nemohou vykonávat práci na plný úvazek (matky s dětmi), vytváří prostředí pro lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a je také dobrým řešením v případě nemoci (či jiného důvodu pracovní nepřítomnosti) jednoho ze zaměstnanců. Nevýhodami jsou větší administrativní náročnost a riziko rozdělené zodpovědnosti zaměstnanců za odvedenou práci. Dalším problémem může být nedůsledné nastavení pracovní doby. Pokud je pracovní doba nastavena tak, že nevyhovuje potřebám zaměstnance, ztrácí pak sdílení práce své výhody pro zaměstnance a naopak může být spojen se stresem a zhoršenou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (Hayman, 2014; Armstrong, 2009). Sdílení práce není vhodné pro vrcholový management, jelikož lidé na těchto pozicích musejí být sebevědomí a soutěživí. Preferují mít všechnu zodpovědnost a všechny výsledky. Další problematikou aplikace může být jednoduše nepochopení vedení, z jakého důvodu by se měl tento model zavádět. Sdílení práce také bývá finančně náročnější než standardní organizace pracovní doby, jelikož jde více financí na platy a odměny zaměstnanců (Saunders & Bassett, 2017).

Práce z domova (homeworking) a telework (teleworking)

Práce z domova znamená prolínání pracovního a osobního života jak v prostoru, tak v čase. Důležité je, že lokace práce je v místě bydliště. Pro práci z domova jsou vhodná povolání jako například konzultant, designér, programátor, švadleny, různé druhy administrativních prací, jako například překladatelé, účetní. Výhodami práce z domova je možnost rychle reagovat na fluktuaci v poptávce či menší firemní náklady na zaměstnance (Bierzová, 2008; Armstrong, 2009).

Pojem telework (teleworking) je používán u zaměstnanců, kteří tráví větší část své pracovní doby doma, a s kolegy, vedením a klienty komunikují pomocí mobilních telefonů a internetu. Cílem teleworkingu je zajistit větší pružnost, přístup k dovednostem a uchování zkušených zaměstnanců. Bývá používán například v marketingu či ve finančnictví. Je však třeba dbát na promyšlený výběr těchto zaměstnanců (Bierzová, 2008; Armstrong, 2009). Z íránské studie zabývající se vztahem kvality pracovního života a teleworkingu vyplývá, že teleworking pozitivně ovlivňuje všechny Waltonovy dimenze kvality pracovního života (Amir & Seyed Gholamreza Jalali, 2014).

Jako výhody práce z domova bývají uváděny časová flexibilita, možnost péče o děti (či jiné osoby), nižší finanční i časové náklady za dopravu, práce v klidném prostředí. Pro organizaci jsou výhodou snížené náklady na prostor a technické vybavení zaměstnance či vyšší motivace zaměstnance k práci. Velkou nevýhodou práce z domova může být sociální izolace, která někomu může vyhovovat, avšak někomu ne. Dalším velkým problémem je dlouhá pracovní doba, která jde ruku v ruce s problematikou vyjasnění si hranic mezi rodinným a pracovním životem, workoholismem či naopak neustálému vyrušování od pracovní činnosti. U žen pak může být náročnější čelit tlaku rodiny, která od ní očekává plnění domácích prací a oddělit tak roli ženy, pracující z domova, od ženy v domácnosti. Práce z domova může působit problémy i v partnerském životě. Osoby, pracující z domova mohou mít větší problém najít si partnera právě kvůli větší sociální izolaci. Pracují-li z domova oba partneři, znamená to, že jsou celý den spolu, což nemusí být úplně ideální. Hůře se rozlišuje, kdy partner pracuje a kdy má volno, tudíž se práce míchá do osobního života páru. Organizace ztrácí kontrolu nad zaměstnancem a je potřeba důkladnějšího plánování (Bierzová, 2008).

Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní doba může být dle Armstronga (2009) nastavena flexibilním pracovním plánem či následujícími způsoby:

Flexibilními denními hodinami, které se řídí dle dohodnutého vzoru. Počítá se zde s přesčasy.

Flexibilními týdenními hodinami, které zajišťují delší pracovní dobu po dobu největší pracovní špičky v roce.

Flexibilními denními a týdenními hodinami, což je kombinací předchozích dvou modelů, kdy je cílem dosažení požadovaného výstupu. Na rozdíl od předchozích modelů je zde vyšší fluktuace.

Zařazením pracovních týdnů, kdy zaměstnanec pracuje méně než standardních pět pracovních dnů v týdnu.

Výroční plánování pracovní doby, které závisí na aktuální potřebě organizace, na současné poptávce na trhu.

Baba a Jamal (1991) publikovali výzkum, který byl proveden u kanadských zdravotních sester. Ukazuje se v něm, že pravidelná pracovní doba vede ke zlepšení kvality pracovního života. Vysvětlují to tím, že mají-li stále stejnou pracovní dobu, nemusí se soustředit na její organizaci a svou energii mohou plně věnovat plnění úkolů. Tufa (2016) upozorňuje na to, že ačkoliv může mít atypická pracovní doba (směnný provoz, dlouhá pracovní doba) nepříznivý vliv na zdraví jedince, je důležité brát v potaz individualitu jedince. V některých životních etapách může být pro jedince příznivějším řešením rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (Work-Life Balance). Dalším problematickým aspektem při aplikaci kvality pracovního života může být jednoduše časový tlak. To může být významné například u žen, které chtějí budovat svou kariéru a odvádět dobrou práci. Na druhou stranu však mají rodinu, které se chtějí věnovat také. Potýkají se tak s častým tlakem a s nucenou volbou. To vyvolává stres, jehož důsledkem je snížená kvalita pracovního života (Ogunsanya & Olorunfemi, 2012). Řešením tohoto problému by mohl být flexibilní pracovní plán či sdílení práce.

Flexibilní pracovní plán může obsahovat různá omezení a úpravy pro nastavení **přesčasů**, aby organizace snížila náklady s nimi spojené. Může však protihodnotou nabízet právě flexibilní pracovní dobu či možnost vybrat si přesčasy jako náhradní volno (Armstrong, 2009).

Zvýšení flexibility práce může vést ke zlepšení kvality pracovního života, a tím i ke zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti organizace. Kladné stránky flexibilní organizace práce jsou větší humanizace práce, prohlubování rovných příležitostí (např. matky s dětmi), zahrnutí zaměstnanců do procesu rozhodování o délce

pracovní doby, lepší rovnováhu mezi pracovní a životní rolí, větší samostatnost zaměstnanců, způsob motivace a stimulace zaměstnanců, snížení absentérství či kvalitnější využití pracovní doby. Aplikace flexibilní organizace práce na pracoviště však může mít i negativní dopady na jednotlivce i na organizaci. Těmi dopady může být například počáteční nejistota z nové situace, ztráta pravidelného rytmu, důraz na vyšší intenzitu práce, a s tím spojený stres, zvyšování nároků na zaměstnance (například vyšší kvalifikace). Spolu se zavedením flexibility organizace práce se mění i způsob vedení lidí. Klade se důraz na autonomii, delegují se pravomoci a oslabuje se autoritativní styl řízení. Manažeři mohou ztrácet pojem o pracovním rozvrhu svých zaměstnanců a spousta času je tak zbytečně investována pouze do věcí, které je potřeba řešit tady a teď. Někteří zaměstnanci (zpravidla se jedná o starší zaměstnance, o mladší zaměstnance s nižší kvalifikací či o zaměstnance pocházejících z lokalit s vysokou nezaměstnaností) se mohou pomalu a hůře adaptovat na probíhající změny, spojené s flexibilitou (Svobodová, 2006). S flexibilitou v organizaci souvisí nejen pružnost pracovní doby, ale i zkrácené pracovní úvazky, které mohou být pro některé zaměstnance výhodné, avšak ne pro všechny. Zkrácený pracovní úvazek může řešit problematiku rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Může však vést k velmi nízkému platovému ohodnocení, k diskriminaci a nejistotě. Využívá-li organizace některé zaměstnance jen po dobu, kdy je pracovním vyčerpána (např. outsourcing), může to segmentovat zaměstnance a vytvářet bariéru mezi nestálými a stálými zaměstnanci. Důsledkem toho může být snížení loajality zaměstnanců, zhoršení týmové práce a pokles produktivity firmy. Zkrácené pracovní úvazky bývají nejčastěji využívány ženami mezi 30-44 (z důvodu péče o děti), a muži od 60 let (z důvodu zdravotního stavu) (Dudová, 2008; Brožíková, 2011).

Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem (Work-Life Balance)

Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem (work-life balance) se zabývá poskytnutím zaměstnancům vyvážený prostor mezi prací, a záležitostmi, závazky a zájmy mimo práci. Jedná se o uspokojivou a zdravou rovnováhu mezi pracovními a nepracovními aktivitami. Může být nastaven pro celou organizaci (flexibilita organizace), nebo přímo pro jednotlivce. Velmi však záleží na kultuře organizace,

aby své zaměstnance od žádostí o nastavení individuálního plánu neodrazovala. Aplikaci rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem může ohrozit reakce manažera či například riziko ohrožení kariéry jedince. Manažeři by si měli být vědomi toho, že rovnováha mezi pracovním a rodinným životem je důležitou a cennou podmínkou pro závazek organizaci. Jedním z nejlepších nástrojů pro řešení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem je flexibilní organizace práce. Dalším nástrojem může být například režim, kdy zaměstnanec může odejít, pokud potřebuje řešit situaci jinde (domácí krize) či například profesní pauzu. A to bez rizika ohrožení kariéry. Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem vede k větší kvalitě práce, závazku organizaci, k vyšší motivaci jedince, snižuje běžné absence i odcházení zaměstnanců z organizace. Může být důvodem, proč zaměstnanci zůstávají déle v organizaci (Armstrong, 2009).

V dnešní době se rovnováha mezi pracovním a rodinným životem stává jedním z nejvýznamnějších problémů zaměstnavatelů. V poslední době se stává často diskutovaným tématem (Kebbe & Ramsoomair, 2017).

Fisher (2001) identifikoval 3 problematické dimenze rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem: práce narušující osobní život; osobní život narušující práci; větší angažovanost v práci/ osobním životě. Dále stanovil také následující kritéria, podle kterých můžeme rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem hodnotit: přetížení role, organizace času (time management), časový tlak, celkový pocit pracovního stresu, spokojenost s prací, životní spokojenost, potřeba ukončení pracovního poměru a závazanost organizaci.

Je to výsledek pracovních politik, které mají podporovat rodinu a společenský život mimo práci. Je ovlivňován jak aspekty ze strany rodiny, jako například rodinný stav, počet dětí, tak aspekty pracovními, kterými je například organizace pracovní doby či možnost autonomie v práci (Tufa, 2016).

Rovnováhu mezi osobním a pracovním životem ovlivňují různé faktory, jako například pohlaví, seniorita, lokace práce, druh práce, věk zaměstnanců (Kebbe & Ramsoomair, 2017). Poulou (2014) stanovila 3 skupiny faktorů ovlivňující rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem, tyto faktory jsou organizační, individuální a sociální. Mezi individuální faktory řadí osobnost zaměstnance, nebo také emoční inteligenci. Mezi sociální faktory zařazuje například děti a péče o ně, vliv a podporu rodiny. Organizační faktory jsou pak například flexibilita, pracovní

zátěž, podmínky, politika, ale i kvalita technického vybavení na pracovišti. Problémem aplikace rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem může být jednoduše příliš dlouhá pracovní doba, nutnost přesčasů či služební cesty. Významným podpůrným faktorem je pomoc kolegů a rodiny. Špatně vyvážený vztah mezi prací a rodinou může vést ke zdravotním obtížím, nespavosti, depresi, atd. (Bhalla, 2016).

Usnadnit aplikaci rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem do organizace může napomoci stanovení dlouhodobých i krátkodobých cílů, posouzení pracovní síly a zmapovat potřebu nových zaměstnanců, stanovení realistických cílů, stanovení jasné metody sloužící ke kontrole odpracovaných hodin zaměstnanců, informování zaměstnanců o benefitech, které jim organizace nabízí či nabízením zaměstnancům návrhy na osobnostní růst. Pro ženy s dětmi může být nápomocné, mají-li možnost vykonávat část práce z domova či je-li v organizaci možnost využít firemní školku či dětský koutek (Bhalla, 2016).

Úspěšnost aplikace rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem závisí kromě managementu a kultury také na proaktivitě zaměstnanců a na tom, jak jsou schopni svou práci organizovat a předvídat. U některých profesí, jako například u lékařů, může být rovnováha mezi pracovním a rodinným životem problematická. Ukazuje se však, že mladší generace lékařů se s touto problematikou vyrovnává lépe a vykazují také vyšší spokojenost v práci (Kaliannan, Perumal & Dorasamy, 2016).

3. Měření kvality pracovního života

Existuje nespočet různých nástrojů pro měření kvality pracovního života. Každá metoda měření by však měla dodržovat následující charakteristiky. Musí být validní (musí měřit významné aspekty kvality pracovního života), musí mít uspokojivou zjevnou validitu, aby bylo pravděpodobné, že ji někdo pro měření použije. Dále musí být objektivní, dobře ověřitelná a nezmanipulovatelná. Musí umět rozlišovat mezi individuálními rozdíly v rámci stejného pracovního prostředí (Lawler, 1975).

Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee (2001) vytvořili vlastní nástroj pro měření kvality pracovního života, který vychází z konceptů uspokojování potřeb a spillover konceptu. Jejich předpokladem je, že zaměstnanci chodí do práce s určitým klastrem potřeb, které tam chtějí uspokojit. Smyslem kvality pracovního života je uspokojit jejich potřeby skrze práci. Identifikovali sedm potřeb, které by měly být v práci uspokojovány. Těmi potřebami jsou **spokojenost se zdravím a pocit bezpečí** na pracovišti i mimo něj, **uspokojení ekonomických potřeb** (zabezpečení rodiny, jistota pracovního místa, ale i prostor pro rodinu), **uspokojení sociálních potřeb** ve smyslu dobrých mezilidských vztahů na pracovišti i rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance), **potřeba sebeúcty**, která se projevuje oceňováním práce v organizaci i mimo ní, **potřeba aktualizace**, kde je důležité zmapovat potenciál zaměstnance a příležitost pro jeho možný budoucí růst, **příležitost ke vzdělávání se** a prostor ke zlepšování svých pracovních schopností a znalostí, možnost profesního růstu, poslední potřebou je **potřeba estetická**, která se projevuje potřebou kreativní náplně práce a možností řešit kreativně problémy spojené s prací. Na základě těchto potřeb vytvořili seznam výroků, které jsou hodnoceny na 7-mi stupňové škále (Naprostě nepravdivé – Velmi pravdivé).

Významným nástrojem pro měření kvality pracovního života je dotazník **Quality of Worklife Questionnaire**, který byl vyvinut v The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) v roce 2002. Zahrnuje 76 otázek mapujících oblasti, jako například autonomie v práci, pracovní doba, přepracování, pracovní spokojenost, nebo bezpečnost práce. Polovina těchto otázek je přímo převzata z dotazníku **Quality of Employment Survey** z roku 1977 (Quality of Worklife Questionnaire, 2013).

Další významný nástroj pro měření kvality pracovního života uvedl Albrecht (2013) a nazývá ho **Employee Quality of Worklife Survey (EQWLS)**. Dotazník je určen především pro organizace, které jeho prostřednictvím zjišťují kvalitu pracovního života svých zaměstnanců. Obsahuje 46 otázek, přičemž 34 položek je hodnoceno na Likertově škále 1-5, 2 otázky jsou hodnoceny na jiné škále, 3 položky mají volnou odpověď a 7 položek zjišťuje demografické údaje.

Mezi české autory, kteří se zabývali kvalitou pracovního života patří Vinopal a Hora. Vinopal (2007) vytvořil **Nástroj pro empirické zkoumání kvality pracovního života**. Je to nástroj, který měří subjektivní kvalitu pracovního života v české společnosti. Začal identifikací významných dimenzí (tvořící kvalitu pracovního života), z nich poté vytvořil baterii položek, které byly uspořádány do dotazníku. Zvolil si dvě zkoumané dimenze, a to důležitost různých aspektů práce a spokojenost s momentálním stavem těchto jednotlivých aspektů práce. Pro identifikace jednotlivých aspektů práce se inspiroval dosavadními výzkumy, dohromady sledoval 66 aspektů. Respondenti hodnotili důležitost a spokojenost na 5-ti bodové škále. Pomocí explorační faktorové analýzy poté zredukoval počet aspektů na 18. Respondenti jsou za každou odpověď obodováni, a na základě bodového ohodnocení je vypočítán index spokojenosti.

Výzkum proběhl v roce 2006, přičemž z jeho výsledků plyne, že obyvatelé České republiky jsou v práci spíše spokojeni. Tento nástroj se dá použít jako ukazatel stavu celé české společnosti, tak i pro srovnání různých podskupin (porovnání lidí s různým vzděláním, na různých pracovních pozicích, apod.)(Vinopal, 2007).

Hora (2010) vytvořil nástroj pro měření kvality pracovního života pro účely případové studie porovnávající kvalitu pracovního života ve strojírenském sektoru a v sektoru informačních technologií. Vytvořil dotazník, který se skládal z baterie otázek (výroků), zjišťujících podmínky zaměstnání. Výroky pokrývaly oblast výdělku, náročnosti práce, pracovního postupu, rozmanitosti práce, jistoty práce, možnosti vzdělávání, atraktivity práce, bezpečnosti práce, riziko stresu, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, a pracovního kolektivu.

Nejlépe hodnocena byla v obou sektorech podpora spolupracovníků, příznivost pro rodinu, a rozmanitost práce. Nejhůře bylo hodnoceno vyčerpání z práce, stres, možnost postupu a jistota pracovního místa. Největší rozdíl mezi IT a strojírenským sektorem byl v otázce bezpečnosti práce, kde 45,2 % zaměstnanců strojírenského

sektoru souhlasí s tím, že práce ohrožuje zdraví, na rozdíl od 21,5% zaměstnanců IT sektoru (Hora, 2010).

Aplikační část

4. Návrh výzkumného projektu

4.1 Úvod a cíle výzkumu

Z teoretické části vyplývá, že kvalita pracovního života je multidimenzionálním a dodnes nejednotným konceptem, který obsahuje jak objektivní, tak subjektivní hlediska. Péče o kvalitu pracovního života je významnou náplní organizace, avšak s aplikací tohoto konceptu se pojí různé překážky. Možnosti aplikace konceptu kvality pracovního života jsou různé a záleží jak na zaměstnancích, tak na přístupu vedení, jak bude probíhat a zdali bude úspěšná.

Cílem výzkumného projektu je vytvoření nástroje, který bude mapovat problematické okolnosti aplikace kvality pracovního života v organizacích. Tímto nástrojem bude dotazník, jelikož se jedná o metodu, která je časově i finančně málo náročná a dá se snadno kvantifikovat (Ferjenčík, 2000).

Výzkumná otázka je vymezena následovně:

- Jaké organizační faktory hodnotí zaměstnanci jako problematické při aplikaci kvality pracovního života do organizace?
- Jaké osobnostní faktory zaměstnanců komplikují aplikaci kvality pracovního života do organizace?
- Jaké sociální faktory hodnotí zaměstnanci jako problematické při aplikaci kvality pracovního života do organizace?

4.2 Design výzkumného problému

Kvalita pracovního života, jak již bylo několikrát zmíněno, může být jak objektivní, tak subjektivní. Tento dotazník se bude zaměřovat na subjektivní hledisko problematiky a bude pokrývat dimenze kvality pracovního života, jak je definoval Walton (1973). Aby dotazník pokrýval adekvátní oblasti problematiky, je potřeba

použít smíšený typ výzkumu. Kvalitativní část bude focus group, pomocí které budou identifikovány problematické faktory z pohledu zaměstnanců. Focus group bude podkladem pro kvantitativní část, kterou bude tvorba dotazníku.

4.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor bude vybrán pomocí registru ekonomických subjektů (RES). U Českého statistického úřadu zažádáno o výpis všech středně velkých firem na území České republiky. Každé firmě bude přiřazeno číslo, přičemž pomocí náhodného generátoru čísel bude vybráno 20 firem, které budou osloveny s žádostí o spolupráci na výzkumu (O registru – RES, n.d.). Vybrané firmy budou také požádány o seznamy zaměstnanců na pozicích nižšího managementu.

4.3.1 Výzkumný soubor pro focus group

Výzkumný soubor pro focus group se bude skládat ze zaměstnanců nižšího managementu vybraných organizací. Budou osloveni všichni zaměstnanci ze seznamů poskytnutých vybranými firmami. Vybráno bude 8 respondentů, kteří projeví zájem. V případě, že počet zájemců překročí 8, bude použita kvótní metoda výběru. Respondenti budou vybráni tak, aby byla zastoupena obě pohlaví i různé věkové rozpětí.

4.3.2 Výzkumný soubor pro administraci dotazníku

Výzkumný soubor pro účast na dotazníkovém šetření budou tvořit zaměstnanci firem vybraných z registru ekonomických subjektů, kteří pracují na pozici nižšího managementu. Vybrané organizace budou osloveny s žádostí, aby dotazník rozeslaly všem svým zaměstnancům na dané pozici.

4.4 Metody a postup výzkumu

4.4.1 Focus group

Morgan (1997) popisuje focus group (ohnisková skupina) jako skupinové interview, kdy malá skupina osob (většinou 6-8 účastníků) diskutuje na téma přednesené moderátorem skupiny. Jedná se o výzkumnou techniku sběru dat, která probíhá ve skupině a je vedena moderátorem, který podporuje skupinovou diskuzi. Focus group je nástroj, který je běžně používán v sociologii, společenských vědách, politických vědách, vzdělávání či marketingu. Tato metoda se může používat buď samotná, nebo v kombinaci s individuálními pohovory či dotazníkovým šetřením (Morgan, 1996).

Focus group se zúčastní 8 respondentů, kteří budou diskutovat na téma problematických aspektů při aplikaci kvality pracovního života. Nejdříve bude skupina uvedena moderátorem, který představí téma a zmíní zásady ohniskové skupiny. Následná diskuze bude tematicky rozdělena podle jednotlivých Waltonovo dimenzí (adekvátní a spravedlivá odměna, bezpečné a zdravé pracovní podmínky, možnost rozvíjet osobní kapacity v organizaci, možnost osobnostního růstu a jistoty, konstitucionalismus v organizaci, celkový životní prostor a společenský význam práce i organizace), které budou vždy krátce vysvětleny moderátorem. Následně bude u každé z dimenzí probíhat diskuze o možných problémech s ní spojených. Diskuze bude aktivně podporována moderátorem.

Z celé diskuze bude pořízen kamerový záznam. Od všech zúčastněných bude vyžadován souhlas s nahráváním.

Příklady témat focus group jsou uvedeny v příloze č.1.

4.4.2 Dotazník

Ferjenčík (2000, s. 183) dotazník popisuje jako „*standardizované interview v písemné podobě*“. Jeho výhodami jsou úspora času a možnost lépe kvantifikovat data. Je však méně pružný, má nižší věrohodnost a jeho položky nemusejí být všem stejně srozumitelné.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jaké organizační, osobní a sociální faktory hodnotí zaměstnanci na dané pracovní pozici jako problematické při aplikaci kvality pracovního života do organizací. Jeho výsledky mohou sloužit jako podklad pro zvýšení úrovně kvality pracovního života v organizacích.

Dotazník vychází z analýzy dat z focus group. Skládá se z výpovědí, které jsou rozděleny do 8 dimenzí (podle Waltona). Každá z dimenzí se skládá přibližně z 5 položek (odvíjí se od analýzy dat z focus group). Dohromady tedy dotazník obsahuje přibližně 35 položek. Položky jsou hodnoceny na Likertově škále (Naprostou souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím – Naprostou nesouhlasím). Příklady položek jsou uvedeny v příloze č. 2.

První pilotáž proběhne na malém vzorku cca 10 respondentů. Pilotáž proběhne za účelem zhodnocení položek, zdali jsou srozumitelné, logické a zdali se v nich nevyskytují chyby. Výběr vzorku respondentů bude příležitostný. Po první pilotáži bude dotazník případně upraven a připraven k distribuci.

Dotazník bude umístěn na webové adrese, která bude mezi respondenty distribuována pomocí emailu. Vybraná organizace obdrží emailem odkaz na webovou stránku s žádostí o její distribuci mezi vybrané respondenty. Na začátku dotazníku bude úvod, kde bude zmíněn účel dotazníku, instrukce k jeho vyplnění a informace o anonymitě. Respondenti budou požádáni, aby dotazník vyplnili nejpozději do týdne.

4.5 Zpracování dat

4.5.1 Analýza dat z focus group

Nejdříve bude kamerový záznam přepsán do písemné podoby. Data z focus group budou zanalyzována pomocí obsahové analýzy. Obsahová analýza je výzkumná technika, která slouží k objektivnímu kvantitativnímu popisu zjevného, nekvantifikovaného obsahu komunikace. Zjišťuje především co je komunikováno, jakým způsobem a pro koho je to určeno. Zjištěné obsahy kategorizuje do předem určených kategorií (Ferjenčík, 2000). U dat budou zaznamenány četnosti výskytu.

Na základě vyhodnocených dat budou stanoveny jednotlivé položky dotazníku.

4.5.2 Vyhodnocení dotazníku

Data získaná první distribucí dotazníku budou vyhodnocena pomocí položkové analýzy, která bude sloužit k identifikaci nevhodných položek. Ty budou následně vyřazeny. Nejdříve bude vypočítána obtížnost položek, vyřazeny budou položky, které budou dosahovat hodnoty menší než 0,1 či větší než 0,9. Dále proběhne korelace s hrubými skóry, kdy budou vyřazeny položky, které dosahují hodnoty nižší než 0,2. Na základě hrubých skóru budou pro dotazník vypočítány normy. Pokud výsledky nebudou odpovídat normálnímu rozložení, bude použita McCallova plošná transformace. Ze Z-skóru budou vypočítány hodnoty pro IQ-skór, T-skór, steny a staniny. Reliabilita bude ověřena pomocí Cronbachovy alfy a split-half reliability.

Následně bude vytvořena finální verze dotazníku.

4.6 Diskuze

V diskuzi budou shrnuty výsledky šetření, dále bude reflektován proces vzniku dotazníku.

Diskuze bude obsahovat návrhy validizačních studií. Navržena bude face validita (zjevná validita), která je neempirická a slouží k hrubému posouzení dotazníku několika odborníky na dané téma. Dále bude navržena validita dle odpovídání na položku, kdy se budou s vybranými respondenty procházet jednotlivé položky, a bude se s nimi diskutovat nad tím, proč odpovídali na jednotlivé otázky daným způsobem.

Pokud bude dotazník úspěšný, bude přínosným nástrojem pro mapování problematiky aplikace kvality pracovního života v organizacích. Mohl by být distribuován v organizacích za účelem zjištění subjektivních limitujících faktorů u jednotlivých zaměstnanců a tím přispívat ke zlepšování kvality pracovního života.

Výzkumný projekt má i své limity. Problematický může být například výběr respondentů jak do focus group, tak k vyplnění dotazníku. Focus group se totiž

zúčastní jen respondenti, kteří projeví zájem. Tato skupina lidí však již může mít nějaké specifické vlastnosti/rysy, které jinak nejsou běžné. Data získaná z focus group nemusejí zcela odpovídat potřebám celé ekonomicky aktivní populace. Mohou se lišit i řešenými tématy. Povahu výstupu z focus group může také ovlivnit dynamika skupiny či moderátor. Z tohoto důvodu by bylo možné zvážit uspořádání focus group opakovaně. Výběr respondentů dotazníku bude závislý na tom, které organizace projeví zájem o účasti na dotazníkovém šetření. To tudíž nezaručuje reprezentativitu výzkumného vzorku. Možné také je, že organizace neprojeví zájem o účasti na výzkumném šetření. Dalším limitem může být samotné vyplňování dotazníku. Problematický by mohl být například nedostatek času respondentů či zkreslené odpovědi na dané položky. Zkreslené odpovědi mohou být například důsledkem časového tlaku, strachu/pochyb o anonymitě, nedostatečné motivace k vyplnění či snahy respondentů jevit se v lepším světle.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo představení kvality pracovního života a identifikace různých problematických faktorů, které mohou limitovat aplikaci kvality pracovního života do organizací. Cílem praktické části bakalářské práce byl návrh nástroje, který bude tyto jednotlivé faktory mapovat.

Aby bylo možné zabývat se faktory, které limitují aplikaci kvality pracovního života v organizacích, bylo nejdříve potřeba zabývat se problematikou kvality pracovního života jako takovou. V první kapitole je vysvětleno, co je kvalitou pracovního života myšleno, kteří autoři se touto problematikou zabývali, jak na ni jednotliví autoři nahlíží. Je zde i krátce uvedena historie konceptu. Následně jsou představeny vybrané koncepce kvality pracovního života a různé přístupy ke studiu tohoto tématu. Ačkoliv tato část není hlavním tématem práce, je jí věnováno dost prostoru. Domnívám se totiž, že tato problematika nemusí být všem dostatečně známá, a pokládám tedy za důležité, aby byla dostatečně vysvětlena. Téma kvality pracovního života je však tak široké, že jsem, vzhledem k rozsahu práce, mohla uvést jen vybrané autory a vybrané koncepce.

Obsahy těchto koncepcí jsou podkladem pro další kapitolu, která se zabývá hlavním tématem této práce, a to problematikou aplikace kvality pracovního života do organizací. Nejdříve je zmíněna problematika aplikace konceptu jako celku. Následují jednotlivé Waltonovy dimenze kvality pracovního života a s nimi spojené možné obtíže při implementaci. Zároveň jsou u jednotlivých dimenzí uvedeny různé související organizační jevy a faktory, jejichž problematika je zmapována v následující podkapitole. Problematika aplikace konceptu je velmi subjektivní, široká a prolíná se napříč více obory. Prolíná se i do všech oblastí organizace, proto jsem z kapacitních důvodů zvolila jen vybrané faktory a jevy.

V závěru literárně – přehledové části je kapitola *Měření kvality pracovního života*. V této kapitole jsou uvedeny vybrané nástroje, které jsou k měření kvality pracovního života v organizacích používány. Uvedeny jsou nástroje jak zahraniční, tak nástroje od českých autorů. Pokládala jsem totiž za důležité zmínit nástroje tuzemských autorů. Tato kapitola slouží především k inspiraci pro návrh výzkumného šetření.

Následuje aplikační část bakalářské práce, která předvádí návrh výzkumného šetření. Předmětem výzkumného šetření je tvorba nástroje, který bude mapovat faktory, které limitují aplikaci kvality pracovního života do organizací. Součástí aplikační části je představení projektu návrhu vývoje dotazníku a diskuze k aplikační části.

Z bakalářské práce plyne, že kvalita pracovního života je nedílnou součástí života každé organizace. Někteří autoři na tuto problematiku nahlíží jako na různé koncepty, někteří autoři ji zase vnímají globálně, jako určitou filozofii firmy. Kvalita pracovního života je nepochybně silně subjektivní pojem, který každý vnímá různě. Je však nepostradatelnou součástí organizace, jelikož určuje konkurenceschopnost firmy. Je třeba si uvědomit, že hlavním faktorem určujícím míru konkurenceschopnosti dané organizace jsou její zaměstnanci. Nebude-li věnován dostatečný prostor kvalitě pracovního života, může to mít negativní dopad na budoucnost organizace.

Literatura

Adair, J. E. (1973). *Action-centred leadership*. New York, NY: McGraw-Hill.

Aiken, L.H., Sloane, D.M.(1997). Effects of Organizational Innovations in AIDS Care in Burnout Among Urban Hospital Nurses. *Work and Occupations* 24: 453-77

Albrecht, K. (2013). Employee Quality of Worklife Survey (EQWLS): Preliminary Assessment Questionnaire. *Karl Albrecht International*. Dostupné z: <https://www.karlalbrecht.com/downloads/Albrecht-EQWLS-Survey-Qnr.pdf>

Amir, A., & Seyed Gholamreza Jalali, N. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters*, 4 (6), 1063-1068. doi:10.5267/j.msl.2014.5.027

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. London: Kogan Page Publishers.

Baba, V. V., & Jamal, M. (1991). Routinization of job context and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 379-386.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 175, 324-333. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1207

Berdicchia, D., Nicolli, F., & Masino, G. (2016). Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal Of Managerial Psychology*, 31(2), 318-330. doi:10.1108/JMP-01-2014-0019

Bhalla, J. (2016). Women Executives on Work-Life Balance: an Analytical Study. *Journal Of Strategic Human Resource Management*, 5(3), 43-49.

- Brožíková, I. (2011). Flexibilita na trhu práce. *Acta Academica Karviniensia*.
- Casteel, P. D. (2015). Wages and Compensation. *Research Starters: Sociology* (Online Edition).
- Çetinkanat, A. C., & Kösterelioglu, M. A. (2016). Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers. *Universal Journal Of Educational Research*, 4(8), 1778-1786.
- Danna, K. and R.W. Griffin (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.
- Dvořáková, Z. (2005). Podmínky pro rovné zacházení a zlepšování kvality pracovního života. *Acta Oeconomica Pragensia*, 13.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- Fisher, G.G. (2001). Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study. *ProQuest Dissertations & Theses Global*. Dostupné z: <http://ezproxy.lib.rperson.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/304682757?accountid=13631>.
- Garg, P., & Yajurvedi, N. (2017). Assessing the Impact of Stress on the Work-Life of Bank Employees - A Case Study of Meerut Region. *ITIHAS - The Journal Of Indian Management*, 7(1), 13-18.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., & Goodman, E. A. (2002). The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life. *Journal Of Healthcare Management*, 47(1), 13.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (n.d). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 50(10), 1359-1367.

- Hartenstein, A., & Huddleston, K. F. (1984). Values -The Cornerstone of QWL. *Training and Development Journal*, 38(10), 65-66.
- Hayman, J. R. (2014). On my time not yours: Job sharing in the context of work/life balance. *New Zealand Journal Of Human Resources Management*, 14(1), 17-26.
- Henaio, C., Muñoz, J. C., & Ferrer, J. C. (2015). The impact of multi-skilling on personnel scheduling in the service sector: A retail industry case. *The Journal of the Operational Research Society*, 66 (12), 1949-1959. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1057/jors.2015.9
- Hora, O. (2010). Kvalita pracovního života v sektoru strojírenství a v sektoru informačních technologií: případová studie. In J. Winkler (Ed.). *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. 1. vyd. (9-28). Brno: Masarykova univerzita.
- Jeon, I. S., & Jeong, B. Y. (2016). Effect of Job Rotation Types on Productivity, Accident Rate, and Satisfaction in the Automotive Assembly Line Workers. *Human Factors & Ergonomics In Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 455-462. doi:10.1002/hfm.20667
- Jiang, H. (2012). A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, 38, 231-245. doi:10.1016/j.pubrev.2011.11.007
- Job Design – Meaning, Steps and its Benefits (n.d.). Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/job-design.htm>
- Kaliannan, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2016). Developing a Work-Life Balance Model Towards Improving Job Satisfaction Among Medical Doctors Across Different Generations. *Journal Of Developing Areas*, 50(5), 343-351.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. 4. Vydání*. Praha: Management Press.
- Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). *Defining Quality of Working Life*. *Human Relations*, 37(1), 81.

- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Martell, C. (1985). QWL Strategies. *Journal Of Academic Librarianship*, 10(6), 350.
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333-368.
- Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 129.
- Morgan, D. L. (1997). *The focus group guidebook*. Sage publications.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy D., R. (2015). An Empirical Research on the Relationship between Quality of Work Life and Leadership Styles in SMEs. *Bangladesh E-Journal Of Sociology*, 12(1), 41-52.
- O registru - RES (n.d.). In *Český statistický úřad*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/res/o_registru_res
- Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1–10.
- Poulose, S. (2014). Work Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1-17.
- Quality of Worklife Questionnaire. (29. 8. 2013). In *Centers for Disease Control and Prevention*. Dostupné z: <http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/qwlquest.html>
- Rozdíly mezi platy mužů a žen jsou nejvyšší kolem čtyřiceti let (n.d.). Dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/rozdily-mezi-platy-muzu-a-zen-jsou-nejvyssi-kolem-ctyriceti-let/50126>
- Saunders, A., & Bassett, K. (2017). The Power of The Pair. *Management Today*, (1), 36-40.
- Sink, D.S. (1985): *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control, and Improvement*. New York Wiley.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social*

<http://doi.org/10.1023/A:1010986923468>

Svobodová, L. (2006). Kvalita pracovního života – změny ve světě práce, modely, indikátory. *Konference Aktuálne otázky bezpečnosti práce*. Stará Lesná. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_kvalita_pracovniho_zivota.doc

Štikar, J. (2003). Práce a její podmínky. In J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel, J. Hoskovec (Eds.). *Psychologie ve světě práce* (55-56). Praha: Nakladatelství Karolinum.

Timossi, L. S., Pedroso, B., Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2008). Evaluation of quality of work life: An Adaptation from the Walton's QWL Model. *XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Rio de Janeiro.

Tufa, L. A. (2016). Quality of Working Life, Job Quality and Work-Life Balance in Romania. Measurements and Policy Recommendation for Improving Working Conditions. *Journal Of Community Positive Practices*, 16(2), 3-17.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.

Vinopal, J. (2011). Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis*, 47(5), 937-965.

Wacker, G., & Nadler, G. (1980). 7 Myths about Quality of Working Life. *California Management Review*, 22(3), 15-23.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Walton, R. (1980). Quality of work life activities: A research agenda. *Professional Psychology*, 11(3), 484-493. doi:10.1037/0735-7028.11.3.484

Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

What is the Socio-Technical System Approach? (2011). Dostupné z: <https://cptransform.wordpress.com/2011/02/10/sociotechnicalsystem/>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education, Inc.

Přílohy

Jaké překážky se vám vybaví, když se řekne flexibilní pracovní doba?
Jsou nějaké faktory, které mohou narušit pocit bezpečí v práci?
Spravedlivá odměna – co si pod tím představíte? Vidíte zde nějaká úskalí?
Autonomie v práci – jaké pod tímto tématem vidíte přínosy a jaká rizika? Jak jim předejít?
Leadership – jaký styl vedení upřednostňujete a proč?

Tabulka č. 1. Příklady témat do focus group.

Zodpovědně bych plnil své pracovní povinnosti i v případě, že bych se mohl sám rozhodovat kdy budu v práci. Naprosto souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – naprosto nesouhlasím
Mám-li k dispozici bezpečnostní ochranné pomůcky, cítím se bezpečněji. Naprosto souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – naprosto nesouhlasím
Pohyblivá složka mzdy mi připadá nespravedlivá. Naprosto souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – naprosto nesouhlasím
Když by mi nadřízený předal větší zodpovědnost, stresovalo by mě to. Naprosto souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – naprosto nesouhlasím
Když se řeší nějaký problém, uvítám otevřenou diskuzi mezi všemi pracovníky, kterých se týká. Naprosto souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – naprosto nesouhlasím

Tabulka č. 2. Příklady položek dotazníku.