Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kvalita pracovního života a pracovní angažovanost pracovníků ve vzdělávacích organizacích

Quality of work life and work engagement of employees in educational organizations

Bc. Kristýna Bůžková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, MBA, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

2021

Odevzdáním této diplomové práce na téma „Kvalita pracovního života a pracovní angažovanost pracovníků ve vzdělávacích organizacích“ potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 12. 4. 2020

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, MBA, CSc. za odborné vedení a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Dále děkuji všem respondentům za jejich účast na empirickém šetření.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá komplexní problematikou kvality pracovního života a pracovní angažovanosti. V úvodních kapitolách představuje obecná východiska, nastiňuje vývoj přístupů a širší souvislosti. Na uvedené poznatky dále navazuje a podrobněji specifikuje jednotlivé oblasti. Zatímco první kapitola je věnována především chápání kvality života optikou rozličných vědních disciplín, druhá kapitola se zaměřuje na užší koncept kvality pracovního života a představuje vybrané teorie i vývoj přístupů. Následující tematická část textu se zabývá pracovní angažovaností – vymezuje uvedený pojem, představuje jeho transformaci i vztah k dalším fenoménům jako jsou například pracovní spokojenost, well-being nebo syndrom vyhoření.

V rámci diplomové práce bylo taktéž realizováno empirické šetření, jehož cílem bylo popsat aktuální subjektivně vnímanou kvalitu pracovního života a stav pracovní angažovanosti pracovníků působících ve vzdělávacích organizacích. Kvůli pandemii nového typu koronaviru Covid-19 bylo v uplynulém roce realizováno mnoho opatření, která zásadním způsobem ovlivňují a mění způsob výkonu jejich profese. Související změny mají turbulentní a velmi těžko předvídatelnou povahu, čímž pro pracovníky představují značnou výzvu a z dlouhodobého hlediska mohou ovlivňovat vnímání jejich kvality pracovního života i míru pracovní angažovanosti. Jako vhodná cílová skupina dotazníkového šetření byli vybráni učitelé, kteří působí na základních školách v hlavním městě Praze a ve Středočeském kraji. Cílem empirického šetření bylo především zjistit, jak přistupují ke změnám, jak vnímají svou aktuální kvalitu pracovního života a jaká je úroveň jejich pracovní angažovanosti téměř rok po vypuknutí pandemie.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kvalita života, kvalita pracovního života, pracovní angažovanost, well-being, pracovní spokojenost, učitelé

ABSTRACT

The Master's thesis focuses on the complexities of quality of work life and work engagement among education staff. The introduction presents a general overview of key concepts and outlines the development of approaches and the wider context. Drawing on the theoretical background, the following text addresses specific problems in greater detail. While the first chapter deals with a more general understanding of quality of life in various disciplines, the second chapter narrows its focus to the concept of quality of work life introducing selected theories and contemporary research approaches. Another thematic part of the thesis explores work engagement – it defines the concept, its development and relation to other phenomena (for instance, work satisfaction, well-being, or the burn-out syndrome).

The thesis also includes an empirical study with the intention to describe the subjectively perceived quality of work life and the level of work engagement among employees of educational organizations. Due to the Covid-19 pandemic, numerous measures needed to be adopted, which have profoundly transformed and influenced the way teachers perform their job tasks. The turbulent nature and low predictability of related changes represent an unprecedented challenge and can influence long-term quality of work life and work engagement of educators. The selected target group were teachers working at basic schools in Prague and the Central Bohemian Region. Focusing on the current situation, the empirical study aimed to find out how the teachers approach the changes and how they perceive the quality of their work life and measure the level of their work engagement one year after the start of the pandemic.

KEY WORDS

Quality of life, quality of work life, work engagement, well-being, job satisfaction, teachers

Obsah

Úvod 7

1 Kvalita života 9

1.1 Interdisciplinární a multidimenzionální pojetí kvality života 12

1.1.1 Kvalita života optikou psychologie: well-being a související pojmy 13

1.1.2 Kvalita života v pojetí sociologie 15

1.1.3 Kvalita života v ekonomickém pojetí 16

1.1.4 Kvalita života z pohledu medicíny 17

2 Koncept kvality pracovního života 19

2.1 Vybrané modely kvality pracovního života 21

2.1.1 Waltonova koncepce kvality pracovního života 21

2.1.2 Teorie Hackmana a Oldhama 22

2.1.3 Modely vztahu kvality pracovního života a dalších oblastí lidské existence 23

2.1.4 Některé současné přístupy ke zkoumání kvality pracovního života 24

2.3 Kvalita pracovního života pracovníků vzdělávacích organizací 26

3 Pracovní angažovanost 29

3.1 Vybrané přístupy, teorie a modely angažovanosti 32

3.1.1 Měření pracovní angažovanosti 35

3.1.2 Kritika koncepce angažovanosti 36

3.2 Pracovní angažovanost ve vztahu k dalším psychologickým konstruktům 37

3.2.1 Pracovní angažovanost a motivace pracovníků 38

3.2.2 Pracovní angažovanost ve vztahu k pracovní spokojenosti a smysluplnosti 39

3.2.3 Pracovní angažovanost a její vztah k adaptabilitě 40

3.3 Mezinárodní srovnání pracovní angažovanosti 40

3.3.1 Souvislost pracovní angažovanosti s ekonomickou situací země 42
3.3.2 Kulturní vlivy a angažovanost 43
3.4 Pracovní angažovanost učitelů 44
4 Empirické šetření: Kvalita pracovního života a pracovní angažovanost učitelů 46
4.1 Výzkumný problém a cíle šetření 46
4.2 Použité metody a výzkumný design 47
4.2.1 Popis výběrového souboru 48
4.2.2 Postup při sběru dat 49
4.2.3 Konstrukce dotazníku 50
4.3 Způsob vyhodnocování dat 53
4.4 Interpretace a analýza dat 54
4.4.1 Interpretace a analýza získaných dat z položek souvisejících s kvalitou pracovního života 54
4.4.2 Interpretace a analýza získaných dat z položek souvisejících s pracovní angažovaností 72
4.5 Limity šetření 74
4.6 Diskuse a shrnutí empirického šetření 75
Závěr 77
Seznam použitých informačních zdrojů 79
Přílohy 89

Úvod

Stěžejními tématy této práce jsou kvalita pracovního života a pracovní angažovanost. Jedná o velmi komplexní problematiky mající interdisciplinární a multidisciplinární povahu. Uvedené charakteristiky odrážejí zejména skutečnost, že kvalita pracovního života i pracovní angažovanost jsou spletitě propojeny s nejrůznějšími oblastmi akademického i veřejného zájmu a také s mnoha vědními obory. Pouze syntéza poznatků z různých disciplín proto poskytuje dostatečný vhled do jednotlivých dimenzí uvedených konceptů. Ačkoli bylo v uplynulých letech publikováno nezanedbatelné množství odborných prací a byla realizována celá řada výzkumů zabývajících se uvedenými fenomény, je i v současné době nanejvýš žádoucí zkoumat jejich souvislosti a nadále monitorovat oba koncepty takovým způsobem, aby jednotlivé organizace i příslušní tvůrci politik mohli v reakci na zjištěné trendy vytvářet vhodné strategie a přijímat relevantní opatření k jejich naplňování.

Mnoho teoretických poznatků zmíněných v této závěrečné práci vychází z pozitivní psychologie a také psychologie práce a organizace. Kromě toho je však kladen důraz i na vymezení souvislostí a nezpochybnitelného přínosu dalších vědních oblastí – například sociologie nebo medicíny. Práce představuje stěžejní teorie, výsledky výzkumů, aktuální vývojové trendy a také výzvy související se současnou situací, ovlivněnou pandemií nového typu koronaviru Covid-19. Cílem závěrečné práce je poskytnout teoretický vhled do problematiky a dále popsat současný stav pracovní angažovanosti a subjektivního vnímání celkové kvality pracovního života profesní skupiny učitelů působících na základních školách ve Středočeském kraji a v hlavním městě Praze. Mezi dílčí cíle textu lze zařadit snahu identifikovat a popsat případné změny, které mohly ve vnímání a postojích učitelů vůči jejich práci nastat v posledním roce (tedy v průběhu pandemie Covid-19).

Závěrečná práce se skládá z několika tematických celků. V první části jsou představena východiska kvality života v obecné rovině, na která je následně navázáno bližším popisem konceptu kvality pracovního života a souvisejících fenoménů jako například osobní pohody. Druhým okruhem, kterým se text blíže zabývá, je pracovní angažovanost. Představuje vybrané modely, vymezuje vazby k dalším konstruktům a zabývá se poznatky vyplývajícími z již realizovaných výzkumů.

Poslední oddíl práce tvoří empirické šetření, ve kterém jsou představeny zejména použité metody výzkumu, jeho design, konstrukce, charakteristika výběrového souboru, způsob a také výsledky testování dat, společně s možnými limity šetření. Závěr práce potom shrnuje stěžejní myšlenky uvedené v textu, představuje hlavní zjištění vyplývající z empirického šetření a formuluje doporučení managementu vzdělávacích organizací.

1 Kvalita života

S pojmem kvalita života (Quality of Life) se můžeme v hojné míře setkat v odborné literatuře stejně tak jako v běžné řeči. Jedná se o nesmírně komplexní tematiku, kterou se zabývá mnoho vědeckých oborů, což je dáno jejím interdisciplinárním a multidimenzionálním charakterem. Jako u mnohých jiných konceptů, které zkoumají humanitní vědy, je i kvalitu života velmi obtížné pregnantně definovat. Mezi odborníky v tomto směru nebylo dosaženo koncensu, a proto můžeme detekovat roztříštěnost přístupů jak v tuzemské, tak zahraniční literatuře. S ohledem na značný objem souvisejících informací závěrečná práce představuje nejprve rámcově a schematicky vybrané přístupy k chápání obecnějšího konceptu kvality života. V dalších kapitolách na toto navazuje a stáčí pozornost směrem ke konceptu kvality pracovního života.

Například podle Křivohlavého (2004, s. 11) není snaha o poznávání kvality lidského života výhradně záležitostí moderních dějin, ale naopak můžeme tyto tendence a snahy vysledovat v daleko vzdálenější historii, kdy se filozofové, duchovní a další myslitelé snažili nalézt odpovědi na otázky spojené s tím, co je v životě dobré a co špatné. Heřmanová (2012, s. 407–409) uvádí, že významným impulsem k hlubšímu výzkumu a zkoumání kvality života v moderním smyslu však bylo zejména rostoucí materiální bohatství zemí západní Evropy a Ameriky v průběhu minulého století, díky kterému došlo k transformaci mnoha zvyků, hodnot a dalších oblastí ve společnosti. Ačkoli uvedený trend kulminoval v průběhu 60. let (tedy v době, kdy se poválečná generace obyvatel dostala do produktivního věku), prvopočátky zájmu o kvalitu života se v užším pojetí objevovaly již od 20. let (zejména potom v souvislosti s úvahami o rozvoji ekonomiky a úloze státu při podpoře obyvatelstva). Společenství, které v této době vzniklo, můžeme charakterizovat nejrůznějšími přívlastky – postmoderní, postindustriální nebo také konzumní. Mezi zásadní změny související s těmito jevy a procesy bývá řazen i vyšší životní standard obyvatel, důraz na duševní práci (přesun pracovní síly do terciálního a kvartálního sektoru), vznik kategorie volného času a zároveň celkové zrychlení životního tempa a s tím spojené vyšší požadavky na flexibilitu i adaptabilitu jedinců. Heřmanová (2012, s. 407) uvádí, že další důležitou oblast tvoří informační a komunikačními technologie (ICT). Mediální teoretikové často používají sousloví, že v dnešní době dokonce dochází až k „vrůstání médií do společnosti“.

Součástí tohoto fenoménu je proces časoprostorové konvergence vytvářející vhodné podmínky pro snazší výměnu informací, komunikaci, šíření kulturních inovací, kulturní i technologickou globalizaci.

Jak již bylo naznačeno v úvodu kapitoly, univerzální a celospolečensky uznávaná definice kvality života není ustanovena. Křivohlavý (2004, s.9) tvrdí, že samotné slovo „kvalita" pochází od latinského výrazu „qualis" ve významu „kdo" nebo „co" jaké je. Heřmanová (2012, s. 409) dodává, že se kromě pojmu kvalita života (quality of life) můžeme setkat s řadou podobných pojmů, mezi které řadí sociální pohodu (social well-being), osobní pohodu (well-being), sociální blahobyt (social welfare) nebo životní úroveň (standard of living). Kromě toho existuje i množství souvisejících fenoménů jako štěstí (happiness), spokojenost (satisfaction), zdraví (health) a bohatství (wealth). Podle Maříkové et al. (1996, s. 557–560) pracuje koncept kvality života zejména s různými parametry lidského života, jeho způsobem, stylem, životní úrovní či podmínkami dané společnosti. Kvalita života je tak spojena s člověkem, prostorem i časovým hlediskem. Má individuální i společenskou rovinu, a kromě toho je jí vlastní komplexní a multidimenzionální rozměr, vyžadující holistický a interdisciplinární přístup ze strany odborníků (Svobodová et al., 2015, s. 13).

Tokárová (2002, s. 2–20) kvalitu pracovního života vnímá jako staronovou vědeckou koncepci, která však v poslední době nabývá na důležitosti. Z jejího hlediska se používá ve dvou stěžejních významech: jako všeobecný výraz označující specifické vlastnosti, atributy a úrovně vybraného objektu nebo jako normativní kategorie vyjadřující žádoucí či optimální úroveň, které by mělo být dosaženo. Křivohlavý (2004, s. 9) uvádí, že na kvalitu života můžeme na pohlížet buď jako na jev statický (odkazující k aktuální situaci) nebo dynamický (kdy je zdůrazňován vývoj či transformace během určitého časového úseku). Kvalitu života můžeme dále zkoumat z hlediska deskriptivního nebo preskriptivního: zatímco první varianta se zabývá zejména popisem stávající situace či stavu, druhý přístup se oproti tomu zaměřuje na otázku, jaký by měl být ideální stav (tamtéž, 2004, s. 10). Stejně tak Maříková et al. (1996, s. 558) rozlišují dva přístupy ke studiu kvality života: první se dle nich zaměřuje na souhrn jednotlivě zkoumaných kvalit vybraných aspektů života a druhý zkoumá život jako celek s vlastním významem a strukturou (jedná se tedy o holistické pojetí konceptu). Dodávají však, že mnohdy je celá tato problematika redukována na pouhé zjišťování a deskripci úrovni spokojenosti s aktuálním stavem.

Podle Maříkové et al. (1996, s. 557–560) můžeme kvalitu života vnímat ve čtyřech základních určeních: jednak jako termín, jenž operacionalizuje a vyjadřuje kvalitu životních procesů prostřednictvím patřičných kritérii jejich hodnocení, dále jako programové politické heslo, jako sociální hnutí a také jako slogan pojící se ke spotřebitelské oblasti. Využití první z uvedených oblastí, vyjadřující prostřednictvím indikátorů kvalitu životních procesů, je poměrně variabilní, jelikož – jak již bylo naznačeno v úvodu – mezi odborníky nepanuje jednoznačná shoda ohledně vymezení konceptu ani ohledně identifikace jeho určujících ukazatelů a parametrů. Mezi nejčastěji používané indikátory nicméně patří zejména kvalita a úroveň životního prostředí, lidských práv, zdraví a nemoci, mezilidských vztahů, volného času, úrovní bezpečnosti, bydlení nebo pracovních charakteristik. Zatímco některá pojetí mohou být zaměřena spíše subjektivním směrem (zabývají se spokojeností jedince se životem), jiná mohou hledat objektivnější kritéria a zaměřovat se globálněji. Gorkova (2011, s. 21) zdůrazňuje, že kvalita života není absolutní kategorií, nýbrž kategorií relativní, jelikož může být vyjádřena kvantitativními (objektivně měřitelnými) i kvalitativními (vycházejícími z hodnotového systému) indikátory.

Kvalitou života se pochopitelně nezabývají pouze akademičtí pracovníci, ale rovněž nejrůznější národní i nadnárodní organizace, stejně jako vlády jednotlivých zemí. V České republice je nejaktuálnější inciativou spojenou se zvyšováním kvality života strategie Česká republika 2030. Jedná se o dokument státní správy, jehož cílem je zajistit udržitelný rozvoj a kontinuálně zvyšovat kvalitu života obyvatel v šesti klíčových oblastech, kterými jsou: lidé a společnost, hospodářský model, odolné ekosystémy, obce a regiony, globální rozvoj a dobré vládnutí. Jednotlivé části potom podrobněji identifikují rizika i příležitosti a stanovují strategické i specifické cíle (MŽP, 2018, nestránkováno).

Jak je patrné z předchozího textu, kvalita života je velmi rozsáhlým a důležitým tématem, které je však poměrně těžko uchopitelné. Důvodem je zejména skutečnost, že vychází z lidského života, který je ve své podstatě nesmírně komplikovaný a utvářený obrovským množstvím různých jevů, faktorů a proměnných. Z toho důvodu je také možné jej kategorizovat různými způsoby a zkoumat z pohledu mnoha rozličných optik.

Pokud bychom na tomto místě měli předestřít a shrnout hlavní body vývoje problematiky, je potřeba zdůraznit, že obrat v chápání konceptu nastal především v průběhu 80. let, kdy se odborníci začali významněji zabývat subjektivní stránkou vnímání a hodnocení kvality lidského života. Nelze však tvrdit, že by touto změnou orientace zcela vymizelo materialistické a objektivistické pojetí, které i v dnešní době poskytuje důležité a přínosné informace o stavu věcí.

Snad největší pozornost však byla konceptu kvality života věnována v průběhu 90. let a na přelomu milénia, kdy byly v hojné míře zkoumány hodnotové orientace i životní styl společnosti. Například z hlediska psychologie se v posledních dvaceti letech těší zájmu především jednotlivé subjektivně vnímané dílčí složky kvality života. Došlo k určitému posunu směrem k pozitivní psychologii, díky kterému můžeme vysledovat zejména snahy o nalezení optimálních metod pro měření a zkoumání konkrétnějších a užších jevů. Podobným vývojem prošlo chápání kvality života i v dalších vědních disciplínách.

1.1 Interdisciplinární a multidimenzionální pojetí kvality života

Kvalitu života můžeme zařadit do skupiny konceptů, které není možné zkoumat pouze jednou optikou nebo prostřednictvím jediné vědy. Její charakter je interdisciplinární a z toho důvodu se výzkumem kvality života zabývá mnoho odborníků působících v rozličných vědeckých sférách a oblastech. Heřmanová (2012, s. 408) uvádí, že důležité jsou zejména poznatky vyplývající z psychologie, ekonomie, kulturní antropologie, teologie, etiky, sociologie, medicíny, sociální ekologie a environmentalistiky. Kvalita života může být dle Heřmanové (2012, s. 409) proto posuzována z materiálního, psychologického, kulturního nebo sociologického a také medicínského hlediska. Zatímco materiální pohled se zabývá zejména otázkami spojenými s vlastnictvím a mírou konzumu, psychologický naopak posuzuje pocity štěstí, životní spokojenosti, smysluplnosti a radosti. Kulturní přístup je charakteristický tím, že akcentuje odlišné chápání toho, co je kvalita života v různých prostředích, kulturních souvislostech i čase a sociologické hledisko se zejména soustředí na pestrost kvality života v rozličných sociálních skupinách. V neposlední řadě je zde také medicínský pohled, zkoumající aspekty kvalitního života v rámci biologických charakteristik determinujících pravděpodobnou délku života jedinců nebo jejich fyzické a duševní zdraví. Vzhledem k tomu, že diplomová práce je zaměřena na kvalitu pracovního

života, budou v následujících kapitolách blíže představeny zejména vybrané sociální a psychologické fenomény, související se subjektivním hodnocením a vnímáním kvality života jedinců.

1.1.1 Kvalita života optikou psychologie: well-being a související pojmy

Tuto kapitolu je možné uvést myšlenkou, že duševní zdraví neznamená pouhou absenci negativních psychologických jevů, ale zahrnuje také znaky štěstí, duševní vyrovnanosti, sebeúcty a dalších fenoménů z oblasti pozitivní psychologie (Šolcová a Kebza, 2004, s. 26). Koncepcí, která bývá často dávána do souvislosti s kvalitou života je tzv. well-being. Ačkoli jsou dnes rozšířené i české alternativy tohoto výrazu (například osobní či duševní pohoda), řada tuzemských odborníků stále používá anglickou variantu, a proto bude pro lepší přehlednost s touto verzí pracováno i v následujícím textu. Šolcová a Kebza (2004, s. 21) tvrdí, že well-being je často spojován s koncepcí kvality života, jelikož je v podstatě hodnocením této kvality jako celku. Autoři dále uvádí, že většina odborných pramenů well-being vnímá jako dlouhodobý emoční stav reflektující spokojenost jedince se životem. Tento fenomén by měl být vnímán a měřen zejména prostřednictvím odpovídajících kognitivních a emočních komponent.

Pokud bychom hledali historické prameny související s touto tematikou, tak bychom je dle Šolcové a Kebzy (2004, s. 24) našli již v antické filozofii, kdy se Aristoteles zabýval pojmem blaženosti (eudaimonía), který pro něj reprezentoval nevyšší možné dobro, jenž je uskutečněné lidským jednáním. Dosažení blaženosti však nevyplývá pouze z rozumové činnosti jedince nebo z dosažení momentálního pocitu štěstí a radosti, nýbrž i z patřičného úsilí o dosažení mravního rozměru a ctnosti.

Seligman a Csikszentmihalyi (2000, s. 11–13) v rámci pozitivní psychologie rozlišují dva typy požitku a radosti, které jedinec může zažít. Zatímco potěšení, které označují termínem „pleasure“ znamená příjemný pocit pramenící zejména z uspokojení základních homeostatických potřeb (například hladu nebo žízně), druhý typ požitku „enjoyment“ je spojen s vyšší úrovní zapojení individua a dostavuje se v případech, kdy jedinci překračují své limity a komfortní zóny. Právě ten vede k osobnímu růstu a spokojenosti.

Naopak v případě jeho dlouhodobé absence potom může jedinec pociťovat negativní stavy jako nespokojenost, stagnaci a nenaplnění.

Šolcová a Kebza (2004, s. 21) chápou well-being jako jev spadající částečně mezi afekty, nálady a zároveň mezi osobnostní rysy. S ohledem na to, že při jeho utváření dochází taktéž ke vzniku hodnotících vztahů, obsahuje i postojovou komponentu. Z metodologického hlediska potom dle nich bývá fenomén well-beingu definován jako prožitek dlouhodobější povahy, který je však částečně tvořený i charakteristikami proměnlivého rázu (souvisejícími s aktuálním psychickým stavem, s reakcemi na různé životní situace a dynamikou nálad jedince). Křivohlavý (2004, s. 18–20) k tomuto dodává, že jedinci mající výrazněji fragmentované snahy a směřování, se obvykle z dlouhodobého hlediska necítí tak dobře, jako lidé s integrovanými cíli a záměry. Odborníci se pokouší těmto souvislostem lépe porozumět a odhalit ty faktory, které integritu mění, a to ať už v pozitivním či negativním smyslu.

Související oblastí se zabývá také Seligman (2011), který představuje a dále transformuje teorii autentického štěstí, pro kterou jsou zásadní tři komponenty: pozitivní emoce (positive emotion), zaujetí či angažovanost (engagement) a smysluplnost (meaning). Seligman (2011, s. 36–39) uvádí, že pozitivní emoce mohou mít rozličné formy – radost, vřelost, spokojenost nebo nadšení. V případech, kdy se jedinci daří tyto stavy pociťovat, prožívá „příjemný život“. Zaujetí prací (angažovanost) dle něj úzce souvisí s tzv. fenoménem plynutí, dostavujícím se v momentech, kdy je jedinec zcela pohlcen určitou činností. V takovém případě prožívá člověk „angažovaný život“. Poslední složkou teorie je smysluplnost. Vést „smysluplný život“ znamená, že je jedinec přínosnou součástí většího celku, který jej přesahuje. Tuto teorii však postupem času Seligman přehodnotil, zrevidoval a přetvořil na teorii well-beingu. Původní předpoklad, že stěžejním prvkem pozitivní psychologie je pocit štěstí, determinovaný spokojeností se životem proto opustil a navrhl, aby se hlavním tématem stal právě well-being, jehož hlavním kritériem je tzv. flourishing. I tento termín je již běžně překládán do českého jazyka jako míra optimálního prospívání, nicméně pro přehlednost textu bude rovněž pracováno s anglickou alternativou. Novější Seligmanova teorie tak pracuje s předpokladem, že well-being je v zásadě utvářen několika prvky, a proto k původní triádě, kterou tvoří pozitivní emoce, zaujetí činností a spokojenost, přidává další dvě – pozitivní vztahy (positive relations) a úspěšné dosažení výkonu

(accomplishment). K celkovému označení těchto prvků potom zvolil akronym „PERMA“, jenž je odvozen z prvních písmen anglických názvů. Všechny prvky splňují tři podmínky: významně přispívají k well-beingu, jedinci o jejich dosažení usilují už jen z jejich podstaty a jsou jasně definované, díky čemuž se dají měřit nezávisle na zbývajících komponentách (Seligman, 2011, s. 50–55).

Další teorií, která má jako ústřední téma well-being a flourishing, je sebedeterminační teorie (Self-determination Theory) pocházející od Ryana a Deciho (2017), nabízející široký rámec pro pochopení faktorů napomáhajících flourishingu a motivaci jedinců. Autoři detekovali tři univerzální potřeby psychologické povahy, které přispívají k optimálnímu fungování jedince a jsou pohonem k jeho dalšímu rozvoji: autonomie (autonomy), způsobilost (competence) a sounáležitost (relatedness). Zatímco autonomie je spjata s předpokladem, že jedinec by měl mít možnost samostatně se rozhodovat a řídit své jednání; způsobilost souvisí zejména se stavy, kdy jedinec překonává různé výzvy a sounáležitost potom zrcadlí lidskou potřebu mít své místo ve společnosti, navazovat vztahy a být akceptován (Ryan a Deci, 2017, s. 290–297).

1.1.2 Kvalita života v pojetí sociologie

Ačkoli existuje značná pravděpodobnost, že se obsah sociologického chápání konceptu kvality života bude v čase dále transformovat, na úvod této kapitoly je vhodné uvést alespoň jednu z používaných definic, podle které se jedná o „reflexi objektivních environmentálních podmínek (vnějšího prostředí) a sebereflexi (vnitřního prostředí) člověka v kontextu kulturních, hodnotových, sociálních a prostorových (geografických) systémů a ve vztahu k individuálním motivacím, schopnostem, cílům a očekáváním” (Heřmanová, 2012, s. 411–412). V sociologickém pojetí tedy bývají zdůrazňovány zejména ty atributy kvality lidského života, které souvisejí se sociální úspěšností jedince ve společnosti a subjektivním pocitem člověka (vztahu) vůči nim. V tomto smyslu je koncept do značné míry úzce propojen se životní úrovní (Gurková, 2011, s. 30). Ferriss (2004, s. 38) zmiňuje, že kvalita života může být monitorována pomocí nejrůznějších indikátorů: v prvopočátcích zkoumání tak byla sociology měřena především prostřednictvím materiálních měřítek (například ve 30. letech minulého století byly americké rodiny hodnoceny podle vybavení a zařízení jejich obývacích pokojů).

I v sociologickém pojetí konceptu však můžeme pozorovat vývoj trendů a přístupů. V posledních letech je kvalita života zkoumána zejména pomocí preferovaných hodnot a hodnotových orientací. Přesto musí být stále zohledňovány i skutečnosti související s dosaženou ekonomickou a sociální úrovní jedince (Heřmanová, 2012, s. 411–412). Podle Ferrise (2004, s. 44–45) sociologická perspektiva nepřispěla k celkovému poznání koncepce kvality života v takovém rozsahu jako některé další humanitní vědy, ale zato mnohými poznatky obohatila chápání dílčích témat a jejich souvislostí (například kriminality, sociální struktury, vzdělání nebo různých formem nerovností).

V oblasti sociologického zkoumání kvality života můžeme detekovat tři základní směry zájmu odborníků: celkovou spokojenost jedince se životem, spokojenost s dílčími oblastmi (například práce, rodina, kvalita a úroveň bydlení) a hledání jednotlivých faktorů, které nejvýrazněji podmiňují vznik subjektivního pocitu kvalitního života. Jedná se tedy především o subjektivní prožitek, jenž můžeme relativně objektivně analyzovat a měřit prostřednictvím metod sociologického výzkumu ve formě buď holistického nebo dimenzionálně defragmentovaného pojetí (Heřmanová, 2012, s. 411–412).

Psychologické a sociologické chápání kvality života se průběžně vyvíjelo a postupně začalo klást větší důraz na subjektivní vnímání jedinců. Sociologické hledisko však už jen ze své podstaty nutně musí více zohledňovat vnější podmínky obklopující jedince (zejména pak jeho ekonomický a sociální status). Na kvalitu života se samozřejmě můžeme dívat i optikami dalších věd – například z pohledu ekonomie nebo medicíny.

1.1.3 Kvalita života v ekonomickém pojetí

Že se ekonomie zabývá kvalitou života zejména z hlediska příjmů a materiálního zabezpečení společnosti není příliš překvapující skutečnost. Kromě toho se však někteří odborníci rovněž zaobírají tématy, ve kterých ekonomická úroveň úzce souvisí s pozitivní psychologií. Hned v úvodu této kapitoly se proto naskýtá zásadní otázka: existuje vztah mezi subjektivně vnímaným štěstím a ekonomickým blahobytem (měřeným například prostřednictvím ukazatele hrubého domácího produktu)? Mlčoch (2007, s. 147–148) v této souvislosti podotýká, že žijeme v době, kdy je společnost fascinována ekonomickým růstem a zároveň si klade otázku, v jaké míře má toto počínání smysl. Ačkoli se dle autorových slov

pokoušela ekonomie vyvarovat psychologizaci svého vlastního paradigmatu, postupně vyvstávaly úvahy o tom, jaký je vztah mezi růstem příjmu a štěstím, které spotřebitel pociťuje a proč se nejedná o přímou úměru. Lidé s rostoucím příjmem musí hledat stále nová potěšení, aby si zvládli udržet stávající hladinu uspokojení, čímž dochází z pohledu ekonomie ke zvláštnímu paradoxu: objektivní ukazatele spotřeby rostou, ale subjektivní štěstí se nemění nebo dokonce klesá.

Zobecníme-li poznatky dosud realizovaných empirických šetření, dopějeme dle Mlčocha (2007, s. 148–149) ke třem skutečnostem: Při zkoumání korelace mezi výší příjmu obyvatel jedné konkrétní země a jejich subjektivně pociťovaným štěstím vyplývá z dosavadních poznatků, že spojitost mezi jevy bude silná (v praxi to obvykle znamená, že bohatší skupiny obyvatel jsou v dané zemi šťastnější než lidé s nižším statusem). Pokud ovšem budeme tyto jevy komparovat na mezinárodní úrovni, korelaci se pravděpodobně nepodaří odhalit – země s méně výkonnou ekonomikou totiž nejsou vždy méně šťastné než ty bohaté. Posledním a neméně zajímavým závěrem, který autor uvádí, je skutečnost, že pokud je měřeno subjektivně pociťované štěstí v konkrétní zemi během delšího časového úseku, budou výsledky do značné míry determinovány tím, zda se jedná o rozvojovou či vyspělou zemi. V případě první varianty by případný vzestup hrubého domácího produktu velmi pravděpodobně pozitivně souvisel se subjektivním nárůstem štěstí obyvatel. U vyspělých zemí však tento trend nelze vysledovat. Tento paradox se označuje jako „Easterlinův paradox štěstí“. Obdobná odchylka od očekávaného stavu však není ojedinělá a můžeme na ni narazit i v případě pracovní angažovanosti u obyvatel určité země (blíže viz kapitola 3.3.1 této práce).

1.1.4 Kvalita života z pohledu medicíny

Gurková (2011, s. 41) tvrdí, že výzkum kvality života ve zdravotním kontextu byl poprvé významněji rozpracován v 70. letech minulého století, a to zejména z farmako-enonomického hlediska, jelikož vznikla potřeba podrobněji analyzovat finanční nákladnost a efektivitu léčby pacientů. Od té doby byl způsob nahlížení na tuto problematiku různě upravován a přetvářen. Ačkoli by se dalo očekávat, že v případě definice kvality života z medicínského hlediska budou důležitou funkci zastávat výhradně termíny jako „zdraví“ nebo „funkční stav“, Gurková (2011, s. 51) tvrdí, že ve většině případů bývá zohledňován

i subjektivní rozměr problematiky (například spokojenost pacienta se životem), stejně tak jako kognitivní stránky a multidimenzionálnost celého konceptu. Definice tak obvykle charakterizují kvalitu života ve smyslu celkové životní spokojenosti a mnohdy explicitně nekladou důraz na její determinaci zdravím. Podle těchto bodů definovala fenomén i Světová zdravotnická organizace (World Health Organization, WHO), která uvádí, že kvalitu života můžeme vyjádřit jako způsob, kterým jedinci vnímají své postavení v životě, v kontextu příslušné kultury a hodnotových systémů a ve vztahu k jejich cílům, očekáváním, standardům a zájmům (WHO, 2020, nestránkováno). „Zdraví“ a „kvalitu života“ z medicínského hlediska proto rozhodně nelze libovolně zaměňovat a považovat za zcela identické jevy.

Cílem první kapitoly bylo předestřít základní body spojené se zkoumáním problematiky kvality života. Téma kvality života bylo zhodnoceno jednak prostřednictvím poznatků čerpaných z pozitivní psychologie (jejíž pojetí převažuje), ale také s využitím náhledu souvisejících vědních oborů (sociologie, ekonomie a medicíny). Tento výčet však samozřejmě není kompletní a všeobjímající. Kvalitu života bychom jistě mohli zkoumat například i z pohledu věd edukačních nebo teologie a filozofie. Ačkoli se každá z těchto oblastí primárně zaměřuje na jiný výsek kvality života, při komparaci jejich přístupů zjistíme, že mají i mnoho společných rysů. Zatímco v počátcích byl koncept zkoumán spíše z globálního hlediska, postupem času se jak psychologie, tak sociologie a medicína začaly více orientovat na subjektivní rovinu kvality života jedinců a jejich komponent. Jak již bylo předestřeno, hovoříme o nesmírně obsáhlém tématu, které souvisí se všemi dimenzemi lidského života. Z toho důvodu má dosavadní text místy poněkud přehledový charakter a slouží především pro dokreslení a lepší pochopení kontextu.

2 Koncept kvality pracovního života

Jak již bylo řečeno v úvodu první kapitoly, během druhé poloviny 20. století došlo v západním světě ke značným společenským změnám. Tyto změny byly způsobeny nejrůznějšími vědeckými objevy, rozvojem ekonomiky, technickým pokrokem a dalšími fenomény a procesy, které celkově vedly k vyššímu životnímu standardu obyvatel. Není překvapující, že se výrazně ovlivnily taktéž kvalitu pracovního života (quality of work life, QWL), což ve svých pracích reflektuje řada odborníků. Jak však uvádí Svobodová et al. (2015, s. 13) jedná o natolik komplexní téma, že je v zásadě nevyčerpatelné a pro všechny zúčastněné strany je nanejvýš žádoucí, aby bylo kontinuálně a dlouhodobě zkoumáno, jelikož kultivování vhodných pracovních podmínek na základě odpovídajících odborných zjištění a doporučení by mělo být zařazováno mezi priority tvůrců souvisejících politik.

O významnosti a přínosu konceptu kvality pracovního života však můžeme – podobně jako v případech mnoha jiných témat – dále polemizovat. Například analýza článků publikovaných na téma kvality pracovního života v letech 1973 až 2002 ukázala, že velmi málo z nich přispělo k hlubšímu pochopení a vyjasnění konstruktu. Data z analýzy dále naznačují, že zatímco vědecký zájem o kvalitu pracovního života postupně stagnuje, dochází na opačné straně k nárůstu zájmu o užší témata, související s pracovním prostředím (Martel a Dupuis, 2006, s. 348). Vysvětlení tohoto trendu může být například v pregnantnějším vymezení dílčích jevů a následné přesnější operacionalizaci pojmů, díky které lze výzkum koncipovat exaktněji než u obecněji vnímané kvality pracovního života.

Už jen samotné vyjmenování zásadních změn v oblasti pracovního života by bylo značně obšírným tématem, nicméně markantní dopad mají v posledních letech zejména fenomény jako globalizace, digitalizace a taktéž celosvětová pandemie nového typu koronaviru, označovaného jako Covid-19. Překotný a nepředvídatelný vývoj klade vysoké nároky na pracovníky, kteří musí pružně reagovat na změny a adaptovat se na nové podmínky.

Svobodová et al. (2015, s. 17) tvrdí, že vědecké poznání základních souvislostí a tendencí celospolečenského vývoje je nezbytné pro adekvátní formování názorů hlavních aktérů, kteří se podílejí na tvorbě strategií sociální politiky, trhu práce a také na politice zaměstnanosti.

Kvalitu pracovního života je potřeba uchopovat jako komplexní konstrukt, jenž se skládá z individuálního prožívání pracovní pohody a dále také širšího kontextu souvisejícího s pracovními zkušenostmi. Suriñach, Royuela a López-Tamayo (2008, s. 405) vnímají kvalitu pracovního života jako relativní vícerozměrný koncept, který v širším smyslu obsahuje složky spojené s objektivní charakteristikou zaměstnání (včetně pracovního prostředí a specifických charakteristik), dispozicemi pracovníka, shodou mezi zdroji jedince s pracovními požadavky a v neposlední řadě také subjektivním hodnocením těchto prvků člověkem. Seberová (2010, s. 2) uvádí, že obecně bývají za stěžejní prvky individuálního prožívání a vnímání kvality pracovního života označovány zejména dimenze spojené s materiálním a sociálním pracovním prostředím, dále administrativní systém a samozřejmě také vztahy mezi jedinci i skupinami.

Podle Suriñach, Royuela a López-Tamayo (2008, s. 401) můžeme přístupy ke kvalitě pracovního života rozdělit na koncepce akademického a institucionálního původu. Autoři uvádějí, že teorie zpracované různými společnostmi se zaměřují spíše na objektivní faktory související s kvalitou pracovního života a u akademických teorií bývá více zohledňován subjektivní rozměr problematiky (Suriñach, Royuela a López-Tamayo, 2008, s. 415). S tímto se ztotožňují i Mohamad a Mohamed (2012, s. 39), podle kterých se vědecké chápání kvality pracovního života zaměřuje především na pocit vyplývající z interakce mezi jedinci a jejich pracovním prostředím. Mezi odborníky je poměrně populární i duální koncepce zkoumání kvality pracovního života, jelikož zohledňuje vliv jak objektivních podmínek, tak hledisko zrcadlící subjektivní vnímání reality optikou jednotlivých pracovníků. Objektivní rovina je často operacionalizována takovými indikátory, které souvisejí zejména s pracovními podmínkami, možnostmi osobního a profesního růstu a rozvoje. Zohledněny jsou i platové a mzdové podmínky, typ pracovní smlouvy a povaha pracovního poměru, pracovní doba a míra její flexibility, rozměr právní ochrany pracovníků, produktivita práce nebo genderové a etnické rozdíly v konkrétních oblastech. Zatímco objektivní hledisko pracovního života může být zkoumáno na mikro úrovni (tedy na konkrétním jedinci), mezo úrovni (v rámci firmy, organizace, skupiny) i makro úrovni (celospolečenské, národní a nadnárodní), rovina subjektivní už z principu nelze měřit jinak než na úrovni individuální. Nejfrekventovanějším způsobem měření je z toho důvodu hodnocení samotnými pracovníky, kteří evaluují buď obecně své zaměstnání nebo detailněji jeho jednotlivé aspekty (Vinopal, 2020, s. 5–6).

O definování kvality pracovního života se samozřejmě kromě akademických pracovníků pokoušela řada soukromých i státních institucí. Například Strategický rámec České republiky 2030 (MŽP, 2018, nestránkováno) používá jako stěžejní charakteristiku kvality pracovního života zejména komponenty důstojnosti pracovních podmínek. Dle tohoto stanoviska kvalita pracovního života odpovídá zejména dostatku rovných příležitostí získat práci ohodnocenou dle určených pravidel, s férovým příjmem, kde je zaručena bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti. Důležitým aspektem je také sociální ochrana pracující osoby, možnost svobodně vyjádřit názor, stejně jako se rozvíjet, sociálně začleňovat a mít možnost spolupracovat na některých oblastech ovlivňujících pracovní život.

2.1 Vybrané modely kvality pracovního života

V průběhu minulého století vytvořili v oblasti zkoumání kvality pracovního života průkopnické práce a teorie zejména následující autoři: Walton (1973), Hackman a Oldham (1975) nebo Westley (1979), Werther a Davis (1983) a Nadler a Lawler (1983). Stěžejním přínosem jejich prací byly zejména modely, pomocí kterých bylo možné kvalitu pracovního života (byť s určitými limity) měřit a dále zkoumat. Kromě toho vzniklo v průběhu 80. až 90. let několik přístupů, které se zabývaly zejména vztahem kvality pracovního života a souvisejících oblastí. Následující text představuje základní myšlenky uvedených teorií a také postihuje celkový vývoj problematiky.

2.1.1 Waltonova koncepce kvality pracovního života

Jako první koncepci je vhodné představit teorii formulovanou Waltonem roku 1973, která se stala jakýmsi odrazovým můstkem pro mnohé další práce. Walton (1973, s. 11) si položil otázku, jakým způsobem by bylo možné co nejobjektivněji měřit subjektivně vnímanou kvalitu pracovního života jedinců. Dospěl k názoru, že existuje několik základních dimenzí, které ji značným způsobem ovlivňují a utvářejí: přiměřená a spravedlivá odměna za pracovníkovo nasazení (adequate and fair compensation), bezpečnost a zdravé pracovní podmínky při výkonu práce (safe and healthy working conditions), příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti (immediate opportunity to use and develop human capacities), možnost pracovního růstu a bezpečí (future opportunity for continued growth and security),

společenská integrovanost v organizaci (social integration in the work organization), zaručení práv v organizaci (constitutionalism in the work organization), vztah práce a mimopracovního života (work and the total life space) a společenská relevantnost pracovního života (the social relevance of work life) (Walton, 1973, s. 12–21). Každá z těchto dimenzí potom obsahuje konkrétní indikátory, pomocí kterých může být měřena. Waltonův model mimo jiné pracuje s poměrně velkým množstvím dimenzí, které jsou založeny na objektivních faktorech (jako jsou odměny, prostředí a podobně).

Jak již bylo uvedeno výše, na tuto teorii později navázalo mnoho dalších odborníků. Jako příklad řadící se mezi novější práce můžeme uvést koncepci Suriñach, Royuela a López-Tamayo (2008, s. 410–415), kteří navrhují, že by kvalita pracovního života měla být zkoumána prostřednictvím subjektivních i objektivních měřítek na mikro úrovni i makro úrovni. Kromě toho ve své koncepci pracují s deseti základními dimenzemi, které mají významný vliv na kvalitu pracovního života a dají se sledovat souvisejícími indikátory: vnitřně vnímaná kvalita povolání, schopnosti pracovníka a jeho příležitosti k celoživotnímu učení, genderová rovnost, zdraví a bezpečnost při vykonávání pracovní činnosti, flexibilita práce, začlenění a přístup na trh práce, work-life balance, možnost participovat na procesech, diverzita a celkový pracovní výkon.

2.1.2 Teorie Hackmana a Oldhama

Hackman a Oldham (1975) uvádějí, že kvalita pracovního života jedince se značně odvíjí od jeho vnitřní motivace, spokojenosti s prací a obohacením funkcí. Pomocí jejich nástroje Job Diagnostic Survey (JDS) je možné evaluovat konkrétní pracovní místa a stanovit, zda je lze přepracovat takovým způsobem, aby se zvýšila motivovanost a produktivita pracovníků, a dále vyhodnotit případné dopady těchto změn na pracovníky. Nástroj je založen na teorii zaměřující se na způsob, kterým design práce ovlivňuje motivaci. Umožňuje měřit: a) objektivní dimenze práce, b) individuální psychologické postoje, které vycházejí z těchto dimenzí, c) reakce pracovníků na práci a její podmínky, d) připravenost jedinců na obohacení práce (Hackman a Oldham, 1975, s. 159).

Autoři tedy nástroj navrhli takovým způsobem, aby byl použitelný při diagnostice pracovních míst před jejich úpravou i při hodnocení již redesignovaných pracovních míst a zjišťování dopadu změn na pracovníky (Hackman a Oldham, 1975, s. 159). Pozitivní osobní a pracovní výstupy se podle Hackmana a Oldhama (1975, s. 160) objevují zejména v případech, kdy jsou přítomny tři určující předpoklady: jedinec vnímá smysluplnost své práce, uvědomuje si zodpovědnost a je obeznámen s výsledky své práce. Tyto podmínky jsou utvářeny na základě 5 dimenzí. Smysluplnost je dle teorie určována zejména rozmanitostí potřebných dovedností k realizaci úkolů (skill variety), identitou úkolů (task identity) a významností úkolů (task significance). Zodpovědnost je definována mírou autonomie, kterou jedinec disponuje při výkonu povolání a uvědomování si výsledků práce souvisí s kvalitní zpětnou vazbou, jenž jedinec získává například od nadřízeného nebo kolegů (Hackham a Oldham, 1975, s. 161–162).

Autoři teorie však nedoporučují používat tento nástroj pro diagnostiku pracovních míst – jednak z toho důvodu, že by v takovém případě nemohla být zaručena anonymita odpovědí respondenta a dále také proto, že dotazník by v takovém případě nemusel vykazovat dostatečnou vnitřní konzistenci a jeho reliabilita by nemusela být dostatečná (Hackham a Oldham, 1975, 169).

2.1.3 Modely vztahu kvality pracovního života a dalších oblastí lidské existence

V průběhu 80. až 90. let vzniklo hned několik směrů a pohledů, které se zabývaly nejen kvalitou pracovního života, jejími dimenzemi a měřením, ale také vztahem k ostatním kategoriím lidské existence. Často zmiňovanými koncepcemi, pocházejícími z této doby, jsou například transformační model (The Transfer Model/Spillover Effect), kompenzační model (The Compensation Model), segmentační model (The Segmentation Model) a akomodační model (The Accommodation Model). Pro většinu těchto modelů je typické, že nebyly utvořeny pouze jedním autorem, ale naopak byly průběžně doplňovány a upravovány v návaznosti na nové poznatky.

Mezi nejstarší koncepce zabývající se kvalitou pracovního života ve vztahu k dalším oblastem patří přenosový model (The Transfer Model/Spillover Effect). Podle Rekhi a Sharma (2018, s. 71) jeho základní myšlenka spočívá v představě, že pracovní spokojenost

do značné míry ovlivňuje ostatní sféry jedincova života a vice versa. Mnozí autoři, kteří se tímto předpokladem zaobírali, pracovali s tezí, že existuje vztah mezi prací a dalšími mimopracovními oblastmi. Postupem času byl však tento postulát relativizován, jelikož pouze vybrané sféry pracovního života pozitivně korelují s těmi mimopracovními.

Kompenzační model naproti tomu podle Martela a Dupuise (2006, s. 346–347) předpokládá, že jedinec, který není spokojený ve své práci, se bude pokoušet tento stav napravit prostřednictvím různých aktivit a uspokojováním potřeb v jiných oblastech života. Hlavní kritika uvedeného modelu nicméně pramení ze skutečnosti, že predikuje inverzní vztah mezi pracovní spokojeností a spokojeností mimo práci, což je vazba, kterou výzkum obecně vzato nepotvrzuje (Martel a Dupuis, 2006, s. 346–347).

V opozici proti uvedeným názorům stojí segmentační model kvality pracovního života, který dle Rekhi a Sharma (2018, s. 72) zastává stanovisko, že pracovní a mimopracovní život jsou dva odlišné segmenty, které se vzájemně neovlivňují. Přístup tedy pracuje s postulátem, že jasné oddělení pracovních a dalších životních oblastí vytváří rovnováhu, zatímco přelévání pocitů souvisejících s prací do osobního života nepříznivě ovlivňuje celkovou životní spokojenost. Posledním z uvedené skupiny teorií je potom model akomodační, spočívající v dobrovolném snižování investic osobních zdrojů jedince do jedné sféry činností, aby bylo možné adekvátněji reagovat na požadavky z dalších oblastí. Výhodou tohoto modelu je zejména jeho široká aplikovatelnost na různé skupiny pracovníků (Martel a Dupuis, 2006, s. 348).

2.1.4 Některé současné přístupy ke zkoumání kvality pracovního života

Vinopal (2020, s. 6) vychází z předpokladu, že na subjektivně vnímanou kvalitu pracovního života můžeme v současnosti nahlížet prostřednictvím dvou základních teoretických přístupů – tedy pomocí koncepce uspokojování potřeb nebo prostřednictvím teorie vedlejších efektů. První varianta anticipuje, že kvalita pracovního života může být vyjádřena mírou, do jaké práce a zaměstnání uspokojují potřeby jedinců. Alternativní pohled potom poskytuje teorie vedlejších efektů, jenž kvalitu pracovního života zpracovává v širších souvislostech a zohledňuje vliv dalších oblastí života.

Oba tyto přístupy mohou mít v praxi nesporné výhody i nevýhody. Zkoumání kvality pracovního života pouze prostřednictvím míry naplňování potřeb, může poodhalit zajímavé skutečnosti, ale také přináší riziko redukcionismu problematiky. Přístup využívající teorii vedlejších efektů potom může snadno přecenit nebo naopak podhodnotit vliv souvisejících oblastí. Je potřeba mít na mysli, že každý jedinec je unikátní a má odlišně silné vazby na zbývající sféry svého života. Kromě toho mají lidé i rozdílné priority a hodnoty určující kvalitu jejich života – pro někoho například rodinný život představuje zásadní hodnotu a případný nesoulad v této oblasti markantně a negativně ovlivňuje kvalitu pracovního života, jiný naopak v takové situaci může o to více zaměřit svou pozornost směrem k pracovní dimenzi (a případně ocenit její kvalitu).

Díky dlouhodobému zájmu odborníků v současnosti můžeme využít celou řadu metodik a nástrojů k měření kvality pracovního života i souvisejících jevů, jako jsou pracovní spokojenost nebo angažovanost. Vinopal (2011, s. 938) uvádí, že vývoj standardizovaných nástrojů a postupů pro měření kvality pracovního života můžeme nalézt v mnoha zemích Evropy. Příkladem je dle něj německý Gute Arbeit Index, belgický dotazník Quality of Work in Flanders nebo španělský Indicator of Quality of the Labour Market. Kromě toho však existuje řada výzkumů srovnávajících různé aspekty kvality práce na nadnárodní úrovni s využitím statistických dat pocházejících z jednotlivých zemí. Pravděpodobně nejobsáhlejším z těchto výzkumných programů je v současnosti European Working Conditions Survey (EWCS, o kterém dále pojednává kapitola 3.3 této práce), významné šetření je však také European Labour Force Survey (ELFS) nebo International Social Survey Programme (ISSP).

V České republice se problematice měření kvality pracovního života věnuje zejména Vinopal (2011, s. 939), který je autorem Indikátoru subjektivní kvality pracovního života (SQWLi). Tento nástroj umožňuje poměrně variabilně zacházet se zkoumaným vzorkem, jelikož se dá flexibilně upravovat a aplikovat v rozličných hloubkách a pohledech. Celý dotazník vytvořený Vinopalem (Vinopal, 2020, s. 9–15) obsahuje dva oddíly, přičemž první se seskládá z identifikačních položek a druhý obsahuje samotný výzkumný nástroj měřící subjektivní kvalitu pracovního života. Metodika SQWLi zkoumá dvě základní dimenze, kterými jsou důležitost (obsahuje reflektivní indikátory) a hodnocení (obsahuje formativní indikátory) a to celkem u osmnácti aspektů, které jsou dále tříděny do šesti klíčových domén:

čas, vztahy, odměňování, seberealizace, podmínky a jistota. V praxi tedy jedinec hodnotí jednak to, jak jsou pro něj důležité různé oblasti pracovního života a následně tyto oblasti hodnotí konkrétně ve vztahu ke své práci.

2.3 Kvalita pracovního života pracovníků vzdělávacích organizací

Beneš (2014, s. 87) uvádí, že v historii lidstva je možné identifikovat tři stěžejní fáze vývoje organizací poskytujících vzdělání a výchovu. Zpočátku se lidé učili zejména prostřednictvím participace na každodenním životě a prvním náznakem organizovanosti této oblasti byl až vznik různých společenstev (například cechů) připravujících jedince na výkon povolání. Současnou podobu vzdělávacích organizací následně umožnila až moderna a jejich vznik souvisel se snahou zajistit odpovídající kvalifikace na celospolečenské úrovni.

Skupina pracovníků působících v organizacích poskytujících určitou formu vzdělání je nesmírně rozsáhlá. Základním kritériem, prostřednictvím kterého můžeme tyto organizace dále kategorizovat, je cílová skupina účastníků vzdělávacího procesu. Beneš (2014, s. 88) v případě organizací zaměřujících se na edukaci dospělých uvádí, že se jimi teorie zabývá spíše marginálně, za což může zejména organizační roztříštěnost. Důvodem, proč nestojí v popředí zájmů dalších humanitních věd (například sociologie nebo psychologie) je i skutečnost, že se obvykle jedná o menší celky. Pokusy o komplexní a ucelený teoretický pohled jsou totiž podle Beneše (2014, s. 88) spojené spíše se školstvím. V České republice je oblast legislativně upravena především v následujících zákonech: Zákon č. 561/2004 sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících nebo Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

V případě, že zaměříme pozornost na skupinu pracovníků působících ve školství, je na úvod vhodné uvést rozdíl mezi „pedagogickým pracovníkem“ a „učitelem“. Urbánek (2005, s. 11) chápe první termín jako obecnější kategorii a nadřazený pojem. Ačkoli oba výrazy mohou označovat osoby podílející se na výchově a vzdělávání, pouze učitelé provádí přímou pedagogickou činnost. Pedagogičtí pracovníci oproti tomu mohou poskytovat různé poradenské služby (například psychologické povahy).

Podle Koti (2011, s. 15) je velmi obtížné odpovědět na otázku, co je vlastně podstatou učitelství, a to především kvůli proměnlivosti jeho obsahů a dále také metod výuky. Jedná se o tradiční intelektualizovanou profesi, jejíž náplní je duchovní činnost a smyslem je mimo jiné účast na předávání kulturního dědictví mezi generacemi. Uvedená profese bývá vnímána jako určité poslání či vnitřní závazek související s životní orientací příslušných pracovníků. Specifikem povolání je potom právě skutečnost vznikající přijetím závazku k výkonu této profese a převzetí odpovědnosti, díky čemuž dochází k překročení hranic individuality. Učitelé nezprostředkovávají mladé generaci pouze poznatky a vědomosti o světě či kultuře, ale také mohou do značné míry ovlivňovat jejich postoje a standardy chování. Z toho plyne nejen moc, ale také obrovská zodpovědnost (Koťa, 2011, s. 16).

Šimíčková-Čížková (2010, s. 87) zdůrazňuje nejen společenskou důležitost učitelského povolání, ale také jeho náročnost. Učitelé mohou být mnohdy zatíženi objemem náhlých úkolů, administrativou nebo podstatou své role, kdy musí být žákům nejen autoritou, ale také vytvářet přátelskou a otevřenou atmosféru. V nedávné době navíc kvůli pandemii nového typu koronaviru Covid-19 museli rychle reagovat na zásadní změny související s protiepidemickými opatřeními a přizpůsobit jim svou pracovní činnost. Všechny tyto skutečnosti kladou značné nároky na jejich osobní zdroje a mohou ovlivňovat jejich subjektivně vnímanou kvalitu pracovního života.

Mezi tradičně používané indikátory, prostřednictvím kterých je možné zkoumat kvalitu pracovního života učitelů patří dle Rekhi a Sharma (2018, s. 72–73) zejména: adekvátní a přiměřené odměňování (Adequate and Fair Compensation) za prováděnou činnost, zaručené bezpečné a zdravé pracovní podmínky pro výkon práce (Safe and Healthy Working Conditions), příležitost pro rozvoj kompetencí jedince (Opportunity to use and develop competencies), možnost kontinuálního profesního růstu (Opportunity for continued growth), dostatečný prostor pro pracovní i osobní život (Work and total life space) – zejména tedy ve smyslu work-life balance, organizační klima (Organizational Climate) kde jsou přítomny hodnoty jako například tolerance a rovnost, monitorovaná hladina stresu a absence burnout syndromu (Stress control and employee burn out), konstitucionalismus v organizaci práce (Constitutionalism in the work organization), zabezpečení práce ve smyslu jistoty (Job security), podpora supervizora a kolegů (Supervisor and Colleague support), sociální význam práce (Social relevance of work), uznání za úspěch (Recognition for achievement),

autonomie (Autonomy), jasnost rolí (Role clarity), kreativita a inovace (Creativity and Innovation), dobře formulované a stanovené cíle (Well formulated and established goals), smysluplnost a význam práce (Meaningfulness and significance of work), identifikace a potěšení z práce (Identification with and enjoyment of work).

Předchozí text ukazuje, že se koncept kvality pracovního života se postupně vyvíjel. Zatímco zpočátku se jednalo spíše o rigidní konstrukt zaměřující pozornost na objektivní ukazatele, postupně se začal zájem odborníků více orientovat na subjektivní vnímání a stal se systematičtějším. Koncept kvality pracovního života se může v určitém smyslu zdát jako překonaný, jelikož se pozornost akademických pracovníků v současnosti ubírá spíše směrem k jednotlivým fenoménům a jejich souvislostem (zejména k pracovní spokojenosti nebo well-beingu). Je však možné, že v průběhu času bude tento přístup opět přehodnocen a celá problematika bude zkoumána více z holistického hlediska. Vzhledem k dosavadní kritice by však s největší pravděpodobností nejprve muselo dojít k nalezení konsenzu v otázce definice a pregnantnímu vymezení kvality pracovního života.

3 Pracovní angažovanost

Ačkoli na první pohled nemusí být zcela zjevná užší souvislost mezi kvalitou pracovního života a pracovní angažovaností, oba tyto koncepty se pojí s psychologií práce a organizace, stejně jako s pozitivní psychologií. Související problematikou by se potom měli zabývat nejen samotní pracovníci, ale také zaměstnavatelé, tvůrci příslušných politik, akademičtí pracovníci a výzkumníci. Pracovní angažovanost je komplexní fenomén, který lze poměrně snadno identifikovat, nicméně je náročné jej adekvátně definovat a jednoznačně vymezit. Není totiž jednotným a samostatně stojícím konceptem, ale naopak má mnoho dimenzí a souvisí s řadou dalších jevů. Pracovní angažovanost rozhodně není pouze tématem akademického zájmu – naopak má značný přesah do organizační praxe. O tom svědčí i zájem některých konzultantských firem, které se zabývají možnostmi zvyšování úrovně pracovní angažovanosti.

Již samotné zařazení angažovanosti mezi ostatní psychologické konstrukty se může jevit jako problematické. Zatímco někteří autoři odmítají názor, že se jedná o postoj (Ariani, 2013, s. 48), jiní tento koncept naopak mezi postoje řadí (Tureckiová, 2004, s. 46). Výrost a Slaměník (2008, s. 135) charakterizují postoje jako hodnotící vztahy jedinců k okolnímu světu, které obsahují tři základní oblasti: kognitivní, emocionální a behaviorální. Štikar et al. (2003, s. 108) rozdělují postoje ve vztahu k práci do několika skupin: postoje k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině, k práci samotné a mimopracovním podmínkám práce. Dle Koeninga (2013, s. 31) můžeme rozlišovat mezi dvěma přístupy k angažovanosti. První ji vnímá jako postojový koncept (související s propojením osobnosti jedince a jeho pracovní role) a druhý potom jako behaviorální konstrukt (představující široce definované pracovní chování, včetně výkonu).

Termín pracovní angažovanost, chápaný v kontextu pracovní role zaměstnance, se dostal do popředí odborného zájmu začátkem 90. let (Simpson, 2009, s. 1013). Armstrong (2007, s. 121) angažovanost definuje jako stav, kdy lidé mají zájem o svou práci a zároveň jsou připraveni vynakládat dobrovolně úsilí k plnění pracovních úkolů, výzev a povinností. Tureckiová (2004, s. 46) uvádí, že tento pojem má v českém prostředí někdy negativní konotaci, pramenící z historických souvislostí, nicméně současný význam pracovní angažovanosti má vyjadřovat především zájem jedince a jeho kladný vztah k vykonávané práci v organizaci, projevující se vysokou kvalitou, ochotou a schopností efektivně řešit

úkoly (Tureckiová, 2004, s. 46). Dle Paulíka (2014, s. 7–8) vyjadřuje pojem angažovanost zejména aktivní osobní účast jedince na záležitosti, procesu nebo jevu, a to s elánem, ochotou a snahou přispět. V pracovním životě se dle něj jedná o faktor dále ovlivňující pracovní postoje i dosažené výsledky zaměstnanců (Paulík, 2014, s. 7–8).

Ačkoli odborníci ve svých pracích zpočátku explicitně neuváděli, že existuje vztah mezi angažovaností a pracovním výkonem (například Kahn, 1990), následující výzkumy tuto souvislost potvrdily. V případech, kdy jedinci investují energii do svých pracovních rolí, je logické, že by měli podávat i vyšší výkon (Ariani, 2013, s. 47). Angažovaný pracovník je plně oddaný a zaujatý svou prací, díky čemuž je schopen podávat i nadprůměrné výkony (například Paulík, 2014, s. 7–8; Simpson 2009, s. 1019–1021). Bakker a Demerouti (2008, s. 213) uvádějí tři stěžejní důvody, proč angažovanost přispívá k lepšímu výkonu pracovníků: je často doprovázena pozitivními emocemi, dobrým zdravotním stavem a také schopností dostatečně mobilizovat své zdroje pro podání lepšího výkonu. Dle Schaufeliho, Bakkera a Salanovy (2006, s. 713) však stále na základě výzkumů není s jistotou možné konstatovat, zda je pracovní výkon důsledkem nebo příčinou pracovní angažovanosti a stanovit tak kauzální pořadí obou jevů. Kromě toho je vhodné uvést, že pracovní angažovanost může v určitých případech vést dokonce i k horšímu výkonu. Pokud by například pracovníci byli svou angažovaností přespříliš motivováni, mohlo by toto jejich rozrušení mít negativní dopad na kognitivní výkon (Bakker a Bal, 2010, s. 200).

Jedním z prvních autorů zabývajících se výzkumem v oblasti pracovní angažovanosti byl William A. Kahn, který v 90. letech představil svou dodnes populární a využívanou teorii. Jeho myšlenka byla založena na předpokladu, že původní psychologické konstrukty (například zapojení do zaměstnání, organizační nasazení nebo vnitřní motivace), jsou ve skutečnosti relativně vzdálené od každodenních zkušeností zaměstnanců v rámci jejich pracovních rolí (Simpson, 2009, s. 1018). Dle Kahna (1990, s. 692–705) je angažovanost spíše závislá na tom, jak jedinec zvládne zapojit a promítnout své Já (self) do pracovní role. Angažovanost se následně projevuje tak, že lidé současně plnohodnotně vykonávají svou práci a zároveň vyjadřují své Já ve fyzické, kognitivní, behaviorální i emocionální rovině.

Kromě toho Kahn (1990, s. 695) předpokládá, že angažovaní jedinci zvládnou úspěšně zapojit své Já do pracovní role, díky čemuž jsou pohlceni prací, kterou vnímají jako smysluplnou a se zapojením vnitřních zdrojů vykládají značné úsilí k vyřešení přidělených úkolů. Dostatečně angažovaní pracovníci ve svých rolích zaměřují úsilí nejen na dosažení cílů souvisejících s pracovními rolemi, ale jsou při tom také kognitivně ostražití a emocionálně propojení s tímto úsilím (Ariani, 2013, s. 47). Nízká míra angažovanosti naopak znamená oddělení pracovní role a nás samých. Neangažovaní pracovníci se tedy stáhnou fyzicky, kognitivně nebo emocionálně, čímž se brání hraní své pracovní role (Kahn, 1990, s. 700–705).

Díky analýze provedené Simpson (2009, s. 1019–1021) byly identifikovány čtyři vzájemně související směry, zabývající se výzkumem angažovanosti v pracovním prostředí. Jedná se o: osobní angažovanost (personal engagement), zaměstnaneckou angažovanost (employee engagement), pracovní angažovanost (work engagement) a vyhoření ve vztahu k angažovanosti (burnout vs. engagement). Výsledky její práce dále naznačují, že organizační faktory mají ve srovnání s osobnostními předpoklady jedinců větší potenciál pro ovlivnění jejich angažovanosti.

Nejstarší z uvedených koncepcí je osobní angažovanost (Simpson, 2009, s. 1018). Jedná se o vyjádření sebe sama během výkonu pracovní role v rovině fyzické, kognitivní i emocionální (Kahn, 1990, s. 694). Pracovní angažovanost charakterizují Schaufeli et al. (2002, s. 73–75) jako naplňující pozitivní stav mysli, doprovázený vysokou úrovní energie, odhodláním a také duševní odolností (až houževnatostí) zajišťující vytrvalost a úsilí při zapojení do práce. Tento postoj je dlouhodobějšího rázu a není zaměřen na konkrétní objekt, situaci či událost (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 702). Jedinec díky pracovní angažovanosti zažívá pocit důležitosti, hrdosti a nadšení, přičemž je na svou práci plně koncentrovaný. Z pohledu Schaufeliho et al. (2002, s. 71–92) jsou pro pracovní angažovanost zásadní tři komponenty – nasazení či vitalita (vigor), oddanost (dedication) a také pohlcení prací související s důvěrou ve vlastní schopnosti a dovednosti (absorption, self-efficacy). Zaměstnanecká angažovanost znamená pozitivní přístup zaměstnance k organizaci a jejím hodnotám. Když jsou zaměstnanci angažovaní, zvyšují výskyt chování, které podporuje efektivní fungování organizace (Ariani, 2013, s. 46). Zaměstnanecká angažovanost je koncept, který se rovněž do značné míry podobá pojetí Kahna z roku 1990.

Dle Hartera et al. (2002, s. 269) se však objevuje zejména v případech, když jsou pracovníci emočně propojení s ostatními, zapojení a nadšení pro práci. O posledním výše uvedeném směru (definujícím angažovanost prostřednictvím její komparace s vyhořením pracovníka) dále systematičtěji pojednává kapitola 3.1.

3.1 Vybrané přístupy, teorie a modely angažovanosti

K vymezení pracovní angažovanosti se v odborných kruzích využívají různé přístupy a koncepce. Jednou z možností, jak definovat pracovní angažovanost je vymezit ji jako protipól či protiklad k syndromu vyhoření (burnout syndrome). Z tohoto úhlu pohledu je možné vnímat oba koncepty jako jednodimenzionální problematiku, která pouze nabývá různých hodnot (Maslach, Schaufeli a Leiter, 2001, s. 397–400).

Syndrom vyhoření je dlouhodobou reakcí na chronické emoční a interpersonální stresory. Je tvořen třemi základními dimenzemi: vyčerpáním, cynismem a neefektivností. Projevuje se psychickými, ale i fyzickými a sociálními symptomy, které způsobuje zejména chronický stres (Maslach, Schaufeli a Leiter, 2001, s. 397–400). Následkem tohoto stavu mohou být příznaky spojené s únavou, kognitivním a emočním vyčerpáním (Kebza a Šolcová, 2003, s. 7–8). Dle Stocka (2010, s. 23–29) většina modelů syndromu vyhoření vychází z předpokladu, že jedinec je zprvu motivován, má velká očekávání a ideály, které jsou však často v rozporu s realitou. Následně přichází rozčarování a deziluze z nesouladu představ a skutečného stavu. Jedinec začíná postupně mnohé myšlenky přehodnocovat a relativizovat, uvědomuje si limity a pochybuje (například o smysluplnosti práce). Vnitřní rezignace je pro něj následně určitou formou obranné reakce.

Maslach, Schaufeli a Leiter (2001, s. 397–400) uvádějí, že vyhoření se projevuje zejména silným pocitem vyčerpání zdrojů a sil jedince, který se snaží se situací vyrovnat pomocí odosobnění a vytvoření kognitivního či emočního odstupu (například vůči práci, ale také vůči kolegům). Oproti tomu angažovaný pracovník disponuje dlouhodobě dostatkem energie a nadšením pro svou práci, kterou vnímá jako smysluplnou (Maslach, Schaufeli a Leiter, 2001, s. 397–400). Vzhledem k tomu, že pracovní angažovanost je v uvedeném pojetí opakem syndromu vyhoření, lze předpokládat, že pracovníci nacházející se ve fázi vyhoření budou vykazovat velmi nízké hodnoty pracovní angažovanosti.

Z pohledu Schaufeliho et al. (2002, s. 71–92) však bylo toto pojetí pracovní angažovanosti ve vztahu k vyhoření nekomplexní. Z toho důvodu akcentovali důležitost i dalších proměnných vstupujících do procesu jako nasazení (vigour), oddanost (dedication) a pohlcení prací související s důvěrou ve vlastní schopnosti a dovednosti (absorption, self-efficacy) (blíže viz kapitola 3.1).

Kromě toho bylo v následujících letech provedeno několik šetření, jejichž výsledky zrelativizovaly koncepci založenou na předpokladu, že angažovanost a vyhoření jsou opačnými póly identické kategorie. Ačkoli Schaufeli, Bakker a Salanova (2006, s. 701–716) původně ve výzkumu vycházeli z poznatků Maslach, Schaufeliho a Leitera (2001), oproti očekávání se vzorec vztahů proměnných zastupujících angažovanost a vyhoření v závěru mírně lišil. Tím vyvstala otázka, zda je vůbec možné na problematiku engagementu a burnoutu pohlížet původní unitární optikou. Například dle Kuok a Taorminab (2017, s. 262) teorie předložená Maslach, Schaufelim a Leiterem (2001) neodpovídá realitě, jelikož v praxi mohou pracovníci být angažovaní a zároveň zažívat syndrom vyhoření.

Mnozí další odborníci zabývající se problematikou pracovní angažovanosti proto začátkem tisíciletí přehodnotili přístupy a ve svých pracích začali více zohledňovat i další proměnné a dimenze. Rothbard (2001, s. 655–680) se nechala inspirovat Kahnovým dílem a definovala angažovanost jako dvourozměrný konstrukt, zahrnující pozornost věnovanou roli (tedy času, který člověk stráví přemýšlením o své práci) a absorpci (ve smyslu intenzity zaměření či soustředěnosti na práci), přičemž se zároveň pokoušela hledat spojitost mezi angažovaností v pracovních a mimopracovních rolích jedinců.

Dalším modelem, který je výzkumníky poměrně často využíván a zkoumá více oblastí, je takzvaný JD-R model (Job Demands-Resources), který představili Demerouti et al. ve své práci roku 2001. JD-R model předpokládá, že vysoké požadavky na výkon pracovníka (job demands) bývají spojeny s vyčerpáním (exhaustion) a že pracovní i osobní zdroje jedince (job resources) mají naopak negativní vztah k neangažovanosti (disengagement). Jinými slovy řečeno, čím více má jedinec zdrojů, tím je pravděpodobnější, že nebude neangažovaný (Demerouti et al., 2001, s. 508). Bakker a Demerouti (2008, s. 218) řadí mezi pracovní zdroje jedince například autonomii, zpětnou vazbu k výkonu nebo sociální podporu od kolegů. Mezi osobní zdroje potom patří optimismus, důvěra v sebe sama či odolnost. Oproti tomu nároky na výkon pracovníka se sestávají zejména z pracovního tlaku, emočních nebo

fyzických požadavků (Demerouti et al., 2001, s. 218). Ačkoli se může stát, že v jednu chvíli pracovník pociťuje vyčerpání i neangažovanost, neznamená to, že by mezi jevy byla kauzální spojitost a vzájemně se ovlivňovaly. Naopak oba fenomény se mohou vyskytovat samostatně (Demerouti et al., 2001, s. 508). Jinými slovy: pokud jsou požadavky pracovního místa vysoké, u pracovníků se pravděpodobně objeví vyčerpání, ale ne nutně neangažovanost, která by se naopak měla dostavit až při nedostatku zdrojů jedince.

Výsledky šetření dále poukazují na to, že rozvoj vyhoření je determinován přítomností určitých negativních faktorů pracovních podmínek (Demerouti et al., 2001, s. 508) a že stres může souviset s teoretickou nebo skutečnou ztrátou zdrojů jedince (Bakker a Demerouti, 2008, s. 213). Ve své další práci Bakker, Demerouti a Sanz-Vergel (2014, s. 399) hodnotí JD-R model jako účinný prostředek, díky kterému můžeme popsat a predikovat syndrom vyhoření, stejně jako pracovní angažovanost a další výstupy. Dle autorů je tento model značně využíván mimo jiné i kvůli jeho flexibilnímu použití: všechny potřebné charakteristiky mohou být modelovány prostřednictvím dvou základních kategorií (pracovních zdrojů a požadavků pracovního místa). Díky tomu může být model aplikován do nejrůznějších pracovních prostředí.

Jeden z nejnovějších modelů pracovní angažovanosti, navazující na Kahnovu práci z počátku 90. let, představili Kahn a Heaphy (2014, s. 82). Dle nich byl v oblasti zkoumání pracovní angažovanosti dlouhodobě podceňován význam vztahů, které metaforicky přirovnávají k nervovému systému organizací, jenž je zdrojem komplexních sociálních reakcí (ať už na individuální, týmové, divizní nebo celkově organizační bázi). Důležité je si uvědomit, že v souvislosti se zkoumáním angažovanosti nemohou být pracovní úkoly odděleny od vztahů a je nutné dostatečně zohlednit obě proměnné (Kahn a Heaphy, 2014, s. 92). Vztahový rámec je podle nich ovlivněn zejména třemi psychologickými podmínkami: smysluplností, bezpečností a dostupností. Jedinci si pokládají otázky týkající se toho, jak smysluplné pro ně je identifikovat se s pracovní rolí (přenést do ní své Já), jak je toto konání bezpečné a do jaké míry je pro ně realizovatelné. Dle relačního modelu závisí míra pracovní angažovanosti právě na uvedených oblastech (Kahn a Heaphy, 2014, s. 82).

V uplynulých třiceti letech vzniklo hned několik teorií, které se pokoušely o relevantní charakteristiku, deskripci a vyhodnocení fenoménu pracovní angažovanosti. Mnohé z nich byly postupně přehodnocovány a upravovány tak, aby odpovídaly praxi. Vzhledem k roztříštěnosti názorů je však i dnes v odborných kruzích poměrně obtížné nalézt shodu a dojít konsensu, jak by s touto oblastí měli výzkumníci dále pracovat.

Důležitou roli v celém procesu vývoje bezesporu sehrála původní práce Kahna (1990), ke které se mnozí autoři částečně přiklánějí dodnes. Kahn navrhl, že pracovní angažovanost by měla zahrnovat kognitivní, emoční a fyzické stavy jedince. Jistým limitem jeho koncepce však bylo, že tyto pojmy dostatečně neoperacionalizoval. Značnou pozornost následně zaznamenala práce Maslach, Schaufeliho a Leitera (2001), která nabízela alternativní pohled na problematiku. Teorie vycházející ze syndromu vyhoření sice nebyla zcela mylná, jelikož oba fenomény měly vybrané rysy společné (například dlouhodobý charakter), ale bohužel myšlenka nebyla potvrzena při realizaci empirických šetření. Navíc ji někteří autoři nevnímali jako dostatečně komplexní, a proto začali upozorňovat na její další nedostatky. Od té doby vzniklo několik iniciativ, zohledňujících nové perspektivy. Dle Kuok a Taormina (2017) se ukazuje jako nejrelevantnější spojení aktuálních poznatků s původními premisami, které uvedl Kahn (1990).

3.1.1 Měření pracovní angažovanosti

Kuok a Taormina (2017, s. 264–265) vysvětlují způsob, kterým chtěl Kahn (1990) měřit pracovní angažovanost. V jeho pojetí se jednalo o jev, který mohl nabývat různých úrovní od velmi nízké po velmi vysokou. Pracovní angažovanost vnímal jako soběstačný konstrukt, ve kterém mohli pracovníci vyjadřovat svá Já v několika odlišných rovinách: fyzické, kognitivní a emoční (viz kapitola 3). Míra jejich angažovanosti tedy byla hodnocena jako unipolární dimenze, ačkoli obsahovala tři komponenty.

Druhá koncepce pracovní angažovanosti, představená Maslach, Schaufelim a Leiterem (2001) pracuje s předpokladem, že pracovní angažovanost je opakem vyhoření (blíže viz kapitola 3.1). Dle Kuok a Teormina (2017, s. 265–266) se tedy v této teorii používá jedna bipolární dimenze: Angažovaní pracovníci pociťovali pozitivní motivační stav naplnění a vyhořelí jedinci vykazovali negativní emoční stav. Uvedený přístup pracuje s bipolárním

rozměrem vzájemně se vylučujících pólů a jedinec proto může být buď angažovaný nebo vyhořelý a nikdy obojí zároveň. Kuok a Taormina (2017, s. 265) tuto metodiku přirovnávají k problematice měření introverze a extroverze, kdy výzkumníci nejprve předpokládali, že jedinci mohou být zařazeni do jedné nebo druhé z těchto kategorií. Následně však bylo prokázáno, že každý člověk může mít určité množství obou charakteristik zároveň.

Další způsob, jak měřit úroveň pracovní angažovanost představili Schaufeli, Bakker a Salanova (2006). Jejich dotazník UWES (Utrecht Work Engagement Scale) obsahuje 17 (nebo ve zkrácené verzi 9) položek, které zkoumají vztah jedinců k práci. Respondenti hodnotí výroky prostřednictvím sedmibodové stupnice a jejich skóre může dosahovat hodnot mezi 0 až 102 (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 78–85). Problém měření původní verze tohoto dotazníku nicméně spočíval v tom, že dimenze byly vytvořeny uměle (jednotlivé aspekty nebyly nezávisle odvozeny, ale dosazeny jako opozita tří dimenzí vyhoření). Jistou nevýhodou dotazníku UWES tedy může být (stejně jako u předchozího postupu) skutečnost, že nedokáže současně změřit syndrom vyhoření a pracovní angažovanost.

Mezi další poměrně často využívané dotazníky zabývající se angažovaností patří například „The Gallup Workplace Audit“, prostřednictvím kterého zkoumali Harter et al. (2002) 4 základní elementy, jež jsou považovány jako nezbytné pro přítomnost angažovanosti. Jedná se o: jednoznačnost očekávání, pocit sounáležitosti s organizací, pocit vlastní důležitosti a přínosnosti, víru v příležitost pro pokrok a další růst. Tento dotazník se skládá z 12 položek.

3.1.2 Kritika koncepce angažovanosti

Důležitou součástí ustanovování jakéhokoli nového konstruktu je jeho koncepční a empirické oddělení od podobných a souvisejících fenoménů. Pracovní angažovanost je pojmem, o kterém se v odborných kruzích v tomto směru vedly poměrně vleklé diskuse. Některé názory obsahovaly kritiku a jiné pochybnosti, zda koncept bude pro vědu užitečný a zda přinese přidanou hodnotu oproti tradičním postojům. Například Saks (2008, s. 42) tvrdí, že pracovní angažovanost je pouze nepřesnou definicí a znovu opražováním již existujících psychologických konceptů. Newman a Harrison (2008, s. 31) jsou zase toho

názoru, že angažovanost nepřináší žádné nové poznatky k stávajícím konstruktům. Někteří další autoři byli ve svých úsudcích poněkud smířlivější a spíše upozorňovali na nutnost exaktnějšího vymezení angažovanosti a razantnějšího oddělení od dalších pojmů. Albrecht (2010, s. 6) zmiňuje potřebu usměrnit oblasti, kde se angažovanost překrývá s pracovní spokojeností nebo závazkem pracovníka vůči organizaci.

Pro shrnutí vývoje konstruktu pracovní angažovanosti je vhodné podotknout, že ne všechny snahy o jeho vymezení se posléze ukázaly jako zcela správné a úspěšné. Zejména po vyvrácení předpokladu, že angažovanost by měla být protipólem vyhoření, můžeme v odborné literatuře detekovat silnější snahy o přehodnocení přístupu a relativizaci dosavadních poznatků. Možná není nadnesené dokonce tvrdit, že v této době prošel koncept určitým stadiem krize, které bylo spojeno se hlasitější kritikou. Ačkoli se angažovanost stala populárním tématem v akademické sféře i v organizační praxi, dodnes existují nezodpovězené otázky týkající se toho, jak konstrukt přispívá a ovlivňuje pracovní chování jedinců a jak konkrétně souvisí s již zavedenými psychologickými postoji.

3.2 Pracovní angažovanost ve vztahu k dalším psychologickým konstruktům

Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, ústředním bodem zkoumání mnohých autorů je angažovanost ve vazbě na práci a organizaci. Poměrně náročné a komplikované je však v tomto směru vymezení angažovanosti vůči souvisejícím tématům, kterými jsou například závazek pracovníka vůči organizaci (organizational commitment), pracovní spokojenost (job satisfaction) nebo motivace (motivation). Jedná se totiž o komplementárními procesy, které se vzájemně doplňují, ovlivňují a někdy dokonce částečně překrývají.

Dle Maslach, Schaufeliho a Leitera (2001, s. 397–400) má však pracovní angažovanost v psychologii organizace mezi ostatními konstrukty zvláštní postavení, jelikož souvisí s prací jako takovou. Naproti tomu například pracovní spokojenost totiž odkazuje spíše k míře naplnění potřeb jedince a nezahrnuje tak dostatečně vztah člověka k pracovní činnosti. Obdobně můžeme tvrdit, že závazek vůči organizaci zase spíše vyjadřuje oddanost pracovníka k společnosti samotné. Mnoho výzkumů se zabývá vzájemnými vztahy

uvedených konceptů a hodnotami souvisejících proměnných, přičemž některé z těchto myšlenek budou představeny v následujících podkapitolách.

3.2.1 Pracovní angažovanost a motivace pracovníků

Pracovní angažovanost i motivace jsou bezesporu důležitými tématy, které můžeme zařadit do existenciálních aspektů lidské práce (Paulík, 2014, s. 12). Oba fenomény spolu úzce souvisejí, a proto byly předmětem zájmu odborníků, kteří se pokoušeli lépe porozumět jejich vztahu. Poskytnout podrobný vhled do problematiky motivace bohužel v této práci není možné a práce si takový cíl ani neklade. Přesto je však pro hlubší pochopení vhodné uvést alespoň její základní charakteristiku. Pro Výrosta a Slaměníka (2008, s. 147) je motivace zejména hybnou silou psychického charakteru, uvádějící do pohybu chování a činnost jedinců. Struktura motivačních dispozic je kombinací vrozených (primárních) a získaných (sekundárních) potřeb jedinců, jenž se složitě utváří v průběhu celého života. Stěžejním vnitřním zdrojem motivace je pohnutka či motiv, determinující intenzitu a směr chování, který může být prvkem motivační dynamiky, ale také motivační struktury osobnosti. Nakonečný (2014, s. 15–16) vnímá motivaci jako intrapsychicky probíhající proces, který vychází z určité potřeby jedince a je ovlivňován různými silami. Chování i jednání má dle Nakonečného (2014, s. 16) vždy psychologickou příčinu, cíl, smysl či jiný důvod vycházející z vnitřního stavu jedince jako reakce na exogenní nebo endogenní změny, které vyžadují určitou reakci. Tímto způsobem vznikají potřeby jedinců. Výrost a Slaměník (2008, s. 150) definují potřebu jako subjektivně pociťovaný nedostatek, projevující se nejčastěji pocity napětí, nelibostí nebo strádáním, podněcující jedince k dosažení určitých cílů. Některé teorie staví na tom, že pracovní angažovanost pokrývá základní dimenze vnitřní motivace, která zajišťuje chování orientované na cíl (Ariani, 2013, s. 51). Dle Armstronga (2009, s. 122) jsou motivace i angažovanost stavy bytí, nabízející způsob charakteristiky chování pracovníků. Rozdíl je ovšem ve větší dynamice motivace, která souvisí s přáním něco udělat a následně podniknout kroky k naplnění těchto potřeb a tužeb.

Výsledky výzkumu realizovaného Pourtousi a Ghanizadeh (2020, s. 455–466) naznačují, že motivace pracovníků (v tomto případě se konkrétně jednalo o profesní skupinu učitelů), by měla pozitivně ovlivňovat i další proměnné studie, mezi kterými byla pracovní angažovanost. Prokázání asociace mezi hodnotami motivace a pracovní angažovaností

odpovídají představě, že učitelé, kteří jsou vysoce motivovaní, vyvíjejí ve své profesi značné úsilí a jsou angažovaní vůči svým studentům, práci a organizaci. V případě splnění uvedených podmínek (a přítomnosti odpovídajících hodnot angažovanosti), je dle autorů studie tedy velmi pravděpodobné, že se u učitelů projeví velmi pozitivní, naplňující pracovní stav mysli (Pourtousi a Ghanizadeh, 2020, s. 455–466).

3.2.2 Pracovní angažovanost ve vztahu k pracovní spokojenosti a smysluplnosti

Vztah pracovní angažovanosti a spokojenosti je rovněž předmětem mnoha diskusí ze stran odborníků. Pracovní spokojenost je mnohdy vnímána jako jeden z rysů angažovanosti, ale zároveň bývá poukazováno na rozdíly mezi těmito pojmy. Teoreticky jsou tedy pracovní angažovanost a spokojenost dva odlišné konstrukty, jejichž definice se partikulárně překrývají (Ariani, 2013, s. 48). Kromě toho existují i přístupy, které charakterizují pracovní angažovanost spíše jako složku pracovní spokojenosti. Například podle Hartra et al. (2002, s. 269) se pracovní angažovanost projevuje zaujetím, nadšením a pracovní spokojeností jedince. Tato formulace však mnohými odborníky nebyla kvitována, právě proto, že je podle ní obtížné odlišit pracovní spokojenost a zaujetí prací od angažovanosti.

To, co odlišuje angažovanost od pracovní spokojenosti je dle Macey a Schneider (2008, s. 6–9) zejména aktivní přístup, související s nadšením, energií a zápalem, které jedince vedou k ochotě investovat energii k výkonu práce. Smysl nebo smysluplnost v pracovním či organizačním kontextu má řadu významných a v naprosté většině případů i pozitivních dopadů nejen na jedince, ale i fungování celé organizace. Dle Paulíka (2014, s. 5) se však v tuzemsku téměř nesetkáváme s konkrétními snahami a koncepcemi, které by vhodně upravovaly strategie k dosažení co nejlepších výsledků v této oblasti. Snahy klást důraz na smysluplnost práce na rozličných pracovních místech tak můžeme detekovat spíše v organizacích, které jsou součástí nadnárodních korporací. Paulík (2014, s. 5) dále zmiňuje, že i v oblasti výzkumu je kladen větší důraz na analýzu jednotlivých charakteristik práce, které pouze částečně zasahují do utváření smysluplnosti. Prožitek „smysluplnosti“ je dle Kahna (1990 s. 703–705) formován zejména: charakteristikami úkolu, pracovní rolí jedince a mezilidskými interakcemi. Smysluplnost je obvykle signifikantní u úkolů, které pro pracovníka představují výzvu odpovídající jeho schopnostem. Často se jedná o různorodé a nemonotónní činnosti vyžadující kreativní přístup a patřičné znalosti. Paulík (2014, s. 3)

však vymezuje tři odlišné základní oblasti, které do značné míry ovlivňují smysluplnost práce. Jsou jimi: organizační kultura (tedy zvláštní soubor norem, hodnot, postojů, postupů a přesvědčení vyskytujících se v organizaci), design práce (obsahující další proměnné jako míru pracovní zátěže, rozsah práce a její hloubku) a také osobnost samotného pracovníka (konkrétně jeho dispozice, zdroje, postoje, výkonost nebo inteligence).

3.2.3 Pracovní angažovanost a její vztah k adaptabilitě

Změny obecně jsou pro pracovníky velmi náročné a mnozí z nich mají velké obavy. Vedoucí pracovníci by měli mít na paměti, že proces transformace stojí na pilířích jako je efektivní komunikace, trpělivost a spolupráce. Pokud se v organizaci přechází na jinou technologii či systém, mění se určitý zažitý pracovní proces, postup nebo náplň práce, je potřeba zohlednit tlak i nároky, které jsou kladeny na všechny zúčastněné strany. Zásadní změny se v posledním roce kvůli pandemii Covid-19 dotkly snad všech typů vzdělávacích organizací. Nikdo nečekal ani nepredikoval, že dojde k tak významným změnám nejen v oblasti vzdělávání dospělých, ale i dětí. Přechod na distanční výuku ve školách a nárůst zájmu o e-learning ve společnostech znamenal pro učitele a lektory opravdovou výzvu. Pracovní angažovanost v takovýchto situacích hraje důležitou roli, jelikož může souviset s adaptabilitou pracovníků na změny. Alespoň to naznačují nejnovější výsledky výzkumu, který realizovali Heuvel et al. (2020, s. 1–16). Autoři předjímají, že hodnota pracovní angažovanosti je zásadním faktorem ovlivňujícím přijetí změny a zajišťujícím úspěšnou adaptaci pracovníků. Během přechodné fáze, kdy dochází k implementaci změny, může angažovanost pomoci zaměstnancům úspěšněji se přizpůsobit, jelikož souvisí s pozitivními postoji a také s ochotou investovat úsilí do procesu změny (často nad rámec běžných úkolů).

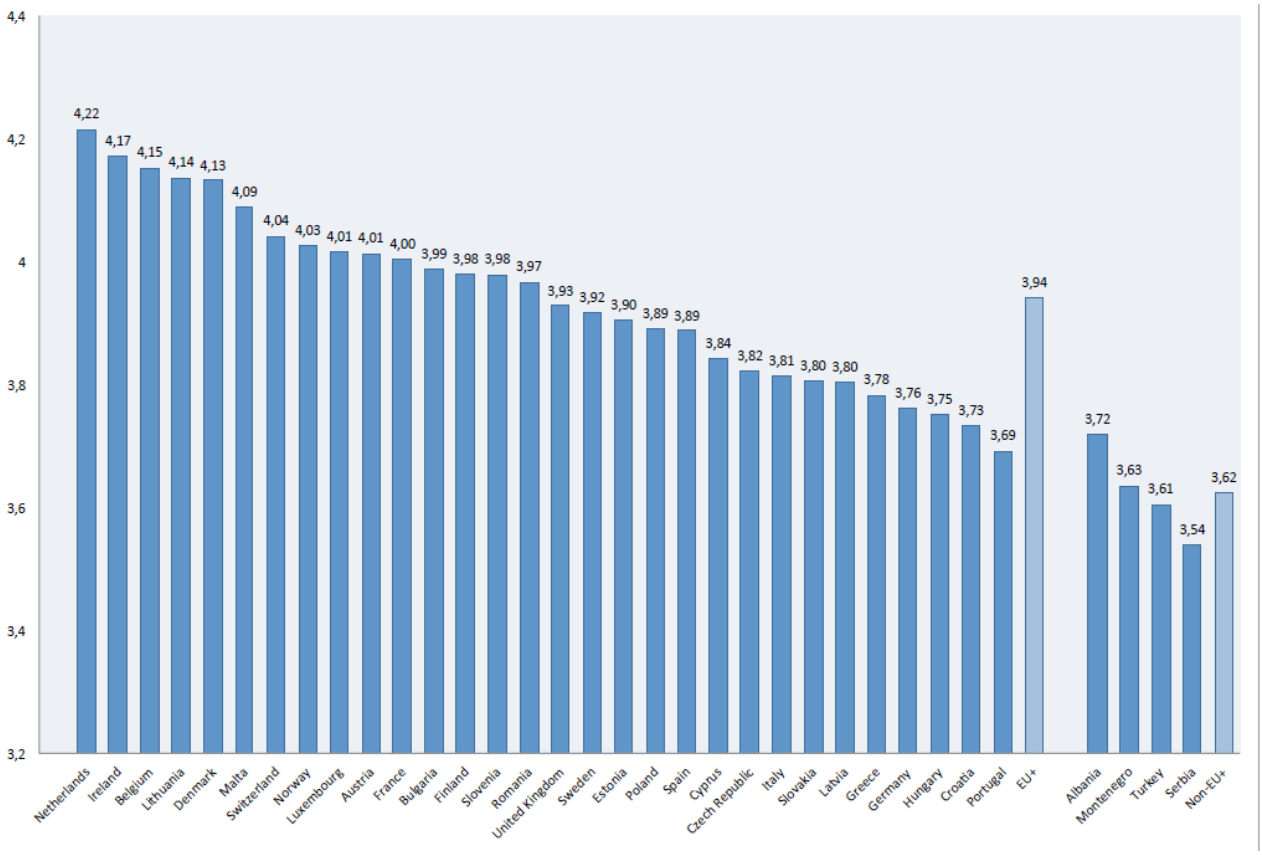
3.3 Mezinárodní srovnání pracovní angažovanosti

Většina teoretických výzkumů zabývajících se pracovní angažovaností zkoumala zejména její vztah k dalším psychologickým konstruktům týkajícím se pracovního prostředí. Schaufeli (2017) se však jako první začal zabývat pracovní angažovaností na nadnárodní úrovni a dále ve vztahu k ekonomickým, vládním a kulturním podmínkám a faktorům

působícím v jednotlivých zemích. Data pro jeho analýzu byla převzata z šetření European Working Conditions Survey (EWCS) z roku 2015, kterého se účastnilo 43 850 zaměstnanců z třiceti pěti evropských zemí. Součástí tohoto rozsáhlého průzkumu byly rovněž poznatky získané prostřednictvím dotazníku UWES (který blíže představuje kapitola 3.1.2 této práce). V daném případě se však o jeho zkrácenou verzi, obsahující pouze položky zkoumající nasazení, oddanost a pohlcení pracovní činností.

Schaufeli (2017, s. 1) tvrdí, že státy, které mají nejvíce angažované pracovníky se ve většině případů nacházejí v severní části Evropy a patří mezi ně Dánsko, Irsko, Norsko, země Beneluxu a dále alpské státy jako Rakousko nebo Švýcarsko. Oproti tomu země s nejméně angažovanou populací se nacházejí v jižní Evropě (například Černá Hora, Srbsko, Chorvatsko, Albánie).

Obrázek 1: Hodnoty pracovní angažovanosti v jednotlivých zemích



Zdroj: Schaufeli (2017, s. 5)

Z šetření vyplývá, že existuje spojitost mezi angažovaností, štěstím a pracovní spokojeností, v tom smyslu, že země obvykle dosahují ve všech těchto oblastech buď vysokého nebo nízkého skóre. Dle Schaufeliho (2017, s. 5–15) můžeme anticipovat, že v zemích, kde jsou občané spokojení se svou prací, se také cítí poměrně šťastní a jsou i více angažovaní. Zároveň však upozorňuje na skutečnost, že angažovaní pracovníci se sice pravděpodobně budou cítit i spokojeni se svou prací, nicméně opak není pravdou (tedy že ne všichni spokojení zaměstnanci se také musí cítit angažovaní).

3.3.1 Souvislost pracovní angažovanosti s ekonomickou situací země

Jedna z dalších oblastí, na které se Schaufeli (2017, s. 14–16) ve své práci zaměřil, byla možná spojitost mezi parametry ekonomické situace, pracovními podmínkami a hodnotami angažovanosti tamních obyvatel. Závěry naznačují, že pracovní angažovanost negativně souvisí s vysokým počtem odpracovaných hodin, protože ve státech, kde zaměstnanci pracují déle, je úroveň jejich angažovanosti nižší. Naproti tomu ukazatele související s ekonomickou aktivitou a produktivitou silně pozitivně korelují s pracovním nasazením. Vztah mezi těmito jevy však není přímou úměrou, jelikož pro země s nízkou úrovní ekonomické aktivity a produktivity znamená i relativně malé zlepšení značný nárůst pracovní angažovanosti. Naopak země s lepší ekonomickou situací mají toto spojení s angažovaností méně výrazné. Schaufeli (2017, s. 14–16) vychází z předpokladu, že v ekonomicky vyspělejších zemích zaměstnanci pracují méně, aby dosáhli podobného výkonu jako v méně produktivních zemích za delší časový úsek. Například v Nizozemsku (jenž lze zařadit mezi země s nejangažovanějšími pracovníky a poměrně výkonnou ekonomikou) pracují lidé nejkratší dobu (průměrně 30,5 hodiny/týden), zatímco v Řecku (což je jedna ze zemí s nejnižšími naměřenými hodnotami angažovanosti), pracují zaměstnanci nejdéle (průměrně 42,2 hodiny/týden).

Další oblastí, která byla zkoumána ve vztahu k angažovanosti byla kvalita řízení státní správy. Schaufeli (2017, s. 17–18) píše, že důležitou roli pro určení kvality hrají faktory jako míra korupce, úroveň integrity, stav demokracie, rovnost pohlaví a také spravedlivé odměňování. Index související s mírou korupce je založen na subjektivním hodnocení respondentů, ale parametry integrity a stavu demokracie jsou definovány na základě objektivního vyhodnocení dat. Z výsledků analýzy lze usuzovat, že pracovní angažovanost

souvisí se stylem řízení státní správy, jelikož v dobře spravovaných demokratických zemích bez korupce a nerovnosti pohlaví je pozorována vyšší úroveň pracovního nasazení. Pracovní angažovanost slabě a negativně souvisí s genderovou nerovností v zemi (tedy čím větší je nerovnost pohlaví, tím menší je angažovanost jedinců). Poslední faktor – rozdělení odměn (příjmů) v zemi s pracovní angažovaností nesouvisí (Schaufeli, 2017, s. 18).

3.3.2 Kulturní vlivy a angažovanost

Pro zkoumání vztahu angažovanosti a kulturního kontextu bylo využito poznatků o kulturách, které formuloval Hofstede (2021, nestránkováno). Dle něj existuje šest základních dimenzí definujících jednotlivé kultury. Těmito dimenzemi jsou: vzdálenost od moci (power distance index), individualismus vs. kolektivismus (individualism vs. collectivism), maskulinita vs. feminita (masculinity vs. femininity), vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance index), dlouhodobá orientace vs. krátkodobá orientace (long-term orientation vs. short-term orientation) a požitkářství vs. zdrženlivost (indulgence vs. restraint).

Například v zemích, kde si obyvatelé více cení volného času, je úroveň pracovní angažovanosti vyšší než v těch se silnou pracovní morálkou. To znamená, že kultury vykazující dle Hofstedeho koncepce vyšší hodnoty individualismu a požitkářství jsou více angažované (Schaufeli, 2017, s. 18–19). Naproti tomu pracovní angažovanost je nízká zejména v kulturách, kde jedinci akceptují hierarchické pořadí a mají své pevně dané místo (existence větší vzdálenosti od moci) a dále ve společnostech, které zachovávají kodexy či mají rigidně zažité představy (vyhýbání se nejistotě). Jako nejdůležitější ve všech Hofstedeho dimenzí se v souvislosti s angažovaností jeví individualismus, důležitou roli však může hrát i vzdálenost od moci a vyhýbání se se nejistotě (Schaufeli, 2017, s. 18–19). Závěrem můžeme uvést, že úroveň angažovanosti je celkově vyšší zejména v ekonomicky stabilních demokratických zemích (s vysokou integritou, nízkou mírou korupce a nerovností pohlaví), jejichž kultury inklinují k individualismu a mají menší mocenskou vzdálenost.

3.4 Pracovní angažovanost učitelů

V předchozích kapitolách byl představen koncept pracovní angažovanosti zejména v teoretické rovině. Byly diskutovány různé přístupy, souvislosti a výsledky výzkumů. Jak však již bylo řečeno, fenomén pracovní angažovanosti má značný přesah i do organizační praxe. Ve vzdělávacích institucích se učitelé i lektoři významnou měrou podílejí na úspěšnosti edukačního procesu a z toho důvodu je vhodné dále zkoumat jejich pracovní angažovanost a vytvářet vhodné podmínky pro její rozvoj. V případě vzdělávacích organizací je často kladen důraz zejména na zkoumání motivace studentů, jelikož se jedná o podstatný faktor ovlivňující výsledný produkt vzdělávacího procesu. Pourtousi a Ghanizadeh (2020, s. 455–466) potvrzují, že dané téma je mezi výzkumníky populární již mnoho let, nicméně výzkumu motivace a pracovní angažovanosti učitelů, lektorů a vzdělavatelů byla v minulosti věnována menší pozornost. Armstrong (2009, s. 127) dodává, že je ze strany organizací vhodné průběžně vyhodnocovat efektivnost strategií pomocí měření angažovanosti a také identifikovat oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení.

Dle Paulíka (2017, s. 12) naplňuje angažovaný učitel či učitelka představu o společenském poslání jejich profese. Tito lidé by měli být oddáni své práci, zajímat se o ni a věnovat jí patřičné zaujetí i nasazení. Zdůrazňuje, že angažovanost je však také do značné míry závislá na dobrém vztahu pracovníka vzdělávací organizace a managementu. Zúčastněné strany by si měly uvědomovat priority a podporovat se vzájemně v dosahování cílů, které vnímají jako prospěšné. Studiu problematiky pracovní angažovanosti u učitelů se věnovali například Bakker a Bal (2010). Ve své práci zkoumali spojitost mezi zdroji pracovní energie, angažovaností a výkonem. Pracovní angažovanost definovali dle dimenzí Schaufeliho et al. (podrobněji viz kapitola 3.1 této práce) a pracovní zdroje (job resources) přejali z práce Kahna (1990, s. 694), podle kterého hrají buď vnitřní motivační roli (podporují růst, učení a rozvoj zaměstnanců) nebo vnější motivační roli (napomáhají dosažení pracovních cílů). Z výsledku šetření Bakkera a Bala (2010, s. 200) vyplývá, že angažovaní učitelé dostávají od svých nadřízených obvykle lepší hodnocení výkonu a že také existuje kauzální vztah mezi angažovaností a zdroji, kterými disponují. Lze tedy předpokládat, že pracovníci jsou motivovaní k aktivnímu vytváření vlastních zdrojů a zároveň jejich ochraně. Angažovaní pracovníci umí lépe mobilizovat zdroje, aby zvládli pracovní požadavky a podali dobrý výkon, čímž mnohdy podporují rozvoj budoucí angažovanosti.

Hakanen, Bakker a Schaufeli (2006, s. 507–510) ve své práci využili JD – R model, jelikož dosavadní stav zkoumání problematiky dle nich mnohem více zrcadlil negativní jevy (jako vyhoření, demotivace, cynismus). Model JD – R však umožňuje zkoumat i pozitivní oblasti (jako právě pracovní angažovanost a úroveň zdrojů učitelů). Výsledky šetření naznačují, že procesy související s pracovními požadavky mají větší váhu než procesy, které se týkají zdrojů pracovníků. Akcentují, že je důležité zvyšovat zdroje, kterými učitelé disponují, jelikož mohou dále stimulovat vyšší úroveň pracovního nasazení a potenciálně přispívat ke snižování míry vyhoření. Jelikož model JD – R komplexně a dynamicky zachycuje jak již podrobně prozkoumané negativní aspekty, tak i některé méně známé pozitivní jevy, může fungovat jako užitečný a praktický nástroj, poskytující managementu školy informace, jak lépe formulovat a zacílit vybrané strategie.

Bakker, Demerouti a Brummelhuisa (2012, s. 561–563) se zabývali otázkou, zda také svědomitost pracovníka posiluje vztah pracovní angažovanosti a výkonu, společně s aktivním učením. Z jejich výzkumu vyplývá, že angažovanost ovlivňovala pracovní výkon v případech, kdy pracovníci vykazovali vyšší hodnoty svědomitosti. Tato zjištění naznačují, že pracovní angažovanost je sama o sobě je nezbytnou, avšak ne dostatečnou podmínkou pro lepší výkon a aktivní učení jedinců. Janik a Rothmann (2016, s. 316) zkoumali angažovanost učitelů v Namibii. Dle výsledků jejich šetření byla nepřímo ovlivňována prostřednictvím smysluplnosti, jež byla determinována zejména vztahem s nadřízeným i kolegy a emočním vyčerpáním jedinců. Z šetření realizovaného Çağri San a Tok (2017, s. 367) v Turecku zase vyplývá, že hodnoty pracovní angažovanosti jsou ve srovnání hodnotami závazku učitelů vůči vzdělávací organizaci vyšší.

4 Empirické šetření: Kvalita pracovního života a pracovní angažovanost učitelů

Součástí této diplomové práce je i empirické šetření, které zohledňuje vybrané teoretické poznatky, jenž poskytují podklad pro další zkoumání subjektivního vnímání kvality pracovního života a pracovní angažovanosti profesní skupiny učitelů ve Středočeském kraji a v hlavním městě Praze. Následující kapitoly textu proto blíže představují výzkumný design, použité metody, výzkumný vzorek, způsob testování dat a také konečné výsledky šetření.

4.1 Výzkumný problém a cíle šetření

V souvislosti se současným stavem, který je významně ovlivněn děním kolem pandemie Covid-19, se můžeme v oblasti školství setkat s nejrůznějšímu názory a predikcemi odborníků na to, jak distanční výuka ovlivní psychiku a také sociální vazby žáků. Rizika v tomto směru opravdu nejsou zanedbatelná a nelze je podceňovat, nicméně kromě toho je také žádoucí monitorovat a upozorňovat na možné dopady distanční výuky na práci a psychiku skupiny pracovníků působících ve vzdělávacích organizacích, pro které je tato situace taktéž bezprecedentní. Změny, které můžeme v posledních měsících pozorovat jsou překotné, dynamické a participující strany neměly optimální prostor a čas se na ně dostatečně metodologicky ani technologicky připravit. Dále je vhodné zdůraznit, že pokud by z dlouhodobého hlediska učitelé tuto výzvu nezvládli, tak by celá situace mohla mít za následek celkové zhoršení kvality poskytovaného vzdělávání. Ambicí výzkumného šetření je proto mimo jiné i zohlednit vliv aktuálních protiepidemických opatření zavedených vládou v reakci na pandemii Covid-19 a prozkoumat možný dopad nových podmínek, se kterými se učitelé v posledním roce při výkonu své profese museli potýkat a vyrovnávat.

Cíle empirického šetření realizovaného v rámci této závěrečné práce můžeme rozdělit do tří tematických rovin, které zkoumají: vnímání kvality pracovního života učiteli před pandemií v porovnání se současným stavem, dále současnou kvalitu pracovního života a také pracovní angažovanost učitelů s cílem vyhodnotit, zda disponují dostatečnými zdroji pro zvládání současné náročné situace. S ohledem na tyto cíle byly stanoveny následující výzkumné

otázky: Jak hodnotí učitelé svou současnou kvalitu života? Pociťují rozdílnou úroveň kvality pracovního života za standardních podmínek a během současné distanční výuky? Jaká je aktuální míra pracovní angažovanosti učitelů? Která z kategorií angažovanosti nabývá nejvyšších hodnot?

4.2 Použité metody a výzkumný design

Navazující kapitoly blíže představují použité metody a také způsob, kterým bylo empirické šetření designováno a realizováno, aby bylo možné odpovědět na základní výzkumné otázky. Teoretickou oporu pro výzkum poskytují především různé poznatky a teorie pozitivní psychologie. V rámci šetření však byly zohledněny i některé současné trendy, které mohou mít významnější vliv na celkovou kvalitu pracovního života učitelů za situace, kdy výuka probíhá pouze distanční formou. Jak již bylo naznačeno v předchozí kapitole 4.1, na témata kvality pracovního života i pracovní angažovanosti je pro účely této práce nahlíženo subjektivní perspektivou – tedy z pohledu samotných respondentů.

Oba stěžejní tematické okruhy diplomové práce (pracovní angažovanost a kvalita pracovního života) můžeme zařadit mezi koncepty, kterým odborníci věnovali značnou pozornost, a proto je tato oblast dostatečně teoreticky i empiricky rozpracovaná. Z toho důvodu je výzkum koncipován jako kvantitativní. Jako nejvhodnější metoda pro sběr dat byl zvolen strukturovaný dotazník. Reichel (2009, s. 119–121) jej vnímá jako velmi rozšířenou techniku, pomocí které se písemným způsobem dotazujeme respondentů. Standardizovaná podoba dotazníku se skládá zejména ze souboru uzavřených otázek, které umožňují získat tazateli kvantitativně zpracovatelná data. Podle Chrásky (2016, s. 160) jsou uzavřené otázky charakteristické tím, že obsahují výběr z předem připravených odpovědí. Mezi výhody tohoto postupu autor řadí poměrně jednoduché vyhodnocení dat a také větší ochotu respondentů se účastnit šetření.

Naopak za poměrně problematickou oblast označuje Reichel (2009, s. 120) zejména návratnost dotazníků, která se u neošetřené akce standardně pohybuje mezi pouhými 5–20 %. Toto ohrožení reprezentativity bývá výzkumníky řešeno různými způsoby. Reichel (2009, s. 121–125) uvádí například oversampling, jehož podstatou je navyšovaní počtu respondentů (v praxi to znamená, že pokud chceme, aby výběrový soubor obsahoval

například 1 000 osob, rozešleme raději mnohem větší množství dotazníků). Pro vyšší návratnost je však dle autora vhodné se spíše zaměřit na přehlednost, celkový vzhled a optimální organizaci distribuce formulářů. Při volném oběhu je návratnost nízká, nicméně v případě rozesílání emailem konkrétním adresátům bývá dostačující (Reichel, 2009, s. 120–121).

4.2.1 Popis výběrového souboru

Cílovou skupinu respondentů tvoří v tomto empirickém šetření učitelé základních škol, kteří za standardních podmínek vykonávají svou práci v Praze nebo Středočeském kraji. Apriori bylo očekáváno, že je výkon povolání pro tyto jedince v současnosti velmi náročný, jelikož žáci základních škol potřebují ze strany pedagogů značnou podporu a péči.

V kvantitativním šetření obvykle není možné získat odpovědi od všech jedinců, kteří se řadí do vytyčené skupiny. Z toho důvodu se využívá tzv. výběrový soubor (akademická terminologie též pracuje s označením „výzkumný vzorek“). Rozdíl mezi tímto pojmem a základním souborem uvádí například Chráska (2007, s. 20), podle kterého základní soubor obsahuje všechny známé prvky patřící do dané skupiny a výběrový soubor je potom tvořen pouze určitou částí těchto prvků takovým způsobem, který reprezentuje celý základní soubor.

Chráska (2016, s. 23) dále uvádí, že minimální rozsah výběru n_{min} z populace o n prvcích lze spočítat pomocí vzorce $n_{min} = 0{,}1 \times \sqrt{n}$. Dle zprávy o stavu učitelů v regionálním školství uvedené na webových stránkách MŠMT (2019, nestránkováno) působilo na základních školách v Praze a Středočeském kraji celkem 21 358 učitelů. Po dosazení hodnot do vzorce zjistíme, že minimální rozsah výběru pro toto šetření je tedy 15 respondentů. Chráska (2016, s. 21) nicméně uvádí, že čím více jednotek obsahuje výběrový soubor, tím spolehlivější jsou celkové výsledky, jelikož lépe odpovídají skutečným vlastnostem souboru základního. Cílem šetření tedy samozřejmě bude získat větší počet odpovědí.

Tabulka 1: Počet učitelů působících na základních školách v Praze a ve Středočeském kraji k 21. 5. 2019

Počty učitelů na 1. stupni základních škol (Praha)	4 937
Počty učitelů na 1. stupni základních škol (Středočeský kraj)	6 279
Počty učitelů na 2. stupni základních škol (Praha)	4 614
Počty učitelů na 2. stupni základních škol (Středočeský kraj)	5 528

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Postup při sběru dat

Před hromadným rozesíláním dotazníku byl proveden pilotní test na skupině 5 učitelů, za účelem identifikování nejasných či jinak problematických oblastí a zjištění potřebného času k vyplnění otázek. Na základě této pilotáže bylo následně v dotazníku upraveno několik detailů (jednotlivé tematické části byly například zřetelněji odděleny a strukturovány).

Dalším krokem bylo vygenerování aktuálního seznamu všech škol a školských zařízení na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT, 2021). Z tohoto seznamu byly dále vyfiltrovány pouze ty školy, které poskytují základní vzdělání a nacházejí se na území Středočeského kraje a hlavního města Prahy. Posledním určujícím kritériem pro výběr organizací byl potom požadavek, aby se jednalo o menší školy, disponující kapacitou do 700 žáků včetně. V případě Středočeského kraje tak bylo identifikováno 253 vzdělávacích organizací a v hlavním městě Praze potom téměř o sto méně, konkrétně tedy 154.

S ohledem na doporučení Reichela (2009) představených v kapitole 4.2 této práce, byl dotazník distribuován přímo na kontaktní emailové adresy uvedené na webových stránkách základních škol v Praze a Středočeském kraji. Rovněž bylo usilováno o vytvoření uživatelsky přívětivé a graficky přehledné formy, jejíž vyplnění by respondentům nemělo

zabrat příliš mnoho času. Původní snahou bylo oslovit prostřednictvím emailu všechna vygenerovaná školská zařízení, jejichž celkový počet byl 407. Vzhledem k tomu, že z tohoto souboru ale 18 organizací neuvedlo aktuální kontaktní údaje, bylo nakonec v Praze osloveno 144 a ve Středočeském kraji 245 škol.

V průvodním dopise byli adresáti požádáni o vyplnění dotazníku a pokud to jejich situace umožňovala, tak také o přeposlání formuláře kolegům. Respondenti byli předem informováni o časové náročnosti dotazníku, o skutečnosti, že se jedná o anonymní šetření a dále také o možnosti nechat si v případě zájmu zaslat celkové výsledky. Tímto tedy byla dodržena základní etická pravidla a normy pro daný typ šetření, kterými jsou především anonymita a dobrovolná účast. Učitelé, kteří se šetření účastnili, museli vyplnit všechny položky dotazníku a nebylo jim umožněno jakékoliv části vynechávat. Otázky byly uzavřené a respondenti mohli zvolit právě jednu odpověď. Návazné otázky v šetření využity nebyly. Online dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím služby „Google Forms“ od 1. března do 17. března 2021. Celkově přišlo 358 odpovědí. Kritérium minimálního rozsahu výběru pro toto dotazníkové šetření bylo tedy několikanásobně překročeno.

4.2.3 Konstrukce dotazníku

Kostra standardizovaného dotazníku se skládá z vícero oddílů, přičemž první část položek (č. 1–23) zabývající se kvalitou pracovního života učitelů je vlastní konstrukce. Obsahuje informační položky specifikující charakteristický soubor na základě nominálních znaků, zkoumá současné subjektivní vnímání kvality pracovního života a také zjišťuje, jak učitelé přistupují k souvisejícím změnám v této oblasti.

Úvodní otázky (č. 1–4) shromažďují zejména nominální znaky o respondentech, které následně slouží ke kategorizaci účastníků šetření (na základě pohlaví, délky praxe a pracovního zaměření). Dále následují otázky (č. 5–10) jejichž cílem je zjistit, jak učitelé nastalou situaci vnímají v porovnání se standardním stavem. Třetí tematickou část dotazníku vlastní konstrukce tvoří položky (č. 11–23) zabývající se subjektivním hodnocením kvality pracovního života během distanční výuky, které byly vyhodnocovány jednotlivě i jako celek. Při operacionalizaci pojmu kvality pracovního života bylo vycházeno zejména z dosavadních myšlenek a teoretických poznatků autorů Vinopala (2020), Waltona (1973)

a Hackhama s Oldhamem (1975). Jejich pojetí byla komparována a označené dimenze byly dále podrobněji zkoumány právě v uvedených položkách č. 11–23.

Tabulka 2: Komparace užívaných dimenzí kvality pracovního života podle vybraných autorů

Vinopal, 2020	
dimenze	**příklady indikátorů**
Odměňování	plat
	spravedlivost
	stabilita
Seberealizace	samostatnost
	rozvoj
	zajímavost
Vztahy	spolupracovníci
	nadřízení
	podřízení
Čas	rozložení pracovní doby
	časová náročnost
	sladění s mimopracovním životem
Podmínky	vybavení
	čistota
	bezpečnost
Jistota	typ pracovního poměru
	jistota místa
	možnost uplatnění

Hackham a Oldham, 1975	
dimenze	**příklady indikátorů**
zodpovědnost	autonomie, samostatnost
smysluplnost	náročnost úkolů
uvědomování si výsledků práce	zpětná vazba

Walton, 1973	
dimenze	**příklady indikátorů**
Přiměřená a spravedlivá odměna	platové ohodnocení
	rovnováha mezd
	participace na výsledcích
	speciální zaměstnanecké benefity
Bezpečnost a zdravé pracovní podmínky	náplň a náročnost pracovního týdne
	pracovní zátěž
	zdravé fyzické prostředí
	bezpečnost vybavení
Příležitost využívat a rozvíjet schopnosti člověka v práci	autonomie
	důležitost zadaných pracovních úkolů
	víceúčelovost
	zodpovědnost
Možnost pracovního růstu	profesní růst
	podpora vzdělávání
	fluktuace pracovníků
Společenská integrovanost v organizaci	mezilidské vztahy na pracovišti
	vzájemná otevřenost
	absence diskriminace
	pocit pospolitosti
	absence předsudků
	ocenění nápadů
	týmová spolupráce
Zaručení ústavních práv v pracovní organizaci	respekt
	otevřenost zaměstnavatele k diskuzi
	svoboda projevu
Vztah práce a mimopracovního života	možnosti volnočasových aktivit
	rovnováha mezi prací a odpočinkem
	harmonie mezi jednotlivými oblastmi
Společenská relevantnost pracovního života	hrdost na práci
	image organizace
	integrita organizační komunity
	kvalita produktů a poskytovaných služeb
	politika lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět na srovnání uvedených teorií, dimenze se v obecné rovině týkají zejména oblastí souvisejících s psychologickým a sociálním kontextem. Zohledňován bývá mimo jiné vztah pracovního a mimopracovního života, charakteristika práce a její podmínky nebo jistota. Při konstrukci vlastních položek byly výše uvedené dimenze a odpovídající indikátory různě kombinovány a modifikovány za účelem zjištění odpovědí na stanovené základní otázky výzkumného šetření.

Z oblastí, se kterými pracují zmínění autoři, nebylo do výzkumu záměrně zařazeno pracovní prostředí. Ačkoli se jedná o faktor, který má za běžné situace bezesporu markantní vliv na celkovou kvalitu pracovního života, v kontextu tohoto šetření není zcela relevantní, jelikož respondenti v současnosti pracují z domova (formou home office). To znamená, že pracovní prostředí každého z nich se může diametrálně odlišovat a nelze v něm vysledovat globální trend. Kromě toho management školy v naprosté většině případů nemá přímou kontrolu nad tímto stavem a ani nedisponuje možnostmi tyto podmínky zásadním způsobem ovlivňovat a upravovat.

Tabulka 3: Vlastní pojetí kvality pracovního života zaměřené na učitele

Vlastní pojetí kvality pracovního života zaměřené na učitele během pandemie COVID 19		
Oblast	**dimenze**	**příklady indikátorů**
Charakter práce (H, O)	zodpovědnost	autonomie, samostatnost
	smysluplnost	charakteristika úkolů - zajímavost práce a rozmanitost
	uvědomování si výsledků práce	zpětná vazba od zaměstnavatele, kolegů, studentů a rodičů
Work-life balance (W, V)	vztah práce a mimopracovního života; čas	rozložení pracovní doby, časová náročnost
		sladění s mimopracovním životem a odpočinkem
Sociální kontext (W)	společenská integrovanost v organizaci	pocit pospolitosti
		ocenění nápadů
		týmová spolupráce
Psychologický kontext (V)	potřeba jistoty	jistota místa
		možnost uplatnění
Psychosociální kontext (W)	společenská relevantnost pracovního života	hrdost na práci
		image organizace
		politika lidských zdrojů
		kvalita produktů a poskytovaných služeb

Zdroj: vlastní zpracování

V dotaznících zjišťujících subjektivní vnímání určitého stavu či jevu bývají základem tvrzení, ke kterým jedinec vyjadřuje svůj souhlas či nesouhlas. Jedná se o tzv. škálové otázky, které poskytují možnost odstupňovaného hodnocení jevu (Gavora, 2000, s. 104). Nejčastěji bývají využívány škály Likertova typu. Podle Chrásky (2016, s. 161) prezentují určité tvrzení, ke kterému respondent vyjadřuje stupeň svého souhlasu (případně nesouhlasu) na příslušné hodnotící škále. V dotazníku vlastní konstrukce byly obsaženy otázky se čtyřbodovou škálou, hodnocenou výroky „nesouhlasím“, „spíše nesouhlasím“, „spíše souhlasím“ a „souhlasím“.

Druhý tematický oddíl položek, zkoumající pracovní angažovanost respondentů, tvoří dotazník UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale), který byl převzat od dvojice autorů Wilmara Schaufeliho a Arnolda Bakkera (2004). Původně tato metoda obsahovala celkem 24 položek (UWES-24), ale na základě analýzy získaných dat bylo několik tvrzení vyřazeno a vznikly dvě zkrácené varianty formuláře: UWES-17, UWES-9. Ačkoli již existuje česká verze dotazníku UWES-9, byla nakonec využita vlastní varianta překladu, aby lépe korespondovala se zkoumanými skutečnostmi a terminologií výzkumu.

Dotazník se zabývá základními dimenzemi pracovní angažovanosti (viz také kapitola 3 této práce), kterými jsou podle Schaufeliho a Bakkera (2004): nasazení či vitalita (vigor), oddanost (dedication) a pohlcení (absorption). Nástroj UWES-9 umožňuje jednak určení hodnot jednotlivých oblastí, ale také vypočítání celkové pracovní angažovanosti respondentů. Použitá verze vykazuje dobrou vnitřní konzistenci (α=0,89–0,97) a reliabilitu. Účastníci mohou své odpovědi vyjádřit prostřednictvím 7 položkové škály dosahující hodnot od 0 do 6, přičemž 0 vyjadřuje „nikdy“, 1 „téměř nikdy“, 2 „vzácně“, 3 „někdy“, 4 „často“, 5 „velmi často“ a 6 „vždy“. Pro vyhodnocení obecně platí, že vyšší skóre je spojeno s vyšší mírou pracovní angažovanosti.

Celkově se tedy dotazníkové šetření skládalo z počtu 32 položek (viz příloha A této práce).

4.3 Způsob vyhodnocování dat

Vyhodnocování dat probíhalo v prostředí počítačového programu Microsoft Office Excel, a to zejména s využitím deskriptivní statistiky, která shromážděná data popisuje a poskytuje tím informace o měřených hromadných jevech (Chráska, 2007, s. 19). V rámci deskriptivní statistiky jsou pro přehlednost a snadnější komparaci výsledky uváděny jak v procentech, tak absolutních počtech. K tabulkám a grafům se vždy pojí komentář, který se pokouší o interpretaci naměřených dat.

V případě dotazníku UWES-9 je potom postup pro vyhodnocení odpovědí respondentů následující: Průměrné skóre dílčích dimenzí se vypočítá sečtením skóre na konkrétní stupnici (která se pohybuje mezi hodnotou 0 až 6) a následně se vydělí sumou počtu položek. Pro určení vitality jsou podstatné hodnoty odpovědí respondentů na otázku č. 1 („ve své práci

překypuji energií“), č. 2 („ve své práci se cítím silně a energicky“) a č. 5 („když ráno vstanu, mám chuť a elán do práce“). Výpočet hladiny oddanosti se odvíjí od otázek č. 3 („svou prací jsem nadšený/á“), č. 4 („moje práce mě inspiruje“) a č. 7 („jsem pyšný na práci, kterou dělám“). Poslední kategorie pohlcení je závislá na otázkách č. 6 („cítím se spokojeně, když intenzivně pracuji“), č. 8 („do své práce bývám ponořený/á“) a č. 9 („svou prací se nechávám unést“). Na stejném principu funguje výpočet celkového skóre (Schaufeli a Bakker, 2004, s. 40).

4.4 Interpretace a analýza dat

Získaná data byla kvůli zachování etických norem analyzována anonymně. Vybrané položky dotazníku byly dále vyhodnocovány s ohledem na následující kategorie: lokalita, pohlaví nebo délka praxe. Ačkoli byla v dotazníku obsažena i otázka zkoumající výběrový soubor z hlediska zřizovatele vzdělávací organizace, nebyl tento nominální znak dále zohledňován, jelikož se šetření účastnil minimální počet pedagogů působících na soukromých základních školách (blíže viz Tabulka 6).

4.4.1 Interpretace a analýza získaných dat z položek souvisejících s kvalitou pracovního života

Jedním ze základních parametrů, které obvykle bývají při výzkumech odborníky sledovány, je pohlaví respondentů. Ze souhrnných dat vyplývá, že ženy byly mezi respondenty tohoto šetření zastoupeny častěji než muži a tvořily 86,3 % z celkového počtu všech účastníků. Mužů se šetření účastnilo o poznání méně – konkrétně 13,7 %. Tento výsledek odpovídá ex-ante očekávání, že ve výběrovém souboru budou převládat ženy, a to s ohledem na povahu učitelské profese a také na informace vyplývající ze zprávy MŠMT (2019, s. 6) o genderovém složení aktivních učitelů. Podle těchto údajů v Praze a Středočeském kraji na základních školách v roce 2019 působilo 17 854 žen a pouze 3 504 mužů. V základním souboru je tedy obdobný poměr žen (83,6 %) a mužů (16,4 %).

Tabulka 4: Četnost respondentů dle pohlaví

pohlaví	absolutní četnost	relativní četnost (%)
muži	49	13,7%
ženy	309	86,3%
celkový součet	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další určující parametr pro zkoumání výběrového souboru byla sledována délka praxe respondentů, jelikož i tento aspekt může mít vliv na způsob vnímání kvality pracovního života a pracovní angažovanost. Z Tabulky 5 je patrné, že nadpoloviční většina respondentů (64, 2 %) má ve své profesi bohaté zkušenosti a jejich praxe je delší než 10 let.

Tabulka 5: Četnost respondentů dle délky praxe

délka praxe	absolutní četnost	relativní četnost (%)
2-5 let	61	17,0%
6-10 let	45	12,6%
méně než 1 rok	22	6,1%
více než 10 let	230	64,2%
celkový součet	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo avizováno v úvodu této kapitoly, položka č. 3 rozřazující výběrový soubor podle zřizovatele vzdělávací organizace neobsahuje dostatek odpovědí od učitelů působících na soukromých školách. Z řad těchto pedagogů se šetření účastnilo pouze 10 osob (což tvoří 2,8 %). Tato skutečnost může být způsobena nižším počtem zastoupení soukromých škol, ale samozřejmě také lidským faktorem (nedostatkem motivace respondentů k vyplnění či jejich časovou vytížeností). Dále je také možné, že management soukromých škol realizuje vlastní interní průzkumy související se spokojeností či motivací jejich pracovníků a získání dat ke komparaci s ostatními vzdělávacími organizacemi tak pro ně není relevantní.

Tabulka 6: Zastoupení soukromých a veřejných základních škol

zřizovatel školy	absolutní četnost	relativní četnost (%)
soukromý	10	2,8%
veřejný	348	97,2%
celkový součet	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední kategorií zkoumající nominální znaky o respondentech je lokalita, ve které vykonávají za standardních podmínek svou práci. Vzhledem k přehlednosti a zachování anonymity výsledků byly mezi možné odpovědi zařazeny pouze dvě územní jednotky – hlavní město Praha a Středočeský kraj. Jak ukazuje Tabulka 7, v tomto případě je rozložení odpovědí respondentů velmi vyvážené a jejich poměr je téměř 1:1. Zanedbatelnou převahu mají odpovědi učitelů, kteří působí ve Středočeském kraji, což lze zdůvodnit větším počtem základních škol, které se v této oblasti nacházejí.

Tabulka 7: Četnost respondentů dle lokality působení

lokalita	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Praha	170	47,5%
Středočeský kraj	188	52,5%
celkový součet	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Navazující skupina otázek dotazníku (č. 6–10) se zaměřuje na zkoumání toho, jak respondenti vnímají svou současnou kvalitu pracovního života (ovlivněnou děním spojeným s pandemií Covid-19) v porovnání s běžným stavem. Zatímco položka č. 5 obsahuje předem definované možnosti odpovědí, zbývající otázky využívají k hodnocení míry souhlasu (či nesouhlasu) škály. Otázky jsou v této práci vyhodnocovány jednotlivě i hromadně, a to v pořadí, ve kterém po sobě následovaly v dotazníku.

Položka č. 5 souvisí s identifikací náročnějších oblastí pracovního života učitelů během pandemie Covid-19. Respondenti měli zvolit jednu oblast, která pro ně v současnosti představuje největší výzvu. Téměř třetina z celkového počtu účastníků šetření se identifikovala s názorem, že je pro ně náročné se vyrovnávat s nejistotou, kterou pociťují.

Můžeme usuzovat, tato nejistota pramení zejména z obecných podmínek souvisejících se skutečností, že vláda České republiky vydala v posledních měsících mnoho pokynů, které jsou pro pedagogy závazné a u kterých není možné s dostatečnou jistotou predikovat, jak dlouho budou trvat.

Tabulka 8: Hodnocení obtížných oblastí učitelské profese při distanční výuce

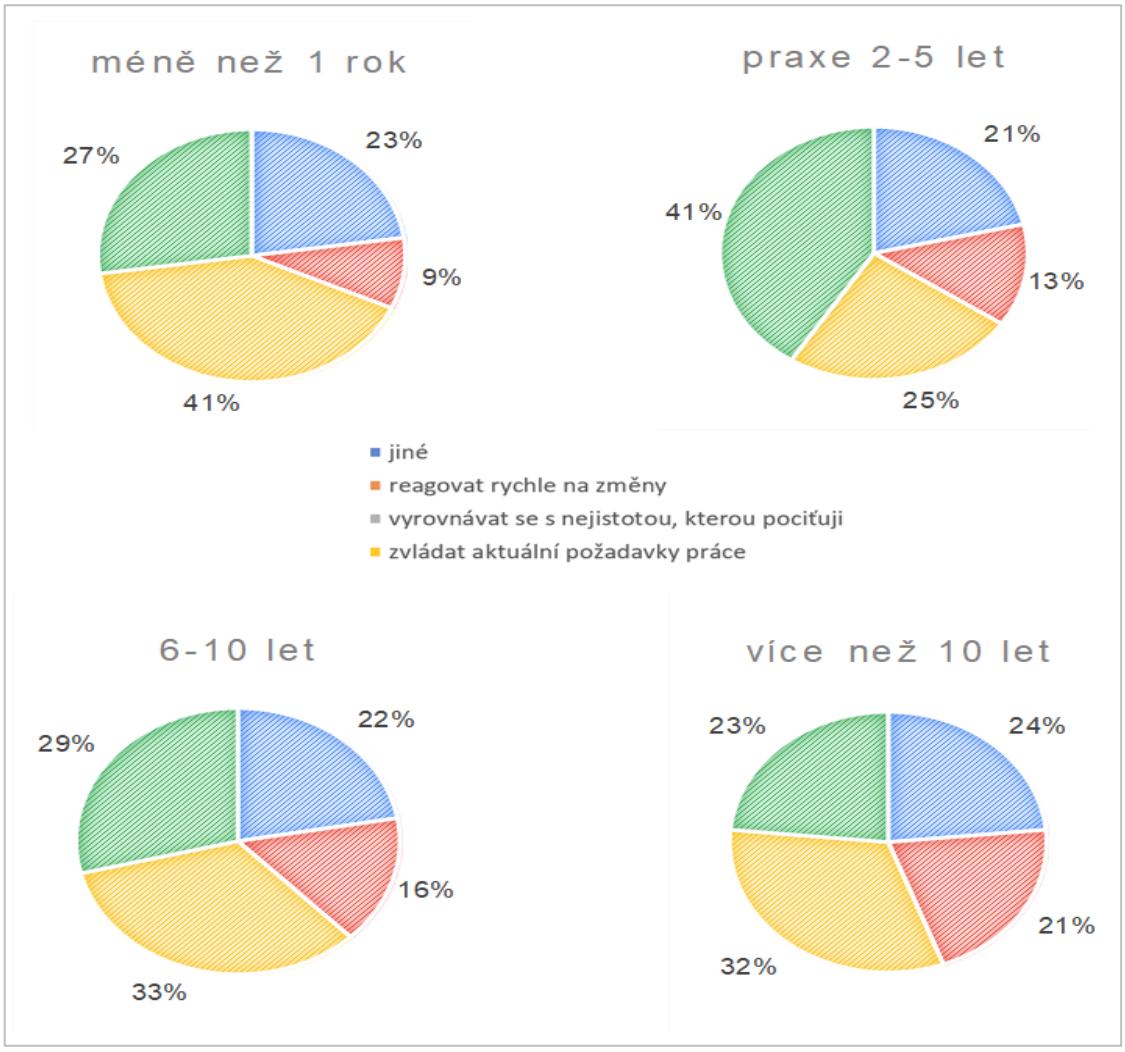
nejnáročnější oblast výkonu práce	Praha		Středočeský kraj		součet	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
zvládat aktuální požadavky práce	44	25,9%	54	28,7%	98	27,4%
reagovat rychle na změny	27	15,9%	38	20,2%	65	18,2%
vyrovnávat se s nejistotou	53	31,2%	60	31,9%	113	31,6%
jiné	46	27,1%	36	19,1%	82	22,9%
celkový součet	170	100,0%	188	100,0%	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů v položce č. 5 neprokázaly zásadní rozdíly v preferencích odpovědí dle místa výkonu práce, byla tato položka dále zkoumána v souvislosti s délkou jejich praxe. Pro každou skupinu pedagogů bylo vypočítáno procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí. Učitelé, kteří ve své profesi působí kratší dobu než jeden rok, jako nejnáročnější oblast označili zvládání aktuálních požadavků práce (pro tuto odpověď se rozhodlo celkem 41 % z nich). Další problematickou oblastí je pro ně právě nejistota, kterou pociťují (s tímto výrokem se ztotožnilo celkem 27 % z nich). Naopak pouze 9 % označilo jako největší výzvu nutnost rychle reagovat na změny. Výstupy jsou v souladu s očekáváním, že zkoumaná skupina bude schopna poměrně pružně reagovat na změny související například s nutnou digitalizací procesů a distanční výukou.

Skupina učitelů mající praxi 2–5 let naopak identifikuje jako rizikovou oblast nejistotu (41 %), která je následována náročnými pracovními požadavky (25 %). Soubor učitelů s praxí delší než 5 let má méně unifikované preference a v jejich případě jsou všechny odpovědi zastoupeny rovnoměrněji.

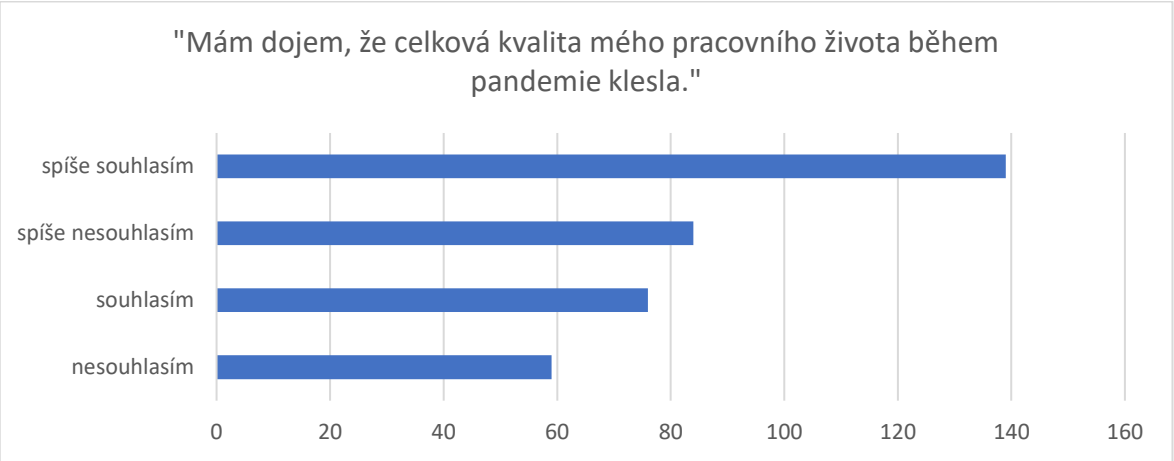
Graf 1: Identifikace obtížných oblastí dle délky praxe respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Následující položka dotazníku č. 6 se zabývala tím, zda mají učitelé pocit, že jejich celková kvalita pracovního života během pandemie Covid-19 klesla či nikoli. Součtem hodnot jejich výroků zjistíme, že většina pedagogů (konkrétně 60 %) inklinuje spíše k názoru, že v tomto období došlo k poklesu úrovně kvality pracovního života. Menšina respondentů (40 %) potom s tímto výrokem v různé míře nesouhlasí.

Graf 2: Hodnocení kvality pracovního života před pandemií a nyní z výběrového souboru



Zdroj: vlastní zpracování

Položka dotazníku č. 7 zkoumá a sleduje míru spokojenosti učitelů s jejich současnou kvalitou pracovního života. Sečtením a následným srovnáním souhlasných a nesouhlasných odpovědí respondentů téměř dochází k rozpůlení výběrového souboru, jelikož 54,5 % účastníků empirického šetření inklinuje spíše k nesouhlasu a 45,5 % k souhlasu s výrokem.

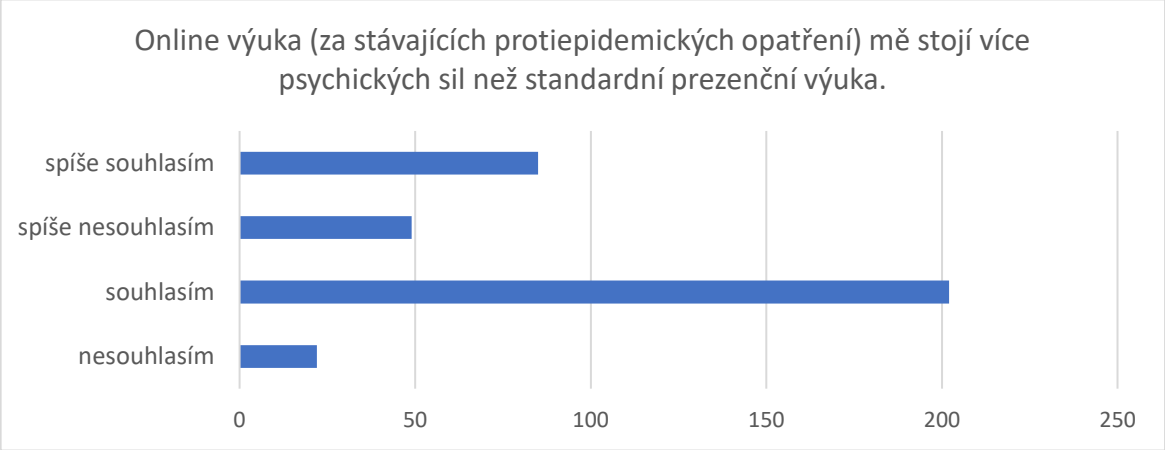
Graf 3: Spokojenost se současnou kvalitou pracovního života

Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 8 obsažená v dotazníku se zabývá otázkou, zda učitele stojí distanční výuka více psychických sil než standardní prezenční výuka. Ze získaných dat vyplývá, že s uvedeným výrokem se v různé míře ztotožňuje 80 % ze všech respondentů, zatímco pouze 20 % pedagogů s ním určitým způsobem nesouhlasí. Zajímavá je také skutečnost, že

u předchozích otázek respondenti více využívali odpovědi vyjadřující pouze částečný souhlas či nesouhlas s výrokem, nicméně v tomto případě dávají poměrně jasně najevo, že distanční výuka je pro ně z psychologického hlediska velmi náročná.

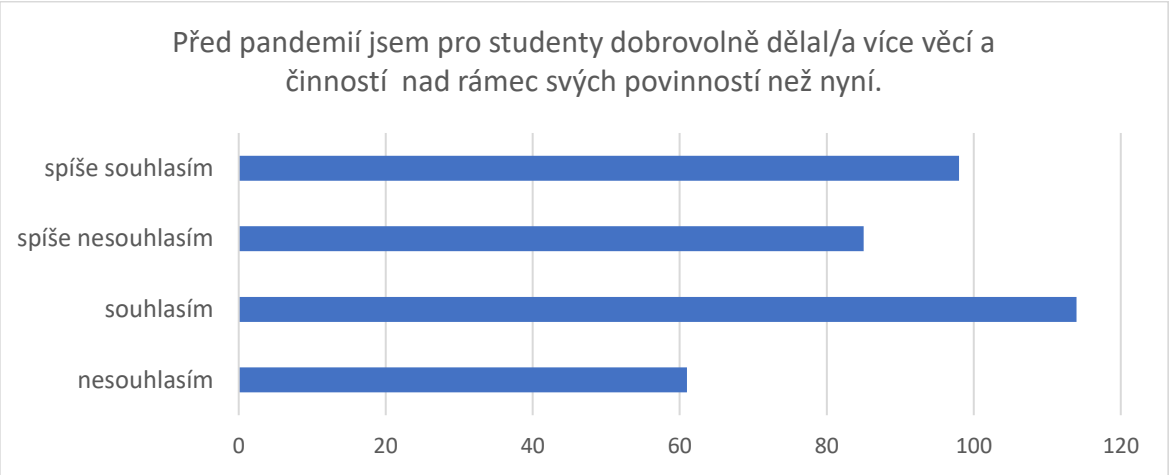
Graf 4: Srovnání náročnosti online a prezenční výuky



Zdroj: vlastní zpracování

Úkolem 9. položky dotazníku bylo zjistit, zda učitelé pro studenty během současné situace dělají dobrovolně více činností nad rámec svých povinností než před vypuknutím pandemie. Mezi respondenty v tomto ohledu nepanuje výraznější shoda a není možné vysledovat žádný trend. U této položky je navíc nutné zohlednit, že odpovědi učitelů mohou být do značné míry zkreslené tím, jak sami sebe a výsledky své práce vnímají. Otázka by tedy v případném návazném šetření mohla být rozvedena dle objektivnějších ukazatelů (spojených s časovou dotací a podobně).

Graf 5: Proaktivita učitelů ve vztahu k žákům před a během pandemie Covid-19



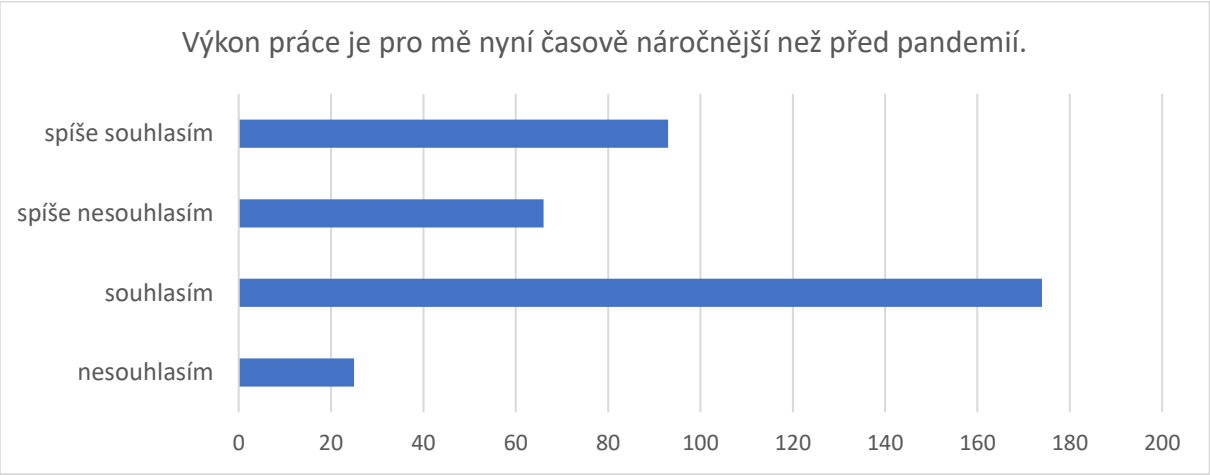
Zdroj: vlastní zpracování

U položky č. 10 je názor respondentů na výrok týkající se časové náročnosti jejich práce opět vyhraněnější. Většina z nich (konkrétně 75 %) více či méně souhlasí s tvrzením, že nyní pracují delší dobu než za běžných okolností. Oproti této tezi se potom vymezuje 25 % účastníků empirického šetření.

Celkové výsledky, které jsou znázorněny v Grafu 6, znatelně odrážejí skutečnost, že objem času tráveného prací se většině pedagogů během distanční výuky navyšuje, jelikož musí uzpůsobovat dosavadní postupy novým podmínkám. Kromě toho mohou být také více zatíženi administrativou, komunikací a dalšími požadavky, které se odvíjí od náplně jejich práce.

Za stávající situace je žádoucí v dostatečné míře komunikovat mimo jiné i s rodiči žáků a informovat je o tom, jak bude výuka dále koncipována a jaké kroky budou podniknuty ze strany pedagogů i samotné vzdělávací organizace. Bez této činnosti si rodiče nemusí plně uvědomovat rozsah práce učitelů a mohou výrazněji vnímat pouze samotný počet hodin, které jejich děti tráví na online výuce.

Graf 6: Časová náročnost výkonu práce před a během pandemie



Zdroj: vlastní zpracování

Zbývající položky dotazníku vlastní konstrukce (č. 11–23) měří subjektivně vnímanou kvalitu pracovního života učitelů a zkoumají jednotlivé dimenze tohoto konceptu. Nejprve byly položky vyhodnocovány hromadně jako celek. Výsledná veličina tedy byla vytvořena součtem hodnot odpovědí respondentů na uvedené otázky a v dalším textu byly blíže analyzovány jednotlivé složky konceptu. Čím vyššího dosáhli respondenti skóre, tím vyšší kvalitu pracovního života pociťovali. U otázek č. 11, 12, 13, 14 a 18, 19, 20, 21, 22, 23 byla k výroku „souhlasím“ přiřazena hodnota 4, k výroku „spíše souhlasím“ 3, „spíše nesouhlasím“ 2 a „nesouhlasím“ 1. U otázek č. 15, 16 a 17 byla stupnice převrácena, aby význam a váha odpovědí logicky korespondovaly s ostatními otázkami (například odpovědi „nesouhlasím“ proto byla přiřazena hodnota 4). Nejvyšší možný součet, kterého teoreticky mohli respondenti dosáhnout, byla hodnota 52 a nejnižší možné skóre odpovídalo 13 bodům.

Nejvyšší skutečně dosažené maximum z výběrového souboru odpovídalo teoretickému maximu a dosáhlo jej hned 5 respondentů zároveň. Oproti tomu nejnižší získaná suma byla 22 bodů (přičemž tohoto skóre dosáhl jediný respondent). Modus vypočítaný z výběrového souboru odpovídá 42 bodům a hodnota mediánu dělícího soubor na dvě stejně početné množiny odpovídá číslu 41.

Tabulka 9: Maximální, minimální a průměrné hodnoty získané z odpovědí respondentů

celkové skóre kvality pracovního života	
průměr	41,0
maximum	52,0
minimum	22,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 znázorňuje rozložení celkových skóre subjektivně vnímané kvality pracovního života u jednotlivých respondentů. Z grafu je patrné, že většina respondentů se nachází v pásmu mezi 35 a 45 body. Pouze malé množství učitelů dosahuje celkových hodnot pod 30 bodů nebo naopak nad 50 bodů.

Graf 7: Rozložení celkového skóre jednotlivých respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Průměr naměřených hodnot, dosažené maximum a dosažené minimum byly dále komparovány dle krajů. Z údajů uvedených v Tabulce 10 můžeme usuzovat, že učitelé ve Středočeském kraji vnímají svou kvalitu pracovního života jako o něco vyšší než jejich kolegové působící v Praze.

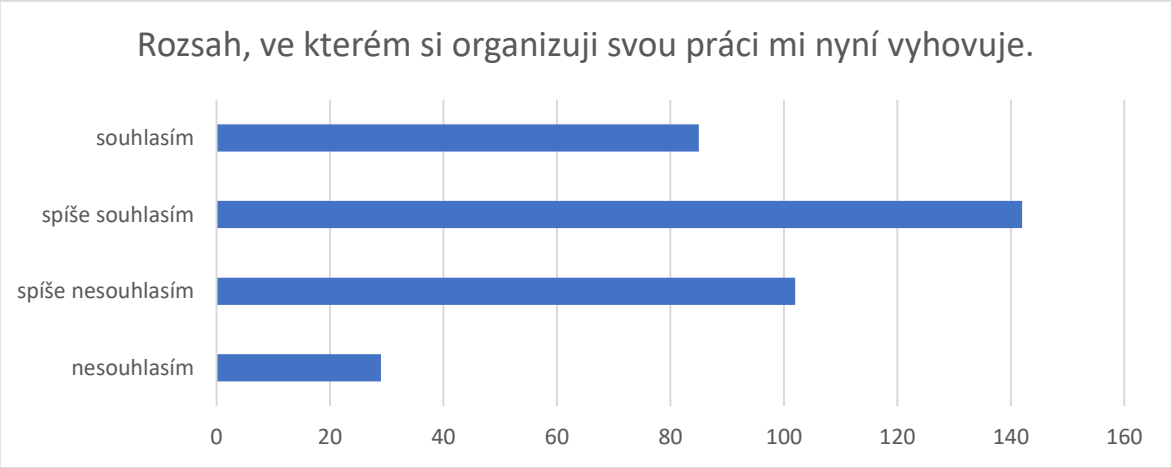
Tabulka 10: Celkové dosažené skóre kvality pracovního života rozdělené dle krajů

hodnoty skóre	Praha	Středočeský kraj
průměr	40,8	41,1
maximum	52,0	52,0
minimum	22,0	26,0

Zdroj: vlastní zpracování

Následující text práce představuje vyhodnocené odpovědi respondentů na jednotlivé položky dotazníku (č. 11–23), které reflektují odpovídající dimenze kvality pracovního života. Graf 8 zobrazuje názor respondentů na otázku související s mírou jejich autonomie. Z výsledků vyplývá, že většina učitelů vnímá rozsah, ve kterém si mohou sami organizovat práci, jako dostačující. Z toho lze usuzovat, že většina respondentů z výběrového souboru je spíše spokojená s mírou své autonomie.

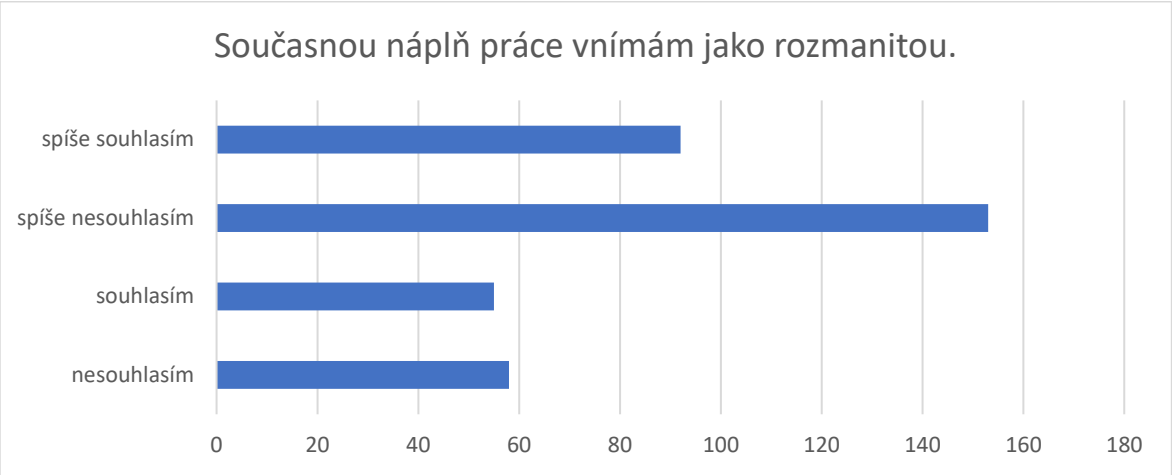
Graf 8: Autonomie při organizaci úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na položku dotazníku č. 12 oproti tomu signalizují, že většina respondentů (konkrétně 211) se kloní k názoru, že jejich práce nyní není rozmanitá. Pouze menší část z nich (tedy 147) s výrokem vyjádřila souhlas. Z dlouhodobého hlediska se může jednat o rizikovou oblast, jelikož hrozí, že se u části učitelů postupem času vyvine pocit monotonie a rutiny.

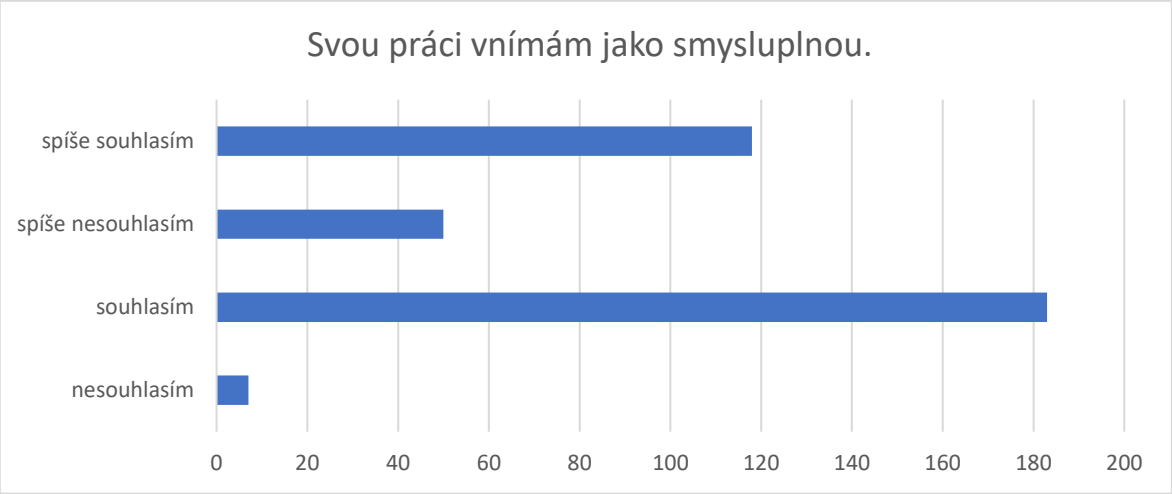
Graf 9: Rozmanitost práce



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na otázku č. 13 (související se smysluplností jejich práce) naopak vykazují poměrně silnou tendenci přiklánět se k názoru, že jejich práce je smysluplná (s tímto stanoviskem se ztotožnilo 84 % osob z výběrového souboru, což odpovídá 301 účastníkům šetření). 16 % menšina respondentů (tedy celkem 57 osob) potom s výrokem spíše nesouhlasí.

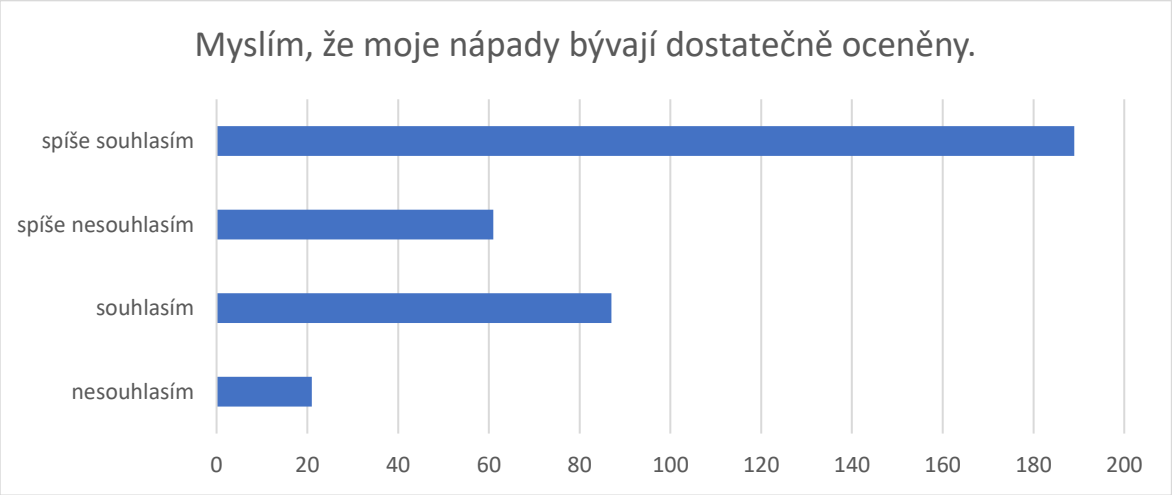
Graf 10: Smysluplnost práce



Zdroj: vlastní zpracování

Poměrně silnou převahu souhlasných odpovědí můžeme nalézt i v Grafu 11, který shrnuje poskytnuté názory respondentů na to, jak bývají oceňovány jejich nápady a iniciativy. V této oblasti se 276 z nich určitým způsobem přiklání k tomu, že jejich nápady bývají oceněny dostatečným způsobem. Jistou míru nesouhlasu s výrokem potom vyjádřilo 82 pedagogů. Pocit nedocenění je jedním z faktorů, které mohou učitele při výkonu profese postupem času demotivovat, nicméně konkrétně odpověď „nesouhlasím“ zvolilo z výběrového souboru pouze 6 % respondentů.

Graf 11: Ocenění práce



Zdroj: vlastní zpracování

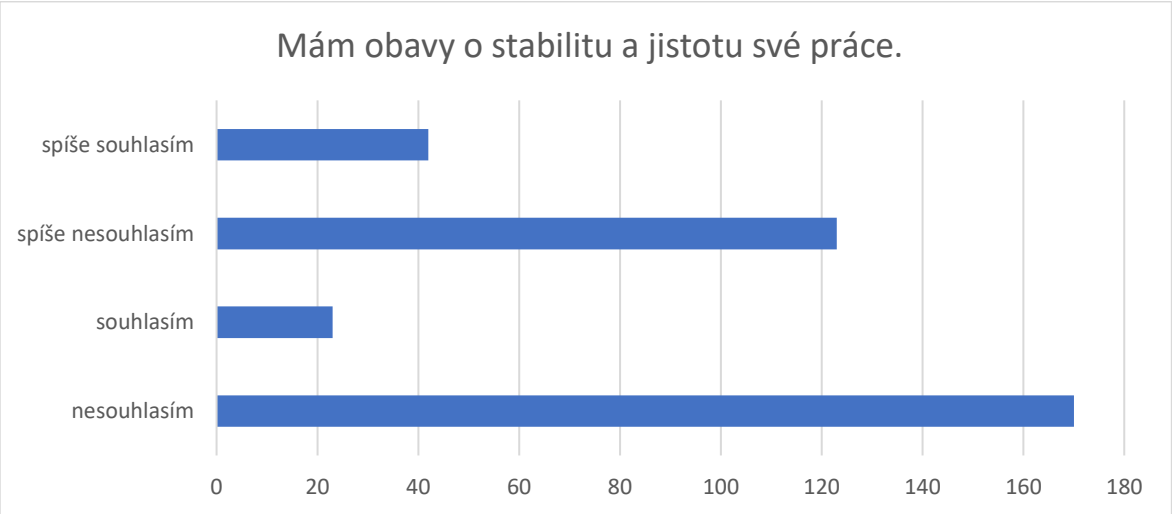
Položka dotazníku č. 15 se zabývala otázkou, zda učitelé zvládají oddělovat osobní a pracovní život. V tomto případě se jejich odpovědi značně rozcházejí. Určitou míru nesouhlasu s tvrzením vyjádřilo 170 respondentů, a naopak souhlasné tendence mělo 188 z nich. Celkově z Grafu 12 vyplývá, že jsou poměrně rovnoměrně zastoupeny všechny odpovědi, z čehož lze usuzovat, že učitelé se s tímto fenoménem vyrovnávají velmi individuálně a diferenciovaně.

Graf 12: Work-life balance

Zdroj: vlastní zpracování

Následující položka dotazníku (s pořadovým číslem 16) zkoumala, jak učitelé vnímají aktuální stabilitu a jistotu své práce. 82 % respondentů (konkrétně 293 osob) se neztotožňuje s výrokem, že by měli obavu o své další profesní působení. Ze získaných dat tedy můžeme usuzovat, že většina z nich v současné době nepociťuje výraznější strach nebo obavy odvíjející se od možné ztráty zaměstnání.

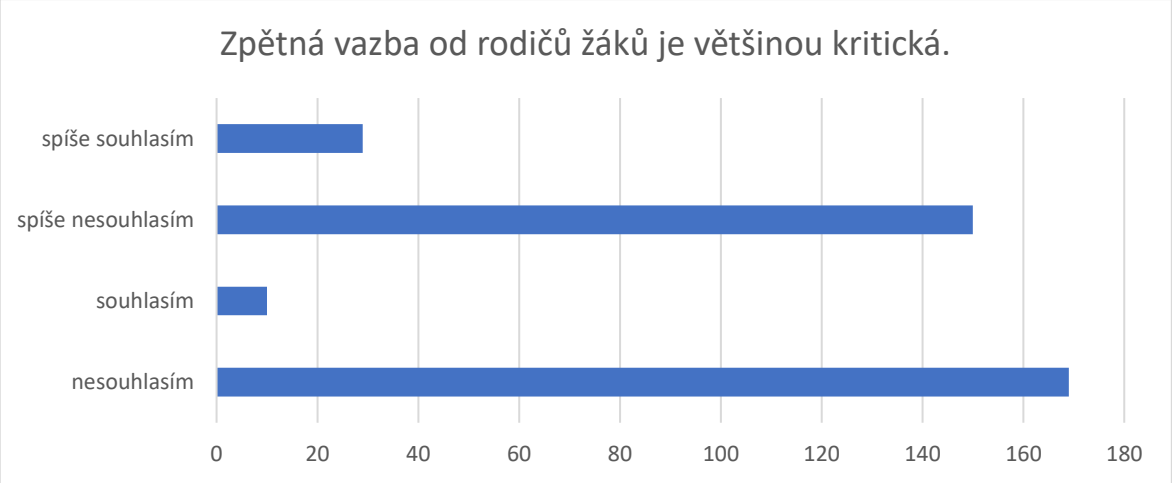
Graf 13: Stabilita a jistota práce



Zdroj: vlastní zpracování

Položka č. 17, shromažďující data o vnímání zpětné vazby, ukazuje opět poměrně silnou preferenci v odpovědích ze strany pedagogů. Při formulování otázek bylo apriori očekáváno, že vyjadřovaná podpora ze strany rodičů nebude příliš vysoká a učitelé budou dostávat spíše negativní a kritickou zpětnou vazbu. Odpovědi respondentů nicméně tento předpoklad vyvracejí, jelikož 319 hlasů (což odpovídá 89 % všech účastníků) nesouhlasí s výrokem, že by ze strany rodičů žáků převládala kritická zpětná vazba.

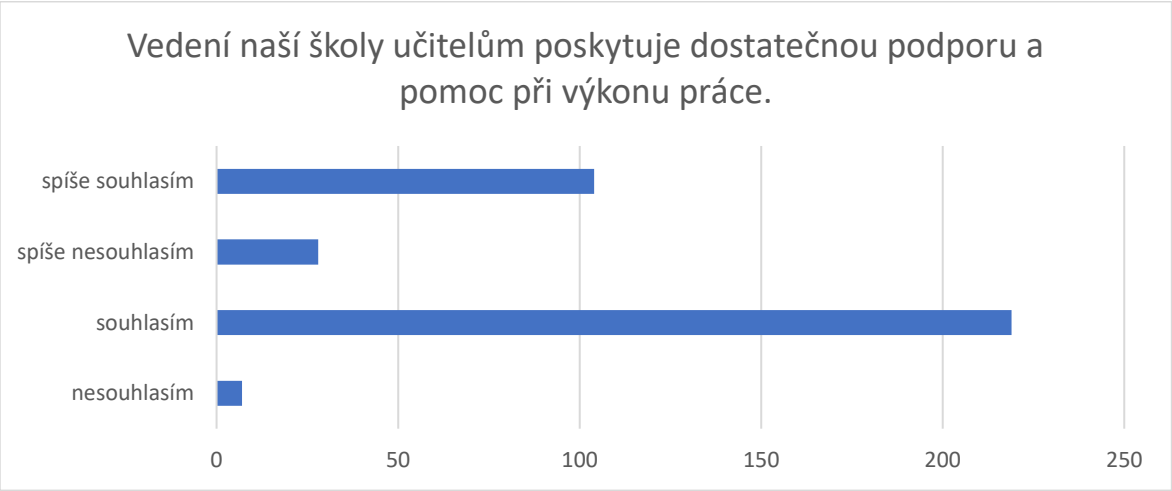
Graf 14: Zpětná vazba od rodičů žáků



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším faktorem, který může přispívat k celkové kvalitě pracovního života učitelů je skutečnost, že většina respondentů (celkem 323) vyjadřuje určitou míru souhlasu s položkou dotazníku č. 18, která předpokládá, že učitelé mají dostatečnou podporu potřebnou pro výkon své práce ze strany vzdělávací organizace.

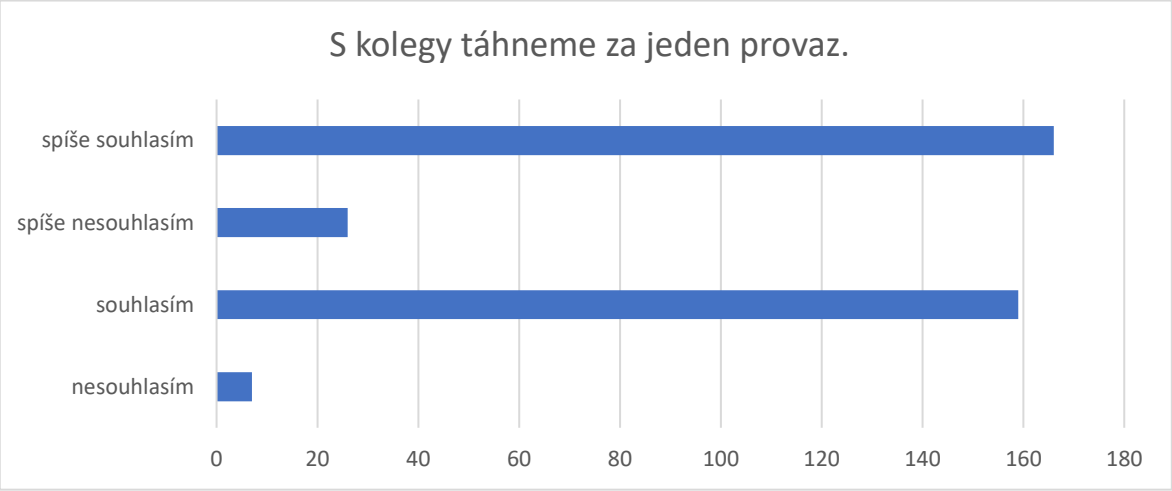
Graf 15: Podpora ze strany vedení vzdělávací organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Převaha souhlasných odpovědí je patrná i z Grafu 16, který zobrazuje, jak respondenti šetření vnímají soudržnost svého pracovního kolektivu. Z celkového počtu 358 účastníků vyjádřilo 325 z nich určitou míru souhlasu s výrokem, který předpokládá pospolitost a zdravé fungování jejich pracovního kolektivu.

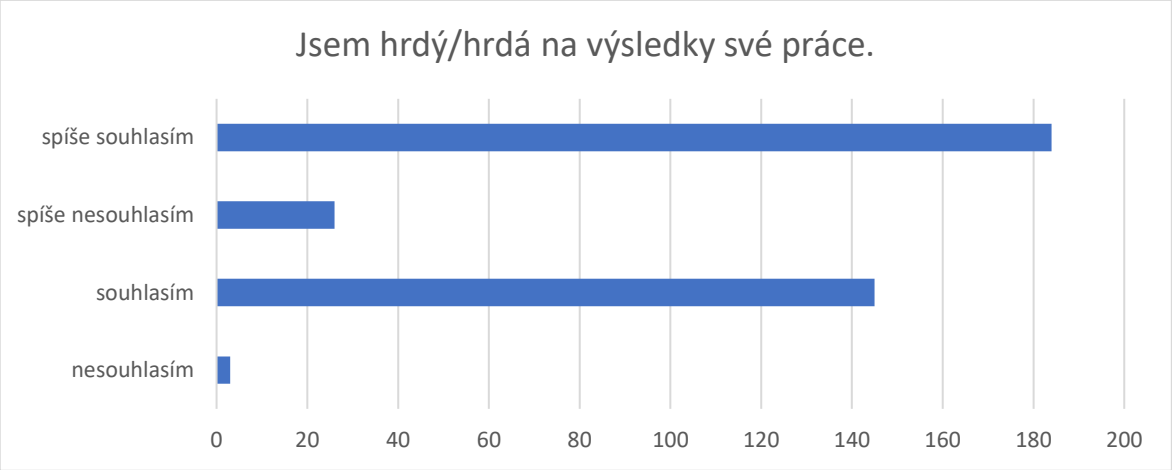
Graf 16: Soudržnost pracovního kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky získané prostřednictvím analýzy odpovědí respondentů na položku dotazníku č. 20 ukazují rovněž převahu souhlasných názorů s tvrzením, že jsou učitelé hrdí na výsledky své práce. K tomuto stanovisku se přiklání 92 % z nich (což odpovídá 329 hlasům). Skutečnost, že jsou účastníci šetření pyšní na výsledky své práce je dalším faktorem, který může pozitivně ovlivňovat jejich motivaci a pociťovanou kvalitu pracovního života.

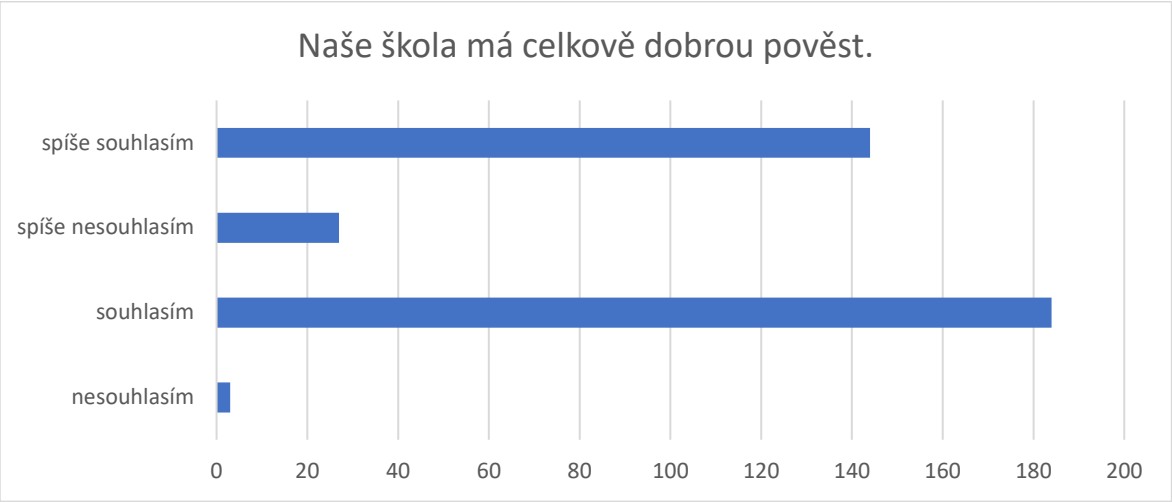
Graf 17: Hrdost na výsledky práce



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník vlastní konstrukce se dále zaměřoval na to, jakým způsobem učitelé vnímají obraz a značku své vzdělávací organizace. Z odpovědí respondentů na položku č. 21 vyplývá, že většina z nich (tedy 328 jedinců) do jisté míry souhlasí s výrokem, že jejich škola má dobrou pověst. Tato skutečnost u pedagogů může také vyvolávat pocit hrdosti nebo určité prestiže, že jsou právě oni součástí tohoto celku.

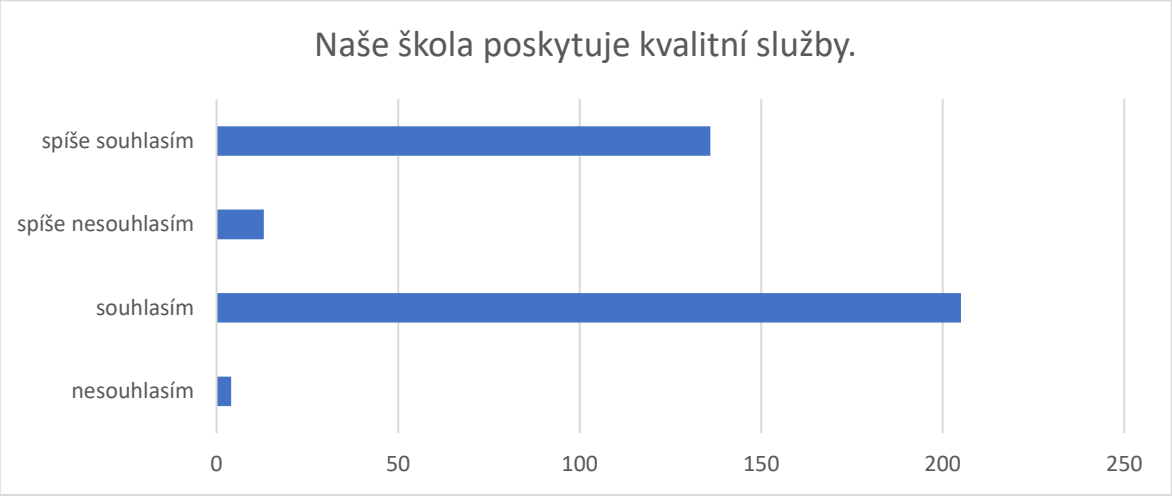
Graf 18: Pověst vzdělávací organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Z dat získaných z položky č. 22 dále vyplývá, že většina respondentů vnímá služby poskytované jejich školou jako kvalitní. S tímto výrokem v určité míře souhlasilo 341 respondentů a pouze 17 učitelů se proti tomuto výroku určitým způsobem vymezilo.

Graf 19: Kvalita poskytovaných služeb



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední položka vlastní konstrukce zjišťovala, jak učitelé vnímají stabilitu při výkonu své práce. Převážná většina respondentů (celkem 337 z celkového počtu) spíše souhlasila s myšlenkou, že v rámci své práce a při jejím výkonu vědí, co mohou očekávat.

Graf 20: Stabilita při výkonu práce

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Interpretace a analýza získaných dat z položek souvisejících s pracovní angažovaností

Tabulka 11 zobrazuje souhrnné hodnoty pracovní angažovanosti z výběrového souboru, které byly získány vyhodnocením druhé části dotazníkového šetření obsahujícího položky nástroje Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Odpovědi byly vyhodnoceny a analyzovány hromadně i jako jednotlivé komponenty pracovní angažovanosti, přičemž se u učitelů nejsilněji projevovala jejich oddanost práci. Tato skutečnost může souviset s tím, že učitelská profese bývá tradičně vnímána jako poslání a zároveň závazek vůči společnosti (viz kapitola 2.3).

Tabulka 11: Celkové skóre pracovní angažovanosti

dimenze	hodnota
pohlcení	4,51
oddanost	4,53
vitalita	4,23
celkové skóre	**4,42**

Zdroj: vlastní zpracování

Naměřené výsledky je možné komparovat například s dlouhodobým výzkumem Schaufeliho a Bakkera (2004), kteří sestavili kategorizaci pro popis jednotlivých úrovní pracovní angažovanosti (viz Tabulka 12). Srovnáme-li dosažené hodnoty z výběrového souboru obsažené v Tabulce 11 s kategoriemi Schaufeliho a Bakkera (2004, s. 40), zjistíme, že úroveň pracovní angažovanosti učitelů v současnosti dosahuje téměř hraničních hodnot mezi průměrnou až vysokou.

Tabulka 12: Hodnoty celkového skóre pro dotazník UWES-9

	Vigor	Dedication	Absorption	Total score
Very low	≤ 2.00	≤ 1.33	≤ 1.17	≤ 1.77
Low	2.01 – 3.25	1.34 – 2.90	118 – 2.33	1.78 – 2.88
Average	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2,34 – 4.20	2.89 – 4.66
High	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Very high	≥ 5.66	≥ 5.70	≥ 5.34	≥ 5.51
M	4.01	3.88	3.35	3.74
SD	1.13	1.38	1.32	1.17
SE	.01	.01	.01	.01
Range	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

Zdroj: Schaufeli a Bakker (2004, s. 40)

Je však třeba také zdůraznit (jak mimo jiné uvádí i kapitola 3.3 této práce), že průměrné hodnoty angažovanosti se v jednotlivých zemích a také kulturách liší. Schaufeli a Bakker (2004) zkoumali zejména respondenty v Nizozemsku, přičemž tamní pracovníci se dlouhodobě v rámci Evropské unie řadí mezi jedny z nejvíce angažovaných.

Z toho důvodu by bylo vhodné úrovně pracovní angažovanosti dále kulturně specifikovat a rozpracovat pro jednotlivé státy. Zatímco průměrná hodnota pracovní angažovanosti je tedy například v Nizozemsku 4,22, v České republice je podstatně nižší a odpovídá hodnotě 3,82 (Schaufeli, 2017, s. 5). Pokud tedy data naměřená v rámci závěrečné práce srovnáme s průměrným skóre, kterého dosahují pracovníci v České republice napříč různými profesemi, dojdeme k závěru, že je výsledek naopak velmi nadprůměrný.

4.5 Limity šetření

Ačkoli byla práce realizována svědomitě za účelem pochopení aktuální problematiky, má empirické šetření i limitace, o kterých je možno dále diskutovat. Některé vycházejí ze samotné podstaty tématu a souvisí s tím, že měření kvality pracovního života a pracovní angažovanosti může být poměrně komplikované, jelikož neexistuje jednotná definice těchto pojmů. Další rizikovou oblastí může být vlastní selekce respondentů. Existuje určitá šance, že učitelé, kteří nejsou spokojení s kvalitou svého pracovního života (anebo mají oproti ostatním velmi nízkou míru angažovanosti), jsou také méně ochotní vyplnit dotazník zabývající se touto tematikou, což by mohlo mít negativní vliv na reprezentativitu výběrového souboru. Vzhledem k tomu, že v souladu s etickými nároky proběhlo šetření na dobrovolné bázi však nebylo možné tuto potenciální limitaci zcela odstranit.

Uvedené nedostatky však poskytují prostor pro další výzkum, který by mohl na tuto práci navázat, a to konkrétně ve třech základních směrech – hloubce, šířce a délce. Uvedenou problematiku je možné zkoumat u pracovníků působících v dalších vzdělávacích organizacích (například u učitelů na středních školách nebo u profesionálů, kteří se zaměřují na edukaci dospělých a seniorů). Kromě toho mohou být fenomény zkoumány mnohem podrobněji a v neposlední řadě lze práci rozvinout také z časového hlediska, jelikož je pravděpodobné, že se subjektivní vnímání učitelů bude dále vyvíjet v čase.

Celkový design empirického šetření se v jistém smyslu odlišuje od výzkumných tendencí posledních let, kdy se odborníci spíše zaměřovali na jednotlivé aspekty pracovního života. Realizované šetření naopak uchopuje problematiku v mnohem širších souvislostech. Vychází totiž z premisy, že pracovní život učitelů se nyní v mnoha směrech razantně změnil a pokouší se tyto oblasti identifikovat.

4.6 Diskuse a shrnutí empirického šetření

Hlavním cílem empirické části této práce bylo popsat subjektivně vnímanou kvalitu pracovního života a pracovní angažovanost učitelů působících na základních školách. S ohledem na skutečnost, že 354 respondentů (což odpovídá 99 % všech účastníků šetření) dosáhlo celkového skóre kvality pracovního života vyššího než 26 bodů, můžeme konstatovat, že většina pedagogů vnímá svůj současný pracovní život spíše jako kvalitní než nekvalitní. Z tohoto množství potom dále 257 pedagogů (což odpovídá 72 % účastníků) dokonce překročilo hranici 39 bodů, což signalizuje, že svůj pracovní život považují za kvalitní.

Výsledky empirického šetření nicméně poukázaly i na několik problematických oblastí, které pro učitele do budoucna mohou představovat určité riziko. Jedná se zejména o monotónnost práce a dále o větší časovou dotaci, kterou nyní potřebují pro přípravu a realizaci výuky. Je však nanejvýš obtížné predikovat, jak se vnímání těchto aspektů práce učiteli změní v průběhu času a také za situace, kdy dojde k opětovnému zavedení prezenční výuky. Mezi další potenciálně rizikové oblasti můžeme zařadit i ne zcela vyhovující rovnováhu osobního a pracovního života (work-life balance). Některým pedagogům se totiž hranice obou těchto konstruktů určitým způsobem začaly prolínat, což by z dlouhodobého hlediska mohlo souviset s řadou nežádoucích jevů.

Druhá část výzkumného šetření se zaměřovala na pracovní angažovanost pedagogů. Z výsledků vyplývá, že učitelé jsou i za současné situace (kdy se charakter jejich pracovní náplně značně liší od standardního stavu) poměrně vysoce angažovaní. Paulík (2017, s. 12) tvrdí, že angažovaní učitelé naplňují obecně vžitou představu o společenském poslání jejich profese, jelikož jsou své práci oddáni a věnují jí odpovídající pozornost. Dle teorie představené Demerouti et al. (2001, s. 508) dále můžeme předpokládat, že učitelé stále disponují dostatečnými zdroji, mezi které Bakker a Demerouti (2008, s. 218) řadí například autonomii, kvalitní zpětnou vazbu nebo sociální podporu (ať už ze strany kolegů, nadřízených nebo rodičů žáků). V tomto směru jsou výsledky obou částí empirického šetření (zkoumající kvalitu pracovního života i pracovní angažovanost) úzce propojeny a je pravděpodobné, že se vzájemně ovlivňují.

S ohledem na zjištění vyplývající z výzkumu, který realizovali Heuvel et al. (2020, s. 1–16) můžeme předpokládat, že pracovní angažovanost má souvislost s adaptabilitou pracovníků. Je tedy možné, že pokud by učitelé nedisponovali zdroji, jejichž existence se potvrdila v dotazníku vlastní konstrukce (například podpora ze strany managementu školy, dobré vztahy v kolektivu a pozitivní zpětná vazba k jejich práci), byli by také méně angažovaní a hůře by se adaptovali na změny, které s sebou přinesla pandemie Covid-19.

Shrneme-li výsledky empirického šetření, dojdeme k závěru, že učitelé stále vnímají svůj pracovní život jako kvalitní a disponují dostatkem zdrojů i žádoucí mírou pracovní angažovanosti. Přesto však řada z nich vyjádřila názor, že v oblasti kvality svého pracovního života pozorují regresní tendence. Pokud bude mít distanční výuka delšího trvání, je možné, že postupně bude docházet k redukci zdrojů pracovníků působících ve vzdělávacích organizacích. Množství změn souvisejících s pandemií Covid-19 pro všechny zúčastněné strany bezesporu představuje nelehkou výzvu a z toho důvodu je pro vedení škol, ale i pro samotné učitele nyní zásadní vzájemně efektivně komunikovat a hledat nejlepší postupy, jak se s danou situací vyrovnat.

Závěr

Závěrečná práce se věnovala popisu problematiky kvality pracovního života a pracovní angažovanosti pracovníků působících ve vzdělávacích organizacích. Úvodní kapitoly teoreticky vymezovaly koncept kvality života, na což bylo dále navázáno konkrétnějšími příspěvky týkajícími se kvality pracovního života a pracovní angažovanosti.

Cílem práce bylo popsat subjektivně vnímanou kvalitu pracovního života učitelů, poukázat na případné změny, které v jejich postojích mohly během posledních měsíců nastat a také zhodnotit úroveň aktuální pracovní angažovanosti, kterou disponují. Pro dosažení uvedených cílů bylo v první části práce představeno několik teorií a přístupů k daným problematikám, přičemž byl důraz kladen na jejich komplexnost a vzájemnou provázanost. Na uvedené poznatky práce dále navázala v praktické části, v jejímž rámci bylo realizováno kvantitativní empirické šetření zaměřené na zkoumání kvality pracovního života a pracovní angažovanosti učitelů působících na základních školách v Praze a Středočeském kraji, jelikož bylo apriori očekáváno, že je právě pro tyto pedagogy stávající situace značně zatěžující.

Ze získaných dat můžeme usuzovat, že se pedagogové vyrovnávají s aktuálními výzvami poměrně dobře. Jejich pracovní angažovanost stále dosahuje vysokých hodnot a naprostá většina respondentů (99 %) vnímá svou kvalitu pracovního života spíše jako vyhovující. Faktory, které jim v tomto směru pravděpodobně významně pomáhají, souvisí s různými externími vlivy, ale pravděpodobně také s jejich osobním nastavením a zdroji, kterými disponují.

Výsledky empirického šetření dále naznačují, že za současné situace může být pro respondenty náročné se vyrovnávat zejména s určitou monotónností jejich práce a také se skutečností, že věnují práci více času než za standardních podmínek. Mezi faktory, které naopak podporují kvalitu jejich pracovního života, můžeme zařadit smysluplnost práce, sociální vazby, hrdost na výsledky práce, kvalitu poskytovaného vzdělání nebo podporu ze strany managementu vzdělávací organizace, kolegů a rodičů žáků. Empirické šetření má i své limitace, na které upozorňuje samostatná podkapitola a poskytuje tak prostor pro další a hlubší zkoumání problematiky.

Závěrem můžeme konstatovat, že v posledních měsících došlo kvůli pandemii Covid-19 k zásadním změnám, které ovlivnily fungování nejrůznějších typů vzdělávacích organizací. Přechod na distanční výuku byl poměrně rychlý a představoval pro všechny zúčastněné strany určitou formu zátěže. Ačkoli v současnosti souhrnné hodnoty kvality pracovního života a pracovní angažovanosti respondentů nedosahují limitních a kriticky nízkých hodnot, je potřeba dále apelovat na vedení škol, aby průběžně monitorovalo, jak se pracovníci vyrovnávají s požadavky, které na ně situace klade a snažit se jim v maximální možné míře pomoci a poskytnout podporu.

Seznam použitých informačních zdrojů

ALBRECHT, Simon, 2010. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-18-4844-821-6.

ARIANI, Dorothea, 2013. The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration* [online]. **4**(2), s. 46–56, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1923-4015.
Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/272659420_The_Relationship_between_Employee_Engagement_Organizational_Citizenship_Behavior_and_Counterproductive_Work_Behavior.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BAKKER, Arnold a Evangelia DEMEROUTI, 2008. Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International* [online]. **13**(3), s. 209–223, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/241370987_Towards_a_Model_of_Work_Engagement.

BAKKER, Arnold a Matthijs BAL, 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. **83**(1), s. 189–206, [cit. 2021-01-01]. ISSN 2044-8325. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/227520243_Weekly_work_engagement_and_performance_A_study_among_starting_teachers.

BAKKER, Arnold, Evangelia DEMEROUTI a Ana Isabel SANZ-VERGEL, 2014. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* [online]. **1**(1), s. 389–411, [cit. 2021-01-01]. ISSN 2327-

0608. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263851330_Burnout_and_Work_Engagement_The_JD-R_Approach.

BAKKER, Arnold, Evangelia DEMEROUTI a Lieke ten BRUMMELHUISA, 2012. Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior* [online]. **80**(2), s. 555–564, [cit. 2021-01-01]. ISSN 0001-8791. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111001151.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.

ÇAĞRI SAN, Bahar a Türkay Nuri TOK, 2017. The Relationship Between Teachers' Work Engagement And Organizational Commitment. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute* [online]. **26**(4), s. 355–370, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1308-2922. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/314094436_The_Relationship_Between_Teachers'_Work_Engagement_And_Organizational_Commitment.

DEMEROUTI, Evangelia et al., 2001. The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* [online]. **86**(3), s. 499–512, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands-Resources_Model_of_Burnout.

DISMAN, Miroslav, 2014. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.

FERRISS, Abbott, 2004. The quality of life concept in sociology. *The American Sociologist* [online]. **35**(3), s. 37–51, [cit. 2021-02-02]. ISSN 1936-4784. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/226675253_The_quality_of_life_concept_in_sociology.

GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.

GURKOVA, Elena, 2011. *Hodnocení kvality života.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3625-9.

HACKMAN, Richard a Greg, OLDHAM, 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* [online]. **60**(2), s. 159–170, [cit. 2021-02-02]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/02/Hackman-Oldham-1975-Development-of-the-JDS.pdf.

HANAKEN, Jari, Arnold BAKKER a Wilmar SCHAUFELI, 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* [online]. **43**(6), s. 495–513, [cit. 2021-01-01]. ISSN 0022-4405. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022440505000890.

HARTER, James et al., 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* [online]. **87**(2), s. 268–279, [cit. 2021-01-01]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0036339914&origin=inward&txGid=538af47e2dfab65c2f845ae0a4e42e3e.

HEŘMANOVÁ, Eva, 2012. Kvalita života a její modely v současném sociálním výzkumu. *Sociológia* [online]. **44**(4), s. 407–425, [cit. 2021-02-02]. ISSN 1336-8613. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263303947_Kvalita_zivota_a_jeji_modely_v_soucasnem_socialnim_vyzkumu.

HEUVEL, Machtel et al., 2020. How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology* [online]. **23**(2), s. 1–16, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1988-2904. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/347787724_How_do_Employees_Adapt_to_Organizational_Change_The_Role_of_Meaning-making_and_Work_Engagement.

HOFSTEDE, Geert, 2021. *National culture.* In: hi.hofstede-insights [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: https://hi.hofstede-insights.com/national-culture.

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu.* 2. přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.

JANIK, Manfred a Sebastiaan ROTHMANN, 2016. Engagement of secondary school teachers in Namibia: Relational context effects. *Journal of Psychology in Africa* [online]. **26**(4), s. 316–325, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1815-5626. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/315620835_Engagement_of_secondary_school_teachers_in_Namibia_Relational_context_effects.

KAHN, William a Emily HEAPHY, 2014. *Relational contexts of personal engagement at work.* In: TRUSS, Catherine et al. Employee Engagement in Theory and Practice. New York: Routledge s. 82–96. ISBN 978-0-415-65741-9.

KAHN, William A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy Of Management Journal* [online]. **33**(4), s. 692–724, [cit. 2021-01-01]. ISSN 14273. Dostupné z: https://www.semanticscholar.org/paper/Psychological-Conditions-of-Personal-Engagement-and-Kahn/cbb3887590de9e5dc702b5d2655fbe804669fea0.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ, 2003. *Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu).* Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-7071-231-7.

KOENIG, Nick, 2013. *Employee Engagement, Job Attitudes, And Work Behavior: A Meta-Analytic Test Of The Incremental Validity Of Employee Engagement.* Florida. A dissertation. Department of Psychology in the College of Sciences at the University of Central Florida Orlando. Major Professors: Barbara A. Fritzsche and Dana L. Joseph.

KOŤA, Jaroslav, 2011. *Učitelství jako povolání.* In: VALIŠOVÁ, Alena a Hana, KASÍKOVÁ. Pedagogika pro učitele. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 15–26. ISBN 978-80-247-3357-9.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2004. *Kvalita života.* In: Institut zdravotní politiky a ekonomiky. Kvalita života. Sborník příspěvků z konference, konané dne 25.10.2004 v Třeboni. Institut zdravotní politiky a ekonomiky: Kostelec nad Černými lesy. ISBN 80-86625-20-6.

KUOK, Angus a Robert TAORMINAB, 2017. Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought* [online]. **10**(2), s. 262–287, [cit. 2021-01-20]. ISSN 2193-7281. Dostupné z: https://psyct.psychopen.eu/index.php/psyct/article/view/236/html?acceptCookies=1.

MACEY, William a Benjamin SCHNEIDER, 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial & Organizational Psychology* [online]. **1**(1), s. 3–30, [cit. 2021-01-20]. ISSN 17549426. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement.

MARTEL, Jean-Pierre a Gilles DUPUIS, 2006. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research* [online]. **77**(2), s. 333–368 [cit. 2021-02-02]. ISSN 1573-0921. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/225364591_Quality_of_Work_Life_Theoretical_and_Methodological_Problems_and_Presentation_of_a_New_Model_and_Measuring_Instrument.

MAŘÍKOVÁ, Hana et al., 1996. *Velký sociologický slovník.* Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-311-3.

MASLACH, Christina, Wilmar SCHAUFELI a Michael LEITER, 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* [online]. **52**(1), s. 397–422, [cit. 2021-01-20]. ISSN 664308. Dostupné z: https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397.

MLČOCH, Lubomír, 2007. Ekonomie a štěstí: proč více někdy není lépe. *Politická ekonomie* [online]. **55**(2), s. 147–163, [cit. 2021-02-02]. ISSN 2336-8225. Dostupné z: https://polek.vse.cz/artkey/pol-200702-0001_Ekonomie-a-stesti-proc-vice-nekdy-neni-lepe.php?back=%2Fjel.php.

MŠMT, 2021. *Adresáře školských institucí.* In: msmt.cz [online]. 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/adresare-skolskych-instituci

MŠMT, 2019. *Ministerstvo zjišťovalo stav učitelů v regionálním školství.* In: msmt.cz [online]. 2019 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ministerstvo-zjistovalo-stav-ucitelu-v-regionalnim-skolstvi

MŽP, 2018. *Strategický rámec Česká republika 2030* [online]. 2018 [cit. 2021-04-04]. ISBN: 978-80-7440-188-6. Dostupné z: https://www.cr2030.cz/strategie/

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování.* Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.

NEWMAN, Daniel a David HARRISON, 2008. Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct "Wines"? Industrial and *Organizational Psychology* [online]. **1**(1), s. 31–35, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1754-9434. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247688894_Been_There_Bottled_That_Are_State_and_Behavioral_Work_Engagement_New_and_Useful_Construct_Wines.

PAULÍK, Karel et al., 2014. Psychologické souvislosti pracovní smysluplnosti. *Psychologie a její kontexty* [online]. **5**(2), s. 3–15, [cit. 2021-01-20]. ISSN 1805-9023. Dostupné z: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6c7ec854-58dd-4cdb-851c-178e909df818%40sessionmgr101.

PAULÍK, Karel, 2017. Některé psychologické souvislosti hodnocení smyslu vlastní práce učiteli. *Studia paedagogica* [online]. **22**(3), s. 9–24, [cit. 2020-11-11]. ISSN 1803-7437. Dostupné z: https://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/1654/1890.

POURTOUSI, Zahra a Afsaneh GHNIZADEH, 2020. Teachers' Motivation and Its Association with Job Commitment and Work Engagement 2020. *Psychological Studies* [online]. **65**(4), s. 455–466, [cit. 2020-11-11]. ISSN 0974-9861. Dostupné z: https://link.springer.com/article/10.1007/s12646-020-00571-x.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

REKHI, Shelley a Palki SHARMA, 2018. A Study on Quality of Work Life (QWL) in PSPCL. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce* [online]. **8**(2), s.71–75, [cit. 2021-02-02]. ISSN 2250-057X. Dostupné z: http://www.indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC_1611_47048.pdf.

ROTHBARD, Nancy, 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly* [online]. **46**(4), s. 655–684, [cit. 2020-11-11]. ISSN 1930-3815. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/3094827?origin=crossref&seq=1.

RYAN, Richard a Edward DECI, 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.* New York, NY: The Guilford Press. ISBN 978-1-4625-2876-9.

SAKS, Alan, 2008. The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* [online]. **1**(1), s. 40–43, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1754-9434. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/229655849_The_Meaning_and_Bleeding_of_Employee_Engagement_How_Muddy_Is_the_Water.

SEBEROVÁ, Alena, 2010. *Kvalita pracovního života učitelů – teoretické vize a reality empirických zjištění* [online]. [cit. 2021-02-02]. ISSN 2336-2189. Dostupné z: https://scholar.google.cz/citations?user=nuPrGbYAAAAJ&hl=cs#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dcs%26user%3DnuPrGbYAAAAJ%26citation_for_view%3DnuPrGbYAAAAJ%3ASe3iqnhoufwC%26tzom%3D-60.

SELIGMAN, Martin a Mihaly CSIKSZENTMIHALYI, 2000. Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*[online]. **55**(1), s. 5–14, [cit. 2021-02-02]. ISSN 1935-990X. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction.

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

SCHAUFELI, Wilmar a BAKKER, Arnold, 2004. *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual.* Utrecht: Occupational Healt Psychology Unit, Utrecht University [online]. s. 1–41, [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.

SCHAUFELI, Wilmar a Dirk ENZMANN, 1998. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis.* London: CRC Press. ISBN 978-10-030-6274-5.

SCHAUFELI, Wilmar et al., 2002. The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies* [online]. **3**(3), s. 71–92, [cit. 2021-01-01]. ISSN 1573-7780. Dostupné z: https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326.

SCHAUFELI, Wilmar, 2017. Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. *Organizational Dynamics* [online]. **47**(2) s. 99–106, [cit. 2021-02-02]. ISSN 0090-2616. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261617302541?via%3Dihub.

SCHAUFELI, Wilmar, Arnold BAKER a Marisa SALANOVA, 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* [online]. **66**(4), s. 701–716, [cit. 2020-11-11]. ISSN 0013-1644. Dostupné z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/.

SIMPSON, Michelle, 2009. Engagement at Work: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies* [online]. **46**(1), s. 1012–1024, [cit. 2021-01-01]. ISSN 0020-7489. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748908001454.

STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3553-5.

SURIÑACH, Jordi, Vicente ROYUELA a Jordi LÓPEZ-TAMAYO, 2008. The Institutional vs. the Academic Definition of the Quality of Work Life. What is the Focus of the European Commission?. *Social Indicators Research* [online]. **86**(3), s. 401–415, [cit. 2021-02-02]. ISSN 1573-0921. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/227351350_The_Institutional_vs_the_Academic_Definition_of_the_Quality_of_Work_Life_What_is_the_Focus_of_the_European_Commission.

SVOBODOVÁ, Lenka et al., 2015. *Proměny kvality pracovního života*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-87676-14-1.

ŠOLCOVÁ, Iva a KEBZA Vladimír, 2004. *Kvalita života v psychologii: Osobní pohoda (well-being), její determinanty a prediktory.* In: Institut zdravotní politiky a ekonomiky. Kvalita života. Sborník příspěvků z konference, konané dne 25. 10. 2004 v Třeboni. Institut zdravotní politiky a ekonomiky: Kostelec nad Černými lesy s. 23–121. ISBN 80-86625-20-6.

ŠTIKAR, Jiří et al., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

TOKÁROVÁ, Anna. 2002. *Notes to Methodology of Surveying and Evaluation of the Quality of Life.* In: Kvalita života v kontextoch globalizácie a výkonovej spoločnosti. Zborník z prispevkov z vedeckej konferencie s mezinárodnou účasťou. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity s. 1–11. ISBN 80-8068-087-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada. ISBN 978-80-2470-405-0.

URBÁNEK, Petr, 2005. *Vybrané problémy učitelské profese: aktuální analýza.* Liberec: Technická univerzita v Liberci, Fakulta pedagogická. ISBN 80-708-3942-2.

VINOPAL, Jiří, 2011. Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis* [online]. **47**(5), s. 937–965, [cit. 2021-02-02]. ISSN 2336-128X. Dostupné z: https://sreview.soc.cas.cz/artkey/csr-201105-0003_subjective-quality-of-working-life-indicator.php

VINOPAL, Jiří, 2020. *Metodika dlouhodobého monitorování subjektivní kvality pracovního života v České republice* [online]. 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: http://kvalitapracovnihozivota.vubp.cz/projekt/o-projektu

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-288.

WALTON, Richard, 1973. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review* [online]. **15**(1), s. 11–21, [cit. 2021-02-02]. ISSN 1532-9194. Dostupné z: https://quality_of_working_life %28_msg00021.pdf?1351991274=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQuality_of_working_life_what_is_it.pdf.

WHO, 2020. *WHOQOL: Measuring Quality of Life*. In: who.int [online]. 2020 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: https://www.who.int/tools/whoqol

Přílohy

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník

Příloha B – Seznam tabulek a grafů

Příloha A – Dotazník

Hezký den,

jmenuji se Kristýna Bůžková, jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy a v rámci své diplomové práce realizuji dotazníkové šetření zabývající se aktuální kvalitou pracovního života učitelů v Praze a Středočeském kraji. Ráda bych Vás v této souvislosti požádala o účast na průzkumu a v ideálním případě také o přeposlání dotazníku Vašim kolegům. Zodpovězení všech otázek Vám nezabere více než 10 minut.

Sběr dat probíhá do konce března 2021 a je anonymní. Nemusíte se tedy obávat, že by odpovědi byly spojovány s konkrétními osobami či byly jakkoli zneužity. V případě zájmu Vám však ráda poskytnu celkové výsledky s komentářem.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu se účastnit!

Příjemný zbytek dne
Kristýna Bůžková

Dotazník kvality pracovního života učitelů v Praze a Středočeském kraji
Následující oddíl otázek vlastní konstrukce se zabývá kvalitou Vašeho současného pracovního života. U otázek 1 až 5 prosím zaškrtněte odpověď, která nejlépe vystihuje Vaši situaci a u zbývajících položek vyberte míru souhlasu (či nesouhlasu) s tvrzením.

otázka č.	tvrzení	odpovědi			
1	Jsem:	žena	muž	x	x
2	Ve své profesi působím:	méně než 1 rok	2-5 let	6-10 let	více než 10 let
3	Zřizovatel naší školy je:	veřejný	soukromý	x	x
4	Škola, na které působím se nachází v:	Praze	Středočeském kraji	x	x
5	V současnosti je pro mě náročné zejména:	zvládat aktuální požadavky práce	vyrovnávat se s nejistotou	reagovat rychle na změny	jiné
6	Mám dojem, že celková kvalita mého pracovního života během pandemie klesla.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
7	S kvalitou svého pracovního života jsem nyní spokojen/a.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím

8	Online výuka (za stávajících protiepidemických opatření) mě stojí více psychických sil než standardní prezenční výuka.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
9	Před pandemií jsem dobrovolně dělal/a mnoho věcí a činností pro studenty nad rámec svých povinností.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
10	Výkon práce je pro mě nyní časově náročnější než před pandemií.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
11	Rozsah, ve kterém si organizuji svou práci mi nyní vyhovuje.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
12	Současnou náplň práce vnímám jako rozmanitou.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
13	Svou práci vnímám jako smysluplnou.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím

14	Myslím, že moje nápady bývají dostatečně oceněny.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
15	Je pro mě náročné oddělovat pracovní a osobní život.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
16	Mám obavy o stabilitu a jistotu své práce.	Souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
17	Zpětná vazba od rodičů žáků je většinou kritická.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
18	Vedení školy učitelům poskytuje dostatečnou podporu a pomoc při výkonu práce.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
19	S kolegy táhneme za jeden provaz.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
20	Jsem hrdý/hrdá na výsledky své práce.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím

21	Naše škola má celkově dobrou pověst.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
22	Naše škola poskytuje kvalitní služby.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
23	Vím, co mohu v rámci své práce a při jejím výkonu očekávat.	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím

Dotazník pracovní a osobní pohody UWES

Posledních 9 výroků bylo převzato z dotazníku UWES (Schaufeli a Bakker, 2004) a týkají se toho, jak se cítíte v práci. Z uvedených možností prosím zaškrtněte odpověď, která nejlépe vystihuje Vaši situaci.

	tvrzení	**odpovědi**						
24	Ve své práci překypuji energií	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)

25	Ve své práci se cítím silně a energicky	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)
26	Svou prací jsem nadšený/á	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)
27	Moje práce mě inspiruje	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)
28	Když ráno vstanu, mám chuť do práce	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)
29	Cítím se spokojeně, když intenzivně pracuji	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)
30	Jsem pyšný na práci, kterou dělám	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)

31	Do své práce bývám ponořený/á	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)
32	Svou prací se nechávám unést	nikdy	skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	někdy (několikrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (několikrát za týden)	vždy (každý den)

33 Pokud budete chtít zaslat celkové výsledky šetření, uveďte zde prosím kontakt na Vás:

Příloha B – Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Počet učitelů působících na základních školách v Praze a ve Středočeském kraji k 21. 5. 2019 (s. 49)

Počty učitelů na 1. stupni základních škol (Praha)	4 937
Počty učitelů na 1. stupni základních škol (Středočeský kraj)	6 279
Počty učitelů na 2. stupni základních škol (Praha)	4 614
Počty učitelů na 2. stupni základních škol (Středočeský kraj)	5 528

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Komparace užívaných dimenzí kvality pracovního života podle vybraných autorů (s. 51)

Vinopal, 2020	
dimenze	**příklady indikátorů**
Odměňování	plat
	spravedlivost
	stabilita
Seberealizace	samostatnost
	rozvoj
	zajímavost
Vztahy	spolupracovníci
	nadřízení
	podřízení
Čas	rozložení pracovní doby
	časová náročnost
	sladění s mimopracovním životem
Podmínky	vybavení
	čistota
	bezpečnost
Jistota	typ pracovního poměru
	jistota místa
	možnost uplatnění

Hackham a Oldham, 1975	
dimenze	**příklady indikátorů**
zodpovědnost	autonomie, samostatnost
smysluplnost	náročnost úkolů
uvědomování si výsledků práce	zpětná vazba

Walton, 1973	
dimenze	**příklady indikátorů**
Přiměřená a spravedlivá odměna	platové ohodnocení
	rovnováha mezd
	participace na výsledcích
	speciální zaměstnanecké benefity
Bezpečnost a zdravé pracovní podmínky	náplň a náročnost pracovního týdne
	pracovní zátěž
	zdravé fyzické prostředí
	bezpečnost vybavení
Příležitost využívat a rozvíjet schopnosti člověka v práci	autonomie
	důležitost zadaných pracovních úkolů
	víceúčelovost
	zodpovědnost
Možnost pracovního růstu	profesní růst
	podpora vzdělávání
	fluktuace pracovníků
Společenská integrovanost v organizaci	mezilidské vztahy na pracovišti
	vzájemná otevřenost
	absence diskriminace
	pocit pospolitosti
	absence předsudků
	ocenění nápadů
	týmová spolupráce
Zaručení ústavních práv v pracovní organizaci	respekt
	otevřenost zaměstnavatele k diskuzi
	svoboda projevu
Vztah práce a mimopracovního života	možnosti volnočasových aktivit
	rovnováha mezi prací a odpočinkem
	harmonie mezi jednotlivými oblastmi
Společenská relevantnost pracovního života	hrdost na práci
	image organizace
	integrita organizační komunity
	kvalita produktů a poskytovaných služeb
	politika lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Vlastní pojetí kvality pracovního života zaměřené na učitele (s. 52)

Vlastní pojetí kvality pracovního života zaměřené na učitele během pandemie COVID 19		
Oblast	**dimenze**	**příklady indikátorů**
Charakter práce (H, O)	zodpovědnost	autonomie, samostatnost
	smysluplnost	charakteristika úkolů - zajímavost práce a rozmanitost
	uvědomování si výsledků práce	zpětná vazba od zaměstnavatele, kolegů, studentů a rodičů
Work-life balance (W, V)	vztah práce a mimopracovního života; čas	rozložení pracovní doby, časová náročnost
		sladění s mimopracovním životem a odpočinkem
Sociální kontext (W)	společenská integrovanost v organizaci	pocit pospolitosti
		ocenění nápadů
		týmová spolupráce
Psychologický kontext (V)	potřeba jistoty	jistota místa
		možnost uplatnění
Psychosociální kontext (W)	společenská relevantnost pracovního života	hrdost na práci
		image organizace
		politika lidských zdrojů
		kvalita produktů a poskytovaných služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Četnost respondentů dle pohlaví (s. 55)

pohlaví	absolutní četnost	relativní četnost (%)
muži	49	13,7%
ženy	309	86,3%
celkový součet	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Četnost respondentů dle délky praxe (s. 55)

délka praxe	absolutní četnost	relativní četnost (%)
2-5 let	61	17,0%
6-10 let	45	12,6%
méně než 1 rok	22	6,1%
více než 10 let	230	64,2%
celkový součet	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Zastoupení soukromých a veřejných základních škol (s. 56)

zřizovatel školy	absolutní četnost	relativní četnost (%)
soukromý	10	2,8%
veřejný	348	97,2%
celkový součet	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Četnost respondentů dle lokality působení (s. 56)

lokalita	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Praha	170	47,5%
Středočeský kraj	188	52,5%
celkový součet	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Hodnocení obtížných oblastí učitelské profese při distanční výuce (s. 57)

nejnáročnější oblast výkonu práce	Praha		Středočeský kraj		součet	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
zvládat aktuální požadavky práce	44	25,9%	54	28,7%	98	27,4%
reagovat rychle na změny	27	15,9%	38	20,2%	65	18,2%
vyrovnávat se s nejistotou	53	31,2%	60	31,9%	113	31,6%
jiné	46	27,1%	36	19,1%	82	22,9%
celkový součet	170	100,0%	188	100,0%	358	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Maximální, minimální a průměrné hodnoty získané z odpovědí respondentů (s. 63)

celkové skóre kvality pracovního života	
průměr	41,0
maximum	52,0
minimum	22,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Celkové dosažené skóre kvality pracovního života rozdělené dle krajů (s. 64)

hodnoty skóre	Praha	Středočeský kraj
průměr	40,8	41,1
maximum	52,0	52,0
minimum	22,0	26,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Celkové skóre pracovní angažovanosti (s. 73)

dimenze	hodnota
pohlcení	4,51
oddanost	4,53
vitalita	4,23
celkové skóre	**4,42**

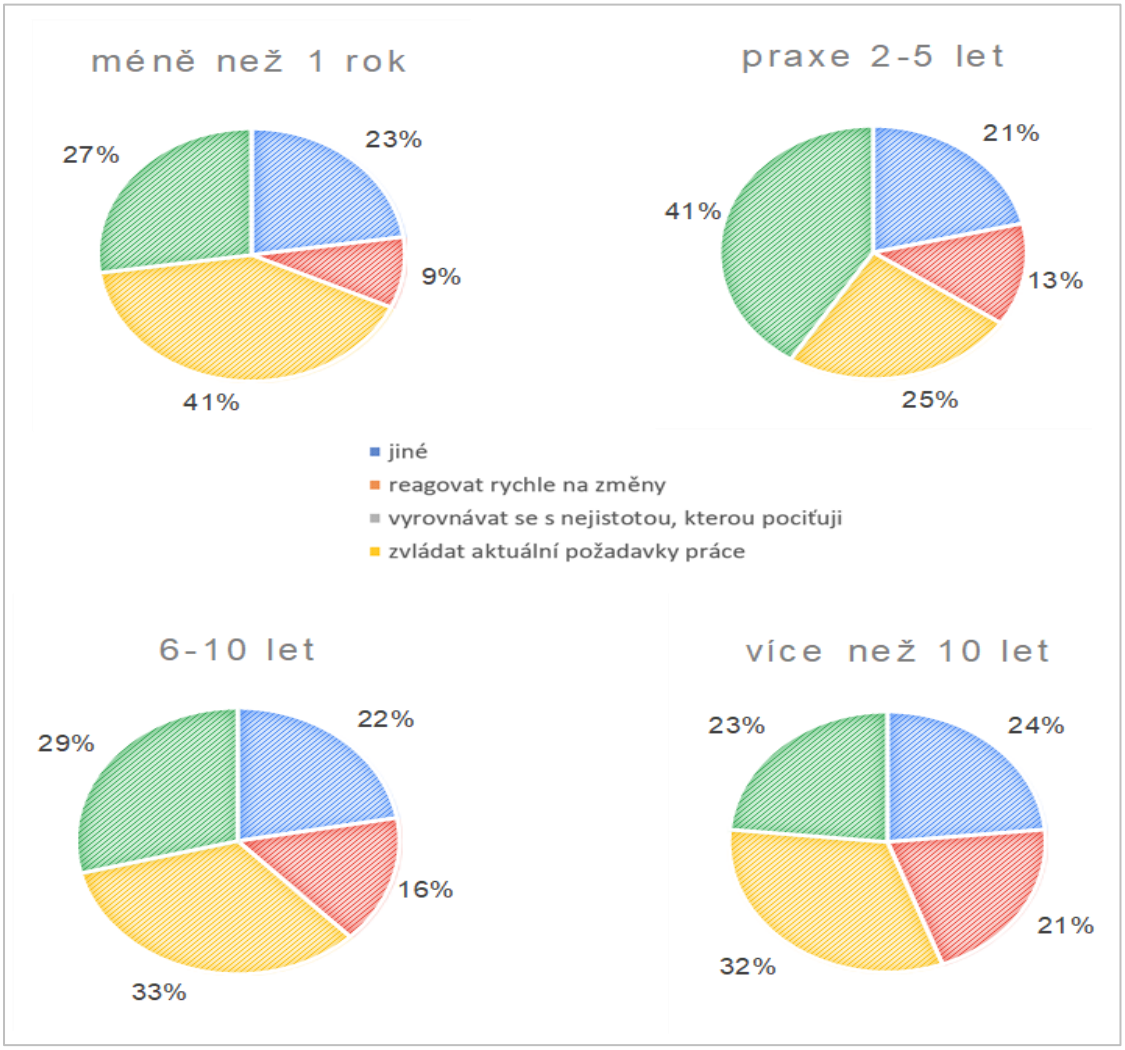
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Hodnoty celkového skóre pro dotazník UWES-9 (s. 73)

	Vigor	Dedication	Absorption	Total score
Very low	≤ 2.00	≤ 1.33	≤ 1.17	≤ 1.77
Low	2.01 – 3.25	1.34 – 2.90	118 – 2.33	1.78 – 2.88
Average	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2,34 – 4.20	2.89 – 4.66
High	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Very high	≥ 5.66	≥ 5.70	≥ 5.34	≥ 5.51
M	4.01	3.88	3.35	3.74
SD	1.13	1.38	1.32	1.17
SE	.01	.01	.01	.01
Range	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

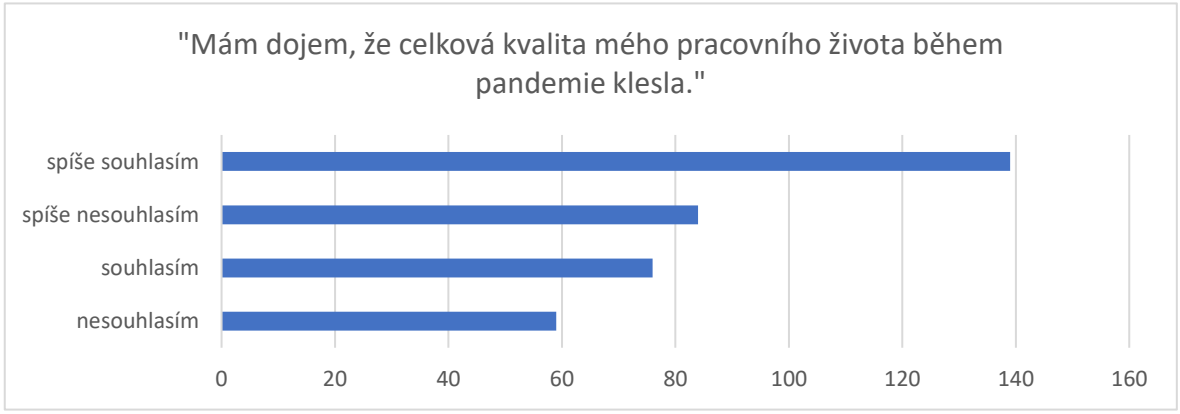
Zdroj: Schaufeli a Bakker (2004, s. 40)

Graf 1: Identifikace obtížných oblastí dle délky praxe respondentů (s. 58)



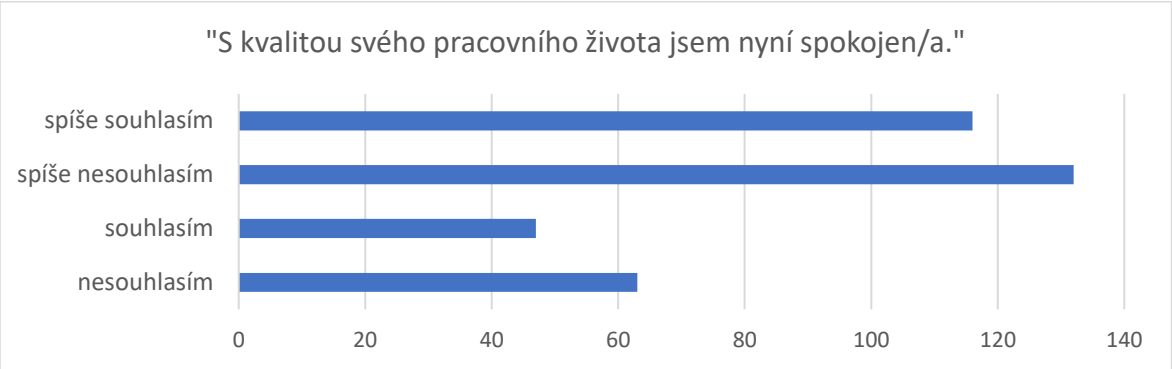
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Hodnocení kvality pracovního života před pandemií a nyní z výběrového souboru (s. 59)



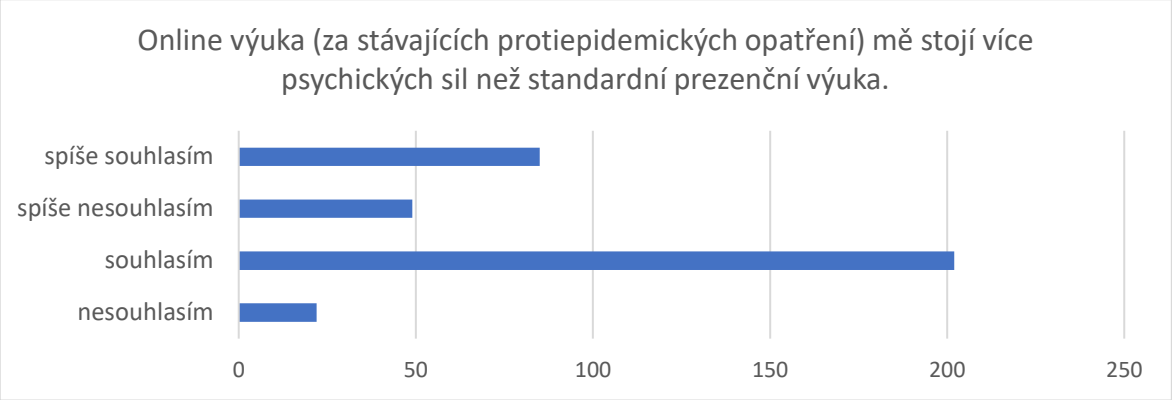
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Spokojenost se současnou kvalitou pracovního života (s. 59)



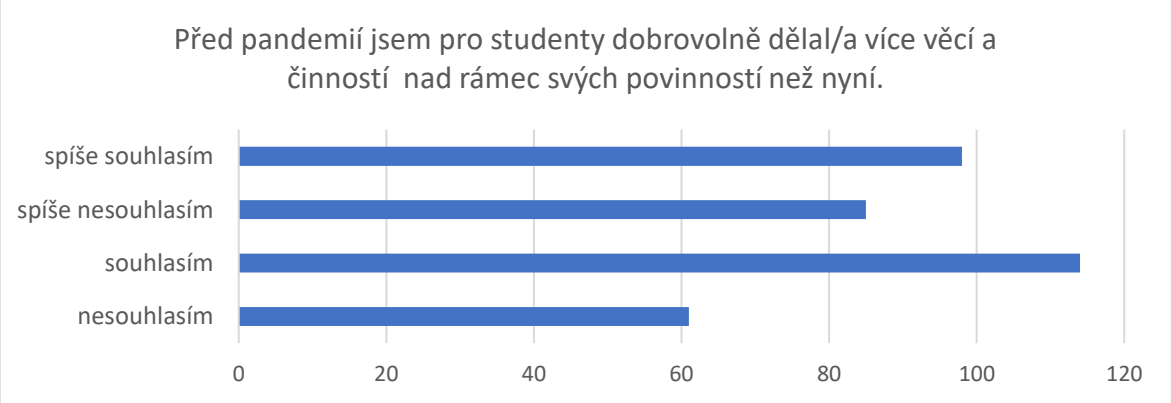
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Srovnání náročnosti online a prezenční výuky (s. 60)



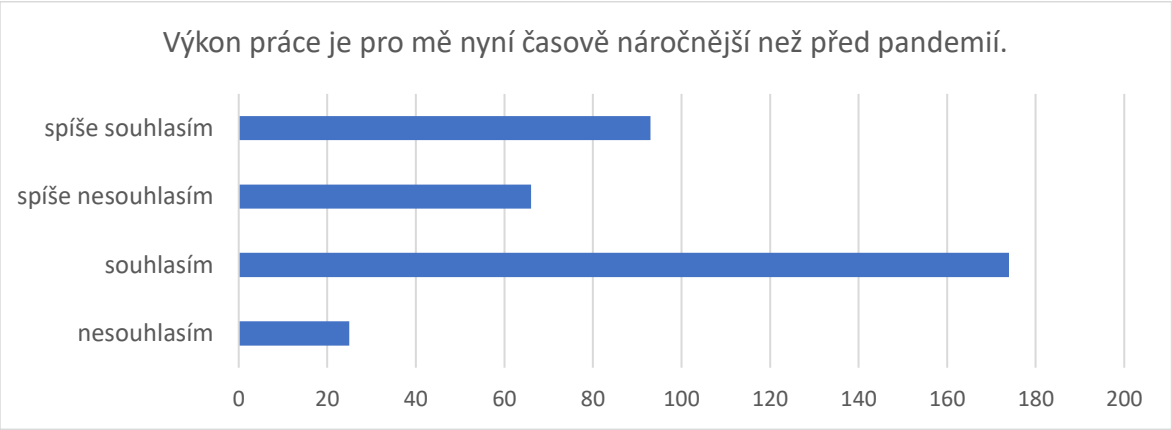
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Proaktivita učitelů ve vztahu k žákům před a během pandemie Covid-19 (s. 61)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Časová náročnost výkonu práce před a během pandemie (s. 62)

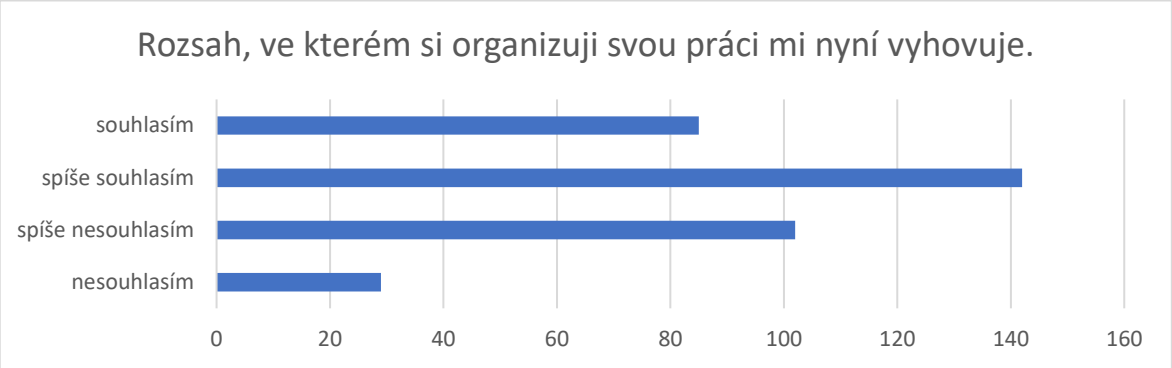


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Rozložení celkového skóre jednotlivých respondentů (s. 63)

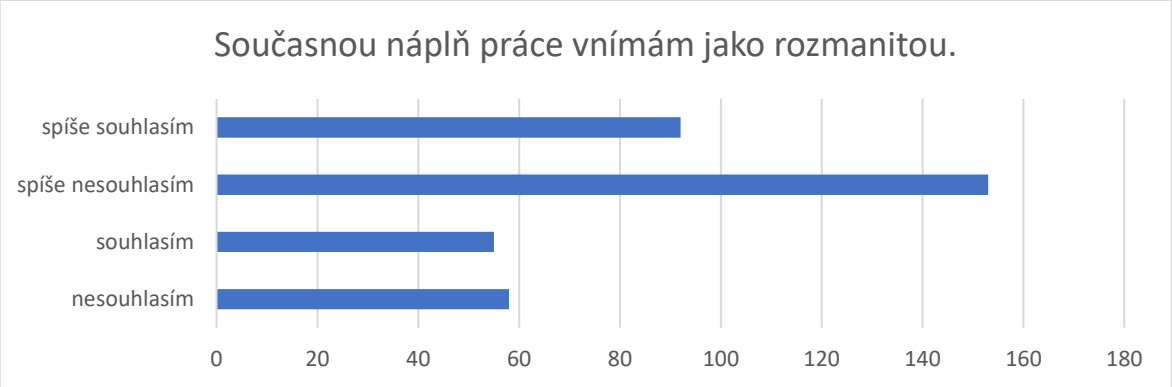
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Autonomie při organizaci úkolů (s. 64)



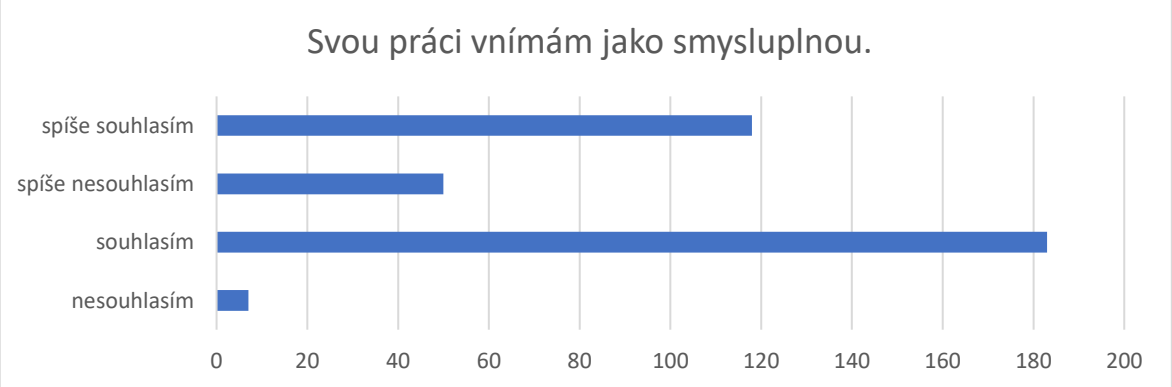
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Rozmanitost práce (s. 65)



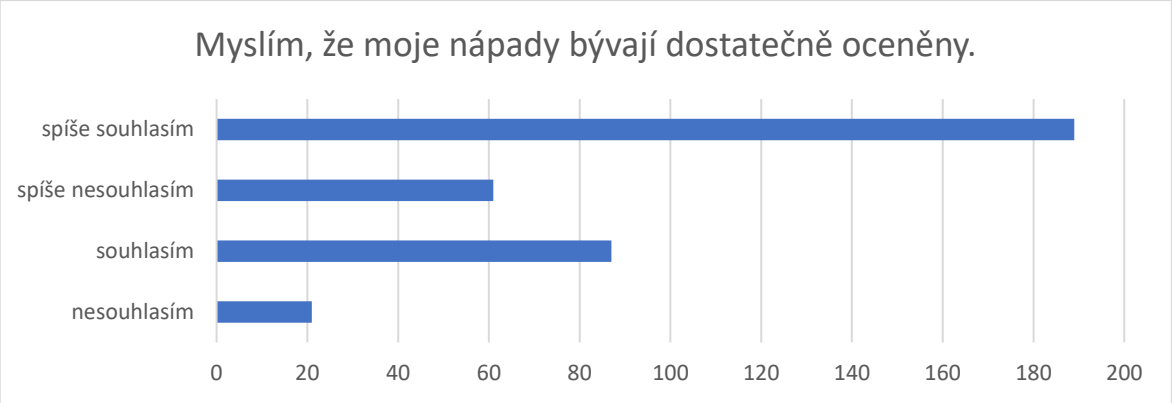
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Smysluplnost práce (s. 65)



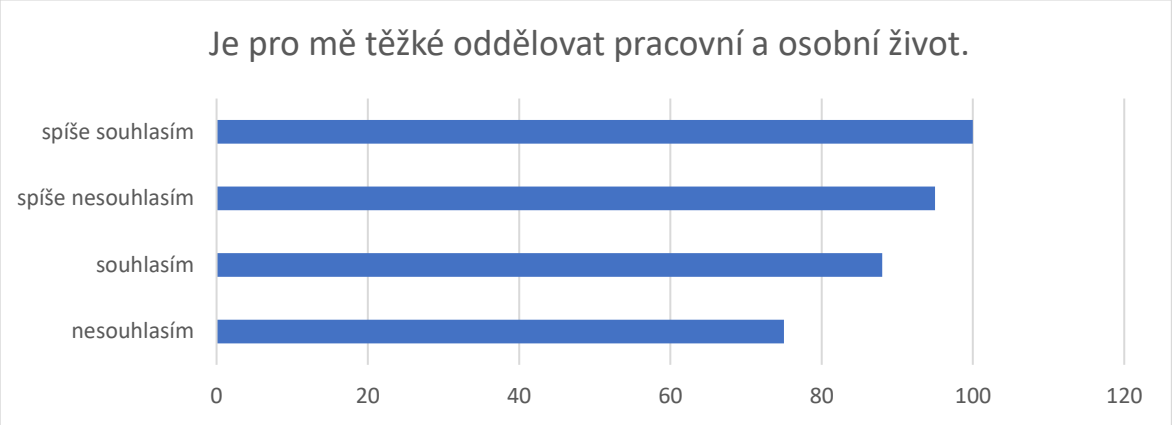
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Ocenění práce (s. 66)



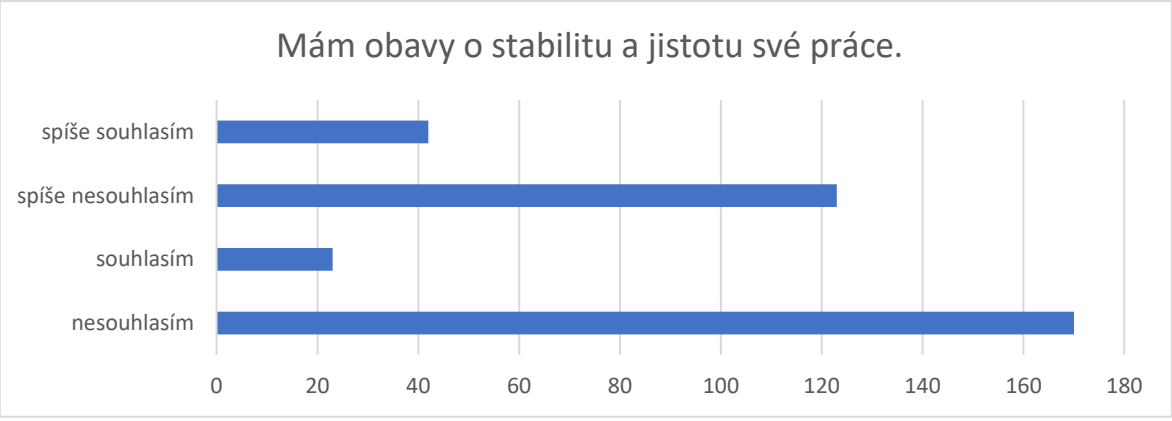
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Work-life balance (s. 67)



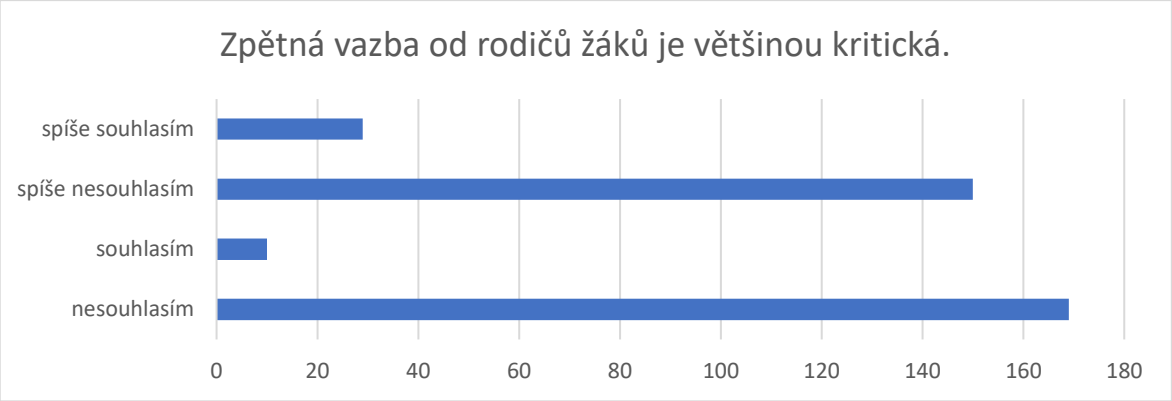
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Stabilita a jistota práce (s. 67)



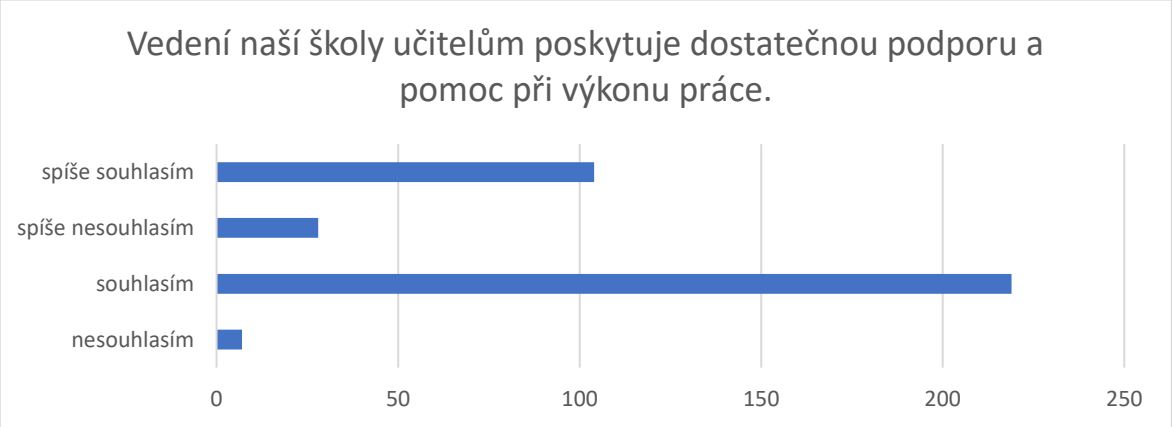
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Zpětná vazba od rodičů žáků (s. 68)



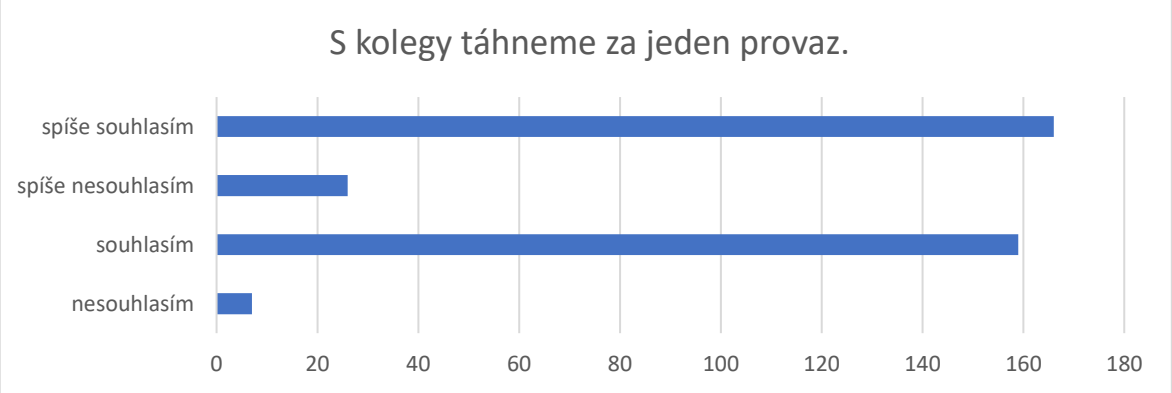
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Podpora ze strany vedení vzdělávací organizace (s. 69)



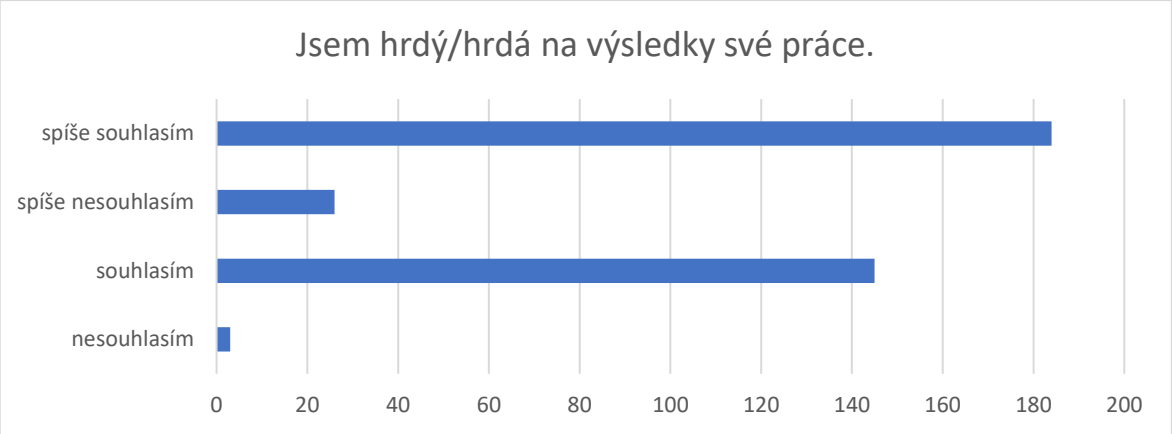
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Soudržnost pracovního kolektivu (s. 69)



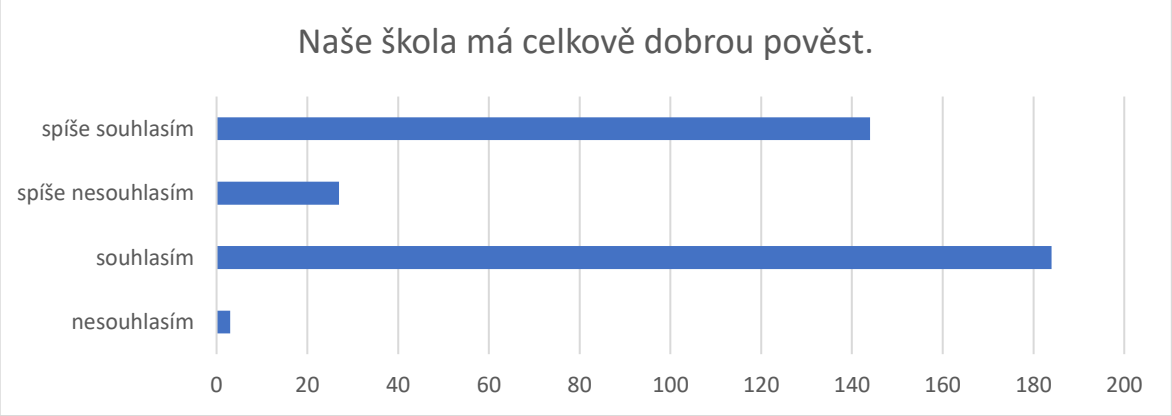
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Hrdost na výsledky práce (s. 70)



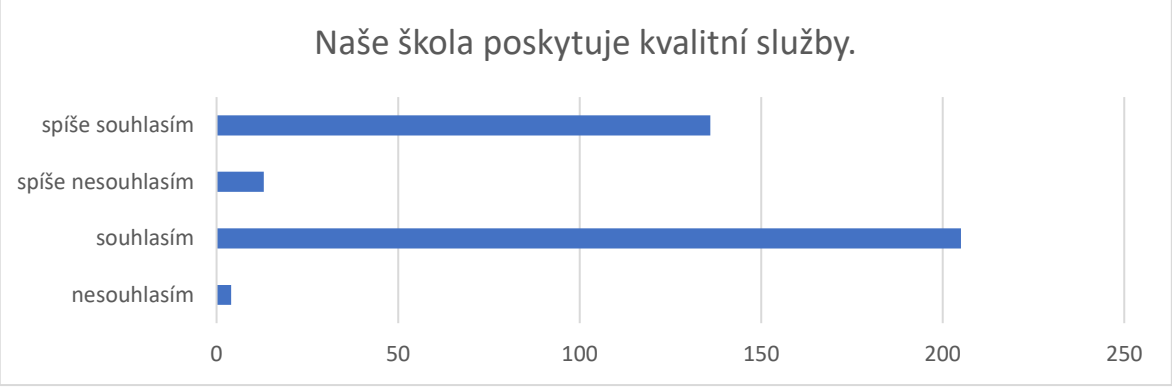
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Pověst vzdělávací organizace (s. 71)



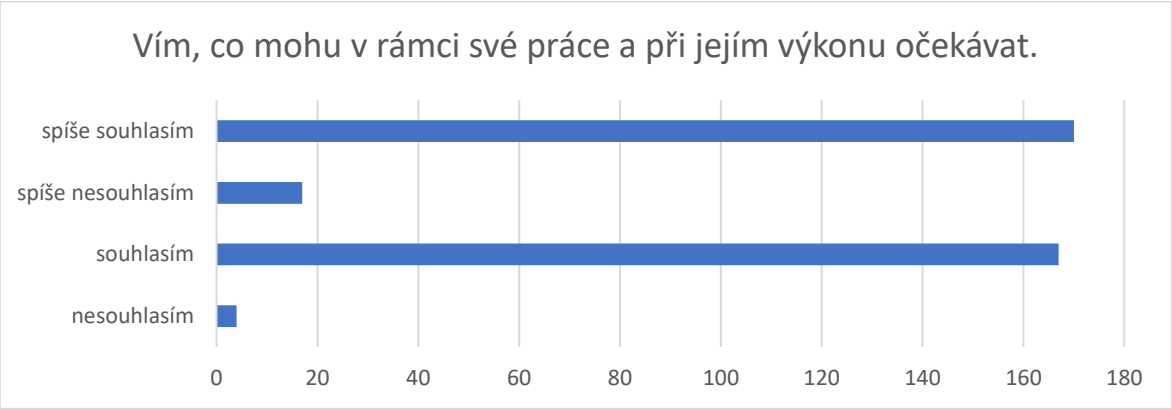
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Kvalita poskytovaných služeb (s. 71)



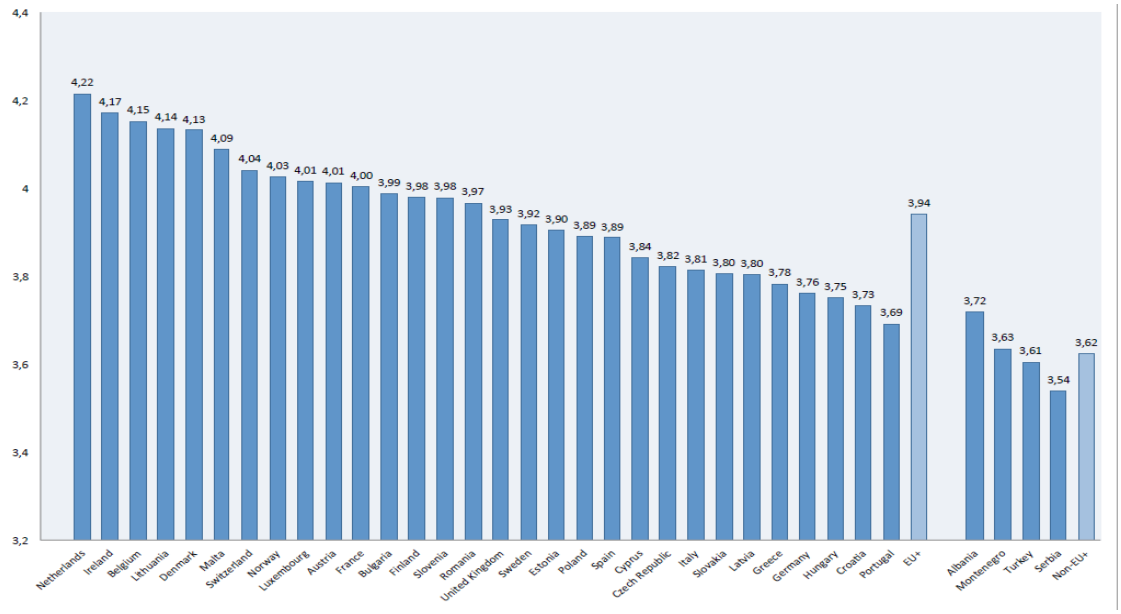
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Stabilita při výkonu práce (s. 72)



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 1: Hodnoty pracovní angažovanosti v jednotlivých zemích (s. 41)



Zdroj: Schaufeli (2017, s. 5)