

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Bakalářská práce

Pavλίna Honsová

Kvalita pracovního života v souvislosti s personálními činnostmi

Quality of working life related to human resource activities

Praha 2015

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Iva Kirovová Ph.D.

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za velkou trpělivost, věnovaný čas a cenné rady.

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

V Praze dne 20.7.2015

.....

Mgr. Pavlína Honsová

Abstrakt:

Tato práce se zabývá kvalitou pracovního života v souvislosti s personálními činnostmi. V teoretické části jsou nejprve vymezeny některé koncepce kvality pracovního života a související pojmy. Dále jsou uvedena různá pojetí a dělení personálních činností. V dalších podkapitolách jsou popsány jednotlivé personální činnosti, které přímo ovlivňují kvalitu pracovního života podle koncepce Waltona. V závěru teoretické části jsou uvedeny některé výzkumy týkající se kvality pracovního života a také různé způsoby, kterými se kvalita pracovního života hodnotí a měří. Praktická část obsahuje návrh výzkumu, jehož výsledkem by bylo vyvinutí dotazníku, který by komplexně měřil kvalitu pracovního života podle faktorů, které vymezuje Walton a které byly podrobně představeny v teoretické části.

Klíčová slova:

kvalita pracovního života, personální činnosti, motivace zaměstnanců, spokojenost s prací

Abstract:

This thesis analyses the concept of quality of working life related to human resources activities. In the theoretical part, key concepts and related terms are introduced. Then different approaches and categorisations are stated. Individual human resources activities contributing to quality of working life as introduced by Walton are described in the following subchapters. Several examples of research approaches related to quality of working life are stated as well as different means of evaluating and measuring quality of working life. The practical part consists of a research design leading to a questionnaire development measuring quality of working life according to Walton's factors, which were described in detail in the theoretical part.

Keywords:

Quality of work life, human resources activities, employee motivation, work satisfaction

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Pojem kvalita pracovního života.....	8
1.2 Waltonova koncepce kvality pracovního života	9
1.3 Další koncepce a pojmy související s kvalitou pracovního života.....	10
1.4 Organizace zabývající se kvalitou pracovního života.....	12
1.5 HRM a personální činnosti.....	14
1.6 Personální činnosti v souvislosti s kvalitou pracovního života	16
1.6.1 Adekvátní a spravedlivá odměna	16
1.6.2 Bezpečné a zdravé pracovní podmínky	19
1.6.3 Příležitost pro růst, jistotu a používání a rozvíjení svých schopností.....	21
1.6.4 Sociální integrace v organizaci	24
1.6.5 Konstitucionalismus v organizaci	26
1.6.6 Práce a osobní život.....	27
1.6.7 Sociální důležitost pracovního života	28
1.7 Příklady výzkumů týkající se kvality pracovního života	30
1.8 Měření kvality pracovního života	32
2 Aplikační část.....	35
2.1 Cíle výzkumu a úvod	35
2.2 Postup výzkumu.....	35
2.2.1 Diskuze a možné problémy výzkumu	39
2.2.2 Možné využití dotazníku a další vývoj	40
Závěr	42
Seznam použité literatury:	43
Přílohy:.....	48

Úvod

Tato práce se zabývá kvalitou pracovního života. Ačkoliv některé koncepte kvality pracovního života spadají až do 70. let dvacátého století a vycházejí z ještě o hodně staršího kontextu, téma je velmi aktuální. Objevuje se v mnoha (nejen) psychologických tématech a jako multidisciplinární pojem přesahuje do jiných vědních oborů, mezi nimi například do personalistiky, ekonomie či andragogiky. Nejprve bude tento pojem představen v širších souvislostech. Následně bude vymezena stěžejní koncepte kvality pracovního života podle Waltona a uvedena komparace této koncepte s jinými koncepty a souvisejícími tématy. Následně budou představeny některé mezinárodní organizace, které se zabývají kvalitou pracovního života, případně které nabízejí certifikaci značící kvalitu organizace. Tato práce se zabývá kvalitou pracovního života v souvislosti s personálními činnostmi, v další kapitole tedy bude uveden přehled různých dělení personálních činností/oblastí a řízení lidských zdrojů. Dále budou jednotlivé faktory kvality pracovního života představeny v souvislostech personálních činností spojených s danými faktory. V závěrečných dvou kapitolách teoretické části budou prezentovány některé již provedené výzkumy související různým způsobem s kvalitou pracovního života a budou představeny metody, které se využívají pro měření kvality pracovního života.

V aplikační části bude navržen výzkum týkající se kvality pracovního života. Cílem výzkumu bude vývoj dotazníku, který by byl plošně využitelný pro měření kvality pracovního života v českém prostředí a který bude vycházet z koncepte podle Waltona tak, jak byla představena v teoretické části této práce.

1 Teoretická část

1.1 Pojem kvalita pracovního života

Kvalita pracovního života (Quality of work life, QWL) je interdisciplinární pojem, který není jednoduché jednoznačně vymezit. Patří jednak do oblasti psychologie práce a organizace, ale také personálního řízení, sociologie, andragogiky, ekonomie, psychologie zdraví či pozitivní psychologie. Je zahrnut také v širším tématu kvality života jako takové.

Studium kvality pracovního života spadá i do studia organizačního chování. V práci (potažmo v organizacích) lidé tráví významnou část svého života a „vzniká tak prostor pro studium vlivu osobnosti na pracovní výkon a pracovní vztahy, studium inter- a intra-individuálních rozdílů mezi lidmi ve vztahu k pracovnímu výkonu, studium pracovní motivace a jejího vlivu na pracovní výkon a pracovní a celkovou (životní) spokojenost“ a další faktory. Ve studiu organizačního chování se vyskytuje mnoho společných faktorů jako při studiu kvality pracovního života (Kebza, 2011, s. 3).

Kvalita života je pro každého naprosto zásadní a prožít svůj život kvalitně je záměrem snad každého člověka. Kvalita života je termín velice složitě uchopitelný, souvisí s mnoha abstraktními pojmy, jako je smysl života, naplnění či životní spokojenost. Často se také hovoří o well-being – osobní pohodě. Oblast zkoumání kvality života je velmi blízká oboru pozitivní psychologie. Jeden ze zakladatelů pozitivní psychologie, Martin Seligman, klade důraz na tři složky osobní spokojenosti. První z nich je spokojenost s minulostí, druhá je optimistický pohled na budoucnost a třetí štěstí v přítomnosti. Vyrovnanost v těchto třech složkách by měla znamenat vysokou kvalitu života člověka, i toho pracovního - spokojenost se svou „pracovní“ minulostí a kariérou, naděje do budoucna na ještě lepší vývoj kariéry a spokojenost v práci v současnosti (Seligman, 2003, s. 81 – 153). Některé přístupy zdůrazňují právě smysluplnost jako zásadní téma kvality pracovního života. Práce, jakožto jedna z hlavních náplní našeho života, má zásadní vliv na to, jak vnímáme celkově svůj smysl života. Tyto přístupy zdůrazňují důležitost hledání individuálních potřeb naplnění právě zvolením vhodné práce pro každého člověka (Ventegodt & Merrick, 2009, s. 11).

Kvalita života, i toho pracovního, klade důraz na to, co je dobré, i když nepochybně sleduje i otázku abnormalit a patologií. Jedná se o pojem kvalitativní povahy a je těžké jej

kvantifikovat. Zároveň není jen termínem, ale celou koncepcí, někdy se lze setkat i s termínem „hnutí“ (Armstrong, 2007, s. 220). Walton (1980, s. 485) dává do souvislosti s kvalitou pracovního života procesy, které nastaly v 70. letech ve Spojených státech amerických. Jedná se o „restrukturalizaci práce“ (work restructuring). Mnoho firem tehdy začalo vyhledávat „spokojenou, věrnou a schopnou pracovní sílu a lepší výkon tým, že navrhli nové pracovní struktury, jako je kombinování pracovních míst pro vytvoření celostních úkolů, připisování těchto úkolů týmům, které mohou zaopatřit kontrolu, udržení, plánování, časový rozvrh a přiřazování práce.“ S tím také souviselo zavedení požadavků na větší účast pracovníků, jako je systém platů odměňující vědomosti jednotlivce a výkon skupiny a snižování rozdílů ve statusu pracovníků. V souvislosti s tímto procesem se uvádějí dva další termíny – humanizace práce a sociotechnické systémy. Koncept kvality pracovního života tedy volně navazuje na humanistickou tradici (Walton, 1980, s. 485).

Schalock (1997, s. 64) zdůrazňuje, že ač je kvalita pracovního života předmětem mnoha konceptů a definic, některé body jsou pro tento pojem stěžejní a nelze je opominout. Jedná se o „soustředění na spokojenost člověka s prací jako klíčovou determinantou, vzrůstající participaci zaměstnanců a kontrolu nad pracovním prostředím, včleňování osobních potřeb pracovníků do očekávání organizací a zdůrazňování interakce individuálních potřeb s organizační a sociální dynamikou pracoviště“ (Schalock, 1997, s. 64). Existují jednotlivé koncepce a pojetí kvality pracovního života. Tato pojetí obvykle vymezují jednotlivé faktory, které kvalitu pracovního života ovlivňují. Jeden z předních autorů, který přinesl ucelenou koncepci kvality pracovního života, byl Walton, který definoval 8 faktorů nejvíce ovlivňujících kvalitu pracovního života.

1.2 Waltonova koncepce kvality pracovního života

Walton zformuloval koncepci kvality pracovního života v roce 1973 za účelem zdůraznění zachování humanistických podmínek v rámci organizací. Navazuje na humanistický přístup v psychologii, který se zaměřuje na člověka a jeho potřeby, jeho prožívání, bytí a zdůrazňuje především individuální potřeby lidí. Waltonova koncepce se primárně zaměřuje na potřeby pracovníků v kontextu organizací, ale má širší přesah a vliv na celý život jednotlivých pracovníků.

Jeho článek, který byl na tomto poli průlomový a ve kterém představil osm faktorů, které ovlivňují kvalitu pracovního života, se jmenuje „Quality of working life: what is it?“ a vyšel ve Sloan Management Review. Walton v něm formuloval následujících 8 faktorů. **Adekvátní a spravedlivá odměna** (potřeba spravedlnosti, odměny, úcty a uznání), **bezpečné a zdravé pracovní podmínky** (podmínky fyzikálního charakteru, prostor, zdraví), **příležitosti používat a rozvíjet své schopnosti** (potřeba autonomie rozhodování, růstu), **příležitosti pro neustálý růst a jistotu** (vzdělávání, rozvoj dovedností a schopností), **sociální integrace v organizaci** (sociální klima, potřeba sounáležitosti a sdílení), **konstitucionalismus v organizaci** (potřeba spravedlivého stanovení podmínek, kodifikování zásad, právního zázemí), **práce a osobní život** (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem), **sociální důležitost pracovního života** (hrdost na práci, potřeba uznání a sebeaktualizace) (Walton, 1980).

Tyto faktory budou podrobně představeny v souvislosti s personálními činnostmi, které je přímo ovlivňují.

1.3 Další koncepce a pojmy související s kvalitou pracovního života

Kvalitou pracovního života se, přímo i nepřímo, zabývala řada autorů. Zde jsou některé významné koncepce, které s tímto pojmem souvisejí.

Jednou z raných koncepcí souvisejících s kvalitou pracovního života je Herzbergův dvoufaktorový model motivace, který souvisí s pracovní spokojeností, které bude věnována pozornost později. Herzberg rozdělil motivaci na vnější a vnitřní. Vnější pobídky mají podle něj krátkodobé účinky. Patří mezi ně například zvýšení platu a různé druhy pochval a trestů. Účinky, které kvalitu pracovního života ovlivňují dlouhodobě, jsou právě vnitřní motivátory. Mezi ně můžeme zařadit například odpovědnost, autonomii a příležitost k postupu, tedy ty hodnoty, které považuje ve vztahu ke kvalitě pracovního života za důležité i Walton (Armstrong, 2007, s. 220). Herzbergova teorie byla inspirací pro další zkoumání tématu. Z Herzbergovy koncepce vychází například Hackman a Oldham, kteří jsou autory koncepce „job-designu“. Zkoumali, jaké faktory ovlivňují pracovní spokojenost. Svůj model rozdělili na tři části - klíčové dimenze práce (mezi ně patří rozmanitost dovedností, původ a význam úkolu, zpětná vazba, autonomie), psychologické stavy (vnímaná smysluplnost práce, zodpovědnost, znalost aktuálních výsledků vlastní práce) a následné výstupy či výsledky

tohoto procesu (vysoká vnitřní motivace, vysoká kvalita pracovních výsledků, vysoká spokojenost s prací a nízká míra absence a fluktuace). Stejně jako Walton se zaměřují na důležitost neustálého růstu. Přebírají Herzbergův důraz na vnitřní motivaci, která má dlouhodobé důsledky například v podobě zmíněné spokojenosti s prací a nízké fluktuace (Hackman & Oldham, 1975, s. 161).

Další pohled na toto téma nabízejí Warr a Wall (1979). Představili 8 faktorů, které jsou podle nich relevantní pro kvalitu pracovního života. Jsou to zaujatost prací, intrinsická motivace k práci, touha po vyšší míře řádu, vnímaná intrinsická charakteristika práce, spokojenost s prací, spokojenost s životem, štěstí a sebehodnotící úzkost. V této koncepci je opět kladen důraz na vnitřní motivaci, work-life balance a na spokojenost s prací jako takovou. Warr a Wall však přinášejí nové faktory, které se ve Waltonově koncepci neobjevují, například zdůraznění důležitosti řádu, nebo velký důraz na spokojenost se štěstím a štěstí jako takové (Warr & Wall, 1979). Taylor, Cooper a Mumfold (1979) ve stejné době jako Warr představili další faktory, které jsou podle nich pro kvalitu pracovního života klíčové. Kromě intrinsických vlivů, jako je povaha práce jako taková, se zaměřili i na vnější faktory - na mzdu či pracovní podmínky. V tomto jsou ve shodě s Waltonovým pojetím. Zdůrazňují také možné rozdíly v důležitosti jednotlivých faktorů mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců a organizacemi a ve shodě s humanistickou tradicí kladou důraz na individualitu každého jedince (Taylor, Cooper & Mumfold, 1979).

Jak již bylo zmíněno, kromě kvality pracovního života se někdy v podobných souvislostech hovoří o **pracovní spokojenosti**. V této souvislosti ještě můžeme rozdělovat **spokojenost v práci** (vycházející z osobnosti pracovníka a podmínek práce) a **spokojenost s prací** (vztahuje se přímo k výkonu konkrétní činnosti). Spokojenost souvisí s postoji k práci, ty jsou ale trvalejší povahy (Rymeš in Štikar, 2006, s. 105). Ačkoliv nebylo přímo potvrzené, že by pracovní spokojenost přímo pozitivně ovlivňovala výkon, spokojenost pracovníků minimálně vede k absenci nespokojenosti, jejíž vyjadřování by negativně ovlivnilo chod organizace (Tureckiová, 2009, s. 23).

Podle Kociánové (2010, s. 36) pracovní spokojenost ovlivňuje „průhledná organizační a personální politika, jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce, různorodá práce, možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie, příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci, ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,

finanční ohodnocení, optimální spolupráce a mezilidské vztahy, bezpečnost vykonávané práce“ a jiné faktory. Tyto faktory, jako konkrétní atributy organizace, výrazně korespondují s faktory kvality pracovního života nejen podle Waltona. Jsou zde zmíněné otázky bezpečnosti, mezilidských vztahů, růstu a využití svých schopností a také potřeba autonomie. Někteří autoři ale spatřují zásadní rozdíly mezi pracovní spokojeností a kvalitou pracovního života. Sirgy, Elfraty, Siegel a Lee (2001) spatřují hlavní rozdíl v tom, že kvalita pracovního života ovlivňuje širší spektrum aspektů lidského života (finance, rodinný život, společenský život) a pracovní spokojenost je jen jeden z výstupů kvality pracovního života.

V předchozím textu bylo nastíněno, co je to kvalita pracovního života a které termíny s ní souvisejí (pracovní spokojenost, spokojenost s prací, spokojenost v práci) a faktory, které ji mohou ovlivňovat v pojetí různých autorů. V následující kapitole budou představeny organizace, které se kvalitou života zabývají.

1.4 Organizace zabývající se kvalitou pracovního života

Jak se vyvíjel přístup k práci jako takové a ke kvalitě pracovního života, začaly vznikat různé organizace, které se kvalitou pracovního života zabývaly a zabývají. Zde jsou představeny některé z nich.

První instituce, která se začala věnovat kvalitě pracovního života, byl International Council for the Quality of Working Life, který vznikl po konferenci na toto téma v roce 1973. Soustřeďoval odborníky, kteří se tématu věnovali a mohli skrze tuto instituci sdílet myšlenky a rozvíjející se koncepty (Martel & Dupuis, 2006). Následně vznikl v roce 1975 Eurofond (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). Tato agentura Evropské unie, která funguje dodnes, poskytuje informace a rady týkající se některých aspektů pracovního života evropských zaměstnanců. Eurofond zastřešuje několik projektů zaměřujících se na pracovní život zaměstnanců (About Eurofond, 2014). Jedním z těchto projektů je EWCO (European Working Condition Observatory). EWCO funguje od roku 2003 a jeho hlavním cílem je sledování některých otázek zaměstnanosti ve státech Evropské unie. EWCO se zaměřuje hlavně na čtyři výzkumná témata – kariéru a bezpečnost práce (příjem, zaměstnanecká práva, status a sociální ochrana), zdraví a osobní pohodu zaměstnanců (vystavení riziku, zdravotní problémy), rozvoj dovedností (kvalifikace, výcvik,

učící se organizace, rozvoj kariéry) a na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (time management, dvojitá role, sociální infrastruktura). EWCO pro své výzkumy využívá většinou dotazníkovou metodu a výzkumy mají charakter etnografických studií (About EWCO, 2014). Další organizací fungující v rámci Eurofondu je EMCC (European Monitoring Centre on Change), která se zabývá změnami v pracovním prostředí evropských zemí. To znamená hlavně inovacemi, trendy a vývojem obecně. Další organizací je EIRO (European Industrial Relations Observatory), která shromažďuje data (články, výroční zprávy, analýzy a tak podobně) o evropských organizacích (About EMCC, 2014, About EIRO, 2014).

Jiné organizace sídlí mimo Evropu. Příkladem organizace, která se specializuje na konkrétní odvětví (v tomto případě zdravotnictví), je CCHSA (Canadian Council on Health Services Accreditation). Tato organizace zajišťuje akreditaci (potvrzení standardů kvality) zdravotnickým organizacím (například ministerstvům zdravotnictví, nemocnicím, ale i jiným organizacím) po celém světě. CCHSA se ve velké míře zabývá kvalitou pracovního života a ve vztahu ke kvalitě pracovního života vyzdvihuje vliv rozhodování, spravedlnosti, kultury, učícího se prostředí, duševního a tělesného zdraví, uznání a podpory a dalších faktorů (CCHSA Accreditation, 2014).

Ke zlepšování kvality pracovního života přispívá také možnost **certifikace ISO** nebo **EFQM**. Jedná se o certifikáty potvrzující standardizaci a kvalitu organizace, která certifikát vlastní, a zajišťující mezinárodní srovnání a prestiž. Získání certifikátu tedy může motivovat organizaci pracovat na změně k lepšímu a snahu zajišťovat vyšší standardy v rámci organizace. Toto může přímo ovlivnit zlepšení pracovních podmínek v organizaci a tím i kvalitu pracovního života. Nejznámější certifikaci nabízí organizace ISO (International Organization for Standardization) a EFQM (The European Foundation for Quality Management) (About ISO, 2014, *EFQM - Our Mission, Vision, Values*, 2013).

Kvalita pracovního života není jen abstraktní pojem odtržený od reality a organizačního života. Kvalita pracovního života je do organizací implementována pomocí personálních činností a konceptu řízení lidských zdrojů (HRM). Tyto termíny budou objasněny v následující kapitole.

1.5 HRM a personální činnosti

Kvalitu pracovního života v organizacích pomáhají zajišťovat personální činnosti a řízení lidských zdrojů. **Řízení lidských zdrojů** (HRM – human resources management) je koncepce práce s lidmi v organizaci, která pochází z 50. a 60. let 20. století. Vyznačuje se kladením důrazu na člověka jako na hlavní výrobní vstup v organizaci. Mimo jiné znamená strategický přístup a propojení s plány v organizaci a přesunutí některé personální práce z personalistů na ostatní manažery (Koubek, 2007, s. 16). Řízení lidských zdrojů je pojem hierarchicky nadřazený personálním činnostem. Zatímco HRM je koncepce, přístup a soubor metod, personální činnosti jsou konkrétní činnosti vykonávané v oblasti zdrojů. Armstrong (2007) vymezuje procesy HRM a tyto procesy dělí do sedmi následujících skupin.

- 1) Strategické řízení lidských zdrojů
- 2) Strategie lidských zdrojů
- 3) Vytváření a realizace strategií lidských zdrojů
- 4) Politika řízení lidských zdrojů
- 5) Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech
- 6) Řízení znalostí
- 7) Analýza rolí, schopností a dovedností

Jednotliví autoři vymezují personální činnosti různě a operují s rozlišnou terminologií. Někteří se vyhýbají označení činnosti a raději hovoří o personálních oblastech, procesech či strategiích. Například Koubek (2007) nabízí následující dělení personálních činností. Nejprve je nutné provést **analýzu pracovních míst a jejich vytvoření**. Následuje **personální plánování**. Po plánování se věnuje **získávání, výběru a přijímání pracovníků**. Dalšími personálními činnostmi jsou přístupy k **hodnocení zaměstnanců**. Jinou rozsáhlou oblastí je **rozmístování zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů**. Na hodnocení navazuje **odměňování zaměstnanců** včetně oblasti motivování zaměstnanců. S rozvojem zaměstnanců souvisí jejich **vzdělávání**. Dále jsou to personální činnosti zaměřující se na **pracovní vztahy**, do čehož spadá i spolupráce s odbory. **Péče o pracovníky** je oblastí personální činnosti, do které můžeme zahrnout např. stravování, volnočasové aktivity a kulturní aktivity, ale také

otázku bezpečnosti. Další skupinou je **personální informační systém**, tedy analýza dat týkající se lidí v organizaci a jejich shromažďování, spolupráce s úřady, mzdový systém a podobně. Jako další personální činnosti uvádí Koubek **průzkum trhu práce, zdravotní péči o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací** (harmonogramy personální práce, využívání statistiky, počítačových analýz) a **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** (Koubek, 2007, s. 21 – 22).

Další přehledné dělení nabízí Kociánová (2010), která dělí personální činnosti do 15 oblastí. Její dělení je velmi podobné Koubkovu dělení. První skupina jsou oblasti personálního řízení, jako jsou „**personální strategie a personální politika**“, což jsou oblasti, které hluboce ovlivňují chod organizace a její směřování. Druhou skupinou jsou „**vlivy organizační kultury a organizačního klimatu na identifikaci pracovníků s organizací a prací**“, které souvisí se sociálním klimatem na pracovišti. Další důležitou oblastí je **motivace zaměstnanců**. Patří sem hodnoty a postoje zaměstnanců, jejich vnitřní a vnější motivace, očekávání a výkon, který je na motivaci závislý. Čtvrtou oblastí je **analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků**. Do této skupiny patří různé metody analýz a popisů pracovních míst, problematika vytváření pracovních míst a vymezování klíčových a manažerských kompetencí v rámci společnosti. K **personálnímu plánování** patří prognózy a odhady potřeb pracovních sil a jejich zdrojů. Široká oblast **získávání pracovníků** souvisí s podmínkami získávání zaměstnanců, vnitřními a vnějšími zdroji pracovníků, personálním marketingem, ale také stabilizací současných pracovníků. Na to úzce navazuje **výběr pracovníků**, tedy samotný proces, kritéria výběru a konkrétní metody (například výběrové rozhovory, výkonové testy, assessment centra). Další oblastí je **přijímání, adaptace a rozmístování zaměstnanců**, což jsou důležité procesy provázející vstup nového zaměstnance do organizace. Devátou skupinou je **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**, které by se mělo provádět systematicky a podle objektivních kritérií a stanovených metod. S hodnocením souvisí **odměňování pracovníků** související s otázkami časových mezd a platů, ale i nepeněžní zaměstnanecké benefity. **Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků** je další širokou oblastí. Do této oblasti patří různé techniky rozvoje (například development centra) a otázky týkající se plánování a rozvoje kariéry zaměstnanců. Dvanáctou oblastí jsou **pracovní podmínky a péče o pracovníky** související s organizací pracovní doby, ochranou zdraví při práci, pracovní zátěží a stresem, či se sociálně–

psychologickými podmínkami práce. Další specifickou oblastí personální práce je **spolupráce s odbory a kolektivní vyjednávání**, které vyžaduje specifický přístup. **Uvolňování pracovníků z organizace** je oblast, do které patří ukončování pracovních poměrů z různých důvodů a také outplacement. **Personální poradenství** je poslední a rovněž důležitou personální oblastí dělení podle Kociánové (Kociánová, 2010). Ačkoliv jsou pohledy Koubka a Kociánové v mnohém podobné, v něčem se přeci liší, jak lze vidět z tabulky č. 1 (příloha č. 1). Koubek na rozdíl od Kociánové více zdůrazňuje informační technologie, metodiku průzkumů, důležitost analýz a používání statistiky. Také vymezuje jako samostatnou oblast personálních činností průzkum trhu práce a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Kociánová na rozdíl od Koubka vymezuje jako oblast organizační kulturu a klima, identifikaci s organizací a prací a také personální poradenství.

V různých organizacích jsou za personální činnosti odpovědní různí lidé. Personální činnosti jsou v organizaci zajišťovány především personálním útvarem, personalisty a na nejvyšší úrovni personálními manažery (či řediteli). Svou roli mohou hrát i psychologové působící v organizaci. Autoři se shodují na tom, že nedílnou součástí personálního řízení jsou ale i manažeři v organizaci, a to jak linioví vedoucí, tak top management organizace (Armstrong 2007; Arnold, 2007; Kociánová 2010; Koubek 2007).

Z následující kapitoly bude patrné, jak konkrétní personální činnosti ovlivňují jednotlivé faktory kvality pracovního života.

1.6 Personální činnosti v souvislosti s kvalitou pracovního života

V předchozích kapitolách byla představena kvalita pracovního života, její souvislosti a personální činnosti vykonávané v rámci organizací. V následujících kapitolách budou představeny jednotlivé faktory pracovního života podle Waltonovy koncepce a personální činnosti, které s nimi bezprostředně souvisí.

1.6.1 Adekvátní a spravedlivá odměna

Prvním faktorem, který uvádí Walton (a na jehož důležitosti se shodují i další autoři), je adekvátní a spravedlivá odměna za vykonanou práci. S tímto faktorem kvality pracovního

života souvisejí personální činnosti, které se týkají **odměňování zaměstnanců**, ale také jejich **hodnocení a řízení pracovního výkonu**.

Potřeba spravedlnosti je spojena s faktem, že se lidé mají sklony srovnávat s druhými a jsou velice citliví na případnou nespravedlnost v odměně, kterou zaznamenají. To se netýká jen finanční odměny, ale také pochvaly, bonusů a jiných zaměstnaneckých výhod. Pokud pracovník zjistí, že ač vkládá do práce větší úsilí než jeho kolegové, přesto není oceněn, nebo je oceněn hůře, může se přestat snažit, či to může vyvolat řevnivost v pracovním kolektivu. Autorem této teorie je J. S. Adams. Podle něj jsou tři situace, které mohou nastat ve vztahu k spravedlnosti v práci. Pracovník může mít subjektivní dojem nadhodnocení, podhodnocení a spravedlnosti (Rymeš in Štikar, 2006, s. 105).

Zaměstnanci by se měli o svou mzdu zasloužit a podílet se na ní. Zároveň by měli znát, na základě čeho jim byla jejich mzda stanovena. Jsou různé přístupy odměňující zaměstnance podle rozdílných kritérií. Armstrong (2007) zmiňuje například **odměňování** na základě výkonu, kompetencí, přínosu, dovedností a délky zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 584 – 589). **Odměňování pracovníků** probíhá v několika formách. Jednak je to peněžní odměna. Dále jsou to různé zaměstnanecké výhody (benefity), které mohou organizace nabízet. V neposlední řadě probíhá odměňování nepeněžní formou. Jedná se o pocit ocenění za práci, uznání, pocity úspěchu či celkový osobní rozvoj. Do odměny lze zahrnout všechny složky, kterých si zaměstnanci cení a o které stojí. Ačkoliv by se mohlo zdát, že nejvyšší motivaci bude mít pro zaměstnance mzda, není to tak. Mzda sice má motivační účinek, ale jen krátkodobý. Je vhodné nabídnout i další zaměstnanecké výhody. Patří mezi ně například penzijní připojištění, podnikové automobily, mobilní telefony, počítače, dovolená navíc, sick days (dny, které si mohou zaměstnanci vybrat jako volno z důvodu nevolnosti bez předchozího ohlášení), teambuildingy, kurzy jazyka a jiné vzdělávání, stravenky, různé příspěvky (na dovolenou, oblečení), občerstvení v práci, home office (práce z domova), flexibilní a zkrácené úvazky, volná pracovní doba a další. Každý zaměstnanec má trochu jiné potřeby a budou mu vyhovovat jiné zaměstnanecké výhody. Je proto účelné nabízet výhody na základě těchto individuálních potřeb. Některé firmy nabízejí systém zaměstnaneckých výhod, při kterém si zaměstnanci sami zvolí ty zaměstnanecké výhody, o které mají zájem. Zaměstnanecké benefity sice přímo nemotivují k vyššímu výkonu, mají však vliv na spokojenost pracovníka, potažmo na kvalitu pracovního života a mohou ovlivnit vztah

pracovníka k organizaci a mít dobrý vliv na jeho stabilizaci. Je mnoho faktorů ovlivňujících odměňování pracovníků, například vnější ekonomická situace, odpovědnost, úkoly a hierarchie v organizaci, dosavadní výsledky práce a někdy také pracovní podmínky, zvláště pokud jsou ztížené, třeba v případě zhoršeného pracovního prostředí. Dále odměňování může ovlivnit to, jak je pracovník pro organizaci vzácný, jak moc o něj organizace stojí, pozice odborů nebo celkový kontext pracovní situace v zemi (Armstrong, 2007; Kociánová 2010).

S výše uvedeným odměňováním úzce souvisí také **hodnocení** pracovníků a jejich práce. Hodnocení se používá jednak ke stanovení vhodného mzdového ohodnocení pracovníka, ale i k jiným účelům. Pomáhá k identifikování vzdělávacích potřeb zaměstnanců, poskytování podkladů pro vyjednávání, poskytování podnětů pro zaměstnance a mnoho dalšího. Je užitečné pro organizaci, protože poskytuje představu o výkonech pracovníků, zároveň dává pracovníkům zpětnou vazbu o tom, jak mohou zlepšit svůj výkon, potažmo jaký vliv mohou mít na zlepšení svého ohodnocení. Hodnocení by mělo být systematické a probíhat podle kritérií, která jsou objektivní, nezávislá, validní, relevantní a jednoznačná. Hodnocení probíhá ve dvou formách. Prvním z nich je hodnocení neformální, které bývá spíš nahodilé, situační a které nebývá písemné. Formální hodnocení není nahodilé, je systematické a dokumentované. Metod hodnocení je více, patří mezi ně například **development centre**, **hodnotící rozhovor**, **volný popis** nebo **hodnocení podle naplněných cílů** (Kociánová, 2010; Koubek, 2007).

S odměňováním a hodnocením souvisí celá oblast **řízení pracovního výkonu**. Proč je zaměření na výkon a jeho řízení tak důležité? Je to tak, neboť pracovní výkon je ve své podstatě důvod fungování pracovníků v rámci organizace, důvod, proč organizace pracovníky potřebuje. Cílem organizace tedy je, aby pracovní výkon zaměstnanců byl co nejlepší. Cílem moderního řízení pracovního výkonu je vytváření pracovních míst na míru každému zaměstnanci. Při řízení pracovního výkonu vzniká dohoda pracovníka a jeho nadřízeného o pracovníkově pracovním výkonu. Souvisí to se zvyšující se **participací** (spolupodílení se) pracovníka na řízení. Netýká se bezprostředně jen personálního útvaru organizace, ale i liniových manažerů. Je také dobré, aby pracovníci přijímali sdílené hodnoty organizace. Problémem a zároveň výhodou tohoto přístupu je, že nenabízí jednotné univerzální řešení. Je třeba jej přizpůsobit konkrétní organizaci a všem jejím zaměstnancům, mělo by jít tedy o flexibilní proces, cyklus. V tomto cyklu se střídají fáze stanovení dohody o pracovním výkonu,

řízení pracovního výkonu v daném období a následné zkoumání a posouzení pracovního výkonu (Koubek, 2007; Kociánová, 2010; Armstrong, 2007).

1.6.2 Bezpečné a zdravé pracovní podmínky

Další velkou kapitolou jsou bezpečné a zdravé pracovní podmínky, na jejichž zásadním vlivu na kvalitu pracovního života zaměstnanců se shodují snad všichni autoři zabývající se kvalitou pracovního života. Péče o tyto hodnoty se bude lišit podle typu organizace. Lze předpokládat, že otázka bezpečnosti při práci bude ožehavější ve výrobních podnicích, kde hrozí akutní nebezpečí úrazu než u kancelářských prací, i tam je ovšem třeba brát v úvahu některé potenciální problémy. Zajištění bezpečnosti se řadí do oblasti **péče o zaměstnance**. Tento faktor nezahrnuje pouze opatření předcházející úrazu, ale také zabezpečování prostředí vhodného pro práci z hlediska fyzikálních podmínek, školení o bezpečnosti a důsledky, které mají pracovní nemoci a úrazy. V širším kontextu sem můžeme zařadit i otázku souvislosti práce a životního prostředí.

Fyzikální podmínky znamenají to, co pracovníky při práci obklopuje z hlediska hluku, osvětlení, teploty, vibrací a podobně. Podle Štikara (2003) můžeme rozdělit tyto negativní fyzikální podmínky na obtěžující, rušivé a škodlivé. Škodlivé mohou mít následky na zdraví pracovníků, a proto ministerstvo zdravotnictví určuje normy, které je třeba dodržovat. Zaměstnanci dlouhodobě vystavení hluku ve své práci mohou trpět poškozením sluchu či dalšími potížemi, jako jsou bolesti hlavy či nespavost. Tyto potíže mohou vést též k chybovosti při výkonu práce. Stejně tak osvětlení, které je nevyhovující, ovlivňuje pracovní výkon a při extrémních hodnotách může mít škodlivý vliv na zdraví pracovníků, potažmo tedy na kvalitu jejich (pracovního) života. I teplota, která vybočuje z optima, má vliv na výkon pracovníků a může dokonce způsobit úraz. Další nebezpečí představuje monotonie práce, která může u některých profesí (dělnických) způsobit úraz. Kromě tohoto nebezpečí může monotónní práce způsobit pocity nudy a ztráty zájmu o práci. Stejně tak únava bývá zdrojem nehod a svá specifika s sebou nese problematika prací na směny (Štikar in Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003). Možností, jak nehodám a úrazům předcházet a zachovávat tak bezpečnost práce, je provádění **auditu ochrany zdraví a bezpečnosti při práci**. Zjištění důvodů, proč k nehodám dochází, je prvním krokem k jejich předcházení v budoucnu. Je

třeba zjistit, z jakého důvodu došlo k chybnému úkonu jedince. Nejčastější příčinou bývá právě únava, ale také nedostatečné znalosti či zkušenosti pracovníka, nedostatečné úsudkové schopnosti či intoxikace. Takovéto audity se nezabývají jen zjišťováním příčin nehod, ale také tím, zda současný stav splňuje zákonné podmínky a zda jsou manažeři dostatečně vzdělaní v otázkách bezpečnosti a zdraví (Armstrong, 2007; Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003).

I v organizacích, ve kterých se pracuje hlavně v kancelářích, hrozí specifické zdravotní problémy. Zaměstnanci se mohou setkat se **stresem**, který vzniká díky nesouladu mezi požadavky či množstvím práce, které zaměstnanec má, a mezi jeho možnostmi z hlediska času a schopností. Stres má neblahý vliv na duševní pohodu zaměstnanců a zvláště z dlouhodobého hlediska je až zdraví škodlivý (Armstrong, 2007; Gallwey, 2000). Podle Armstronga (2007, s. 679) je možné z hlediska organizace zvládat stres zaměstnanců například nabízením konzultací, při kterých pracovník může hovořit o svých problémech. Další možností je stanovování takových norem, které jsou proveditelné a nepředstavují nedosažitelné břemeno. Nebo mohou být zaměstnanci přemísťováni na místa, která budou lépe vyhovovat jejich schopnostem.

Otázka bezpečnosti také souvisí s jiným faktorem kvality pracovního života, který zmiňuje Walton – s konstitucionalismem v rámci organizace, konkrétně s platnou právní normou a problematikou BOZP a PO (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany). Pro Českou republiku jako člena Evropské unie je závazná směrnice rady č. 89/391/EHS z 12. června 1989, o provádění opatření ke zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, která stanovuje, jakým způsobem musí být v organizaci zajištěno bezpečí pracovníků, kdo nese zodpovědnost za bezpečí na pracovišti, stanovuje, jaké podmínky musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům (včetně těch na rizikových pracovištích) a další konkrétní normy, návrhy a doporučení včetně vzdělávání. Vzdělávat je třeba z hlediska bezpečnosti všechny zaměstnance. Proto, aby zaměstnanci sami věděli, jak předcházet nehodám, musí mít dostatečné informace, jak se chovat. Toto je stěžejní zejména v práci se stroji, kde hrozí bezprostřední riziko úrazu. Je proto nezbytné zaměstnance proškolenat a ujistěvat se o jejich informovanosti. Dále je bezpečnost práce ustanovena v zákoníku práce platném pro všechny zaměstnavatele v České republice, který také upravuje povinnosti zaměstnavatele v případě pracovních úrazů či nemocí z povolání. Na bezpečnost práce

dohlíží Český úřad bezpečnosti práce patřící pod Ministerstvo práce a sociálních věcí a dále hygienická služba, která spadá pod Ministerstvo zdravotnictví (BOZP Info – Bezpečnost práce, 2014; Kociánová, 2010).

1.6.3 Příležitost pro růst, jistotu a používání a rozvíjení svých schopností

Do této kapitoly jsou zahrnuty dva faktory, které Walton nazývá příležitosti používat a rozvíjet své schopnosti a příležitosti pro neustálý růst a jistotu. Tyto dva faktory kvality pracovního života spolu úzce souvisejí a ovlivňují je podobné oblasti personálních činností. S těmito faktory bezprostředně souvisí **vzdělávání pracovníků, plánování jejich osobního rozvoje, řízení kariéry pracovníků, koučování, případně koncepce talent managementu.**

Většina autorů (Arnold, 2007; Armstrong, 2010; Kociánová, 2010; Koubek 2007; Taylor & Funham, 2005) se shoduje na tom, že vzdělávací cyklus má několik částí. Můžeme je nazvat **identifikace vzdělávacích potřeb, návrh výcviku, realizace výcviku a nakonec ohodnocení vzdělávání.**

Pro **identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců** a jejich potenciálu je možné využít například metody **development centre**, nebo jiné metody identifikace vzdělávacích potřeb. Development centre využívá celé řady metod, ve kterých jsou zjišťovány silné a slabé stránky pracovníků a možnost dalšího rozvoje. Výhodou tohoto přístupu je, že umožňuje detailní identifikaci vzdělávacích potřeb a výsledné vytvoření plánu na míru každého pracovníka na základě jeho individuálních potřeb a schopností (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010). Na základě identifikovaných potřeb je vytvořen **návrh výcviku**, či jinak řečeno vzdělávací plán. Ten by měl objasnit, které informace je třeba pracovníkovi předat, a také ustanovit metody, které se použijí, případně jaká média (počítač, přímý kontakt s lektorem) a jaké místo (v práci, u pracovníka doma) bude trénink zahrnovat. Tento návrh by měl jasně definovat, co je cílem daného vzdělávacího programu a co má pracovník po jeho absolvování zvládat (Arnold, 1991, s. 362- 365). Aby mohl být výcvik realizován, je podle Armstronga (2007) nutné, aby byly jasně definovány cíle, co se má pracovník naučit, aby bylo vytvořeno prostředí vhodné pro učení, aby byly použity vhodné přístupy a prostředky. Završením tohoto cyklu je **ohodnocení vzdělávání.** Tak je zjištěno, zda byly náklady spojené se vzděláváním dobře využity. Je vhodné zjistit, jaké reakce, chování a výsledky vzdělávání vyvolalo. Prvním

zdrojem dat jsou reakce pracovníků. Takové informace mohou být ovšem zkreslené a neodpovídat skutečnosti. Dále je možné získat přímé výsledky toho, co se pracovníci naučili, například pomocí ověřování znalostí testy. Třetí možností je zjišťování změn v chování, které vzdělávání vyvolalo, a to přímo na pracovišti. Toto může být pozorováno buď objektivními záznamy (počet chyb, které zaměstnanec dělal před tréninkem a nyní), či pozorováním (například hodnocením ze strany manažerů, může ovšem docházet k neobjektivitě z nejrůznějších důvodů). Poslední možností evaluace je za pomoci objektivních výsledků. Tedy jak moc přispěl výcvik k efektivitě organizace. Výsledky jsou často těžko objektivně získatelné a je ještě složitější odstranit další proměnné, které mohou intervenovat. Každý z těchto způsobů má své slabiny, je tedy dobré využívat jejich kombinaci, či do určité míry všechny metody. Je dobré také zvážit, kdy je vhodné hodnocení realizovat, zda bezprostředně po provedení výcviku, či s časovým odstupem (Arnold, 2007; Koubek, 2007; Taylor & Furnham, 2005).

Je mnoho cest vedoucích ke vzdělávání zaměstnanců. Koubek (2007) zmiňuje celou řadu metod vzdělávání. Kromě klasických přednášek je to například demonstrování (praktické předvedení a nácvik), koučování (hledání vlastních účinných řešení situace) a mentoring (pracovník má svého mentora, který mu pomáhá, radí mu a tím ho učí), counselling (metoda vzájemného poradenství), rotace práce (pracovník si vyzkouší jiné pozice v organizaci), pracovní porady, asistování (pracovník se učí pomáháním jinému pracovníkovi), workshop (sdílení zkušeností, nácvik), brainstorming (metoda zahrnující nápady všech účastníků), hraní rolí (vhodné zejména pro manažery pro pochopení a nácvik různých sociálních rolí), simulace, e-learning a další metody (Koubek, 2007, s. 250 – 257).

Vzdělávání patří do celého komplexního tématu **plánování osobního rozvoje**, které zahrnuje i již zmíněný plán výcviku. Plán osobního rozvoje je možno realizovat za pomoci 4 kroků. Prvním z nich je analýza současné situace a určení potřeb změny. Dále se stanoví cíle rozvoje a následně se připraví plán, jak bude cílů dosaženo. Nakonec se plán zrealizuje (Armstrong, 2007). Dalším procesem souvisejícím s kariéřním růstem je **řízení kariéry**. Znamená „příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení kariéry zaměstnanců a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích“ (Armstrong, 2007, s. 335).

Jeden z přístupů k růstu zaměstnanců je využití koncepce **talent managementu**, u nás nazývaní se řízení talentů. Jedná se o metodu, která umožňuje růst jak organizaci, tak vnitřní růst zaměstnanců. Jedná se o získávání, udržení (stabilizaci), motivaci, udržení angažovanosti, rozvoj a plánování následnictví v případě talentovaných lidí v organizaci (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010; Lance & Berger, 2003). HRM má klíčovou roli v řízení talentů a vliv na kvalitu pracovního života talentovaných pracovníků. Pracovníci, jejichž talent není rozvíjen, mohou ztratit zájem se v organizaci uplatňovat a organizace o ně může přijít. Problematická je však už samotná definice toho, kdo má talent. Jsou to pouze ti na špičce pomyslného ledovce? Jsou to lidé mimořádně inteligentní? Jsou to ti, kteří se umí dobře přizpůsobit prostředí? Jsou to všichni? Je to většina? Jak je patrné, existují mnohé koncepce toho, co to znamená talent. Například Armstrong (2007) říká, že „každý člověk v organizaci má talent, i když někteří jej mají více než jiní. Proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných“ (Armstrong, 2007, s. 327).

Kromě talent managementu je možné aplikovat v rámci organizace například již zmíněné **koučování**. Koučování je metoda, při které kouč podporuje osobní a profesní rozvoj koučovaného tak, že mu za pomoci otevřených otázek pomáhá nalézt vlastní cestu řešení problémů. Cílem koučování v organizaci může také být nastolení takzvané koučovací organizace. Jedná se o stav, kdy „každá oblast života organizace má koučování jako jádro svého fungování“ (Somers, 2007, s. 243). John Whitmore, průkopník business koučinku (2007), věří v pozitivní vliv koučovacího přístupu v organizaci. Mimo jiné dochází k „zlepšení výkonu, rozvoji personálu, zlepšení učení, zlepšení vztahů, zlepšení kvality života zaměstnanců, více času pro manažera, více kreativních nápadů, lepší využití lidí, dovedností a zdrojů, lepší a rychlejší vyhodnocení nouzových situací, větší flexibilita a přizpůsobování se změnám, motivovanějším zaměstnancům, změně firemní kultury a získání životní dovednosti“, která se dá aplikovat i mimo práci (Whitmore, 2007, s. 166 – 8).

Významnou složkou ovlivňující kvalitu pracovního života a související s rozvojem schopností a růstem je bezesporu **autonomie pracovníků** a jejich zapojování a participace na řízení společnosti. Podle Armstronga (2007) zapojování pracovníků znamená to, že „management dovoluje pracovníkům diskutovat s nimi o záležitostech, které se pracovníků týkají, ale management si přitom zachovává právo řídit.“ Naproti tomu „participace znamená, že pracovníci hrají v procesu rozhodování větší roli.“ Pracovníci mají „příležitost ovlivňovat

rozhodování managementu a přispívat ke zlepšování výkonu organizace“. Autonomie znamená zodpovědnost a zároveň osobní růst (Armstrong, 2007, s. 679).

1.6.4 Sociální integrace v organizaci

Sociální integrace v organizaci je dalším z faktorů kvality pracovního života. Jedná se o zapojení pracovníka do kolektivu a jeho pocit, že je součástí celku, týmu. Každý pracovník, který nově přichází do organizace, stojí před řadou výzev. Je třeba se vyrovnat s novou pracovní úlohou a kolektivem. Pro zjednodušení této situace slouží adaptační proces, jehož výsledkem je stabilizace pracovníka v rámci organizace.

Adaptační proces zahrnuje přivykání si na „kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost (náplň práce) a na sociální podmínky (vztahy na pracovišti)“ (Kociánová, 2010, s. 130-131). Tento proces, nebo program, jak se někdy také nazývá, by měl probíhat systematicky, plánovitě a podle daných procedur. Adaptace pracovníka má několik praktických cílů. Měla by usnadnit novému pracovníkovi náročnou a často stresující fázi nového a neznámého prostředí. Dalším výstupem by měla být identifikace s organizací, čímž se stabilizuje pozice pracovníka. Praktickým důsledkem zvládnutého adaptačního procesu je brzké a bezproblémové zapojení pracovníka do pracovního procesu v organizaci. Zároveň se tím snižuje pravděpodobnost odchodu pracovníka, potažmo fluktuace (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010). Koubek (2007) hovoří v tomto kontextu o orientaci pracovníka. Tento proces probíhá buď formálně (organizován organizací) či neformálně (přirozeně, například kontaktem s kolegy). Koubek také zmiňuje praktickou stránku orientačního procesu, tedy jaké materiály by měli nově příchozí zaměstnanci dostat. Jedná se například o plánek organizace, přehled hierarchie, kopii kolektivní smlouvy (pokud v organizaci fungují odbory) nebo seznam podnikových svátků (Koubek, 2007). Dobrá adaptovanost pracovníků je nesmírně důležitá. Neméně zásadní jsou ale i **socializační procesy** v organizaci, které podporují a udržují stabilitu vztahů na pracovišti. Kromě jiných personálních činností je možné podporovat integritu v organizaci firemními akcemi či **teambuildingy** (Armstrong, 2007; Arnold, 2007).

Pro dobré a zdravé vztahy na pracovišti je důležité, aby zaměstnavatel i zaměstnanci dodržovali platné zákony a normy a aby zaměstnavatel respektoval odbory jako partnera

v řízení a rozhodování (souvisí s faktorem konstitucionalismu, viz další kapitola). Dále by měl zaměstnavatel respektovat své zaměstnance jako partnery a přiznat jim právo na participaci v rozhodování v organizaci (viz výše). Měl by také udávat jasnou a slušnou personální politiku organizace, která je spravedlivá a nediskriminační. Zároveň by měli být zaměstnanci dobře informovaní o záležitostech organizace, mělo by být pečováno o jejich rozvoj (jak bylo uvedeno v předchozí kapitole) a pečováno o jejich bezpečnost (viz kapitola o bezpečných pracovních podmínkách). Pokud je toto zajištěno, napomáhá to dobrým vztahům mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Pro dobré vztahy mezi zaměstnanci je vhodné využít „kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodiny“ (již zmíněné teambuildingy) (Armstrong, 2007).

Jedním z dalších přístupů, jak napomoci sociální integraci pracovníka, je používání **mentoringu**. Mentoring je na rozdíl od koučování direktivní metoda, při které zkušení pracovníci radí a vedou jiné pracovníky při jejich práci. Mohou jim pomáhat jak se sebevzděláváním, tak s informacemi o podnikové kultuře, nutné administrativě a tak podobně (Armstrong, 2007; Koubek, 2007). Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 208) definují mentoring jako „metodu rozvoje zaměstnanců umožňující předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit. Mentorem bývá starší spolupracovník, který má takové zkušenosti a odborný profil, že může napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Základním úkolem je provázet je na cestě, kterou si sami zvolí“. Zdůrazňují tedy mentoring nejen jako metodu adaptace a sociální integrace, ale i podporování osobního růstu pracovníka, které bylo podrobněji zmíněno v předchozí kapitole.

Všechny tyto procesy napomáhají k zlepšení sociálního prostředí v organizaci. Sociální vztahy v organizaci jsou velmi důležité. Bylo prokázáno, že „dobré sociální vztahy v organizaci, jsou-li podpořeny identifikací členů s cíli organizace, přispívají k rozvoji soudržnosti formálních i neformálních organizací a posilují pracovní motivaci, tedy i efektivitu při dosahování organizačních cílů“ (Hiršová, 2005, s. 9).

Cest, jak napomáhat sociální integraci v organizaci, je více. Neexistuje jediný účinný recept a každá organizace by měla stanovit takové postupy a procesy, které vyhovují jejímu zaměření a individuálním potřebám.

1.6.5 Konstitucionalismus v organizaci

Konstitucionalismus v organizaci souvisí s právně závazným ustanovením pozice zaměstnanců v organizaci. Z toho plynou jistoty, které napomáhají pocitu stability a bezpečí zaměstnanců. S touto problematikou se také pojí otázka odborů.

Odbory sdružují zaměstnance, kteří skrze své volené zástupce prosazují svoje zájmy, návrhy a připomínky k fungování organizace. Odbory jsou pod právní ochranou (zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání) a jejich vznik nesmí být omezován, organizace tedy musí počítat s tím, že je třeba s odbory komunikovat. Stejně tak nesmí být žádnému pracovníkovi zakazováno vstoupit do odborové organizace. Odborové svazy mohou přistupovat k určitým krokům, dokonce i vyhlášení stávek, pokud nejsou vyslyšeny nároky, které požadují, často týkající se mzdy, ale i jiných pracovních podmínek. V takových případech je nutné počítat s **kolektivním vyjednáváním**. Smluvní postup při vyjednávání a případném uzavírání kolektivní smlouvy je daný zákonem. Vyjednávání zpravidla probíhá mezi zvoleným zástupcem odborové organizace a vedoucím pracovníkem zaměstnavatelské organizace, případně do něj může zasáhnout zprostředkovatel nebo i rozhodce (při neúspěšném předchozím vyjednávání) (Kociánová, 2010, s. 190).

Zákon upravuje i působení pracovníka v organizaci a související formální náležitosti. Všichni pracovníci musí mít **pracovní smlouvu**, která vymezí náplň jejich práce a pozici v organizaci. Pracovní smlouva musí podle zákona obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu pracovníka. Další normy jsou upravené pomocí platných právních předpisů, konkrétně podle **zákoníku práce** a dalších závazných směrnic (například směrnice č. 89/391/EHS z 12. června 1989, o provádění opatření ke zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, viz kapitola o bezpečnosti práce). Zákoník práce, nebo-li zákon č. 65/1965 Sb., udává, jakým způsobem může podle platné právní normy vzniknout a skončit pracovní poměr, stanovuje pracovní řád a kázeň, stanovuje zákonnou pracovní dobu a dobu odpočinku, udává náležitosti mezd, stanovuje, jakým způsobem je na pracovišti zajišťována bezpečnost a péče o zaměstnance, jak se řeší náhrada škod a pracovní spory a udává specifika pro práci žen a mladistvých. Pro zacházení s osobními složkami zaměstnanců a s osobními údaji obecně je nutné se řídit zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů (Zákoník práce, 2014; Zákon o ochraně osobních údajů, 2014).

Organizace také spolupracují s úřady práce, a to na základě Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Tato spolupráce není vždy zcela efektivní z mnoha důvodů – například z důvodu přílišné vytíženosti úřadů práce, věnování pozornosti uchazečům o práci, kteří o ni ve skutečnosti nestojí a tak dále (Dvořáková, Němec & Surynek, 2007). Další oblast, na kterou by měly organizace dbát, je již zmíněná diskriminace. Diskriminační chování je nezákonné, a to jak na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace či věku. Právně upravené jsou i náležitosti týkající se zaměstnávání osob se zdravotním a jiným postižením (Zákon o zaměstnanosti, 2004; Stredwick, 2005).

Kromě výše zmíněných zákonem daných norem patří do této oblasti další platné dokumenty organizace, jako je například organizační řád. Konstitucionalismus dává pracovníkovi pocit jistoty. Umožňuje mu orientovat se ve své pozici v rámci organizace a stanovuje normy, které mají být dodržovány. Pracovník zná své povinnosti, vymezení své role, ale také práva a způsoby, jakými se může bránit.

1.6.6 Práce a osobní život

Life-work balance je koncept, který se zabývá rovnováhou mezi soukromým a pracovním životem. Týká se hledání rovnováhy mezi časem stráveným v práci a časem mimo ni, což je záležitost individuální, každý člověk může vidět tuto rovnováhu jinak a má nastavené jiné normy a potřeby. Ačkoliv je toto téma velmi aktuální a v současnosti hojně rozvíjené, je v centru zájmu již dlouhá desetiletí (Life, 1979; Emery & Thorsrud, 1976; Kaiser, 2011).

Hledání rovnováhy mezi prací a osobním životem je v zájmu každého pracovníka. Tuto rovnováhu ovlivňuje mnoho faktorů. Rodinný život, pohlaví, nebo také kultura. Například „v kolektivistických kulturách, kde je zvykem, že se lidé starají o své stárnoucí rodiče a další vzdálenější členy rodiny, vzniká velké riziko konfliktu mezi pracovním a soukromým životem“ (Anderson, 2001, s. 401). Ani v západních kulturách není sladění rodinného a pracovního života někdy jednoduché. Hraje zde roli i genderová problematika v případě žen, potažmo matek. Matky mají obvykle nenahraditelnou roli v rodině a do jejich kariéry zasahuje mateřství. Nejen po dobu mateřské dovolené, ale i po celou dobu, kdy plní své mateřské povinnosti, se musí vyrovnávat s velkým tlakem. Společnosti by měly být připravené na to se vyrovnat s otázkou rovnováhy osobního a pracovního života u svých zaměstnanců. Například

v rámci poradenství, či jiných zaměstnaneckých výhod, které jim mohou nabídnout. V rámci **poradenství** by měl zkušený personál (buď firemní psycholog či někdo odpovědný za tuto činnost) rozumět specifickým problémům, které se této rovnováhy týkají. Firemní školka, či jiné **zajištění péče o děti**, má také jistě pozitivní vliv na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců. Dále je nutná rovnoprávnost platů mezi muži a ženami a jejich stejná práva na rodičovskou dovolenou a neprosazování ideálu „perfektního zaměstnance workoholika“ (Gambles, 2006, s. 88).

Pracovní doba je upravena zákonem, stejně tak jsou zákonem dané přestávky v práci, maximální možná doba přesčasů, specifika pracovní doby u některých skupin (mladiství), u práce na směny a podobně. Zákon stanovuje maximální dobu práce, zaměstnavatel ale může, jak již bylo zmíněno, vyhovět potřebám některých svých zaměstnanců a pracovní dobu upravit. Mezi takové benefity, které mohou napomoci rovnováze mezi pracovním a osobním životem, můžou být například **flexibilní či zkrácené úvazky**, tedy benefity týkající se buď zkrácení pracovní doby, nebo její posunutí podle potřeb zaměstnance (klouzavá pracovní doba), přesunutí práce domů (distanční práce, „home office“) a další (Koubek, 2007, s. 322 – 325).

Pracovní podmínky mohou také pozitivně ovlivnit kvalitu pracovního života, jak již bylo zmíněno v kapitole o bezpečných pracovních podmínkách. Například v podobě kvalitního stravování pracovníků, dobrých hygienických podmínek, zdravotních služeb, případně poskytování pracovních oděvů (u některých pracovních pozic), zajišťování dopravy či již zmíněných poradenských služeb, které se nemusí týkat výhradně pracovního života zaměstnance, ale i jeho soukromí (Koubek, 2007; Kociánová, 2010).

1.6.7 Sociální důležitost pracovního života

Práce má důležitou roli v životě většiny lidí a její absence s sebou může nést řadu negativních pocitů. Lidé mají potřebu dát svému životu smysl a zároveň potřebují jistoty, které práce poskytuje, včetně finančního ohodnocení, životního řádu a postavení ve společnosti.

Důležitost pracovního života si lidé často uvědomí, až když o práci přijdou. S tím souvisí psychologické důsledky nezaměstnanosti, **odchodů do důchodu** a také otázka žen na mateřské dovolené. **Nezaměstnanost** s sebou nese řadu následků, jako je finanční újma a

zdravotní následky stresu, ale také psychologické problémy, jako je horší emocionální stav, zhoršené interpersonální vztahy a pokles sociálních zájmů a aktivit. Zároveň má propouštění neblahý účinek i na ty, kteří v organizaci zůstávají, zejména z hlediska ztráty pocitu bezpečí a narušení sociální integrity pracoviště. Při propouštění je tedy třeba postupovat velmi citlivě, obezřetně a s těmito následky počítat (Riegel in Štikar, 2006, s. 169 – 175). Sociální důležitost práce souvisí s mírou **oddanosti** (v angličtině se používá termín *commitment*) pracovníka organizaci. Oddanost je ovlivněna především vztahem s nadřízenými, vztahy s kolegy, kvalitou řízení na liniové úrovni, uznáním za přínos a schopností vést. Oddanost práci vede podle koncepce Armstronga k **angažovanosti** (*engagement*). Angažovanost je stav, kdy jsou pracovníci natolik oddaní organizaci, že jsou pro ni ochotni udělat „něco navíc“. Pro zvyšování angažovanosti je dobré zajistit, aby byla práce podnětná, zajímavá, autonomní, v celistvých úkolech a „aby byly pracovní úkoly významné a měly vliv na život a práci jiných lidí“ (Armstrong, 2007, s. 235).

Pro sociální důležitost práce je zásadní také **hrdost na práci**. Hrdost na práci souvisí s tím, jaký charakter práce má, jak je užitečná, jak kvalitní služby nabízí. Dále jaké chování představuje organizace, za níž pracovník stojí. Toto souvisí s otázkou **společenské odpovědnosti firem (CSR – corporate social responsibility)**. Společensky odpovědné chování firem se týká například péče o životní prostředí, ale také jiné společensky přívětivé aktivity. Většina velkých korporací v ČR se některým CSR projektům věnuje (Muzikářová, 2012). Hrdost na práci jistě ovlivní také **kvalita produktů a služeb**, které organizace nabízí, a na sociální důležitost práce má vliv i celková **personální politika** organizace. Jedná se o stabilní zásady a opatření, které personální útvar (či celá organizace) používají ve vztahu k zaměstnancům. Je důležité, aby byla politika organizace srozumitelná, s jasnou představou, cílem a strategiemi. Personální politika, která se řídí principem spravedlnosti a slušnosti a není diskriminační, bude pracovníky dobře oceňována (Koubek, 2010).

Dosud byly představeny jednotlivé Waltonovy faktory kvality pracovního života. V následující kapitole budou prezentovány některé výzkumy, které se týkají kvality pracovního života, případně jejích aspektů.

1.7 Příklady výzkumů týkající se kvality pracovního života

V této kapitole budou představeny některé výzkumy, které s kvalitou pracovního života souvisí. Kvalitou pracovního života se zabývá řada výzkumů, i když některé se zaměřují jen na určité aspekty či faktory kvality pracovního života či na konkrétní skupiny lidí. Přístupů k výzkumu kvality pracovního života je mnoho (Martocchio, 2007).

Jedním z příkladů výzkumu zaměřujícího se na kvalitu pracovního života **v konkrétní skupině lidí** je výzkum Baba a Jamala (1991), který se zabýval výzkumem **kvality pracovního života u zdravotních sester**. Shrnují, které oblasti jsou důležité pro kvalitu pracovního života u pracovníků v pečující profesi, a přicházejí s konkrétními oblastmi, které zdravotní sestry pokládají za důležité ve vztahu ke kvalitě pracovního života. Jedná se o „spokojenost s prací (job satisfaction), zapojení se do práce (job involvement), dvojznačnost pracovní role (work role ambiguity), konflikt pracovní role (work role conflict), přetížení pracovní role (work role overload), pracovní stres (job stress), oddanost organizaci (organizational commitment) a změna úmyslů (turn-over intentions)“ (Baba & Jamal, 1991, s. 393).

Jiná výzkumnice se zabývala **kvalitou pracovního života u učitelek**. Konkrétně se zaměřila na faktor rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Madipelli (2013) zkoumala vlivy, které se na této rovnováze negativně podílejí. Nejvýznamnější vlivy, které způsobují nerovnováhu, jsou pracovní podmínky na jedné straně a problémy v manželství na straně druhé. Mezi další pracovní faktory ovlivňující rovnováhu jsou počet dní v práci, dostatečný příjem, dlouhá pracovní doba, sexuální obtěžování, strach o práci, stres, tlak způsobený mnoha úkoly a to, zda uspokojují očekávání nadřízeného. Z osobních faktorů jsou to kromě situací v manželství překážky bránící ve výkonu povinností, domácí povinnosti, podezírání od členů domácnosti, postoj manžela a spolupráce, postoj členů rodiny a spolupráce a kvalitně strávený čas s rodinou. I když je vzorek homogenní (jedná se o učitelky), podobná zjištění nacházíme i u jiných výzkumů aplikovaných u souborů žen (Madipelli, 2013).

V českém prostředí probíhal v roce 2009 výzkum na podobné téma **sladění osobního a profesního života mezi českými, zejména pak pražskými, matkami** s dětmi do 10 let. Podle zjištění výzkumu nemají čeští zaměstnavatelé tendence být v kontaktu s matkami na mateřské dovolené. I přesto, že mají matky na rodičovské dovolené zájem pracovat, setkávají se s řadou překážek. Mezi nimi je neochota zaměstnavatelů, rigidita systému a problémy s hlídáním dětí. Z výzkumu vyplývá, že české matky by měly zájem o flexibilní úvazky, či

firemní školky, které by jim situaci usnadnily. Ženy s nižší kvalifikací mají obecně větší problém najít flexibilní pracovní příležitosti a s největšími finančními problémy, které vedou k potřebě hledat si práci, se setkávají mimopražské matky (Gender Studies o.p.s., 2009).

Na **rovnováhu mezi pracovním a osobním životem** se soustředil i výzkum Tung-Chuna (2007). Zkoumal, jaký postoj má ke kvalitě pracovního života specifická skupina pracovníků – auditoři. Z výzkumu vyplývá, že pokud auditoři cítí, že je jejich práce „autonomní, kreativní, smysluplná a plná výzev, budou této profesi věrni“, přestože jejich osobní život bude trpět. Je důležité zmínit, že jen 17 % z auditorů, kteří se výzkumu účastnili, bylo vdaných či ženatých. Tento výzkum jen potvrzuje, že otázka hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem je velmi individuální a že každý pracovník má jiné potřeby (Tung-Chun, 2007, s. 744).

Jiné výzkumy se zaměřují na další faktory kvality pracovního života. S faktorem **bezpečných a zdravých pracovních podmínek** se pojí výzkum zaměřující se na směnný provoz. Baney (2011) zkoumal nebezpečí úrazu a vliv na celkový život pracovníků směnného provozu. Podle Baneyho má směnný provoz za následek nadměrnou spavost, která má negativní vliv na kvalitu života celkově. V některých případech může jít prakticky o život. Třetina respondentů pracujících na směny uvedla, že za poslední měsíc prožila krátké zdřímnutí během řízení. Taktéž pracovníkům hrozí porucha cirkadiálního rytmu, která pramení z práce na směny a negativně ovlivňuje spánkový cyklus. Hrozí tím mnohá zranění jak v práci, tak mimo ni (Baney, 2011, s. 1).

Přátelské vztahy na pracovišti mají pozitivní vliv na spokojenost s prací a kvalitu pracovního života. Podle Ratha (2006) je „u lidí, kteří mají v práci svého nejlepšího přítele, sedminásobně vyšší pravděpodobnost, že jsou do své práce skutečně zabráněni. Mají méně nehod, více zákazníků a s větší pravděpodobností budou inovativní a budou sdílet své nápady s ostatními.“ Rath stejně tak zjistil, že „lidé s nejméně třemi blízkými přáteli v práci mají o 46 % větší pravděpodobnost, že budou extrémně spokojeni, a o 88 % vyšší pravděpodobnost, že budou spokojeni se svým životem.“ Stejně tak výhodné může být i přátelství s nadřízeným. Rath (2006) uvádí, že ačkoliv berou zaměstnanci „čas strávený se svým šéfem jako nejméně příjemný z celého dne, pokud je s jejich nadřízeným pojí přátelský vztah, jejich spokojenost s prací je dvakrát vyšší“.

V českém prostředí také proběhl výzkum týkající se kvality pracovního života. Byl uskutečněn v říjnu 2004 a byl financován Ministerstvem práce a sociálních věcí. Výzkum měl dva cíle. Jednak vytvořit nástroj, který by mohl být používán v českých společnostech při certifikaci ISO (Mezinárodní organizace pro standardizaci), a také zjistit, jaké jsou politiky řízení lidských zdrojů a pracovní podmínky v českých organizacích. Výzkum probíhal formou dotazníku ve čtyřech společnostech v České republice. Z výzkumu vyplynulo, že třetině respondentů schází v práci autonomie a třetina má také příliš monotónní práci. Polovina lidí označuje svou práci za nudnou a únavnou. Respondenti ve velké míře uváděli, že pro ně hlavním motivem k práci a věrnosti společnosti stále zůstává plat a nejspokojenější zaměstnanci jsou ti na pomyslném vrcholku organizační hierarchie. Tento výzkum má své limity. Výzkumný vzorek není reprezentativní, nezahrnuje tedy úhel pohledu celé společnosti a jistě nevystihnul některé aspekty pracovního života (Quality of working life in the Czech Republic, 2014).

Z výše uvedených výzkumů lze pozorovat různé přístupy k problematice. Některé výzkumy se zabývají komplexně více aspekty (či faktory) kvality pracovního života, některé zkoumají jeden faktor u specifické skupiny pracovníků (učitelky, ženy, pracovníci směnného provozu). Jedna z možností zkoumající kvalitu pracovního života komplexně bude představena v aplikační části.

1.8 Měření kvality pracovního života

Zjišťování kvality pracovního života je velmi náročné vzhledem ke komplexnosti a multidisciplinaritě tohoto tématu. Často se při zjišťování kvality pracovního života hlavně v minulosti kladl důraz na související aspekty a místo komplexního měření kvality pracovního života bylo měření zaměřeno například na pracovní spokojenost, rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem a další faktory.

Některé hodnoticí nástroje se naopak soustřeďují na měření kvality života obecně. Jedná se například o koncept měření individuální kvality života podle výzkumníků McGee a O'Boyla z Dublinu, který se jmenuje SEIQoL (Schedule for the Evaluation of Individual Quality of Life).

Metoda SEIQoL spočívá v tom, že každý respondent určí 5 aspektů života, které považuje za velmi významné (např. rodina, duševní pohoda, sport apod.). Daný člověk potom hodnotí těchto pět aspektů jeho života na škále spokojenosti 0 – 100 % a taktéž ohodnotí, jak jsou

pro něj důležité tyto faktory. Následně je hodnocen soulad mezi tím, nakolik daný člověk dosahuje spokojenosti v daných oblastech (Křivohlavý, 2001, s. 243 – 245). Další metodou měření kvality života je metoda vyvinutá na univerzitě v Manchesteru. Jedná se o metodu **MANSA** - Manchester Short Assessment of Quality of Life. Je zde použita škála, která měří kvalitu života v několika oblastech – například v rodinných vztazích, finanční situaci, ale také v zaměstnání, a používá se pro měření kvality života různých skupin lidí (Kopřival, 2011, s. 21). V roce 1998 byl ve Velké Británii vydán Komorou zdraví (Department of Health – DoH) dokument, který doporučoval každoroční ověřování kvality práce. Na základě toho začalo vznikat mnoho dotazníkových šetření, která měla měřit některé aspekty kvality pracovního života jako je komunikace, spokojenost s prací nebo rovnoprávnost. Jeden z takových výzkumů provedený na 1800 zaměstnancích NHS (National Health Service) zahrnuje 4 faktory – hygienické faktory, sociální aspekty, vztahy s vedením/organizací a spokojenost s prací. Jedná se tedy o širší pole zájmu než dříve úzce zaměřené výzkumy. Na základě těchto výsledků a s přihlédnutím k různým modelům (Warr) a teoriím (Herzberg) byl vytvořen nový koncept pro měření kvality pracovního života. I přes vágní a divergentní vnímání termínu a přes někdy i protichůdná pojetí termínu (Je to pojem? Hnutí? Typ práce?) byla vytvořena škála pro měření kvality pracovního života - **WRQoL** (work-related quality of life) scale. Tato 23položková škála měří 6 faktorů – spokojenost s prací a kariérou, celková osobní pohoda (well being), stres v práci, kontrola práce, rovnováha mezi prací a domovem a pracovní podmínky. Tato škála je ve světě rozšířená, byla přeložena do mnoha jazyků, ale ne do češtiny (Easton & Van Laar, 2013).

Vinopal (2011) zdůrazňuje duálnost konceptu kvality života z pohledu subjektivního a objektivního. Subjektivní kvalita pracovního života je měřena na úrovni vnímání jednotlivce, nikoliv podle objektivních ukazatelů (plat, časová náročnost). Dále zmiňuje jednotlivé měrné nástroje, které byly vyvíjeny pro jednotlivé země (Německo - Gute Arbeit Index, Belgie – Quality of Work in Flanders, Kanada – Job Quality Model, Španělsko – Indicator of Quality of the Labour Market). Oblíbeným měrným nástrojem pro kvalitu pracovního života je i dotazník vytvořený na základě již představené Waltonovy koncepce – **Walton QWL questionnaire**. Například Timossi et al. (2008) adaptovali Waltonovu koncepci v dotazníku tak, aby bylo možné dotazník aplikovat mezi méně vzdělanými respondenty. Pro měření použili Likertovu škálu a dotazník obsahoval 35 otázek.

V českém prostředí není téma měření kvality pracovního života ještě tolik rozvinuté. Sice již bylo publikováno několik prací, které se o měření kvality pracovního života pokouší, jednotná validní metoda zatím chybí. Jedním z prvních, kdo se pokusil o standardizovanou metodu měření kvality pracovního života, byl Jiří Vinopal (2010). Klade důraz na individuální preference pracovníků v oblasti kvality pracovního života. Hlavní roli v tomto přístupu hrají tedy dimenze důležitosti jednotlivých faktorů a spokojenosti s nimi ve shodě s obvyklým postupem při konstrukci dotazníků. Výsledkem jeho zkoumání je dotazník o 36 položkách, který nazval **Indikátor subjektivní kvality pracovního života**.

Nyní bylo představeno, jak je možné měřit kvalitu pracovního života. V aplikační části autorka navrhne způsob, jakým by bylo možné měřit kvalitu pracovního života s přihlédnutím k dosavadním zjištěním a k českému prostředí.

2 Aplikační část

2.1 Cíle výzkumu a úvod

Cílem výzkumu je vytvoření dotazníku, který měří kvalitu pracovního života pracovníků v českém prostředí. Dotazník bude vycházet z Waltonova pojetí kvality pracovního života a z faktorů, kterým přisuzuje zásadní vliv na kvalitu pracovního života.

Potřeba vytvoření podobného dotazníku pramení z toho, že v České republice neexistuje takový dotazník, který by umožňoval komplexně zjišťovat kvalitu pracovního života u českých pracovníků v širší tolika aspektů. Ačkoliv existují dotazníky, které měří dílčí aspekty kvality pracovního života, většinou chybí komplexnost, nebo se zaměřují pouze na subjektivní vnímání kvality pracovního života. Několik výzkumů na téma kvality pracovního života bylo představeno v závěru teoretické části této práce.

Dotazník vychází z Waltonovy koncepce, protože je komplexní a osvědčila se pro tvorbu dotazníků v zahraničí.

2.2 Postup výzkumu

Nyní bude představen podrobný návrh postupu ve výzkumu v jednotlivých krocích.

1) Focus group

Bude vytvořena focus group o velikosti do 10 účastníků. Focus group, neboli ohnisková skupina, je „soubor kvalitativních metod, které jsou prováděny s větším počtem účastníků, než jsou tři“ a „patří mezi jedny z neprogresivnějších metod získávání dat“ (Miovský, 2006, s. 174 – 175). V ohniskových skupinách určuje moderátor zaměření diskuze – ohnisko, což je určité téma, fenomén, o kterém účastníci diskutují. Ohniskové skupiny mohou být nestrukturované, polostrukturované, nebo strukturované a probíhají za účasti moderátora, případně i pomocného moderátora (Miovský, 2006).

Jako ohnisko budou použity jednotlivé faktory kvality pracovního života podle Waltona tak, jak byly představeny v teoretické části práce v kontextu personálních činností. Faktory příležitosti používat a rozvíjet své schopnosti a příležitosti pro neustálý růst a jistotu budou sloučeny do jednoho. Definitivní znění faktorů bude následující:

- 1) Adekvátní a spravedlivá odměna.
- 2) Bezpečné a zdravé pracovní podmínky.
- 3) Příležitost pro růst a autonomii.
- 4) Sociální organizace v organizaci.
- 5) Konstitucionalismus v organizaci.
- 6) Práce a osobní život.
- 7) Sociální důležitost pracovního života.

Bude se jednat o polostrukturovanou ohniskovou skupinu. Každý ze sedmi faktorů bude účastníkům krátce prezentován a budou podpořeni v tom, aby vyjádřili, které aspekty pro ně reprezentují jednotlivé faktory, sedm faktorů bude tedy tvořit kostru ohniskové skupiny. Diskuze bude probíhat za přítomnosti moderátora a pomocného moderátora. Účastníci budou moderátorem podporováni v diskuzi na téma jednotlivých faktorů, která bude zaznamenána nahrávacím zařízením (kamerou).

Do focus group budou respondenti vybráni na základě náhodného výběru. Za pomoci ARES (administrativní registr ekonomických subjektů) budou shromážděny všechny ekonomické subjekty se zaměstnanci v České republice. Každému subjektu bude přiřazeno jedno číslo. Na základě náhodného výběru (za pomoci generátoru náhodných čísel) bude vybráno 10 subjektů. Tyto subjekty budou požádány o dodání seznamu zaměstnanců. Z každého subjektu bude náhodně vybrán jeden zaměstnanec. Subjekty budou požádány, aby vyžádaly souhlas zaměstnance s poskytnutím kontaktu. Takto náhodně vybraní pracovníci budou kontaktováni (na základě jejich souhlasu) a požádáni o účast ve focus group. Účastníci budou k účasti motivováni finanční odměnou. Focus group bude realizována v Praze v prostorách Filozofické fakulty Univerzity Karlovy a od všech účastníků bude vyžadován souhlas s nahráváním ohniskové skupiny.

2) Obsahová analýza dat z focus group

Pro analýzu dat z focus group bude provedena obsahová analýza, což je „výzkumná technika sloužící objektivnímu a systematickému kvantitativnímu popisu manifestního obsahu komunikace“ (Berelson, 1952, s. 18). Obsahová analýza zjišťuje co, jak a pro koho je komunikováno a kategorizuje obsahy podle předem daného vzoru do předem stanovených kategorií (Ferjenčík, 2000).

Předmětem obsahové analýzy v tomto výzkumu bude především zkoumání námětů, které jsou ve vztahu ke kvalitě pracovního života v souvislosti s personálními činnostmi důležité pro respondenty, a jaké hodnoty jsou pro účastníky ohniskové skupiny důležité pro vysokou kvalitu pracovního života.

3) Vytvoření dotazníku

Po zanalyzování dat bude vytvořen dotazník s předem danými (uzavřenými) odpověďmi v podobě Likertovy škály.

Dotazník byl zvolen zejména díky svým některým výhodám, které zmiňuje i Ferjenčík (2000). Především je to snadná kvantifikace a vyhodnocení dat a jednoznačná úspora času a peněz při zadávání a vyhodnocování dotazníku. Na druhou stranu dotazník neposkytuje velkou pružnost, hrozí u něj nižší věrohodnost dat a vyžaduje pečlivou přípravu a ostražitost i ve vztahu k srozumitelnosti otázek. Likertova škála je typ škály odpovědí, která nabízí 5 možností podle míry souhlasu/nesouhlasu s otázkou. Na každý výrok bude možné reagovat 5 možnými způsoby – souhlasím, spíše souhlasím, ani ano/ani ne, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Každý faktor bude obsahovat 6 položek, celkem tedy 42 otázek.

4) Ověření dotazníku a pilotáž

Dotazník bude následně podán několika desítkám příležitostně vybraných respondentů, se kterými budou konzultovány případné obtížnosti a nejasnosti. Předpokládá se, že tímto přijde dotazník o několik položek, případně budou pozměněny.

Pro pilotáž bude z důvodu nutné úspory času a financí využito příležitostného výběru respondentů. Při příležitostném výběru je využito respondentů, kteří jsou zrovna „po ruce“ a jsou ochotní se výzkumu účastnit. Je důležité, aby měli respondenti zkušenost s prací v organizacích a zároveň byly reprezentovány jednotlivé skupiny pracovníků z hlediska věku, pohlaví, místa bydliště. Pro účely této pilotáže není však úplná reprezentativita vzorku nezbytná (Nestor & Schutt, 2012).

5) Výběr respondentů

Nyní bude zapotřebí stanovit výběrový vzorek, kterému bude test distribuován. Opět bude použit soupis všech ekonomických subjektů z rejstříku ARES. Z nich bude náhodným výběrem vybráno 20 subjektů. Tyto ekonomické subjekty budou požádány o soupis zaměstnanců. Z každého subjektu bude náhodně vybráno 20 pracovníků, celkem tedy 400 respondentů. Subjekty budou požádány, aby vyžádaly souhlas od vybraných respondentů, aby byli kontaktováni. Pokud bude mít subjekt menší počet pracovníků než 20, budou doplněni z jiného náhodně vybraného subjektu, kde bude postup opakován.

6) Sběr dat

Dotazník bude náhodně vybraným subjektům zaslán elektronicky s odkazem na webovou stránku (například kwiksurvey.com), kde se dotazník nachází. Respondenti budou upozorněni na důležitost toho, aby dotazník skutečně vyplnili. Bude jim také zdůrazněno, že je klíčové, aby dotazník vyplnili pravdivě. Také bude předem jasně řečeno, že zjištěné údaje zůstanou naprosto anonymní a že jejich data nebudou nikomu poskytnuta, ani jejich zaměstnavateli. Bude jim vysvětleno, že dotazník slouží k zjišťování kvality pracovního života a že jeho vyplnění podpoří snahu o zajišťování vysoké kvality pracovního života českých pracovníků.

7) Položková analýza

Na základě sebraných dat bude provedena položková analýza. Bude zjištěna obtížnost jednotlivých položek. Jako vyhovující budou vybrány položky mezi hodnotami 0,2 a 0,8. Následně bude zjišťována korelace mezi položkami a hrubým skóre daného faktoru. Korelace vyšší než 0,2 bude považována za dostatečnou. Položky, které nevyhovují, budou vyřazeny. Pro výpočty položkové analýzy, reliability a norem bude využito statistického programu SPSS. Položková analýza je velmi důležitou součástí výzkumu, neboť napomůže zbavit ho nežádoucích položek, které nemají pro dotazník hodnotu a které jsou zbytečné. Obtížnost položky je „pravděpodobnost jejího nesprávného řešení v populaci“, zjednodušeně řečeno, že se rozdíly mezi odpověďmi v populaci nebudou významně lišit (Říčan, 1977, s. 133).

8) Reliabilita

Následně bude vypočteno Cronbachovo alfa pro zjištění reliability. Reliabilita je „přesnost a spolehlivost, se kterou test měří“ nebo „nezávislost měření na náhodě“. (Nestor & Shutt, 2012; Říčan, 1977).

9) Normy

Dále budou stanoveny normy. Na základě vypočtení z-skóru budou vypočteny normy v podobě stenů, staninů a t-skóry. Bude vybrána nejvhodnější norma, která bude doporučena k používání.

Normy vznikají převodem hrubého skóru (prostého „bodového“ skóru dosaženého v dotazníku) na formát, který upravuje data pro lepší pochopení celkového výsledku (Hendl, 2006; Nestor & Shutt, 2012).

10) Vytvoření manuálu

Následně bude stanovena finální verze dotazníku, k němuž bude vytvořen manuál na základě výpočtů reliability, položkové analýzy a budou zde také publikovány stanovené normy. Dále budou podrobně popsány výběrové metody a vzorek populace, způsob vyhodnocování, průměry, statistické odchylky a další relevantní údaje. V této formě bude možné začít dotazník používat k zjišťování kvality pracovního života pracovníků České republiky.

2.2.1 Diskuze a možné problémy výzkumu

Tento výzkum se může potkat s řadou problémů. Především je to samotný náhodný výběr, ať už se jedná o náhodný výběr účastníků focus group, tak o výběr respondentů dotazníku. Sestavení seznamu všech ekonomických subjektů v České republice bude velmi náročné. Dále je třeba počítat s problémy se spoluprací oslovených subjektů. Některé subjekty nebudou cítit dostatečnou motivaci spolupracovat, je třeba proto postupovat obezřetně a s neúspěchem částečně počítat. Některé subjekty nebudou chtít ztrácet čas spoluprací, některé nebudou chtít poskytovat soupis svých zaměstnanců, nebo kontaktů na ně. Dále oslovení náhodně vybraní pracovníci možná nebudou chtít spolupracovat a nebudou cítit

dostatečnou motivaci. V případě ideálních finančních zdrojů by bylo možné motivovat pracovníky i organizace finančně. Finanční motivování s sebou také nese různé problémy, jelikož respondenti mohou uvádět pozitivní informace o společnosti. V případě nedostatečných finančních zdrojů je vhodné nabídnout organizacím alternativní pobídky (například jim přislíbit následnou možnost využití dotazníku zdarma). Dalším problémem může být nepravdivé odpovídání například z důvodu strachu ze selhání, z odhalení před zaměstnavatelem, či z nezájmu o dotazník. Někteří respondenti by mohli mít sklony stylizovat své odpovědi tak, aby budili pozitivní obraz. Jak již bylo zmíněno, je třeba dostatečně motivovat respondenty k vyplnění a zdůrazňovat jim důležitost jejich pravdivých odpovědí.

Některé problémy s sebou nese i využití samotné metody focus group. Především je to obtížnost vyhodnocování získaných dat. Je také možné, že výstupy nebudou natolik „plodné“, aby z nich bylo možné sestavit tolik výroků pro položky dotazníků. V takovém případě bude muset autorka použít další metody nebo postup opakovat.

2.2.2 Možné využití dotazníku a další vývoj

Dotazník bude navržen tak, aby mohl být používán univerzálně na všechny typy českých pracovníků. Může být využíván pro zjištění kvality pracovního života různých skupin, či pro porovnání skupin mezi sebou. Bude distribuován na reprezentativním vzorku českých pracovníků, bude možné proto porovnat dosažený výsledek s normou české populace. Dále může být využit organizacemi, které skrze něj mohou zjišťovat kvalitu pracovního života ve své organizaci, či porovnávat jednotlivé skupiny pracovníků. Dotazník by neměl v žádném případě sloužit jako hodnocení pracovníka a mít vliv na jeho odměňování. Autorka se záměrně vyhýbá označení test, nejedná se o metodu zaměřenou na výkon. Poskytuje spíše zpětnou vazbu. Další možné využití je pro jednotlivce, kteří si chtějí ujasnit, jak jsou na tom s kvalitou pracovního života v porovnání s ostatními, případně v kterých faktorech pracovního života by bylo dobré usilovat o zlepšení. Možné je také využití v kariérovém poradenství.

Dotazník bude mít určitě své limity. Je třeba brát v úvahu, že samotný dosažený skóre o mnohém nevyovídá. Spíše slouží pro komparaci jednotlivých skupin pracovníků, pro

mapování situace či pro sledování vývoje v čase v případě opětovného vyplnění po určité době.

Dotazník by bylo vhodné standardizovat na širší populaci a získat normy pro jednotlivé skupiny pracovníků. Dotazník je možné časem rozšířit o další faktory, změnit či vynechat některé položky podle toho, jak se osvědčí v praxi.

Závěr

Práce je členěna do dvou hlavních sekcí – teoretické a aplikační. V teoretické části byl nejdříve vymezen pojem kvality pracovního života a jeho různá úskalí. Byly vymezeny obory a problematika, s nimiž souvisí. Následně byla představena Waltonova koncepce osmi faktorů kvality pracovního života, z níž autorka nadále vychází jak v dalších kapitolách teoretické části, tak v aplikační části. Na Waltonovo pojetí navazovalo představení dalších koncepcí jako je Hackman a Oldhamova, Warrova nebo Taylorova. Byly vymezeny další pojmy, kterých se kvalita pracovního života týká. V další kapitole byla vymezena některá dělení personálních činností a řízení lidských zdrojů. Autorka vychází především z pojetí Koubka, Kociánové a Armstronga. V dalších 7 kapitolách je podrobně představeno osm faktorů kvality pracovního života podle Waltona a popsány personální činnosti, které s nimi souvisí. Dále jsou uvedeny některé výzkumy zaměřené na kvalitu pracovního života a jsou na nich představeny různé přístupy ke zkoumání dané problematiky (zaměření na jednotlivé faktory, skupiny pracovníků, vliv personálních činností). V poslední kapitole teoretické části jsou uvedeny způsoby měření kvality pracovního života a kvality života celkově.

V aplikační části je popsán navržený design výzkumu zaměřující se na kvalitu pracovního života. Autorka navrhuje podrobný postup pro tvorbu a standardizaci dotazníku, který by sloužil pro zjišťování kvality pracovního života a mohl by být aplikován na široké spektrum pracovníků. Je také navržen postup pro ověření reliability testu a stanovení norem. Následně je v diskuzi upozorněno na možná úskalí výzkumu. Je také navrženo vhodné používání dotazníku a jsou nabídnuta další možná rozšíření a možnosti dalšího výzkumu.

Seznam použité literatury:

- 1) Anderson, N. (2001). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. (2 v.) Thousand Oaks, California.
- 2) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. (1. vyd., 789 s.) Praha: Grada.
- 3) Arnold, J. - Robertson, I. T. - Cooper, C. L. (1991): *Work Psychology*. London, Pitman.
- 4) Baba, V. V., & Jamal, M. (1991). Routinization of job context and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses. *Journal Of Organizational Behavior*, 12(5), 379-386.
- 5) Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. (Vyd. 1., 615 s.) Praha: Management Press.
- 6) Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. (332 s.) New York: Free Press.
- 7) Dalgleish, S. (2005). Long Work Hours and Quality of Life. *Quality*, 44(5), 12
- 8) Das, T. V., & Ch., V. (2013). Quality of Work Life - A Strategy for Good Industrial Relations. *Advances In Management*, 6(11), 8-15.
- 9) Dvořáková, Z., Němec, O., & Surynek, A. (2007). Kvalita života z pohledu úřadů práce v České republice. In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: sborník z mezinárodní konference : projekt "Vliv změn světa práce na kvalitu života" programu MPSV "Moderní společnost a její proměny"*. (Vyd. 1.) Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- 10) Easton, S., & Van Laar, D. (2013). QoWL (Quality of Working Life)—What, How, and Why?. *Psychology Research*(October).
- 11) Emery, F., & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work: the report of the Norwegian industrial democracy program*. (179 p.) Leiden: M. Nijhoff Social Sciences Division.
- 12) Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. (1. vyd., 256 s.) Praha: Portál.

- 13) Gallwey, W. (c2000). *The inner game of work: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. (1st ed., xxii, 231 p.) New York: Random House.
- 14) Gender Studies o.p.s. (2009). *Sladění pracovního a rodinného života*. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/V_zkum_mezi_matkami_d_t_do_deseti_let.pdf
- 15) Guerrero P., Cañedo Andalia, R., Rubio Rodríguez, S. M., Cutiño Rodríguez, M., & Fernández Díaz, D. J. (2006). Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Acimed*, 14(4), 1.
- 16) Hackman, J., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi:10.1037/h0076546
- 17) Hiršová, M. (2005). *Manažerská psychologie*. (Vyd. 1., 99 s.) Praha: Oeconomica.
- 18) Kaiser, S. [et al.], S., & Thorsrud, E. (2011). *Creating balance? international perspectives on the work-life integration of professionals: the report of the Norwegian industrial democracy program*. (179 p.) Heidelberg: Springer.
- 19) Kebza, V. (2011). *Pracovní výkon a kvalita života při práci 1. část*. Praha: Česká zemědělská univerzita - SIC.
- 20) Kidd, J. (2006). *Understanding career counselling: theory, research, and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- 21) Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. (Vyd. 1., 215 s.) Praha: Grada Publishing.
- 22) Kopřival, L. (2011). *Kvalita života v kontextu udržitelného rozvoje* (Diplomová práce). Univerzita Pardubice, Pardubice.
- 23) Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4. rozš. a dopl. vyd., 367 s.) Praha: Management Press.
- 24) Lance A. Berger, L. (2003). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. (Handbook (Instructor's), 2 v.) New York: McGraw-Hill.

- 25) Life, I. (1979). *Working on the quality of working life: developments in Europe*. Boston [u.a.]: Nijhoff.
- 26) Madipelli, S., Veluri Sarma, V. S., & Chinnappaiah, Y. Y. (2013). Factors Causing Work Life Imbalance among Working Women - A Study on School Teachers. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 48(4), 621-633.
- 27) Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333-368.
- 28) Martin, P., & Bateson, P. (2009). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. (Vyd. 1., 221 s., Překlad Ivo Müller). Praha: Portál.
- 29) Martocchio, E., & Furnham, A. (2007). *Research in personnel and human resources management: excellent practice from best theory*. (1st ed., xiii, 222 p.) Amsterdam: Elsevier JAI.
- 30) Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. (Vyd. 1., 332 s.) Praha: Grada.
- 31) Muzikářová, I. (2012). *Analýza společenské odpovědnosti firem*. (Bakalářská práce). Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Praha.
- 32) Nestor, P., & Schutt, R. (c2012). *Research methods in psychology: investigating human behavior*. (xx, 502 p.) Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- 33) Poole, M. (2002). *Human resource management: critical perspectives on business and management*. New York: Routledge
- 34) Říčan, P. (1977). *Úvod do psychometrie*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
- 35) Seligman, M., (2003). *Opravdové štěstí: pozitivní psychologie v praxi*. (Vyd. 1., 390 s.) Praha: Ikar.
- 36) Schalock, R. (1997). *Quality of life*. Washington, D.C.: American Association on Mental Retardation.

- 37) Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3).
- 38) Somers, M. (c2007). *Coaching at work: powering your team with awareness, responsibility, and trust*. (xiii, 160 p.) San Francisco, CA: John Wiley.
- 39) Stredwick, J. (2005). *Introduction to human resource management*. (2nd ed.) Oxford: Elsevier.
- 40) Štikar, J. (2006). *Psychologie ve světě práce*. (Vyd. 1., 461 p.) V Praze: Karolinum.
- 41) Taylor, J. C., Cooper, C. L., & Mumford, E. (1979). *The quality of working life in Western and Eastern Europe*. ABP
- 42) Taylor, J., & Furnham, A. (2005). *Learning at work: excellent practice from best theory*. (1st ed., xiii, 222 p.) New York: Palgrave Macmillan.
- 43) TIMOSSO, Luciana da Silva, Bruno PEDROSO, Antonio Carlos DE FRANCISCO a Luiz Alberto PILATTI (2008). EVALUATION OF QUALITY OF WORK LIFE: AN ADAPTATION FROM THE WALTON'S QWL MODEL. XIV INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT. 2008. Dostupné z: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Internacionais/2008%20-%20ICIEOM/2.pdf>
- 44) Tung-Chun, H., John, L., & Ching-Yi, L. (2007). THE EFFECTS OF QUALITY OF WORK LIFE ON COMMITMENT AN TURNOVER INTENTION. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 35(6), 735-750.
- 45) Tureckiová, M. (2009). *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. (Vyd. 1., 104 s.) Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- 46) Valoušek, C., & Kubicová, A. (2005). *Metodologie*. (Vyd. 1., 68 s.) Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta.
- 47) Ventegodt, S., & Merrick, J. (c2009). *Health and happiness from meaningful work: research in quality of working life*. (Vyd. 1., viii, 244 p.) Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers.

- 48) Vinopal, J. (2011). Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis*, 47(5), 937-965.
- 49) WARR, P., & WALL, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 52(issue 2), pp. 129-148.
- 50) Walton, R. (1980). Quality of work life activities: A research agenda. *Professional Psychology*, 11(3), 484-493. doi:10.1037/0735-7028.11.3.484
- 51) Whitmore, J. (c2007). *Coaching for performance growing people, performance and purpose: powering your team with awareness, responsibility, and trust*. (3rd ed., xiv, 333 p.) Naperville, Ill: N. Brealey Pub.

Webové zdroje:

- 52) *About EIRO*. Dostupné z: http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about_index.htm
- 53) *About EMCC*. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/>
- 54) *About EWCO*. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/about.htm>
- 55) *About Eurofond*. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/about/index.htm>
- 56) *BOZP info - Bezpečnost práce*. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/bezpecnost_prace/p4020207.html
- 57) *CCHSA Accreditation: A Change Catalyst toward Healthier Work Environments*. Dostupné z: <http://www.longwoods.com/content/18674>
- 58) *Quality of working life in the Czech Republic*. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/CZ0502SR01/CZ0502SR01.htm>
- 59) *Zákoník práce*. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>
- 60) *Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů*. Dostupné z: <http://www.uoou.cz/zakon-c-101-2000-sb-o-ochrane-osobnich-udaju-a-o-zmene-nekterych-zakonu-ve-zneni-ucinnem-od-1-dubna-2012/ds-3109/archiv=0&p1=1261>
- 61) *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů*. Dostupné z: <http://pg.utfrp.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Internacionais/2008%20-%20ICIEOM/2.pdf>

Přílohy:

	KOUBEK	KOCIÁNOVÁ
Společné dělení	vytváření a analýza pracovních míst	analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků
	personální plánování	personální strategie a personální politika, personálnímu plánování
	získávání, výběru a přijímání pracovníků	získávání pracovníků, výběr pracovníků
	hodnocení zaměstnanců	řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
	rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů	přijímání, adaptace a rozmisťování zaměstnanců, Uvolňování pracovníků z organizace
	odměňování zaměstnanců (motivace)	motivace zaměstnanců, odměňování pracovníků
	vzdělávání	Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků
	Pracovní vztahy	spolupráce s odbory a kolektivní vyjednávání
	péče o pracovníky	pracovní podmínky a péče o pracovníky
Další dělení	personální informační systém	Personální poradenství
	průzkum trhu práce	vlivy organizační kultury a organizačního klimatu na identifikaci pracovníků a s organizací a prací
	zdravotní péči o zaměstnance	
	činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování zpracovávání informací	
	dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	

Tabulka č. 1. Srovnání dělení personálních činností podle Koubka a Kociánové.