

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Barbora Čadková

Faktory kvality pracovního života personalistů

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2024

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za její odborné vedení této bakalářské práce, za cenné připomínky a za ochotu a čas věnovaný konzultacím. Poděkování také patří všem informantkám, které se účastnily empirického šetření této práce. Rovněž bych ráda poděkovala rodině za podporu po celou dobu studia.

Prohlašuji,

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

.....

datum

.....

podpis autorky

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je rozpracování faktorů kvality pracovního života personalistů ve vztahu k jejich specifické činnosti v organizaci. Bakalářská práce se nejprve věnuje celkové kvalitě života a kvalitě pracovního života, následně jsou v práci představeny vybrané koncepce kvality pracovního života. Dále je pozornost zaměřena na faktory ovlivňující činnost personalistů v organizaci. V práci jsou následně identifikovány a popsány faktory kvality pracovního života personalistů. Součástí práce je kvalitativní empirické šetření, jehož cílem je zjistit subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek v organizaci zabývajících se prodejem spotřebního zboží. Šetření je realizováno polostrukturovanými rozhovory s informantkami. Sledován byl význam identifikovaných faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek a význam organizačních faktorů ovlivňujících činnost personalistek-generalistek v organizaci. Výsledky empirického šetření jsou porovnány s teoretickými východisky a dostupnými studii.

Klíčová slova:

Kvalita života, kvalita pracovního života, faktory kvality pracovního života, personalisté, činnost personalistů, faktory ovlivňující činnost personalistů

Abstract

The aim of this bachelor's thesis is to elaborate on the factors of the quality of work life of personnel officers in relation to their specific activities within an organization. The thesis focuses on the overall quality of life and quality of work life, followed by a presentation of selected concepts of quality of work life. The focus then shifts to the factors influencing the activities of personnel officers in organizations. The thesis identifies and describes the factors affecting the quality of work life of personnel officers. Included is qualitative empirical study aimed at determining the subjective importance of work life quality factors among generalist personnel officers in an organization engaged in the sale of consumer goods. This study is conducted through semi-structured interviews with informants, who are generalist personnel officers employed in the aforementioned organization. The study examines the importance of identified work life quality factors for these personnel officers and the importance of organizational factors influencing their activities. The results of the empirical study are discussed in relation to theoretical foundations and available studies.

Key words:

Quality of life, quality of work life, factors of the quality of work life, personnel officers, activities of personnel officers, factors affecting the activities of personnel officers

Obsah

0 Úvod.....	7
1 Kvalita života.....	9
2 Kvalita pracovního života.....	14
3 Koncepce a faktory kvality pracovního života	18
4 Faktory ovlivňující činnost personalistů v organizaci	23
5 Faktory kvality pracovního života personalistů v organizaci	34
6 Empirické šetření: Faktory kvality pracovního života personalistek-generalistek organizace zabývající se prodejem spotřebního zboží.....	39
6.1 Metodika empirického šetření	39
6.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace	43
6.2.1 Subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek	43
6.2.1.1 Pověst zaměstnavatele a kultura organizace	43
6.2.1.2 Pracovní činnost.....	45
6.2.1.3 Pracovní podmínky	49
6.2.2 Subjektivní význam organizačních faktorů ovlivňujících činnost personalistek-generalistek ve společnosti	56
7 Diskuze	60
8 Závěr	66
9 Soupis bibliografických citací	69
10 Přílohy.....	75

0 Úvod

Kvalita pracovního života je významná pro celkovou kvalitu života všech pracujících lidí. Její úroveň má vliv na pracovní výkon, pracovní a osobní spokojenost, fyzické a duševní zdraví a well-being jedinců. Kvalitu pracovního života jednak formují objektivní podmínky, jednak je nahlížena přes subjektivní vnímání, hodnoty a osobní ambice pracujících jednotlivců. Všechny pracovníky a to, jak vnímají svou kvalitu pracovního života, přímo ovlivňují faktory, které jsou spojeny s jejich pracovní činností a podmínkami práce. Faktorům kvality pracovního života personalistů jakožto specifické cílové skupiny nebyla dosud v České republice věnována dostatečná pozornost.

Cílem bakalářské práce je rozpracování faktorů kvality pracovního života personalistů ve vztahu k jejich specifické činnosti v organizaci. Identifikace a rozpracování faktorů kvality pracovního života personalistů tvoří východisko empirického šetření. Cílem kvalitativního empirického šetření je zjistit subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek v organizaci zabývající se prodejem spotřebního zboží.

Bakalářská práce je členěna do šesti kapitol. První kapitola se věnuje kvalitě života, zabývá se teoretickými východisky, vymezením a různými pojetími s bližším zaměřením na sociologické a psychologické pojetí. Dále je představen well-being, který úzce souvisí s psychologickým pojetím kvality života. Hlavními zdroji první kapitoly jsou publikace Blatného, Dvořáčkové, Gurkové, Heřmanové, Šolcové, Kebzy a studie Světové zdravotnické organizace, Eurostatu a Eurofoundu.

Druhá kapitola se věnuje kvalitě pracovního života, vymezuje práci a objasňuje její souvislost s kvalitou pracovního života. Dále se zabývá historickým vývojem a vymezením kvality pracovního života. Sledováno je rovněž rozlišení objektivní a subjektivní roviny kvality pracovního života. Klíčovými zdroji kapitoly jsou vědecké stati Červenky, Hory, Martela a Dupuise, Sirgyho, Svobodové a Vinopala.

Ve třetí kapitole jsou popsány a porovnány existující koncepce a faktory kvality pracovního života. Nejprve je představena Waltonova koncepce jako první souhrnná koncepce kvality pracovního života, která je východiskem mnoha jiných pojetí a modelů. Popsána je též

Sirgyho koncepcí, z níž vychází další modely a koncepce. Koncepce Nanjundeswaraswamiho a Swamiho a koncepce Shvets kompilují nejzásadnější světové přístupy ke kvalitě pracovního života. Následně jsou představeny koncepce Hory a Vinopala, které patří mezi nejvýznamnější pojetí kvality pracovního života v České republice. Tato kapitola vychází z odborných publikací Hory, Nanjundeswaraswamiho a Swamiho, Shvets, Sirgyho, Vinopala a Waltona.

Čtvrtá kapitola se věnuje faktorům ovlivňujícím činnost personalistů-generalistů v organizaci. Zabývá se faktory prostředí, které ovlivňují personální řízení v organizaci, organizační kulturou, významem personálního řízení v organizaci, personální strategií a politikou, rolemi personalistů v organizaci, kompetencemi personalistů a podobou personálních procesů v organizaci. Kapitola se odkazuje zejména na autory jako jsou Armstrong a Taylor, Kocianová, Koubek, Šikýř a Ulrich, využita je též Národní soustava povolání.

V páté kapitole jsou identifikovány a rozpracovány konkrétní faktory kvality pracovního života personalistů-generalistů. Kapitola představuje vlastní vytvořený soubor faktorů kvality pracovního života personalistů-generalistů. Soubor zahrnuje pověst zaměstnavatele a kulturu organizace, faktory vztahující se k pracovní činnosti a faktory z oblasti pracovních podmínek. Východisky této kapitoly jsou koncepce Hory, Nanjundeswaraswamiho a Swamiho, Shvets, Sirgyho, Vinopala a Waltona.

Šestá kapitola je věnována kvalitativnímu empirickému šetření, které sleduje subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek v organizaci zabývajících se prodejem spotřebního zboží. Šetření bylo realizováno metodou polostrukturovaných rozhovorů s personalistkami-generalistkami. Sedmou kapitolou je diskuze.

1 Kvalita života

Existuje mnoho definic kvality života, které se vyskytují v řadě vědeckých studií a publikací, jak konstatují Gurková i Kebza. Do dnešní doby však nebyla nalezena shoda na všeobecně přijatelné definici, neexistuje tak ani jednotná metodologie měření kvality života (Gurková, 2011, s. 23–24; Kebza, 2011, s. 24). „Koncept kvality života můžeme tak přirovnat k průsečíku, k bodu, ve kterém se prolínají různé roviny a přístupy jeho vymezení.“ (Gurková, 2011, s. 24)

Světová zdravotnická organizace (World Health Organization, WHO) definuje kvalitu života jako „Vnímání jednotlivců své vlastní životní pozice v kontextu kultury a systémů hodnot, ve kterých žijí, a ve vztahu k jejich cílům, očekáváním, standardům a starostem.“ (WHO, 2012, nestránkováno) WHO vymezuje kvalitu života jako „Široký koncept, který komplexním způsobem zahrnuje fyzické zdraví, psychický stav, úroveň nezávislosti, sociální vztahy, osobní přesvědčení a jejich vztah k hlavním rysům prostředí.“ (WHO, 2012, nestránkováno) WHO stanovuje, že kvalita života odráží subjektivní hodnocení jedinců v souvislosti s jejich kulturním, sociálním a životním prostředím. Zaměřuje se zejména na subjektivně vnímanou kvalitu života, a proto se věnuje tomu, jak jednotlivec pocítuje dopady nemocí a zdravotních zásahů či jak vnímá svůj psychický a sociální stav nebo další aspekty svého života v kontextu své kvality života (WHO, 2012, nestránkováno).

Kvalitou života se zabývají také instituce Evropské unie. Eurostat vytvořil model kvality života a pro jeho účely definuje kvalitu života následovně: „Kvalita života je širší pojem než ekonomická produkce a životní úroveň. Zahrnuje celou řadu faktorů, které ovlivňují to, čeho si lidé na životě cení, nad rámec čistě materiálních aspektů.“ (Eurostat, 2015, s. 9) Zmíněný model se skládá z osmi plus jedné dimenze, každá z nich představuje rámec ukazatelů kvality života:

1. „materiální životní podmínky“
2. „zaměstnanost“
3. „vzdělání“
4. „zdraví“
5. „volný čas a sociální interakce“
6. „fyzická a ekonomická bezpečnost“
7. „správa věcí veřejných a základní práva“

8. „přírodní a životní prostředí“

+1. „celková životní zkušenost.“ (Eurostat, 2015, s. 9)

„Prvních osm dimenzí souvisí se schopnostmi lidí usilovat o osobní pohodu podle svých vlastních hodnot a priorit.“ (Eurostat, 2015, s. 9)

- První dimenze se zabývá materiálními životními podmínkami, konkrétněji finanční situací, která je vyjádřena disponibilními příjmy, a podmínkami bydlení (Eurostat, 2015, s. 16).
- Druhá dimenze se zaměřuje na zaměstnanost, týká se i neplacené práce a samostatně výdělečné činnosti, zdůrazňuje vliv práce na celkovou spokojenost s životem a vnímání jeho smyslu (Eurostat, 2015, s. 56).
- Třetí dimenze se věnuje vzdělání, které má významný vliv na život jedince i celou společnost (Eurostat, 2015, s. 82).
- Čtvrtá dimenze posuzuje zdraví, včetně let v něm strávených, střední délku života, subjektivní hodnocení vlastního zdraví, výskyt chronických onemocnění, zdravotní determinanty, jako je například zdravé či nezdravé chování, a dostupnost zdravotní péče (Eurostat, 2015, s. 110).
- Pátá dimenze je zaměřena na volný čas a sociální interakce. Zkoumá objem času věnovaný rekreačním a kulturním aktivitám, spokojenost lidí s trávením a využíváním volného času a souvislost mezi pracovní dobou jedince a jeho výdaji na kulturu a rekreaci. Sociálními interakcemi se zabývá z hlediska schopnosti lidí přijímat v případě potřeby podporu druhých a z hlediska jejich spokojenosti s osobními vztahy (Eurostat, 2015, s. 134).
- Šestá dimenze je věnována fyzické a ekonomické bezpečnosti. K hodnocení fyzické bezpečnosti se používá index kriminality a individuální vnímání situace v oblasti, kde žijí. Ekonomická bezpečnost je měřena ukazateli bohatství, schopností čelit neočekávaným výdajům a schopností mít či nemít nedoplatky (Eurostat, 2015, s. 164).
- Sedmá dimenze se zabývá správou věcí veřejných a základními právy, jejími ukazateli jsou důvěra v instituce a veřejné služby, aktivní občanství a absence nebo přítomnost diskriminace anebo rovných příležitostí (Eurostat, 2015, s. 186).
- V osmé dimenzi je posuzováno přírodní a životní prostředí. Ukazateli kvality života v této dimenzi je vystavení jedinců jakémukoli znečištění a enviromentálním

problémům, s bližším zaměřením na znečištění ovzduší. Dalším ukazatelem je spokojenost jedince s jeho životním prostředím (Eurostat, 2015, s. 212).

- Dimenze označená jako +1 se týká „celkové životní zkušenosti“ a zaměřuje se na osobní vnímání kvality života, konkrétněji na životní spokojenost, přítomnost pozitivních a absenci negativních pocitů a na smysl života (Eurostat, 2015, s. 236).

Nadace Eurofound definuje kvalitu života obdobně jako Eurostat „Kvalita života je širší pojem než ‚životní podmínky‘ a vztahuje se k celkovému blahobytu jednotlivců ve společnosti. Kvalita života je koncept, který identifikuje řadu dimenzí lidské existence jako zásadních pro plnohodnotný lidský život.“ (Eurofound, 2017, s. 8)

Z uvedených definic a modelů kvality života vyplývá, že se na kvalitě života jedince podílí mnoho faktorů, například jeho osobnost, prostředí, materiální podmínky a zdraví. Jedním z nejdůležitějších faktorů působících na kvalitu života a její hodnocení je, jak jedinci vnímají vlastní život.

Podle Gurkové, Heřmanové i Kebzy je kvalita života interdisciplinární, multidimenzionální (s mnoha významovými dimenzemi) a komplexní pojem (Gurková, 2011, s. 23; Heřmanová, 2012, s. 407; Kebza, 2011, s. 24). V odborné literatuře se lze setkat s rozlišením kvality života na subjektivní a objektivní. „Subjektivní kvalita života se týká lidské emocionality a všeobecné spokojenosti se životem. Objektivní kvalita života znamená splnění požadavků týkajících se sociálních a materiálních podmínek života, sociálního statusu a fyzického zdraví.“ (Payne a kol., 2005, s. 207)

Kvalita života je interdisciplinární kategorií, má proto historický, politický, filozofický, medicínský, kulturní, sociální, psychologický i etický kontext (Kebza, 2011, s. 25). Podle Heřmanové má kvalita života vlivem své multidimenzionality mnoho různých pojetí. Jedná se například o existenciální čili materiální pojetí, které na ni nahlíží jako na možnost vlastnictví a jisté míry konzumu. Dále se jedná o kulturně antropologické pojetí, které se zabývá jejím rozdílným chápáním v různých kulturních oblastech a prostředích. Morální pojetí se věnuje vztahu kvality života ke svědomí a morálním hodnotám. Medicínské pojetí vnímá kvalitu života z pohledu fyzického a psychického zdraví, naděje dožití a funkčního stavu (Heřmanová, 2012, s. 408).

Dalšími pojetími jsou sociologické a psychologické. Sociologický přístup zkoumá rozdílnosti kvality života v různých sociálních skupinách a příčiny těchto rozdílností (Heřmanová, 2012, s. 408). Zahrnuje sociálně-ekonomické aspekty, které kvalitu života ovlivňují a zdůrazňuje znaky sociální úspěšnosti, jako je společenský status a materiální podmínky. Poukazuje na subjektivní pocit jednotlivce ve vztahu k těmto znakům (Gurková, 2011, s. 30). V tomto pojetí bývá kvalita života blízce spojována s životní úrovní. Jak uvádí Dvořáčková, životní úroveň „...lze charakterizovat všeobecnými sociálními podmínkami, které určují kvalitu života a způsob života lidí ve společnosti.“ (Dvořáčková, 2012, s. 64) Životní úroveň je proto důležitým indikátorem kvality života. Z toho důvodu je v některých sociologických studiích kvalita života obyvatel určité oblasti posuzována ve vztahu k sociálním a zdravotním programům (Dvořáčková, 2012, s. 64). Podle Dvořáčkové lze i v psychologickém pojetí chápat kvalitu života z více hledisek. Zjišťuje například životní spokojenost jedinců prostřednictvím rozpoznávání toho, co je činí spokojenými. Snaží se rozpoznat, které faktory ovlivňují spokojenost a jak ji ovlivňují. Zabývá se také prožitkem osobní pohody (well-being). V neposlední řadě se věnuje všeobecnému hodnocení kvality života (Dvořáčková, 2012, s. 62). Psychologické pojetí s kvalitou života spojuje pocity radosti, úspěchu a moci, pocity štěstí, smysl života, sebereflexi, sebeaktualizaci a sebehodnocení jedince (Heřmanová, 2012, s. 408).

S psychologickým pojetím kvality života úzce souvisí well-being. Podle Urbana je obdobně jako kvalita života i well-being komplexní a nejednoznačný konstrukt (Urban, 2016, s. 14). Šolcová a Kebza uvádějí, že „přes – v psychologii obvyklou – pluralitu názorů a přístupů k vymezení pojmu well-being se odborníci vcelku shodují v názoru, že se jedná o dlouhodobý emoční stav, ve kterém je reflektována spokojenost jedince s jeho životem.“ (Šolcová a Kebza, 2004, s. 21) Pojem well-being bývá překládán jako osobní či subjektivní pohoda (Blatný, 2010, s. 198; Paulík, 2017, s. 127; Šolcová a Kebza, 2004, s. 21). „V nejširším smyslu je osobní pohoda tvořena dvěma složkami, kognitivní a emoční. Kognitivní složka představuje vědomé hodnocení vlastního života, emoční složka je souhrnem nálad, emocí a afektů, neboť lidé prožívají určitou míru spokojenosti, aniž by o ní často či vědomě přemýšleli.“ (Blatný, 2010, s. 198) Podle Blatného se well-being vyznačuje konzistencí a stabilitou v čase a v různých situacích (Blatný, 2010, s. 198).

Gurková uvádí, že stejně jako u pojmu kvalita života, dochází v rámci jednotlivých postojů k nejednoznačným a odlišným i v chápání pojmu osobní pohody. Uvádí čtyři směry,

jak lze vztah mezi well-beingem a kvalitou života vymežit. První možností je chápat oba konstrukty zcela odděleně. Druhý směr vnímá osobní pohodu jako součást kvality života. Třetí směr ji percipuje jako subjektivní indikátor kvality života. Čtvrtý směr vnímá kvalitu života a well-being totožně. Důvodem alternativního používání obou termínů je, že jsou oba vymezené spokojeností se životem (Gurková, 2011, s. 38–39). V psychologii se subjektivní pohoda využívá k hodnocení kvality života jako celku (Šolcová a Kebza, 2004, s. 21). Přestože je na vztah mezi kvalitou života a well-beingem nahlíženo různě, z uvedeného je jednoznačné, že spolu kvalita života a well-being souvisí a navzájem na sebe působí.

Well-being bývá v odborné literatuře často strukturován do šesti dimenzí podle Ryffové a Keyese, „Zahrnuto je šest různých složek pozitivního psychologického fungování. Tyto dimenze pokrývají celou šíři osobní pohody, která obsahuje pozitivní hodnocení sebe sama a svého dosavadního života (Sebepřijetí), pocit neustálého růstu a osobního rozvoje (Osobní rozvoj), přesvědčení, že život je účelný a smysluplný (Smysl života), kvalitní vztahy s ostatními (Pozitivní vztahy s druhými), schopnost efektivně řídit svůj život a okolní svět (Zvládání životního prostředí) a pocit sebeurčení (Autonomie).“ (Ryff a Keyes, 1995, s. 720)

Úplná shoda mezi autory nenastává ani při určení zdrojů a determinantů osobní pohody. Například Šolcová a Kebza uvádějí jako determinant socioekonomický status, víru a zapojení se do náboženských aktivit, sociální oporu a kontakty, osobnost, pohlaví, věk a rodinný stav, zdravotní stav a jeho subjektivní posouzení, etnicitu a kulturní rozdíly (Šolcová a Kebza, 2004, s. 27–31). Oproti tomu například Blatný dělí zdroje osobní pohody do čtyř kategorií. „Jsou jimi zmiňované socioekonomické a demografické faktory a dále osobnostní dispozice, diskrepance (versus shoda) mezi osobními očekáváními a skutečností a sociální vztahy.“ (Blatný, 2010, s. 199)

2 Kvalita pracovního života

„Práce souvisí s pocitem prožívání kvalitního života. Práce je příčinou spokojenosti či naopak životního rozladění. Dlouhodobá ztráta práce negativně ovlivňuje celkové subjektivní hodnocení kvality života, spokojenost s jednotlivými oblastmi života a hodnocení smysluplnosti života. Kvalita pracovního života je spojována s vysokou úrovní pracovní spokojenosti, s pocitem i skutečným fyzickým zdravím, duševním zdravím, vyhlídkou na delší život (nadějí na dožití) a celkovou životní pohodou.“ (Svobodová, 2006, s. 47) I podle Vinopala je práce podstatnou složkou lidských životů a spokojenost s prací ovlivňuje spokojenost jedinců se životem a celkovou kvalitu jejich života (Vinopal a kol., 2015, s. 7).

Svobodová práci definuje jako „Cílenou činnost kombinující kreativní, konceptuální a analytické myšlení nebo zacházení s nějakým nástrojem. Je primární lidskou aktivitou. Zahrnuje v sobě jak individuální, tak sociální prvky, práci s objekty. Výsledným produktem práce může být nějaký výrobek, služba či užitá hodnota.“ (Svobodová, 2006, s. 46) Práce je většinou nezbytná pro materiální a finanční zabezpečení a má zásadní roli při uspokojování potřeb. Sama o sobě může uspokojit vyšší duševní potřeby jako je například zisk uznání. Práce také přímo souvisí se zdravotním stavem, a to jak fyzickým, tak psychickým, na oba může mít pozitivní i negativní účinky. Rovněž se vztahuje k volnému času a jeho koordinaci v souvislosti s ní (Červenka, 2015b, s. 35). Souvislosti mezi prací, kvalitou života a kvalitou pracovního života se věnuje Vinopal: „Je-li předmětem zájmu obecnější kategorie kvality života, pak je oblast práce chápána jako jedna z jejích důležitých složek; je-li hlavním předmětem zájmu kategorie kvality života pracovního, pak je tato většinou chápána jako aspekt a prostředek naplňující kvalitu života celkově.“ (Vinopal, 2011, s. 938)

Problematice kvality pracovního života se odborná veřejnost věnuje od poloviny 20. století. Avšak s různými teoretickými úvahami o ní se lze historicky setkat už u významných autorů psychologie, politické filozofie, ekonomie či sociologie, jsou jimi například Sigmund Freud, Friedrich Engels, Karel Marx, Adam Smith a Max Weber (Červenka, 2015b, s. 34). První velký výzkum organizace práce proběhl v souvislosti s vysokou dehumanizací práce v 50. letech 20. století v Evropě. Sociálně-demokratická politika vlády ve Švédsku upřednostňovala pracovní podmínky, které byly více zaměřené na blaho pracovníků.

Od začátku 60. let byl tento přístup podporován švédskými odbory, zaměstnavateli a politickými stranami. Obdobná reorganizace práce byla potřeba v řadě dalších západoevropských zemích, ale, na rozdíl od Švédska, v nich přeměna probíhala neorganizovaně a izolovaně (Martel a Dupuis, 2006, s. 335).

Výraz kvalita pracovního života (Quality of Work Life) poprvé použil koncem 60. let 20. století Irving Bluestone v rámci programu, který, jako první ve Spojených státech amerických, pracovníkům umožňoval se aktivně podílet na rozhodování o pracovních podmínkách. Následující výrazný zájem výzkumníků o kvalitu pracovního života v 70. letech zapříčinila, mimo již dříve zmíněnou dehumanizaci, také neustále se zvyšující úroveň vzdělání pracovníků a rozpočtové problémy, které nutily manažery přehodnotit metody výroby ve svých organizacích. Vyvrcholením tohoto zájmu byla mezinárodní konference o kvalitě pracovního života konaná v New Yorku v září roku 1972. Konference se účastnil také Richard Walton, autor první souhrnné koncepce kvality pracovního života. V srpnu 1973 byla vytvořena Mezinárodní rada pro kvalitu pracovního života podporující výzkum a výměnu informací o duševním zdraví při práci (Martel a Dupuis, 2006, s. 336). I přes výrazný zájem a snahu však do současnosti nebyla stanovena všeobecně uznávaná definice ani sjednocený přístup k obsahové struktuře koncepce kvality pracovního života, jak uvádějí Hora (2009, s. 6), Martel a Dupuis, (2006, s. 336), Sirgy et al. (2001, s. 241), Shvets (2018, s. 26) a Svobodová (2006, s. 32).

Obdobně jako u kvality života ani u kvality pracovního života neexistuje obecně akceptovaná definice. Sirgy uvádí, že „Autoři, kteří se jí zabývají, se obecně shodují, že je to konstrukt, který se zabývá blahobytem zaměstnanců, a že se liší od spokojenosti s prací.“ (Sirgy et al., 2001, s. 241) K tomu Svobodová dodává, že „Pracovní spokojenost je pojímána jako jeden z mnoha výstupů kvality pracovního života, která ovlivňuje jak spokojenost s prací, tak i spokojenost v jiných oblastech, jako je rodinný život, volný čas, sociální život, finanční zajištění atd.“ (Svobodová, 2006, s. 47). Kvalita pracovního života je široký koncept, který podle Sirgyho „Zahrnuje vliv pracoviště na spokojenost s prací, spokojenost v oblastech mimopracovního života a spokojenost s celkovým životem, osobní štěstí a subjektivní pohodu.“ (Sirgy et al., 2001, s. 242). Naopak Svobodová uvádí, že „Kvalita pracovního života je tvořena vzájemnou interakcí objektivních podmínek, subjektivního vnímání, hodnotového systému a aspirací.“ (Svobodová et al., 2015, s. 13)

Autoři Nanjundeswaraswamy a Swamy zdůrazňují širší pojmů kvalita pracovního života a zahrnují do něj pracovní spokojenost, participativní řízení a zlepšování pracovního prostředí. Popisují kvalitu pracovního života jako „...příznivé pracovní prostředí, které podporuje spokojenost tím, že zaměstnancům poskytuje odměnu, jistotu zaměstnání, možnosti kariérního růstu atd.“ (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 201–202) Sirgy definuje kvalitu pracovního života jako „Uspokojení různých potřeb zaměstnanců prostřednictvím zdrojů, činností a výsledků vyplývajících z participace na pracovišti.“ (Sirgy et al., 2001, s. 242)

Hora vymezuje kvalitu pracovního života následovně, „Soubor různých okolností a podmínek výkonu práce pracovníků, a to zpravidla (ale nikoli výhradně) z hlediska hodnocení těchto podmínek jednotlivými pracovníky.“ (Hora, 2010, s. 10) Výzkumný ústav bezpečnosti práce definuje kvalitu pracovního života ve svých výzkumných zprávách takto „Kvalita pracovního života je multidimenzionální sociální jev zahrnující aspekty osobní (např. věk, pohlaví, rodinný stav), pracoviště (např. vzdálenost od místa bydliště, hygienické a bezpečnostní podmínky, typ pracoviště), pracovně-právní (např. typ pracovní smlouvy, očekávaná pracovní doba, plat a další zaměstnanecké benefity), sociální (např. vztahy na pracovišti, postavení pracovní pozice na sociálním žebříčku) a mnohé další.“ (VÚBP, 2021, s. 5)

Z výše uvedeného je zřejmé, že se pojetí kvality pracovního života a přístup k ní v literatuře značně liší. Dosud nebyla stanovena všeobecně uznávaná definice ani koncepce kvality pracovního života. Z uvedených poznatků vyplývá, že kvalita pracovního života je formována mnoha faktory, které na ni působí v různé míře a jejichž vymezení se v odborné literatuře značně liší.

U kvality pracovního života lze opět rozlišovat dvě roviny, objektivní a subjektivní. Objektivní rovina může být určována například finančním ohodnocením, povahou pracovního poměru, pracovní dobou a její flexibilitou, pracovními podmínkami nebo možnostmi dalšího vzdělávání pracovníků. Všechny tyto faktory lze sledovat a měřit na individuální, organizační i celospolečenské úrovni, bez ohledu na jejich vnímání danými jedinci. Subjektivní rovina je naopak charakterizována osobním názorem jednotlivce, ten může hodnotit celkové zaměstnání nebo jeho jednotlivé faktory. Subjektivní rovinu je z tohoto důvodu možné měřit pouze na individuální úrovni prostřednictvím vlastního

vyjádření daného jedince. U obou rovin je také třeba uvážit další činitele. Například na pracovní dobu, která patří do objektivní roviny, i na spokojenost s pracovní dobou, která patří do subjektivní roviny, bude mít zásadní vliv obor, ve kterém daný jedinec pracuje (Svobodová et al., 2015, s. 86; VÚBP, 2021, s. 2).

Přestože se odborná veřejnost zabývá kvalitou pracovního života přinejmenším od poloviny 20. století, zájem o její měření roste až začátkem 21. století. Vytváření standardizovaných postupů a nástrojů pro měření kvality pracovního života lze sledovat například v Belgii, Německu, Rakousku, Španělsku, Kanadě, Spojených státech amerických a v neposlední řadě i v České republice. Na mezinárodní úrovni dochází ke srovnávání kvality pracovního života v jednotlivých státech. V Evropě jsou ke srovnávání využívána národní statistická data o pracovním trhu a relevantní data z výzkumů jako je například European Working Conditions Survey – EWCS. Na celosvětové úrovni se srovnáním kvality pracovního života zabývá například International Social Survey Programme – ISSP. Za účelem měření kvality pracovního života vzniká mnoho nových koncepcí a modelů (Svobodová et al., 2015, s. 12; Vinopal, 2011, s. 938; Vinopal a kol., 2015, s. 7).

3 Koncepce a faktory kvality pracovního života

Ve snaze vymezit kvalitu pracovního života se objevuje zásadní rozdílnost jednotlivých pojetí. Různí autoři přináší nejen odlišné definice, ale i základní terminologii. Walton (1973, s. 12) při konceptualizaci kvality pracovního života použil pro popsání jednotlivých částí kvality pracovního života termín „kategorie“. Shvets (2018, s. 28) či Hora (2009, s. 6) využívají ve svých koncepcích k označení kategorií pojem „dimenze“. Sirgy et al. (2001, s. 246) pracuje ve své koncepci s pojmem „uspokojení potřeb“, které následně také dělí na dimenze. Vinopal (2011, s. 945) pro účely svého modelu člení kvalitu pracovního života na „domény“. Autoři Nanjundeswaraswamy a Swamy ve své koncepci zvolili termín komponenty (2013, s. 207). Z toho vyplývá, že konceptualizace kvality pracovního života není jednotná a při formulaci koncepcí je užívána různá terminologie. Kategorie kvality pracovního života jsou dále v textu označovány jako domény, které jsou tvořeny jednotlivými faktory.

Waltonova koncepce obsahuje osm domén, které přímo ovlivňují pracovníky:

- „Odpovídající a spravedlivé odměňování;
- Bezpečné a zdravé pracovní podmínky;
- Příležitost využívat a rozvíjet schopnosti;
- Příležitosti k růstu a jistota zaměstnání;
- Sociální integrace v pracovní organizaci;
- Dodržování legislativy a lidských práv a svobod;
- Vztah mezi pracovním a osobním životem;
- Sociální význam pracovního života a sociální odpovědnost organizace“. (Walton, 1973, s. 12–16).

Podle Timossiho je Waltonova koncepce stále zásadní a slouží jako základ pro mnoho nově vznikajících koncepcí, výzkumů a měřících metod (Timossi et al., 2008, s. 3).

Sirgyho model kvality pracovního života vychází z Maslowovy hierarchie potřeb a teorie o přelévání spokojenosti (Sirgy et al., 2001, s. 242). Jejich nástroj měření vyjadřuje kvalitu pracovního života prostřednictvím matematické rovnice uspokojování 7 potřeb: „ $QWL = NS_{hs} + NS_{ef} + NS_s + NS_t + NS_a + NS_k + NS_{cs}$ “

Zkratka *QWL* představuje kvalitu pracovního života a jednotlivé proměnné značí uspokojování potřeb (*Need Satisfaction*), tedy domény tohoto modelu:

1. „NS_{hs} = uspokojení potřeb zdraví a bezpečnosti“
2. „NS_{ef} = uspokojení ekonomických a rodinných potřeb“
3. „NS_s = uspokojení sociálních potřeb“
4. „NS_t = uspokojení potřeb uznání“
5. „NS_a = uspokojení potřeb sebeaktualizace“
6. „NS_k = uspokojení znalostních potřeb“
7. „NS_{cs} = uspokojení potřeb estetiky“. (Sirgy et al., 2001, s. 246–247)

Všechny tyto domény jsou tvořeny podrobnějšími faktory, například odměňováním, jistotou práce, volným časem, uznáním, vzděláváním, kreativitou a vztahy na pracovišti (Sirgy et al., 2001, s. 242–247).

Model, který byl vytvořen autory Nanjundeswaraswamy a Swamy obsahuje devět domén. Skládá se z pracovního prostředí, organizační kultury a organizačního klimatu, vztahů a spolupráce, vzdělávání a rozvoje, kompenzace a odměn, pracovních podmínek, pracovní spokojenosti a jistoty zaměstnání, samostatnosti při práci a dostatečné zdroje pro práci, jako je dostatek času, odpovídající vybavení a informovanost (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 207–210).

Koncepce kvality pracovního života vytvořená Shvets se skládá z patnácti domén, které se nedělí na faktory. Řadí se do ní samostatnost a kontrola práce, náplň práce, jistota zaměstnání, příležitosti k využití a rozvoji dovedností, pracovní vyhlídky, pracovní zátěž a stres, pracovní doba, spokojenost s prací, odměna, flexibilita práce, fyzické prostředí, sociální status profese, pracovní nasazení, zaměstnanecké benefity, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti (Shvets, 2018, s. 28).

Hora ve své koncepci kvality pracovního života rozlišuje „flexibilitu“, „flexijistotu“ a „kvalitu pracovního života“, které následně porovnává. Flexibilitu a flexijistotu staví na makroekonomickou úroveň v kontextu pracovně-právních a ekonomických změn, naproti tomu kvalitu pracovního života vnímá na mikroúrovni a staví jí do přímé souvislosti s hodnocením konkrétního pracovního místa. Flexibilitu dělí na pět dimenzí, „vnější numerickou flexibilitu“, „mzdovou flexibilitu“, „flexibilitu místa a prostoru“, „časovou

flexibilitu“ a „funkční flexibilitu“ (Hora, 2009, s. 6). Kvalitu pracovního života Hora rozložil na třináct faktorů:

- „dobrovolnost podmínek sjednané pracovní smlouvy;
- jistota zaměstnání;
- mzda a další benefity;
- pracovní prostředí a bezpečnost práce;
- pracovní doba;
- rovnováha mezi pracovním a osobním životem;
- pracovní vztahy;
- přístup k pracovníkům;
- náplň práce;
- pracovní zátěž;
- možnosti vzdělávání a rozvoje;
- autonomie a možnost podílet se na rozhodování;
- prestiž práce a pověst zaměstnavatele.“ (Hora, 2009, s. 6)

Vinopal vytvořil pro účely zkoumání kvality pracovního života certifikovanou metodiku, jejíž součástí je výzkumný nástroj *Indikátor subjektivní kvality pracovního života*, jehož vývoj probíhal od roku 2009 do roku 2014 (Vinopal a kol., 2015, s. 5–15). Cílem metodiky stanovil, „Cílem metodiky je zavést a dlouhodobě udržovat získávání spolehlivých informací o vývoji kvality pracovního života v České republice. Za tímto účelem metodika specifikuje tematickou koncepci dlouhodobého výzkumu (Indikátor SQWL) a metodické postupy pro realizaci pravidelných měření, pro zpracování zjištěných údajů a prezentaci výsledků na souvisejících internetových stránkách (<http://kvalitapracovnihozivota.vubp.cz>). Cílem metodiky je poskytnout návod pro zajištění takových poznatků o vývoji kvality pracovního života v České republice, které budou moci být uplatňovány při jednání a rozhodování: a) na různých politických úrovních; b) ve státní správě (úřady práce atp.); c) na úrovni organizací (zaměstnavatelé, odbory, pracovníci).“ (Vinopal a kol., 2015, s. 14) Při tvorbě Indikátoru vycházel mimo jiných ze Sirgyho, jeho nástroj je tak založen na teorii uspokojování potřeb. Při hodnocení jednotlivých domén kvality pracovního života se proto věnuje pozornost tomu, jak je jedinec spokojený s konkrétními faktory dané domény a jakou jim přiřkládá důležitost (Vinopal a kol., 2015, s. 12).

Vinopalův koncept měření kvality pracovního života je duální, rozeznává dvě úrovně, objektivní a subjektivní. Objektivní úroveň sleduje faktické podmínky, například finanční ohodnocení, typ pracovního poměru, pracovní podmínky a dobu či příležitosti ke vzdělávání. Subjektivní úroveň se zaměřuje na subjektivní hodnocení výše zmíněných podmínek jedinci. Jeho metodika se zabývá kvalitou pracovního života na subjektivní rovině. Rozlišuje tři úrovně měření kvality pracovního života. Mikro úroveň se zabývá jednotlivými pracovníky a zjišťuje tedy kvalitu pracovního života na subjektivní rovině. Naopak mezo a makro úroveň měří objektivní charakteristiky kvality pracovního života, mezo úroveň se věnuje například organizacím či odvětvím a makro úroveň státům a větším územním celkům. Kvalitu pracovního života tak Vinopal měří na mikro úrovni a soustředí se na její subjektivní charakteristiky (Vinopal a kol., 2015, s. 11–12).

Indikátor subjektivní kvality pracovního života se skládá z šesti domén, každá zahrnuje tři faktory. První doména je „odměňování“ a sdružuje faktory „platu/mzdy“, „spravedlnosti“ a „nefinančních benefitů“. Druhou doménou je „seberealizace“, která seskupuje faktory „samostatnosti“, „vzdělávání a rozvoje“ a „zajímavosti práce“. Třetí doména „vztahů“ se skládá z faktorů „vztahů s kolegy“, „chování nadřízených k podřízeným“ a „mezilidských vztahů“. Ke čtvrté doméně „času“ náleží faktory „rozložení pracovní doby“, „časové náročnosti“ a „sladění s mimopracovním životem“. Pátá doména „podmínek“ sdružuje faktory „technického vybavení“, „čistoty, pořádku a hygieny“ a „bezpečnosti práce a ochrany zdraví“. Šestá doména „jistoty“ sestává z faktorů „jistoty pracovního místa“, „typu pracovního poměru“ a „šancí na trhu práce“ (Vinopal a kol., 2015, s. 18).

V odborné literatuře se rovněž liší pojetí a zařazování jednotlivých faktorů, které tvoří domény. Každá dříve představená koncepce nebo model kvality pracovního života má jinou strukturu domén a jiný charakter a počet faktorů. Walton (1973, s. 12–16) rozlišuje 8 domén a 35 faktorů. Sirgy et al. (2001, s. 246–247) pracuje se 7 doménami a 16 faktory. Vinopal (2011, s. 945) strukturoval kvalitu pracovního života do 6 domén a 18 faktorů. Shvets (2018, s. 28) sestavila 15 domén, které nedělí na více faktorů. Hora (2009, s. 6) stanovil 13 faktorů, které nejsou seskupeny do domén. Autoři Nanjundeswaraswamy a Swamy (2013, s. 207) vytvořili model s 9 doménami, které nedělí na více faktorů. Liší se i sdružování jednotlivých faktorů do domén. Například Vinopal (2011, s. 945) řadí faktor vzdělávání do domény seberealizace, Walton (1973, s.14) tento faktor začleňuje do domény příležitosti k růstu a jistoty, Sirgy et al. (2001, s. 247) ho přiřazuje do domény uspokojení znalostních potřeb.

Podobný jev lze sledovat i u faktoru pracovní doby, Vinopal (2011, s. 945) s ním pracuje v doméně času, Walton (1973, s. 16) ho pojímá u domény vztahu mezi pracovním a osobním životem a Sirgy et al. (2001, s. 247) ho zařadil do domény uspokojení sociálních potřeb. Zařazení se liší i u faktorů jistoty pracovního místa, bezpečnosti, samostatnosti nebo vztahů (Sirgy et al., 2001, s. 246–247; Vinopal, 2011, s. 945; Walton, 1973, s. 12–16).

4 Faktory ovlivňující činnost personalistů v organizaci

„Činnost personalistů se mění podle potřeb organizace a v závislosti na jejích vnějších a vnitřních podmínkách. Činnost personalistů se v jednotlivých organizacích liší, přesto je řada úkolů společných, určitá podobnost v personální oblasti existuje.“ (Kocianová, 2012, s. 96) Na podobu personální práce v organizaci působí význam personálního řízení v organizaci, personální strategie a personální politika organizace, rovněž na ní působí míra účasti vedoucích pracovníků na personálních činnostech a profesionalita personalistů (Kocianová, 2010, s. 15–16; Kocianová, 2012, s. 90). Z výše uvedeného vyplývá, že je pracovní činnost personalistů v organizaci ovlivňována mnoha faktory.

Armstrong i Kocianová uvádí, že je personální řízení v organizaci ovlivňováno faktory danými prostředím organizace. Stanovené cíle, strategie, politika i procesy personálního řízení v organizaci musí vycházet z podmínek, ve kterých organizace existuje a funguje (Armstrong, 2007, s. 43; Kocianová, 2012, s. 89). Kocianová dělí tyto faktory na vnější a vnitřní (Kocianová, 2012, s. 89–90). Do vnějších podmínek působících na personální řízení v organizaci Kocianová řadí:

- „rozvoj nové techniky a měnící se technologie...;
- ekonomické podmínky...;
- konkurence na národním, evropském a globálním trhu...;
- vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí...;
- sociální a kulturní vlivy...;
- demografické vlivy...;
- aktuální situace na trhu práce...;
- globalizace trhu práce...;
- prostorová mobilita pracovních sil...;
- hodnotové orientace lidí...;
- ekologické vlivy...“ (Kocianová, 2012, s. 89)

Do vnitřních neboli organizačních podmínek ovlivňujících personální řízení v organizaci patří:

- „charakter činnosti organizace určující charakter práce a strukturu pracovníků...;
- strategie a politika organizace...;
- velikost organizace...;

- geografická poloha organizace;
- organizační struktura...;
- ekonomická situace organizace...;
- technické a technologické vybavení organizace...;
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita, mobilita ad.;
- organizační kultura...;
- mezinárodní personální řízení...;
- odbory (kolektivní vyjednávání) ad.“ (Kocianová, 2012, s. 90)

Význam personálního řízení v organizaci se projevuje v postavení personálního řízení v organizaci a úrovni personální práce v organizaci (Kocianová, 2010, s. 9). Rozdílný význam a přístup k personálnímu řízení v organizacích má vliv na postavení personálních oddělení ve struktuře vedení organizace. V některých organizacích je postavení personalistů složité, často mají omezenou moc a pouze organizační pravomoci, bez pravomocí řídicích a rozhodovacích. Mohou pouze doporučovat a konzultovat při řešení otázek týkajících se lidí, ale zároveň nesou odpovědnost za výsledná rozhodnutí (Kocianová, 2012, s. 28). Postavení personalistů v organizaci ovlivňují jejich prokázané kompetence a jejich přínos k výkonnosti organizace. Postavení personalistů určuje, jaký budou mít vliv a nakolik bude management přijímat jejich doporučení a návrhy (Kocianová, 2012, s. 96).

„Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace.“ (Kocianová, 2012, s. 91) Podle Ulricha personální strategie „...jasně vyslovuje podstatu funkce personálního útvaru a personální práce a popisuje, jak práce vykonávaná personalisty přidává podniku hodnotu. Strategie lidských zdrojů formuje personální práci definováním přínosů nebo výsledků, které plynou z investování do ní, ospravedlňuje zdroje, které spotřebovává, a pomáhá stanovovat její priority.“ (Ulrich, 2009, s. 206) Kocianová uvádí, že personální strategie musí korespondovat s organizační strategií a musí být v souladu s vnitřními i vnějšími podmínkami organizace. Personální strategie by měla napomáhat v realizaci strategie organizace. Všechna rozhodnutí v oblasti personálního řízení organizace by měla odpovídat

stanovené personální strategii. Přesto v některých organizacích není personální strategie explicitně formulována (Kocianová, 2012, s. 91).

„Personální politika vychází z personální strategie, je koncepcí realizace personální strategie. Personální politika určuje pravidla realizace konkrétních postupů personálního řízení, je souborem relativně stabilních zásad v oblasti personálního řízení, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti.“ (Kocianová, 2012, s. 91–92) Personální politika definuje pravidla vedení a řízení lidí i způsoby jednání s nimi a určuje styl řešení situací týkajících se personální oblasti vedoucími pracovníky i pracovníky personálního oddělení. Personální politika by měla mít stanovené své cíle, určovat odpovědnost za jednotlivé personální činnosti a udávat normy jednání v oblasti personálního řízení. Personální politikou se projevuje důležitost, kterou organizace přisuzuje svým pracovníkům (Kocianová, 2012, s. 92). „Dobře formulovaná a respektovaná personální politika ovlivňuje klima v organizaci, motivaci lidí, jejich vztah k organizaci, mezilidské vztahy.“ (Kocianová, 2012, s. 92) Jak uvádí Armstrong a Taylor, personální politika je ve všech organizacích, v některých organizacích je ale personální politika pouze implicitní tedy nevyjádřená. Implicitní personální politika se projevuje prostřednictvím řízení lidí a přístupu organizace k pracovníkům (Armstrong a Taylor, 2015, s. 576–577).

Armstrong a Taylor uvádí, že obecnou rolí personalistů je poskytovat personální služby ostatním pracovníkům organizace. Role personalistů závisí na potřebách organizace, její kultuře a oblasti podnikání, také závisí na hodnocení přínosu personalistů vrcholovým managementem a na podmínkách práce. Na roli personalistů působí i pozice jako taková, její zaměření a specializace, zda je administrativní, výkonná či strategická. V neposlední řadě má na roli personalisty také vliv konkrétní jedinec, jeho schopnosti a přijaté hodnoty (Armstrong a Taylor, 2015, s. 87). Role personalistů může být vnitřně konfliktní, jelikož mají personalisté obhajovat zájmy organizace i pracovníků. Mohou se tak ocitnout mezi zájmy manažerů a jejich podřízených, mezi zájmy různých týmů a skupin a mezi zájmy managementu organizace a pracovníků (Kocianová, 2012, s. 96).

Ulrich vytvořil „model smíšených rolí“, ve kterém popsal čtyři hlavní role personalistů, založené na přínosu rolí pro organizaci. V první roli je personalista „strategickým partnerem“ a zaměřuje se na strategické řízení lidských zdrojů v organizaci, přínosem této role je realizování strategie organizace. Druhá role se specializuje na řízení firemní

infrastruktury a personalista je „administrativním expertem“. Jejím přínosem je vytváření funkční infrastruktury organizace prostřednictvím administrativní výkonnosti a efektivnosti při vytváření a realizaci personálních procesů. Ve třetí roli je personalista „bojovníkem za pracovníky“ a věnuje se řízení přínosu pracovníků. Přínosem této role je zesilování oddanosti a zvyšování schopnosti pracovníků. Čtvrtá role se zaměřuje na řízení transformace a změny a personalista je „agentem změny“, jejím přínosem je budování vylepšené a inovované organizace. Podle Ulricha musí personalisté vykonávat kombinaci rolí, nikoli pouze jednotlivé role (Ulrich, 2009, s. 44–48; 66).

Na schopnosti a chování personalistů jsou kladeny značné požadavky, které jsou podmíněné úkoly personálního řízení v organizaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 94; Kocianová, 2010, s. 12). Armstrong sestavil rozsáhlý přehled schopností, které by měli personalisté mít. Začleňuje do něj „... znalost podniku a kultury, strategické schopnosti, efektivnost organizace, interní konzultování, poskytování služeb a soustavný odborný rozvoj...“ (Armstrong, 2007, s. 93) V rámci „znalosti podniku a kultury“ by personalista měl rozumět prostředí organizace, jejím klíčovým činnostem, konkurenci organizace, organizační kultuře a vlivu, které mají personální procesy na výkon organizace. Při uplatňování „strategických schopností“ se podílí na vytváření strategie organizace a formuje a uskutečňuje personální strategie. Přispívá k „efektivnosti organizace“ zabezpečením kompetentních pracovníků pro organizaci, zaváděním systémů práce, které optimálně využívají pracovní sílu, a rozvíjením řízení znalostí v organizaci. Při „interním konzultování“ řeší a konzultuje problémy a záležitosti související s pracovníky, předává dovednosti a koučuje klienty. „Poskytováním služeb“ poskytuje efektivní služby v každé personální oblasti a vede i posiluje pravomoci liniových vedoucích pracovníků v záležitostech spojených s personálním řízením. V rámci „soustavného odborného rozvoje“ průběžně zdokonaluje své schopnosti, zachovává si přehled o trendech v personálním řízení či sleduje příklady nejlepší praxe personální práce (Armstrong, 2007, s. 93).

Ulrich a jeho spolupracovníci vytvořili kompetenční model personalistů, který vychází z mnohaletého výzkumu. Jejich model kompetencí obsahuje šest domén dovedností pracovníků personálního útvaru. První doména dovedností se nazývá „důvěryhodný iniciátor“. Personalisté dosahováním výsledků a dodržováním slibů budují svou osobní a profesní důvěryhodnost. Jejich mezilidské dovednosti musí být efektivní a na vysoké úrovni, umí vytvářet pevné vztahy, zaujímat stanoviska a argumentovat. Druhá doména

dovedností „strategický pozicionér“ obsahuje porozumění kontextu prostředí, ve kterém organizace funguje. Personalista chápe, jak organizace funguje a co ji ovlivňuje, podílí se na formulaci a realizaci strategie organizace. Třetí doména dovedností „tvůrce předpokladů úspěchu“ se projevuje definováním a vytvářením dovedností organizace, dovednost v tomto kontextu znamená vše, v čem organizace vyniká. Personalista se podílí na formování organizační kultury. Čtvrtá doména dovedností „šampion změny“ zahrnuje rozvoj připravenosti organizace na změny. Personalisté zajišťují integraci změny, argumentují v její prospěch, umí překonat odpor vůči změně a zajišťují potřebné prostředky pro její průběh. Pátá doména dovedností „inovátor a integrátor“ se týká vylepšování a zavádění nových přístupů a procesů personální práce v organizaci. Šestá doména dovedností „zastávce technologií“ obnáší používání technologií, personálních informačních systémů a sociálních sítí, udržování kontaktu mezi lidmi a řízení informací i znalostí v organizaci (Ulrich et al., 2014, s. 70–72).

Personalisté musí mít znalosti a dovednosti z mnoha oborů, musí znát teorii i praxi personálního řízení a metod personální práce, musí se orientovat v ekonomické, sociálně-psychologické, etické i pracovně-právní oblasti a musí rozumět principům fungování organizací a organizačnímu chování. Personalisté musí mít komunikační dovednosti na vysoké úrovni, rozvinuté by měli mít osobnostní a sociální kompetence, jako je schopnost navazovat kontakty, jednat s lidmi a udržovat vztahy. Měli by mít adekvátní vzdělání, znalost potřebných jazyků a schopnost pracovat s lidmi a v týmu. Dále by personalisté měli rozumět podnikání organizace, organizační strategii, řízení změn, měli by umět využívat své odborné znalosti a dovednosti a měli by se neustále rozvíjet. Mezi další povinnosti personalistů by měla patřit participace na utváření klimatu výkonu a na rozvíjení uplatňovaných metod řízení a hodnocení pracovníků (Kocianová, 2012, s. 98–99).

„Činnost personalistů se mění podle potřeb organizace a v závislosti na jejích vnějších a vnitřních podmínkách. Činnost personalistů se v jednotlivých organizacích liší, přesto je řada úkolů společných, určitá podobnost v personální oblasti existuje.“ (Kocianová, 2012, s. 96) Úroveň realizace personálních činností je ovlivňována velikostí organizací. V malých organizacích bývají pravidelně vykonávané pouze nezbytné personální činnosti, ostatní jsou prováděny pouze nepravidelně a v případě potřeby. Ve větších organizacích je obvykle uskutečňován širší rozsah personálních činností, některé činnosti zajišťují a realizují personální specialisté, kteří jsou zaměřeni výhradně na jednu konkrétní personální činnost.

Činnost personalistů ovlivňuje podoba personálních procesů v organizaci (Koubek, 2007, s. 23).

Generalisté (či také personalisté) se v organizaci věnují všem personálním činnostem.

V Národní soustavě povolání jsou pracovní činnosti generalistů popsány následovně:

- „Plánování a vedení personální práce v organizaci.
- Tvorba vnitřních předpisů a pracovně právních dokumentů organizace.
- Zajišťování náborů, přijímání a propouštění zaměstnanců.
- Vyřizování pracovně právních záležitostí ohledně vzniku, průběhu a ukončení pracovních poměrů.
- Vedení personální evidence a souvisejících smluvních vztahů.
- Spolupráce na nastavení a vedení systému hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců.
- Spolupráce při analýze vzdělávacích potřeb a zajišťování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.
- Spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení v oblasti personální práce.
- Reporting vedení organizace.“ (NSP, 2017, s. 1)

Podle Lawlera je generalista hlavním prostředníkem mezi obchodními jednotkami a personálním oddělením. Podporuje a radí liniovým manažerům s výběrem odpovídajících postupů souvisejících s personálním řízením. Konzultuje rozvoj a řízení talentů, pomáhá vytvářet strategie řízení změn a spoluřeší problémy spojené s efektivitou (Lawler, 2005, s. 168).

„Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou... personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly.“ (Koubek, 2007, s. 93) Koubek klade při personálním plánování důraz na odpovídající počet pracovníků, kteří mají adekvátní schopnosti a charakter, jsou přizpůsobiví, flexibilní, motivovaní, zdatní a pracují na odpovídající pracovní pozici (Koubek, 2007, s. 93). Armstrong a Taylor do personálního plánování zařazují také plánování činností, jako je získávání a stabilizace pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, plánování následnictví, řízení talentů a v neposlední řadě eventuální

snižování počtu pracovních míst či propouštění pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 269).

Analýza pracovních míst slouží jako základ pro uskutečňování ostatních personálních činností (Kocianová, 2010, s. 42). „Analýza pracovních míst je proces shromažďování, analyzování a zpracovávání informací o pracovních místech v organizaci za účelem vytváření popisů pracovních míst a zajišťování podkladů pro získávání, vzdělávání, hodnocení práce nebo řízení pracovního výkonu.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 679) Nejčastějšími zdroji informací o pracovních místech jsou pracovníci na konkrétním pracovním místě, bezprostřední nadřízení pracovníků a jejich spolupracovníci, odborníci, specialisté na analýzu pracovních míst a pozorovatelé či existující písemné materiály (Koubek, 2007, s. 75–76).

Šikýř uvádí, že „Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.“ (Šikýř, 2016, s. 95) K výběru pracovníků uvádí Šikýř, že „Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.“ (Šikýř, 2016, s. 104) Při výběru pracovníků dochází ke spolupráci mezi personalistou a vedoucím pracovníkem, který má při výběru rozhodující slovo, je možné přizvat i externí odborníky (Kocianová, 2010, s. 94).

Kocianová vymezuje přijímání pracovníků jako „... personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště.“ (Kocianová, 2010, s. 128) Personalisté mají odpovědnost za vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Dále personalisté odpovídají za seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi v organizaci a na konkrétní pracovní pozici. Po podpisu smlouvy je nutné pracovníka zařadit do personální evidence a zpracovat zbývající administrativu. Závěrem personalisté uvádí pracovníka na pracoviště, kde si ho přebírá přímý nadřízený (Koubek, 2007, s. 189–191).

Šikýř označuje adaptaci nebo také orientaci pracovníků jako proces během kterého dochází k informování, odbornému zapracování a sociálnímu začlenění pracovníka na nové pracovní místo. Během informování je pracovník seznámen se skutečnostmi potřebnými pro výkon

práce v organizaci. Odborné zapracování je adaptace na pracovní činnost, zajišťuje ho nadřízený nebo zkušený spolupracovník. Při sociálním začleňování se pracovník adaptuje na vztahy na pracovišti (Šikýř, 2016, s. 115). Různá pracovní místa mají různé adaptační potřeby, efektivním prostředkem řízení adaptace tak mohou být individuální adaptační plány. Tyto plány jsou tvořeny personálním oddělením. Odpovědnost za průběh adaptace je na pracovníkovi, přímém nadřízeném, personalistech a všech pracovnících, kteří se na adaptaci podílejí (Kocianová, 2010, s. 134–135).

Jak uvádí Koubek, při rozmísťování pracovníků dochází k přiřazování pracovníků k pracovním úkolům a na pracovní pozice. Cílem je zlepšovat pracovní výkon jednotlivců, týmů a celé organizace (Koubek, 2007, 235). „Při rozmísťování pracovníků je nezbytné zvažovat:

- profil pracovní pozice...;
- kvalifikační profil pracovníka...;
- kompetence – schopnosti pracovníka, příp. jeho rozvojový potenciál;
- výsledky dosavadního pracovního hodnocení...“ (Kocianová, 2010, s. 137)

Při rozmísťování dochází k pohybu pracovníků v rámci organizace, do organizace a z organizace (Kocianová, 2010, s. 137).

„Řízení pracovního výkonu je systematický proces zlepšování výkonu organizace cestou zlepšování výkonu jednotlivců a týmů.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 411) Řízení pracovního výkonu umožňuje organizaci dosahovat lepší výkon a výsledky tím, že vede pracovníky k odvádění dobré práce prostřednictvím stanovených cílů a požadovaných schopností. Cílem řízení pracovního výkonu je rozvoj kompetencí pracovníků, zkoordinování individuálních cílů pracovníků s cíli organizace a vedení pracovníků k pochopení požadavků na dosažení cílů organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 392).

„Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci.“ (Kocianová, 2010, s. 145) Hodnocení pracovníků může být neformální a formální. Neformální hodnocení probíhá průběžně a je okamžitou zpětnou vazbou na výkon pracovníka. Formální hodnocení je standardizované, provádí se systematicky a pravidelně. Hodnocení může ovlivňovat motivaci pracovníků,

jejich pracovní výkon a dosažení cílů organizace. Lze jím povzbuzovat, usměrňovat a sledovat pracovníky v jejich pracovní činnosti (Šikýř, 2016, s. 122).

Jak uvádí Kocianová, odměňování kompenzuje pracovníkům vykonanou práci. Odměňování je pro organizaci i pracovníka jednou z nejvýznamnějších personálních činností. „Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující.“ (Kocianová, 2010, s. 160) Systém odměňování sestává z propojených procesů peněžního a nepeněžního odměňování. Peněžní odměny se mohou skládat z odměny za odvedenou práci a ze zaměstnaneckých výhod. Nepeněžní odměny zahrnují například uznání a ocenění. Mezi hlavní zásady odměňování patří transparentnost, efektivnost a spravedlivost. Zásady odměňování jsou obvykle schvalovány vedením organizace s podporou interních specialistů a externích poradců. Pro pracovníky organizace bývají zásady akceptovatelnější, pokud mohou participovat na jejich formulaci a pokud jsou jim zásady podrobně představeny a vysvětleny (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414, 425).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků definují Armstrong s Taylorem jako „... proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací...“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 335–336) Koubek sestavil hlavní pozitiva vzdělávání pro pracovníky:

- „Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Usnadňuje získávání a stabilitu pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.“ (Koubek, 2007, s. 259–261)

Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje organizace nesou jednotliví pracovníci, liniovní manažeři, vrcholové vedení i personální oddělení. Z personálního oddělení mají

vzdělávání a rozvoj na starost převážně specialisté, kteří by se měli více zaměřovat na usnadňování vzdělávání a rozvoje než na jeho poskytování (Armstrong a Taylor, 2015, s. 371). Personalisté by se měli soustavně vzdělávat a rozvíjet, měli by systematicky a neustále rozšiřovat své odborné vědomosti a dovednosti (Armstrong, 2007, s. 93).

Cílem řízení kariéry pracovníků je zajištění potřebných talentů pro organizaci. Řízení kariéry probíhá vzděláváním a rozvojem, plánováním kariéry a plánováním nástupnictví na manažerské pozice (Armstrong, 2007, s. 335). „Kariérou se nejčastěji rozumí pracovní (funkční) postup či celkový profesní průběh života člověka (profesní dráha člověka).“ (Kocianová, 2010, s. 175) Kocianová uvádí, že plánování kariéry pozitivně působí na stabilizaci potřebných a důležitých pracovníků, jejich motivaci a angažovanost i jejich identifikaci s organizací (Kocianová, 2010, s. 177).

Pracovní podmínky jsou utvářeny sociálně-psychologickými podmínkami práce, pracovním prostředím, organizací pracovní doby, povinnou péčí o pracovníky a bezpečností a ochranou zdraví při práci. Některé z podmínek jsou upravovány legislativou (Kocianová, 2010, s. 178). Šikýř vymezuje péči o pracovníky jako „...starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2014, s. 130) Koubek dělí péči o pracovníky do tří kategorií:

- „povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;
- smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.“ (Koubek, 2007, s. 343)

Jedním z úkolů personálního řízení v organizaci je vytváření a posilování pozitivních vztahů v organizaci (Kocianová, 2012, s. 10; Koubek, 2007, s. 17). Pracovní vztahy mají zásadní vliv na personální práci v organizaci. Pracovní vztahy ovlivňují dosažení cílů celé organizace i jednotlivých pracovníků. Pozitivní mezilidské a pracovní vztahy zlepšují výkon jedinců, týmů i organizace, sjednocují zájmy a cíle organizace se zájmy a cíli jednotlivců a příznivě působí na spokojenost pracovníků (Koubek, 2007, s. 326).

„Odbory jsou sdruženími zaměstnanců/pracovníků určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. Právo zakládat odbory a odborově se organizovat bývá zakotveno v zákonech jednotlivých států... i v mezinárodních úmluvách...“ (Koubek, 2007, s. 331) Odborům náleží právo rozhodování, spolurozhodování, součinnosti a kontroly. Své poslání, kterým je hájit zájmy pracovníků a jejich práva, odborové organizace plní prostřednictvím kolektivního vyjednávání, jehož výsledkem je kolektivní smlouva mezi odbory a organizací. Obsahem kolektivní smlouvy jsou kolektivní vztahy, individuální pracovní vztahy a mzdy. Doba platnosti smlouvy je stanovena na základě domluvy obou stran. Závazky v kolektivní smlouvě nesmí rozporovat právním předpisům a musí být přesné, časově vymezené a kontrolovatelné. Personalisté jsou organizátory kolektivního vyjednávání v organizacích (Koubek, 2007, s. 331–332; 341).

Kocianová uvádí že ukončení pracovního poměru je „... možné z důvodu rezignace pracovníka, propuštění pracovníka, z důvodu penzionování či úmrtí. Tyto způsoby ukončení pracovního poměru jsou trvalé. Dalšími možnými odchody pracovníků jsou dočasné odchody, např. na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, do škol, na dlouhodobé stáže apod.“ (Kocianová, 2010, s. 191) K propouštění pracovníků dochází kvůli nadbytečnosti, důvodům na straně pracovníka, uplynutím doby určité a ukončením pracovního poměru ve zkušební době (Kocianová, 2010, s. 192). Armstrong a Taylor označují uvolňování pracovníků za jednu z nejnáročnějších personálních činností (Armstrong a Taylor, 2015, s. 311).

Úkolem personálního poradenství je zlepšovat personální řízení v organizaci prostřednictvím vědeckých poznatků a praktických zkušeností. Personální poradenství napomáhá manažerům s řešením problémů týkajících se vedení lidí a personální práce. Řadovým pracovníkům pomáhá personální poradenství při řešení pracovních i osobních problémů. Personální poradenství zajišťují interní personální poradci nebo externí poradenské organizace (Kocianová, 2010, s. 199). Personální poradenství může být v organizaci zajišťováno interně personalisty a personálními poradci nebo může být zajišťováno externě prostřednictvím poradenských společností (Armstrong, 2007, s. 690).

5 Faktory kvality pracovního života personalistů v organizaci

Soubor faktorů kvality pracovního života personalistů vychází z koncepcí a modelů popsaných ve třetí kapitole a z faktorů ovlivňující činnost personalistů v organizaci popsaných ve čtvrté kapitole. Soubor zahrnuje faktory z koncepcí Hory, Nanjundeswaraswamiho a Swamiho, Shvets, Sirgyho, Vinopala a Waltona. V příloze A je uveden přehled faktorů s autory, kteří tyto faktory zahrnuli do svých koncepcí a modelů kvality pracovního života. Soubor faktorů kvality pracovního života personalistů je uspořádán na faktory pověsti zaměstnavatele a kultury organizace, faktory vztahující se k pracovní činnosti a faktory z oblasti pracovních podmínek.

Jak uvádí Kocianová, pověst organizace jako zaměstnavatele je formována prezentací organizace na trhu práce, metodami získávání pracovníků, úrovní jejich výběru a jednáním s uchazeči, personální politikou organizace, přístupem vedoucích pracovníků, systémem odměňování nebo také možnostmi rozvoje a kariérního růstu. Dobrá pověst organizace jako zaměstnavatele pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci, stabilizaci stávajících pracovníků a jejich motivovanost (Kocianová, 2010, s. 89). Špatná pověst zaměstnavatele naopak nepříznivě ovlivňuje, jak pracovníci vnímají svou práci a kariéru, a to negativně působí na jejich hrdost a kvalitu pracovního života (Walton, 1973, s. 16).

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s. 18) Ve velkých organizacích mohou vzniknout a existovat poměrně samostatné kultury jednotlivých částí organizace, které se nazývají subkultury. Subkultury se více či méně liší od většinové kultury. Subkultury vznikají vlivem hierarchie, osobností pracovníků, odlišností specializace a vzdálenosti mezi jednotlivými částmi organizace (Lukášová, 2010, s. 32). Organizační kultura a její prvky bezprostředně ovlivňují to, jakým způsobem pracovníci vnímají svou kvalitu pracovního života (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208). Ztotožnění pracovníka s organizační kulturou ovlivňuje kvalitu jeho pracovního života, pracovní spokojenost, emocionální pohodu a pracovní výkon (Lukášová, 2010, s. 39, 40).

Faktory kvality pracovního života, které souvisí s vlastní pracovní činností, jsou význam práce, pracovní náplň, zajímavost práce, samostatnost a odpovědnost na pracovní pozici a podílení se na rozhodování.

Podle Waltona pocíťovaná důležitost práce a význam přisuzovaný vlastní pracovní činnosti přímo ovlivňuje kvalitu pracovního života. Pokud pracovník nevnímá svou práci jako významnou, negativně to působí na jeho pracovní spokojenost a kvalitu pracovního života. Kvalita pracovního života pracovníků se naopak zvyšuje, pocíťují-li smysluplnost a význam své práce (Walton, 1973, s. 16).

Faktor pracovní náplně se skládá ze „zajímavé a podnětné práce“, „kreativity“ a „rozmanitosti využívaných dovedností“ (Shvets, 2018, s. 28). Jak uvádí Kocianová, „Různorodé pracovní činnosti s vysokou mírou samostatnosti a poskytovanou zpětnou vazbou přispívají k uspokojení pracovníků.“ (Kocianová, 2010, s. 34) Z výzkumu VÚBP vyplynulo, že význam zajímavosti práce přisuzují především specialisté a řídicí pracovníci (VÚBP, 2021, s. 50).

Nanjundeswaraswamy a Swamy řadí samostatnost v práci mezi nejdůležitější faktory kvality pracovního života (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 210). Samostatnost a míra kontroly na pracovním místě je velmi významná pro mnoho pracovníků (Kocianová, 2010, s. 42). Podle VÚBP je samostatnost při práci velmi důležitá především pro pracovníky s vyšším stupněm vzdělání a pro vedoucí pracovníky (VÚBP, 2021, s. 49).

Odpovědnost za práci a její důsledky je faktorem kvality pracovního života podle Hory (2009, s. 6) a Waltona (Walton, 1973, s. 14). Walton zmiňuje především odpovědnost za důsledky své práce a svěřenou odpovědnost na pracovní pozici (Walton, 1973, s. 14).

Podle Nanjundeswaraswamiho a Swamiho má podílení se na rozhodování významný vliv na kvalitu pracovního života. Pokud mají pracovníci možnost podílet se na rozhodování, zlepšuje se kvalita jejich pracovního života. Podle autorů je možnost podílet se na rozhodování jedním z nejdůležitějších faktorů kvality pracovního života (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208).

Faktory kvality pracovního života, které souvisí s pracovními podmínkami, jsou vzdělávání a rozvoj, kariérní růst, uznání a oceňování práce, odměna za práci, mezilidské vztahy, pracovní zátěž, rovné zacházení, pracovní režim, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, vybavení pracoviště a jistota zaměstnání.

Nanjundeswaraswamy a Swamy uvádí, že kvalitu pracovního života ovlivňují příležitosti ke vzdělávání, poskytované na dané pracovní pozici, a povzbuzení se vzdělávat se strany nadřízeného a vedení organizace (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208). Z výzkumu realizovaného Výzkumným ústavem bezpečnosti práce vyplývá, že faktor vzdělávání a rozvoje je významný především pro specialisty a řídicí pracovníky (VÚBP, 2021, s. 50). Podle Waltona je třeba při posuzování kvality pracovního života z hlediska příležitostí ke vzdělávání a rozvoji věnovat pozornost tomu, zda současné pracovní a vzdělávací činnosti vedou k udržení a rozvoji schopností. A zároveň tomu, zda mají pracovníci možnost uplatnit nově získané či rozšířené vědomosti a dovednosti při práci (Walton, 1973, s. 14).

Příležitosti ke kariérnímu růstu ovlivňují pracovní spokojenost pracovníků, plánování kariéry pracovníků zvyšuje jejich motivaci, angažovanost i výkon a napomáhá jejich identifikaci s organizací a stabilizaci v ní (Kocianová, 2010, s. 36, 177). Jak uvádí Walton, příležitosti ke kariérnímu růstu ovlivňují všechny pracovníky organizace. Na kvalitu pracovního života působí kromě příležitostí ke kariérnímu růstu jako takových i to, jestli jsou tyto příležitosti uznávány kolegy a blízkými pracovníka (Walton, 1973, s. 14).

Faktor uznání a oceňování pracovní činnosti probíhá v rámci organizace a mimo organizaci. V rámci organizaci se jedná o „pozitivní zpětnou vazbu a odměnění dobře vykonané práce v zaměstnání“. Mimo organizaci se jedná o „uznání a ocenění místní komunitou anebo profesním sdružením za práci vykonanou jménem organizace“ (Sirgy et al., 2001, s. 247).

Odměňování a jeho složky, jako je například mzda nebo benefity, se vyskytují ve všech výše uvedených koncepcích kvality pracovního života. Podle Waltona je adekvátní a spravedlivé odměňování důležitým faktorem kvality pracovního života. (Walton, 1973, s. 13). Z výzkumu prováděném VÚBP vyplývá, že je odměňování jedním z nejdůležitějších faktorů kvality pracovního života (VÚBP, 2021, s. 41). Podle Teoh odměňování významně ovlivňuje spokojenost s prací personalistů i jejich kvalitu pracovního života. Vliv má

především systém odměňování organizace a pocíťovaná spravedlnost ve srovnání s ostatními pracovníky (Teoh et al., 2011, s. 604).

Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich povaha mají podstatný vliv na kvalitu pracovního života všech pracovníků (Walton, 1973, s. 15; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208). Podle Teoh jsou vztahy mezi personalisty a vedoucími pracovníky zásadním faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost a kvalitu pracovního života personalistů (Teoh et al., 2011, s. 604). Mezilidské vztahy se řadí mezi významné faktory kvality pracovního života (VÚBP, 2021, s. 41). Spolupráce v rámci organizace a její nastavení je významným faktorem kvality pracovního života. Dobře nastavená spolupráce v rámci týmu pozitivně působí na sebevědomí pracovníků překonávat překážky a napomáhá jejich rozvoji (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208).

„Pracovní zátěž je souhrn vnějších podmínek, okolností a požadavků v daném pracovním systému, které ovlivňují fyziologický a psychický stav člověka.“ (Marek a Skřehot, 2009, s. 25) Jistou míru zátěže vytváří každá pracovní činnost. Míru zátěže ovlivňuje povaha činnosti, podmínky při jejím vykonávání i způsobilost a připravenost pracovníka. Vysoká míra zátěže negativně působí na fyzickou sílu, psychiku a pracovní nasazení jedince. Vnitřní reakcí jedince na pracovní zátěž je stres, který působí na jedincův psychický stav (Marek a Skřehot, 2009, s. 25). Jak uvádí Kocianová, „Určitá míra stresu je pro mnoho jednotlivců pozitivním podnětem k výkonu, avšak nadměrná zátěž a permanentní stres výrazně ovlivňují pracovní pohodu i výsledky jedinců a promítají se zpravidla negativně do skupinové atmosféry.“ (2010, s. 184)

Rovné zacházení by se mělo týkat všech záležitostí včetně systému odměňování, možností kariérního růstu a jistoty zaměstnání bez ohledu na fyzický vzhled, pohlaví či vyznání pracovníků. Záležet by mělo pouze na pracovních schopnostech, dovednostech a potenciálu pracovníků (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208; Walton, 1973, s. 16). Podle Nanjundeswaraswamiho a Swamiho bezpečné pracovní prostředí pozitivně ovlivňuje vztah mezi pracovníky a zaměstnavatelem, produktivitu i kvalitu pracovního života (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 207–208).

Dalším významným faktorem kvality pracovního života je pracovní režim, rozložení pracovní doby a časová náročnost práce (Vinopal a kol., 2015, s. 18). Podle Waltona má

pracovní režim zásadní vliv na mimopracovní oblasti života pracovníků a jejich kvalitu pracovního života (Walton, 1973, s. 16).

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, dostatek času na volnočasové aktivity a na rodinu je dalším z faktorů kvality pracovního života pracovníků (Sirgy et al., 2001, s. 247). „Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance) vyjadřuje snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a mimo ni...“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 509) Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem se podílí na životní spokojenosti pracovníků, ale nezaručuje ji. Vnímání optimální rovnováhy je subjektivní, ovlivňují ho životní podmínky pracovníků, jejich ambice a představy o kariéře, rodinný život a životní styl, volnočasové aktivity a potřeba se seberealizovat (Kocianová, 2012, s. 106). Žádosti jednotlivých pracovníků o opatření a specifické změny pracovního režimu by měly být zvažovány individuálně. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem zvyšuje angažovanost, morálku a loajalitu pracovníků a redukuje absence a stres (Armstrong a Taylor, 2015, s. 510).

Vybavení pracoviště uspokojuje fyzické potřeby pracovníků a ovlivňuje schopnost pracovníků provést zadané úkoly. Pokud vybavení pracoviště neodpovídá potřebám pracovníků, snižuje se jejich spokojenost i kvalita pracovního života (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 209–210). Nepříznivé fyzikální pracovní podmínky negativně ovlivňují pohodu na pracovišti a zapříčiňují nespokojenost pracovníků (Štikar et al., 2003, s. 117).

„Obecně je jistota zaměstnání definována jako právní pracovní smlouva mezi zaměstnancem a organizací, která vede k zajištění trvalého zaměstnání.“ (Hur, 2019, s. 926) Subjektivní jistota zaměstnání vyjadřuje, jak jedinec vnímá objektivní jistotu zaměstnání a zda se cítí ohrožen nejistotou (Hur, 2019, s. 926). Červenka popisuje jistotu pracovního místa jako jeden z nejdůležitějších faktorů kvality pracovního života. Nejistotu zaměstnání určuje jako zdroj stresu, který může negativně působit na kvalitu pracovního i celkového života jedince (Červenka, 2015a, nestránkováno). Vinopal se v rámci domény jistoty nezabývá pouze jistotou pracovního místa, ale také typem pracovního poměru a šancí na trhu práce (Vinopal, 2011, s. 945). Podle Nanjundeswaraswamiho a Swamiho představuje jistota pracovního místa schopnost organizace zajistit trvalé a stále zaměstnání bez ohledu na měnící se trh práce. Tato schopnost pozitivně ovlivňuje kvalitu pracovního života pracovníků organizace (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 210).

6 Empirické šetření: Faktory kvality pracovního života personalistek-generalistek organizace zabývající se prodejem spotřebního zboží

6.1 Metodika empirického šetření

Východiskem empirického šetření byl zpracovaný soubor faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek popsany v páté kapitole. Cílem kvalitativního empirického šetření bylo zjistit subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek v organizaci zabývající se prodejem spotřebního zboží. Pro šetření byly vybrány personalistky-generalistky, protože jim jejich pracovní náplň poskytuje ucelený pohled na faktory kvality pracovního života v organizaci. A jsou zároveň reprezentativním a srovnatelným vzorkem personalistů obecně. Realizace šetření v rámci jedné organizace naplňuje požadavek srovnatelných podmínek práce personalistek-generalistek (informace o organizaci jsou uvedeny v Příloze B). V šetření je sledován význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek a význam organizačních faktorů, které ovlivňují činnost personalistek-generalistek v organizaci. K empirickému šetření byla formulována výzkumná otázka:

- Jaký význam přiřkládají personalistky-generalistky faktorům kvality pracovního života a organizačním faktorům ovlivňujícím jejich činnost v organizaci?

Pro empirické šetření byl zvolen kvalitativní přístup z důvodu absence realizovaných výzkumů na toto téma. Faktorům kvality pracovního života personalistů není ve světě ani v České republice věnována dostatečná pozornost. Pro kvalitativní empirické šetření byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů.

Polostrukturovaný rozhovor (Příloha C) byl koncipován a uspořádán podle souboru identifikovaných faktorů kvality pracovního života a organizačních faktorů ovlivňujících činnost personalistek-generalistek v organizaci. Rozhovor se skládal z 28 otevřených otázek rozdělených do dvou částí, ty jsou označovány jako část A a část B.

Ke všem strukturovaným otázkám byly připraveny doplňující otázky, které byly pokládány v návaznosti na vývoj rozhovorů.

Část A se zabývala subjektivním významem faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek. Tato část byla rozdělena do oddílů I., II. a III. Oddíl I. (otázky č. 1–2) byl zaměřen na význam **pověsti zaměstnavatele a kultury organizace** a pracoviště jako faktorů kvality pracovního života. Oddíl II. (otázky č. 3–8) byl orientován na faktory **pracovní činnosti**. Otázky konkrétně sledovaly, jaký význam personalistky-generalistky přisuzují faktorům významu práce, pracovní náplni, samostatnosti v práci, odpovědnosti za práci a podílení se na rozhodování. Následující oddíl III. (otázky č. 9–22) byl věnován významu faktorů **pracovních podmínek**, konkrétně faktor vzdělávání a rozvoje, kariérního růstu, uznání a oceňování práce, odměny za práci, mezilidských vztahů, pracovní zátěže, rovného zacházení, pracovního režimu, rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, vybavení pracoviště a jistoty zaměstnání.

Část B (otázky č. 23–28) sledovala subjektivní význam organizačních faktorů ovlivňujících činnost personalistek-generalistek ve společnosti. Konkrétně byla zaměřena na vlivy, které působí na práci personalistek-generalistek ve společnosti, dále byla zaměřena na personální strategii, personální politiku a danou podobu personálních procesů v organizaci. Organizační faktory ovlivňují pracovní činnost i pracovní podmínky personalistek-generalistek, tedy faktory kvality jejich pracovního života.

Organizace byla kontaktována prostřednictvím kontaktních údajů uvedených na jejích webových stránkách. Na základě prvního kontaktu došlo k propojení s nadřízenými personalistek-generalistek, kteří souhlasili s realizací empirického šetření a poskytnutím kontaktů na personalistky-generalistky, tedy informantky. Nadřízení informantek rovněž souhlasili s poskytnutím informací o pracovní pozici HR Generalist, na které jsou všechny informantky zaměstnány. Účelem pracovní pozice HR Generalist ve vybrané organizaci je zajišťování komplexních personálních služeb na pobočkách organizace a vytváření nových a optimalizace stávajících personálních procesů v organizaci. Mezi hlavní pracovní činnosti a odpovědnosti této pracovní pozice patří následující:

- Získávání a výběr nových pracovníků.

- Realizace personální a mzdové agendy v souvislosti s nástupem nových pracovníků, změnou pracovního poměru a s ukončením pracovního poměru zaměstnanců.
- Zpracovávání osobních údajů zaměstnanců v IT systémech k tomu určených.
- Evidence a kontrola odpracované doby pracovníků, administrace docházkového systému a zpracovávání podkladů pro výpočet mezd.
- Školení pracovníků a rozvíjení jejich schopností a znalostí.
- Podílení se na adaptaci nových pracovníků
- Podpora vedoucích pracovníků s budováním zaměstnaneckých vztahů a s motivací zaměstnanců.
- Spolupráce na plánování rozvoje zaměstnanců.
- Podpora vedoucích pracovníků v organizaci, motivaci a hodnocení práce pracovníků.
- Podpora vedoucím pracovníkům při realizaci disciplinárních opatření a s tím spojenou agendou.
- Poskytování odborného poradenství v oblasti zákoníku práce, bezpečnosti práce a požární ochrany, ochrany osobních údajů a zdravotní péče o pracovníky. Zajišťování s tím souvisejících procesů a vedení s tím spojené agendy.
- Zastupování zaměstnavatele v případě kontroly ze strany státních institucí.
- Zabezpečení komunikace mezi pracovníky a obchodním provozem.
- Podílení se na vytváření pozitivního pracovního klimatu na pracovišti.
- Zajištění distribuce zaměstnaneckých benefitů.
- Odpovědnost za poskytování pracovních pomůcek a pracovních oděvů.
- Spoluorganizace s ostatními kolegy akcí pro pracovníky (večírky, teambuildingové aktivity atd.).
- Aktivní vyhledávání a budování kontaktů se státními institucemi v regionu (například se školami).
- Řešení pracovních úrazů ve spolupráci s externím poskytovatelem služeb v oblasti BOZP.
- Analýza, vyhodnocování a zpracovávání dat pro vedoucí pracovníky a centrálu společnosti.
- Řešení a evidence škodných událostí způsobenými pracovníky.
- Zajištění dokumentace, evidence a kontrola termínů mateřských a rodičovských dovolených zaměstnanců.

- V případě potřeby provádění kontroly dodržování léčebného režimu a spolupráce s Českou správou sociálního zabezpečení při kontrole dodržování léčebného režimu.

Informantky byly osloveny prostřednictvím poskytnutých emailových kontaktů. V rámci prvního kontaktu bylo představeno téma práce a její cíle. Osloveno bylo 12 HR Generalistek z celkových 13, zbývající jedna nebyla kontaktována z důvodu krátké doby zaměstnání v organizaci. S účastí na empirickém šetření souhlasilo 9 HR Generalistek. Informantkám byl následně na emailové adresy zaslán informovaný souhlas (Příloha D) a informace o způsobu zaznamenávání dat. Na základě emailové komunikace byly s informantkami dojednány termíny rozhovorů. Z emailové komunikace byly rovněž zjištěny základní údaje o informantkách, které byly zobecněny za účelem anonymizace informantek. Rozhovory probíhaly prostřednictvím organizací požadované platformy pro online videokonference MS Teams.

Základní údaje o informantkách:

- Informantka A je žena ve věkové skupině 30–39 let, v organizaci je zaměstnána méně než tři roky a má pět až deset let profesních zkušeností.
- Informantka B je žena ve věkové skupině 50–59 let, v organizaci je zaměstnána tři až deset let a má pět až deset let profesních zkušeností.
- Informantka C je žena ve věkové skupině 40–49 let, v organizaci je zaměstnána více než deset let a má více než deset let profesních zkušeností.
- Informantka D je žena ve věkové skupině 30–39 let, v organizaci je zaměstnána tři až deset let a má méně než pět let profesních zkušeností.
- Informantka E je žena ve věkové skupině 40–49 let, v organizaci je zaměstnána více než deset let a má méně než pět let profesních zkušeností.
- Informantka F je žena ve věkové skupině 50–59 let, v organizaci je zaměstnána méně než tři roky a má více než deset let profesních zkušeností.
- Informantka G je žena ve věkové skupině 30–39 let, v organizaci je zaměstnána více než deset let a má méně než pět let profesních zkušeností.
- Informantka H je žena ve věkové skupině 40–49 let, v organizaci je zaměstnána méně než tři roky a má více než deset let profesních zkušeností.
- Informantka I je žena ve věkové skupině 40–49 let, v organizaci je zaměstnána tři až deset let a má více než deset let profesních zkušeností.

Polostrukturované rozhovory s informantkami proběhly v červenci 2024. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí třiceti jedna až šedesát devět minut. V návaznosti na vývoj rozhovoru byly ke strukturovaným otázkám pokládány i otázky doplňující. V rámci rozhovorů byly pořizovány audiozáznamy z důvodu následného vyhodnocování šetření. Ze vzniklých audiozáznamů byl pořízen přepis, po zpracování rozhovorů byly všechny audiozáznamy vymazány.

6.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

Výsledky empirického šetření jsou strukturovány podle výchozí koncepce polostrukturovaného rozhovoru. Výsledky jsou proto rozčleněny na část A a část B. Část A je zaměřena na subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek. Tato část je rozdělena na oddíly I., II. a III. Oddíl I. je tvořen faktory pověsti zaměstnavatele a kultury organizace. Oddíl II. se skládá z faktorů pracovní činnosti, tedy faktorů významu práce, pracovní náplně, samostatnosti v práci, odpovědnosti za práci a podílení se na rozhodování. Oddíl III. se věnuje faktorům pracovních podmínek, konkrétně se jedná o faktory vzdělávání a rozvoje, kariérního růstu, uznání a oceňování, odměny za práci, mezilidských vztahů, pracovní zátěže, rovného zacházení, pracovního režimu, rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, vybavení pracoviště a jistoty zaměstnání. Část B je zaměřena na subjektivní význam organizačních faktorů ovlivňujících činnost personalistek-generalistek ve společnosti, přesněji byla věnována vlivům, které působí na práci personalistek-generalistek ve společnosti, tj. personální strategii, personální politice a dané podobě personálních procesů v organizaci.

6.2.1 Subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek

6.2.1.1 Pověst zaměstnavatele a kultura organizace

První dvě otázky v polostrukturovaném rozhovoru (otázky č. 1–2) se týkaly subjektivního významu pověsti zaměstnavatele a kultury organizace jako faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek. Druhá otázka (otázka č. 2) měla jednu podotázku (otázka č. 2.1)

zaměřenou na subjektivní význam kultury pracoviště, na kterém personalistky-generalistky působí.

Osm z devíti informantek přisoudilo faktoru pověsti zaměstnavatele (otázka č. 1) velmi vysoký význam. Pouze informantka D uvedla, že pro ni pověst zaměstnavatele není zcela stěžejní, jistou důležitost jí však také přikládala, „*No já sama sebe jako považuju za etickýho člověka, spravedlivého člověka a asi bych nechtěla pracovat ve firmě, která by něco takovýho potlačovala, nebo by se takhle nechovala, neprezentovala.*“ Všechny ostatní informantky přisuzují pověsti zaměstnavatele vysoký význam z toho důvodu, že chtějí být pyšné či hrdé na to, kde pracují, a nechtějí se za společnost, pro kterou pracují, stydět. Informantky A, E, F, I přikládají pověsti zaměstnavatele velký význam i z toho důvodu, že jim dobrá pověst společnosti jako zaměstnavatele usnadňuje práci personalistky-generalistky při získávání a výběru nových pracovníků. Jak popsala informantka E, „*I ty lidi se shánějí jinak do těch obchodů, kde je dobrá pověst, protože, když někdo řekne, hele já tam byl a ani tam radši nechod', tak se potom hned hůř hledá.*“ Pro informantku F je dobrá pověst společnosti jako zaměstnavatele velmi významná i kvůli předchozím zkušenostem ze společnosti se špatnou pověstí, „*Když řeknu, kde pracuju, a lidi to vědí a není na firmu špatná pověst, nebo nějaký negativní ozvy, tak jsem s tím spokojená, protože před tím jsem pracovala ve firmě, která nebyla v pořádku, a když jsem četla, kde pracuju, tak jsem se až styděla.*“

Z rozhovorů vyplývá, že faktor pověsti zaměstnavatele je pro téměř všechny personalistky-generalistky velmi významný. Informantky mu přisuzují důležitost z důvodu potřeby cítit hrdost na společnost, ve které pracují. Čtyři informantky ho vnímají jako velmi významný i ve vztahu ke své pracovní pozici. I informantka, která faktoru pověsti zaměstnavatele nepřisuzuje vysoký význam, uznává jeho důležitost. Potvrzuje se, že je pověst zaměstnavatele významným faktorem kvality pracovního života personalistek-generalistek této společnosti.

Faktor kultury organizace (otázka č. 2) je významný pro informantky B, I a pro informantky A, C, D, E, F, H je velmi významný. Pro informantku G má kultura organizace malý význam, „*Asi pro mě ani nemá moc význam, já se přizpůsobím všemu.*“ Informantky A, B, C, E, F, H, I potřebují být s kulturou organizace ztotožněné a souhlasit s ní, aby se cítily dobře a lépe se jim pracovalo. Informantka B to popsala následovně, „*Tak kdybych s ní nesouhlasila,*

s tou kulturou, tak tady asi nemůžu pracovat. Takže jasně, jsme korporát, musíš se v určitých věcech přizpůsobit, ale kdybych prostě byla úplně proti, tak tady nejsem.“ Ve vztahu ke kultuře organizace dále uváděly, že jim na kultuře přijdou nejdůležitější vzorce a normy chování, tolerance, atmosféra a hodnoty organizace. Pro informantku D je kultura organizace velmi významná, protože *„Ta kultura je hrozně důležitá pro celkovou atmosféru na pracovišti v kolektivu, a i proto jak vlastně šíříme ten svůj obraz ven.“* Informantka D ve vztahu ke kultuře zmiňovala význam otevřenosti, sdílení informací a vzájemné komunikace.

Součástí druhé otázky byla podotázka (otázka č. 2.1) zaměřená na význam kultury pracoviště, na kterém personalistky-generalistky působí. Všechny informantky, které přisoudily vysoký význam faktoru kultury organizace, vnímají kulturu pracoviště, na kterém působí, jako ještě významnější. Informantky A, B, D, E, F, I kultuře pracoviště přisoudily význam ze stejných důvodů, které uvedly pro kultury organizace. Informantka I k tomu dodala, *„Já osobně bych nemohla pracovat někde, kde se nebudu cítit dobře a kde se ke mně nebudou chovat dobře.“* Pro informantky C, H, I je kultura pracoviště, na kterém působí, velmi významná i kvůli množství času, které v zaměstnání tráví. Jak uvádí informantka C, *„Je pro mě naprosto zásadní na to, kolik času v té práci trávím, tak je pro mě hrozně důležitý, v jaké atmosféře a kultuře pracuji“.* Pro informantku G má kultura pracoviště, na kterém působí, malý význam, ze stejného důvodu jako u faktoru kultury organizace.

Z rozhovorů vyplývá, že faktor kultury organizace je téměř pro všechny informantky významný nebo velmi významný. Pouze jedna informantka nepřisuzuje význam ani kultuře organizace ani kultuře pracoviště. Kultuře pracoviště, na kterém působí, přisuzují všechny ostatní informantky ještě vyšší význam. Z toho lze usuzovat, že pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek je významnější kultura pracoviště, na kterém působí než kultura organizace jako takové.

6.2.1.2 Pracovní činnost

Otázky polostrukturovaného rozhovoru (otázky č. 3–8) byly zaměřené na subjektivní význam faktorů kvality pracovního života, které se týkají pracovní činnosti personalistek-generalistek. Otázky konkrétně sledovaly, jaký význam informantky přisuzují významu práce (pracovní činnosti), pracovní náplni, samostatnosti v práci, odpovědnosti za práci a možnosti podílet se na rozhodování.

Všechny informantky přisuzují vlastní pracovní činnosti ve společnosti (otázka č. 3) velmi vysoký význam. Všechny uvedly, že potřebují, aby jim jejich práce dávala smysl. Informantka C to popsala následovně, „*Já jsem člověk, kterej potřebuje dělat něco, kde vidím nějaký smysl a mám se kam posouvat. V okamžiku, jak ten smysl nevidím, tak odcházím. Já pořád musím mít pocit, že tomu ještě mám co dát a že to má smysl, a když to ztratím, tak odcházím.*“ Informantky nejvíce vztahují významnost své práce k lidem, k péči o ně, poradenství a podpoře. Dále přisuzují své práci takto vysoký význam kvůli zajišťování provozu z hlediska personálního řízení. Mezi nejdůležitější činnosti řadí administrativu a dodržování legislativy, náborů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Informantka H to shrnula, „*V rámci práce, co dělám, tak dělám support vlastně celému obchodu, a to jak pro pozice vedoucích, tak ale i pro ty zaměstnance. Je to hodně důležitý, ten kontakt s personalistou, člověk tady dělá občas i psycho poradnu a finančního poradce a vlastně všechno v jednom. Takže ty lidi sem chodí sdílet své problémy a prostě se vykecat. A samozřejmě je to tu potřeba nějak administrativně a provozně zaštitit.*“ Informantky B, D, E, F, H, I vnímají svou pozici personalistky-generalistky na pobočce (provozově) jako nepostradatelnou. Informantka D k tomu uvedla, „*Myslím si, že ta práce tý personalistky je prostě nedílnou součástí každého obchodu a je strašně důležitá.*“ Všechny informantky označily faktor významu přisuzovaného práci personalistek organizací (otázka č. 4) jako významný, pro informantky C, I je dokonce velmi významný. Informantka I to popsala následovně, „*Takže opravdu pro mě je velmi důležité, aby ti ostatní věděli, že je důležité nás mít, když to řeknu takhle.*“ Informantka A považuje tento faktor za důležitý, protože „*Člověk nechce bejt vnímanej jako zbytečnej nebo jako že tam jenom sedí a nic nedělá.*“ Informantky B, C, D, E, F, G, H, I ho považují za významný, protože chtějí, aby jejich pozice a práce byla uznávaná. Pro informantku C je tento faktor velmi významný i z toho důvodu, že chce být respektovaná a branná jako plnohodnotný člen vedení pobočky. Informantky A, B, E, I si v kontextu významu přisuzovaného práci personalistky ve společnosti ale uvědomují, že ne všichni pracovníci považují jejich práci za důležitou. Informantka A to popsala takto, „*Já si myslím, že je to pozice od pozice, no jako že některý vnímají tu mojí činnost a tu mojí práci jako hodně důležitou. A pak jsou někteří, kteří nechápou, proč tam vlastně jsem a maximálně se přijdou vykecat a nic víc nepotřebujou.*“ Podle informantek je to způsobeno tím, že pracovníci neznají plný rozsah jejich pracovních úkolů a povinností. Pro informantku E je důležitější, jaký význam přisuzuje její práci vedení a zaměstnanci pobočky, než jak ji vnímá celá organizace. Z rozhovorů vyplývá, že význam práce je pro personalistky-generalistky

z dotazované organizace velmi významným faktorem kvality pracovního života. Zazněla především potřeba dělat smysluplnou práci a být uznávaný. Pro informantky je tento faktor důležitý i přesto, že si uvědomují, že někteří zaměstnanci nepřisuzují jejich práci význam.

Všechny informantky považují svou práci za zajímavou. Zajímavost své práce (otázka č. 5) shledávají v každodenní komunikaci a práci s lidmi. Pro informantky B, C, D, F, G, I je na práci zajímavá také pestrost a různorodost, kterou práce přináší, informantka D to vyjádřila následovně, „*Tahle práce je strašně rozmanitá, každé den je vlastně jiné, každé den se setkávám s něčím novým a myslím si, že to takhle bude úplně pořádek. Tahle rozmanitost je pro mě hrozně důležitá, protože člověk aspoň nezakrní na jednom místě a neustále se rozvíjí. Já prostě nechci ustrnout v nějakém mrtvém bodě.*“ Informantky A, H nepřisuzují zajímavosti své práce význam, obě to vztahují ke své aktuální životní situaci, informantka A k tomu dodává „*Jsem v životní fázi, kdy to pro mě není důležité.*“ Pro informantky B, C, D, E, F, G, I je zajímavost práce velmi významná. Všechny informantky, které přisoudily zajímavosti své práce význam, to zdůvodňují tím, že potřebují, aby je práce bavila a byla pro ně zajímavá a podnětná. Jak uvádí informantka E, „*Pro mě je to důležité, protože kdyby to nebylo zajímavé, tak by mě to asi až tak úplně nebavilo, a já potřebuju dělat něco, co mě baví.*“ Z odpovědí informantek je patrné, že význam přisuzovaný zajímavosti práce může být ovlivněn životní situací personalistek-generalistek, pro většinu z nich je však zajímavost práce velmi významná. Je potvrzeno, že náplň práce a její zajímavost představuje významný faktor kvality pracovního života personalistek-generalistek. Všechny informantky považují svou práci za zajímavou, především díky interakci a komunikaci s lidmi.

Samostatnost v práci (otázka č. 6) je velmi významná pro informantky A, D, F, G, H. Informantky jí přisuzují vysoký význam, protože si rády samy organizují svou práci a čas. Pro informantky A, F je samostatnost v práci významná i kvůli tomu, že potřebují mít pocit důvěry od svého nadřízeného. Informantka A to popisuje takto, „*To, že mám svobodu, tady ve společnosti, je pro mě strašně důležitý. Prostě ta důvěra toho šéfa, kterej mi do toho vůbec nekecá, jediný, co chce vědět, je, když mám problém a neumím ho vyřešit, nebo když se děje něco, o čem by měl být informovanej, jinak mi nechává totální svobodu. A to je pro mě neskutečně důležité.*“ Informantky B, C, E, I přikládají samostatnosti v práci význam v „omezené míře“, protože zároveň chtějí mít pocit opory a vědět, na koho se mohou v případě potřeby obrátit. Informantka B k tomu uvedla, „*Já ráda pracuji samostatně, ale zároveň vím, že se můžu zeptat nadřízené a dalších, když prostě něco nevím, a vím, že mi ty*

lidi prostě pomůžou, a to je pro mě hrozně důležité, jednak mi to ušetří spoustu času a druhak je důležité, že cítím tu oporu.“ Informantky B, C, E, I si rovněž rády organizují vlastní práci a čas jí věnovaný. Informantka C ve vztahu k samostatnosti v práci uvedla, že si uvědomuje, že je limitovaná, „*Tak ta samostatnost je tady do určité míry. My jsme svázaní legislativou a některý věci jsou tu prostě daný. Na druhou stranu já už tady mám prostě za ty léta vybudovanou nějakou důvěru, takže mě často nechávají si dělat věci po svém. Ne vždycky mi to projde, ale pořád se snažím si tam do toho vnést něco svého.*“ Z rozhovorů vyplývá, že samostatnost v práci není jako faktor kvality pracovního života vnímaná shodně všemi personalistkami-generalistkami.

Faktor odpovědnosti za práci (otázka č. 7) není pro žádnou z informantek zásadní. Informantky A, B, D, F, H, I mu přiřkládají jistý význam. Personalistky-generalistky chtějí odpovídat za svou práci a chtějí, aby jejich práce měla nějaký dopad. Informantka A přisuzuje odpovědnosti význam, protože „*Člověk nechce dělat nevýznamnou práci bez odpovědnosti. Jo, nechci, aby to vyznělo blbě, ale kdybych dělala něco, co vím, že nemá žádný dopad, co nemá žádnou důležitost, tak by mě to asi nebavilo. Víš, člověk by si přišel takovej méněcennej.*“ Informantka F to popisuje následovně, „*Člověk by měl bejt zodpovědněj za to, co udělá, co vytvoří a co vypustí. Takže odpovědnost je pro mě určitě důležitá. Protože chci, aby lidi věděli, že jsem zodpovědná, že se na mě můžou spolehnout a že to prostě nezkazím.*“ Pro informantky C, E a G není odpovědnost za práci významná. Všechny informantky si uvědomují, že odpovědnost za práci na své pozici mají, nejčastěji ji vztahují k legislativě a spokojenosti zaměstnanců. Informantky E a G by odpovědnost za práci raději neměly, jak uvádí informantka G „*Nechci to. Tu práci bych zvládla i bez toho, nebo ve spolupráci s někým.*“ Z odpovědí je zřejmé, že faktoru odpovědnosti za práci přiřkládají personalistky-generalistky pro svou kvalitu pracovního života rozdílný význam. Pro žádnou však není velmi významný a pro některé nemá žádný význam.

Možnost podílet se na rozhodování (otázka č. 8) považují za významnou informantky A, B, D, E, G. Podílení se na rozhodování je pro ně důležité, protože chtějí mít vliv na rozhodování, které se týká zaměstnanců na pobočce. Chtějí nabízet svůj názor, úhel pohledu a expertizu. Informantka G k tomu uvedla, že „*Je to pro mě důležité. Protože jsem ráda, když je brán ten můj názor na zřetel a když se můžu ovlivnit to rozhodnutí.*“ Informantka A dříve vnímala, že jsou její možnosti podílet se na rozhodování limitované, ale zvládla se prosadit a nyní jí její pozice vyhovuje. Informantky D a G vnímají, že jsou

jejich možnosti podílet se na rozhodování omezené a chtěly by se na něm podílet více. Pro informantky C, F, H, I není možnost podílet se na rozhodování významná. Informantky C, I jsou rády zapojené do rozhodovacího procesu, ale nepožadují to. Informantka H se k přisuzovanému významu možnosti podílet se na rozhodování vyjádřila následovně, „*Kdybych chtěla rozhodovat, tak dělám někde manažera a ne personalistku.*“ Informantce F vyhovuje, když se nemusí podílet na rozhodování. Z rozhovorů vyplývá, že podílení se na rozhodování, jako faktoru kvality pracovního života, není pro žádnou z personalistek-generalistek vysoce významný. Pro kvalitu pracovního života čtyř personalistek-generalistek má tento faktor význam velmi malý nebo žádný.

6.2.1.3 Pracovní podmínky

Otázky polostrukturovaného rozhovoru (otázky č. 9–22) sledovaly subjektivní význam kvality pracovního života personalistek-generalistek, které souvisí s jejich pracovními podmínkami. Otázky zjišťovaly, jaký význam personalistky-generalistky přikládají vzdělávání a rozvoji, kariérnímu růstu, uznání a ocenění práce, odměně za práci, mezilidským vztahům, pracovní zátěži, rovnému zacházení, pracovnímu režimu, rovnováze mezi pracovním a mimopracovním životem, vybavení pracoviště a jistotě zaměstnání.

Možnosti vzdělávat se a rozvíjet (otázka č. 9) přisuzují význam informantky B, C, E, H, pro informantky D, G je tato možnost velmi významná. Informantky D, E, G jí přikládají význam, protože chtějí dělat svou práci, co nejlépe to jde, a vzdělávání a rozvoj jim to umožňuje. Informantka G uvedla, „*Já chci mít přehled, chci ty informace předávat dál a chci být, co nejlepší ve své práci, chci tady být ten člověk, o kterém se říká, jo hele ona ví, ona poradí a když neví, tak to zjistí.*“ Pro informantky B, C je tato možnost významná, protože si chtějí udržovat přehled a aktuální znalosti v neustále vyvíjejícím se světě a oboru personalistiky. Například informantka B uvedla, že „*Já se vždycky ráda dovím něco nového*“. Pro informantku H je tento faktor významný z obou uvedených důvodů, okomentovala to následovně, „*Protože se pořád ráda učím novým věcem. Protože technologie a svět jde pořád jakoby dopředu a je potřeba se sebevzdělávat a učit se novým věcem, abychom nezakrněli. Obzvláště na týchletý pozici, když chce člověk dělat svojí práci dobře.*“ Zčásti významná je možnost vzdělávat se a rozvíjet se pro informantky F, I. Obě uvedené si pouze hlídají, aby se orientovaly ve změnách, ale více se vzdělávat a rozvíjet se podle vlastních slov nepotřebují. Informantka I k tomu uvedla, „*Já jsem spokojená tak jak na tom jsem. Pro mou pozici je strašně důležité orientovat se v novinkách v legislativě,*

v číslech, ve statistice, co se týká trhu práce a podobně. A určitě je dobré se vzdělávat ve změnách s nábory. A to mi stačí pro tu moji pozici.“ Pro informantku A není tato možnost významná, má pocit, že momentálně ví všechno, co pro práci na své pozici potřebuje, a v souvislosti se svou životní situací nemá potřebu se dále vzdělávat a rozvíjet. Z rozhovorů je zřejmé, že faktor vzdělávání a rozvoje personalistky-generalistky přisuzují rozdílnou váhu. Pro většinu informantek má uvedený faktor alespoň částečný význam, pouze jedna mu nepřisuzuje význam žádný. Nejčastěji je tento faktor pro personalistky-generalistky významný, protože chtějí být dobré ve své práci a chtějí si udržovat přehled a aktuální znalosti.

Pro žádnou z informantek aktuálně není možnost kariérního růstu ve společnosti (otázka č. 10) významná. Všechny to odůvodňují spokojeností se svou současnou pracovní pozicí. Informantka A nevyklučuje, že se to v budoucnosti nezmění. Informantka B kariérnímu růstu nepřisuzuje význam, protože *„Já jsem takhle spokojená a radši bych to brala tak, že tady na této pozici to budu dělat co nejlíp než, abych šla někam jinam. Kariérně výš nechci jít, radši budu prostě hodně dobrá personalistka na tomto obchodě. Já už šplhat nikam výš nechci. Já jsem si své mety splnila zamlada a teďka už to mám jinak nastavené.“* Pro informantky D, G byla možnost kariérního růstu dříve důležitá, protože je motivovala, chtěly se rozvíjet a něčeho dosáhnout, to se jim naplnilo současnou pracovní pozicí. Informantka D to popsala takto, *„Potřebovala jsem mít nějakou motivaci, dělat něco pro sebe, abych byla lepší, abych na sebe prostě mohla bejt pyšná. Chtěla jsem něčeho dosáhnout, což se mi povedlo touhle pozicí a teď už jsem spokojená.“* Z odpovědí je zřejmé, že faktor kariérního růstu není pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek této společnosti v současnosti významný. Z rozhovorů je možné usoudit, že na přisuzovaný význam faktoru kariérního růstu může mít vliv spokojenost informantek s jejich současnou pracovní pozicí.

Téměř všechny informantky přikládají vysoký význam faktoru uznání a ocenění (otázka č. 11). Pouze informantka H uvedla, že *„Není to pro mě zas tak důležitý, protože já se oceňuju sama.“* Všechny ostatní informantky uvádí, že je ocenění pro ně významné, protože je to motivuje, lépe se jim díky tomu pracuje a potěší je to. Pro informantky A, B, C, F, I je faktor významný i kvůli tomu, že potřebují, aby ostatní pracovníci vnímali, že jejich práce má smysl a že jsou v ní dobré. Informantka C to popsala následovně, *„Musím vědět, že to, co dělám, má smysl, je to důležitý hlavně pro mě vnitřně, ale když si toho všimnou i ty ostatní,*

tak mě to potěší. Někdy je to uznání důležitější víc než ty peníze.“ Je potvrzeno, že faktor uznání a oceňování práce je až na jednu výjimku pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek z dotazované společnosti významný. Z odpovědí vyplývá, že se informantkám lépe pracuje, když je jejich práce uznávána a oceňována.

Pro všechny informantky je finanční odměna za práci (otázka č. 12) významná. Informantky C, D, G, H, I uvedly, že je finanční odměna významná, ale není pro ně nejdůležitější. Významnější pro ně je, aby je práce bavila a naplňovala. Informantka C to popsala následujícím způsobem, *„Je hodně důležitá, ale není to úplně to nejdůležitější. Měla jsem třeba nabídky za významně víc peněz, ale bavilo by mě to míň. Samozřejmě zase záleží na situaci, kdybych byla samoživitelka tří dětí, tak prostě hypotéka se neptá a řešíš prvně finance. Já v téhle situaci naštěstí nejsem, takže jako neříkám, že bych dělala za almužnu, ale prostě nejdu jenom po té ceně. Není to pro mě to nejpodstatnější, ty peníze nejsou všechno.*“ Některým informantkám přijde finanční odměna adekvátní, některým ne. Z odpovědí je zřejmé, že pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek je finanční odměna za práci významná, důležitost jí přisuzují všechny informantky bez ohledu na to, jestli jim přijde adekvátní.

Zaměstnanecké výhody (otázka č. 13) jsou významné pro informantky B, C, D, E, H. Informantky své tvrzení odůvodňují tím, že je berou jako projev zájmu společnosti o své zaměstnance. Informantky A, B, D, E uvedly, že zaměstnanecké výhody mají vliv na jejich práci, jelikož jsou důležité i pro stávající zaměstnance a pro potencionální kandidáty. Informantka B to okomentovala takto, *„Je to důležité pro mě, ale i pro všechny zaměstnance. I na těch pohovorech se na benefity ty lidi ptají a máme je uvedený i v inzerátech. Tím, že máme třísměnný provoz a víkendy, tak tu práci u nás musíme nějak nadzdvihnout, a to ty benefity dělají.*“ Informantka A si uvědomuje, že benefity mají velký význam pro ostatní zaměstnance, ale pro ni samotnou důležité nejsou. Informantky F, G, I nepřikládají zaměstnaneckým výhodám velký význam, protože jsou pro ně významnější jiné faktory. Informantka I k tomu uvedla, *„Pro mě jsou asi daleko víc důležitější, ty jiné věci. Ta mzda jako taková, a to uznání a pochvala. Radši bych dala přednost před miliony benefitů tomu, že mi někdo dá najevo, že si váží mojí práce. Neříkám, že nejsou fajn, ráda je využívám, ale není to pro mě prioritou. Určitě bych nedala přednost zaměstnavateli, který má 30 benefitů, ale je u něj špatná atmosféra na pracovišti a práce, která mě nebude bavit, a lidi, se kterými si nebudu mít, co říct. Tak tomu určitě přednost nedám.* Z rozhovorů vyplývá, že

informantky zaměstnaneckým výhodám nepřikládají až tak velký význam. Pro některé jsou benefity významné, protože vnímají, že benefity ovlivňují jejich práci personalistek-generalistek ve vztahu k najímání nových zaměstnanců.

Vztahům s nadřízeným (otázka č. 14) přisoudily všechny informantky velmi vysoký význam. V odůvodnění zaznělo, že pro svou práci potřebují dobře vycházet se svým nadřízeným a bez dobrých vztahů s nadřízeným by se jim špatně pracovalo. Informantka I to okomentovala následovně, *„Bez dobrých vztahů by se mi špatně pracovalo, do té práce bych nechodila ráda a myslím si, že by to bylo i na té mé práci znát.“* Informantky A, C, D, F, G, H zdůrazňují, že potřebují cítit důvěru a podporu svého nadřízeného. Informantka G to zdůvodnila takto, *„Protože od nich potřebuju podporu, potřebuju, aby oni věřili mně stejně jako já jim, abysme se posouvali oboustranně dál a pracovali na těch úkolech společně.“* Informantka B k vztahům s nadřízeným uvedla, *„Kdybych s ním nevycházela, tak bych tu nemohla být. Já už prostě ve svém věku nepotřebuju někomu masírovat ego.“*

Všechny informantky přisuzují velmi vysoký význam i vztahům se spolupracovníky (otázka č. 15). Opět vztahují jejich význam ke své práci. Informantky uvedly, že potřebují dobré vztahy se svými kolegy pro svou práci. Informantka B k tomu uvedla, *„Bez toho by to nefungovalo, jakože když se nedozvíš ty informace, tak je nemůžeš řešit, že jo. Takže to je důležité, abychom spolu všichni vycházeli.“* Informantka H to okomentovala následovně *„Když máš dobré vztahy, tak se věci mnohem líp řešej.“* Informantka I důležitost popsala takto, *„Vztahy jsou důležitý maximálně, tohle jsou strašně důležité věci, bez kterých by se mi špatně pracovalo.“* Informantka F uvedla, že její vztahy se spolupracovníky nejsou aktuálně zcela optimální a o to víc pociťuje jejich význam.

Potvrzuje se, že faktor mezilidských vztahů, ať s nadřízenými nebo se spolupracovníky, má velmi vysoký význam pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek. Všechny informantky také uvedly, že mezilidské vztahy mají velký vliv na jejich práci.

Míra zátěže (otázka č. 16) je významná pro všechny informantky. Informantky A, E, G, H, I vnímají, že pracovní zátěž patří k jejich pracovní pozici a pracovat pod tlakem jim vyhovuje. Informantka A uvedla, že potřebuje být pod tlakem, aby se jí dobře pracovalo, *„Já to mám tak, že potřebuju co nejvíc práce, co nejvíc tlaku. Já takhle funguju nejlíp. Jsem teda v permanentním stresu a chaosu, ale mně to tak vyhovuje. Já si tu práci vlastně*

přidávám, k tomu, co mám, tak si ještě přikládám další. Já prostě potřebuju tlak.“ Informantka C to popsala takto, „*I tohle je důležitý, protože bych nechtěla mít nějakou práci, kde mi to prostě neutíká. Jo, takže já potřebuji mít trošku naloženo. Takže i ta míra zátěže je pro mě důležitá.*“ Informantky B, C, D, F uvedly, že potřebují, aby zátěž byla přiměřená, zvýšenou zátěž zvládnou pouze krátkodobě. Informantka C to okomentovala, „*No myslím to tak, že krátkodobě ta zátěž může být vyšší až enormní, ale nemůže to tak být stále, permanentně, celoročně.*“ Žádná z informantek dlouhodobě nepocituje na své pozici nadměrnou pracovní zátěž. Šetřením je potvrzeno, že faktor pracovní zátěže je významný pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek. Zároveň je pro informantky důležité, aby jim vyhovovala míra pracovní zátěže na jejich pozici.

Všechny informantky přikládají vysoký význam faktoru rovného zacházení (otázka č. 17). Zdůvodňují to tím, že se nechtějí cítit méněcenné a chtějí se v práci cítit dobře. Informantka A to popsala následovně, „*Důležitý je to strašně moc. Člověk se nechce cítit méněcenně, ale já teda mám pocit, že je to úplně v pohodě. Vůbec se necítím nikde utlačovaná, všichni mě respektují. Cítím, že všechno je úplně v pohodě, úplně super a je to pro mě hrozně důležitý, aby to tak zůstalo.*“ Pro informantku C je rovné zacházení významné kvůli její hrdosti, „*Musím si zachovat tu svou hrdost a pod ní prostě nejdu.*“ Pro informantku G je rovné zacházení velmi významné, protože „*Já bych jako si i přála, aby všichni lidi tady byli spokojení. A nikdo neměl pocit, že tady někdo někomu nadržuje a dělají se výjimky. Prostě chci, aby všichni byli na jedné rovině.*“ K rovnému zacházení uvedla informantka H, „*No i vzhledem k tomu, že jsem žena, tak určitě chci rovné zacházení. A jako personalista samozřejmě, to vnímám taky, ať jsou lidi jakýkoli. Takže určitě je to důležitý. V takové společnosti, která by dělala rozdíly, bych se cítila nekomfortně. Cítila bych se ohrožená.*“ Žádná z informantek se na své pozici s nerovným zacházením nesetkala. Z odpovědí vyplývá, že pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek je rovné zacházení velmi významné z toho důvodu, že se v práci nechtějí cítit méněcenné. Pro informantky je důležité, aby bylo rovně zacházeno se všemi pracovníky. Zároveň s žádnou z informantek nebylo nerovně zacházeno.

Pracovní režim (otázka č. 18) je velmi významný pro všechny informantky, protože potřebují, aby jim režim práce vyhovoval. Všechny informantky mají plný úvazek a pružnou pracovní dobu od pondělí do pátku. Pro informantky A, B, C, E, F, H je důležité, že si díky pružné pracovní době mohou samy organizovat svůj čas a svou práci. Informantka H uvedla,

„Je to důležitý. Já jsem zvyklá, prostě 20 let, chodit do práce od pondělí do pátku. Je pro mě hrozně důležitá pružná pracovní doba, že prostě můžu přijít dřív a odejít dřív, když potřebuji. Takže určitě, je to pro mě důležitý.“ Informantka D upřesnila, že je pro ni pracovní režim velmi významný kvůli předchozím zkušenostem, *„Momentálně je to pro mě hodně důležitý. Ta moje pracovní doba je teďka konečně jako normálního člověka, takže to si jako užívám, ale zároveň jsem docela flexibilní. Jsem otevřená k tomu tady být přes čas a vlastně mi to jako nevadí. Rozhodně nejsem ten člověk, kterej prostě odchází, když padne půl čtvrtý.“* Z rozhovorů je patrné, že pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek je pracovní režim velmi významný. Všechny informantky mu přikládají tak vysoký význam, protože potřebují pružnou organizaci svého pracovního času ke své spokojenosti.

Dalším důležitým faktorem je sladění pracovního a mimopracovního života (otázka č. 19). Informantky A, C, F, H, I přisuzují možnosti balancovat pracovní a mimopracovní život vysoký význam, informantky B, D, E, G jí považují za významnou. Pro informantky A, C, E, G, I je možnost sladit pracovní a mimopracovní život významná kvůli rodinám a potomkům. Informantky B, H se chtějí věnovat i mimopracovním aktivitám. Informantka B zdůvodnila přisuzovaný význam následovně, *„Tak je to důležité, že jo, protože jak jsem říkala, já už prostě tu kariéru úplně nehoním. Předtím jsem strávila čas v práci a teďka prostě ho tu trávím tak, abych stihla udělat věci, které musím. Ale je pro mě strašně důležité, abych měla energii v mém věku, chci si vyjet na kole nebo si zajít zacvičit nebo prostě cokoli, a chci fungovat ještě doma. Takže je to důležité. Když člověk nedobije baterky, tak nemůže být ani doma ani v práci spokojený.“* Pro informantky D, F je možnost významná, protože si uvědomují, že odpočinek je nezbytný pro to, aby se v práci cítily dobře a pracovaly efektivně. Pro informantku C je možnost sladění pracovního a mimopracovního života natolik významná, že *„V okamžiku, kdy ten balanc nebude, tak přestávám dělat tu práci.“* Naopak informantka D uvedla, že pro ni tato možnost významná je, ale zároveň zatím vždy přizpůsobovala svůj soukromý život tomu pracovnímu. Odpovědi informantek potvrzují, že rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem je významným faktorem kvality pracovního života personalistek-generalistek i když se důvody pro přisouzení významu tohoto faktoru u informantek liší.

Vybavení pracoviště (otázka č. 20) je významné pro informantky A, C, D, E, G, I, zdůvodňují to tím, že se potřebují v práci cítit dobře, chtějí, aby se jim jejich pracoviště líbilo a bylo reprezentativní. Informantka A odpověděla: *„Je to pro mě dost důležitý, já se tam*

potřebuji cítit dobře, nestydět se za to místo, aby když tam přijdou ty lidi, aby si neřekli já, v čem to tady je. Je to pro mě důležitý, aby to bylo reprezentativní a abych se tam cítila dobře.“ Informantky B, F, H nepřikládají vybavení pracoviště vysoký význam. Uvádějí, že potřebují, aby vše fungovalo správně, ale nad rámec základní funkčnosti od vybavení nic více neočekávají. Informantka F uvedla toto, *„Mě nevadí, že nemám moderní nábytek, že tady nemám kytky a tak podobně. Pro mě je důležitý, že mi funguje počítač, že když otevřu systémy, tak tak to prostě jede, že mi funguje tiskárna a tyhle ty technický a praktický věci, který potřebuju k práci. To, jestli je tu prošlapaný lino starý 20 let, tak to fakt neřeším.*“ Všechny informantky, pro které je významné, aby se jim jejich pracoviště líbilo, uvedly, že se podílely na jeho úpravách a vylepšily ho podle svých představ. Informantka C k tomu uvedla, *„To jsem si zařídila tak, že mi to tu vyhovuje. Mám tady dobrý kávovar, ledničku a dobrou židli, jsem s tím spokojená a potřebuju, aby to tak bylo.*“ Z odpovědí vyplývá, že faktor vybavení pracoviště má pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek rozličný význam. Pro informantky, které přikládají význam vybavení pracoviště, je to natolik významné, že se v případě potřeby podílí na zlepšení vybavení pracoviště.

Jistotě zaměstnání (otázka č. 21) přisuzují velký význam informantky A, B, D, E, G, I. Informantky A, E, G, I význam odůvodňují materiálními a existenčními důvody. Informantka A uvedla, *„Je důležitá strašně moc. Mám hypotéku a dvě děti, takže ji potřebuju.*“ Pro informantky B, D, E, G je jistota zaměstnání významná kvůli jejich *„osobnímu nastavení“*, tyto informantky uvádějí, že potřebují mít pocit životní jistoty. Informantka B to popsala takto, *„No, já to tak mám celý život, jakože já prostě potřebuju jistoty. Nemám to nastavené tak, že bych si prostě řekla, jo teďka půjdu tam a příští rok budu tam v té práci a když to nevyjde, tak za týden si najdu něco jiného. Já to tak nemám. Když jsem přecházela do jiné práce, což se stalo asi třikrát za můj život tak už jsem musela mít domluvenou tu novou práci, než jsem odešla z té staré. Takže já prostě potřebuju mít ty jistoty.*“ Informantky C, F, H přikládají jistotě zaměstnání význam v omezené míře, protože věří, že si v případě ztráty zaměstnání rychle a bez problémů najdou novou práci. Informantka F k tomu uvedla, *„Tak jako je to fajn, když člověk ví, že má práci. Ale zase na druhou stranu, když jsem si chtěla sehnat práci, tak jsem si ji vždycky sehnala třeba během měsíce, dvou. Takže když nebude tohle, tak bude něco jinýho.*“ Všechny informantky v současnosti vnímají jistotu svého zaměstnání. Informantky C, D, F, H, I ji pociťují, protože si myslí, že jsou pro společnost potřebné a odvádí dobrou práci. Informantky A, B, G, I mají pocit jistoty zaměstnání díky oboru podnikání společnosti a její stabilitě a velikosti.

Informantky A, E pociťují jistotu zaměstnání díky tomu, že mají smlouvu na dobu neurčitou. Z rozhovorů je zřejmé, že všechny informantky přikládají jistotě zaměstnání vysoký význam, většina z nich ho vnímá dokonce jako velmi významný. Potvrzuje se, že faktor jistoty zaměstnání je významný pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek. Nejčastějším důvodem pro přisouzení vysokého významu byla potřeba jistoty a také materiální a existenciální důvody informantek.

Poslední otázka (otázka č. 22) umožňovala informantkám uvést ještě něco dalšího, co by pro ně bylo jako pro zaměstnankyně významné. Žádná z nich této příležitosti nevyužila s odůvodněním, že vše důležité zaznělo.

6.2.2 Subjektivní význam organizačních faktorů ovlivňujících činnost personalistek-generalistek ve společnosti

Další otázky polostrukturovaného rozhovoru (otázky č. 23–28) byly zaměřené na subjektivní význam organizačních faktorů, které ovlivňují činnost personalistek-generalistek ve společnosti. Otázky sledovaly, co má obecně podle informantek vliv na jejich práci personalistky ve společnosti. Dále byl předmětem dotazování přisuzovaný význam a vliv personální strategie, personální politiky a podoby personálních procesů na práci informantek. Následovala otázka, která zjišťovala, jestli by informantky ve vztahu ke své práci personalistky ve společnosti přivítaly nějaké změny. Poslední otázka dávala informantkám prostor k uvedení doplňujících informací k jejich práci personalistky ve společnosti. Otázky byly do rozhovoru zařazeny, protože organizační faktory ovlivňují pracovní činnost i pracovní podmínky personalistek-generalistek ve společnosti, tedy faktory jejich kvality pracovního života.

Informantky specifikovaly velké množství rozdílných vlivů na svou práci personalistky ve společnosti (otázka č. 23). Vlivy lze rozdělit na vnější a vnitřní.

Informantka A vnímá, že její práci ovlivňuje primárně vedení společnosti, pobočky a situace na trhu práce, „*Mojí práci ovlivňuje hodně nábor, takže když jsou doby zlé, když se nikdo nehlásí, tak je to blbý, protože na to všichni spěchaj a člověk moc neví, co by mohl ještě udělat. Takže to jsou za mě vnější faktory, který to ovlivňujou a já s nima nic neudělám.*

Hodně mě ovlivňuje i ten ředitel pobočky. Kdyby přišel jiný ředitel, který chce ty věci jinak, tak mě to taky strašně ovlivní, protože to, co teď běží, tak by pak mohlo být úplně jinak. Takže to má asi největší vliv zevnitř.“ Podle informantky B ovlivňuje její činnost trh práce, sezóna, personální zabezpečení pobočky, nemocnost a fluktuace zaměstnanců. Informantka C odpověděla, že na její práci má vliv, „*Strašně moc věcí. Politická situace. Sezóna. Vedení jak to nejvyšší, tak i to lokální na pobočce. Kolegové. Nedá se to rozdělit na pozitivní a negativní, prostě to má vliv na moji práci. Třeba v covidu byla úplně jiná práce, než je teď. Pak přišla válka na Ukrajině, řešili se uprchlíci, půlka lidí nám odjela, půlka přijela, zase to bylo úplně o něčem jiném. Teďka je na jižní Moravě sezóna, takže máme šilných objednávek, neřeším nic jiného než distribuci. Do toho mají teď všichni dovolený. V září se pak řeší konec fiskálu. Každý měsíc je jinej no.*“ Informantka D uvedla, že její práci ovlivňuje široký okruh vnitřních a vnějších vlivů. Významné jsou pro ni především ty vnitřní, řadí mezi ně vedení společnosti a pobočky, nadřízeného, spolupracovníky, procesy a to, že je na pobočce sama. Podle informantky E má na její práci vliv především vedení společnosti a vedení pobočky, nastavené procesy a to, že se jedná o mezinárodní organizaci. Informantka F popsala následující, „*Mě hlavně ovlivňuje, když jsou nespokojený lidi. Když mají nějaký výhrady a výtky, a když mezi sebou vedou žabomyší války.*“ Informantka G uvedla, že její práci ovlivňuje „*Výkyvy v náročnosti práce, řešení věcí na poslední chvíli. Stoprocentně taky nařízení i vedení. Někdy si myslím, že máme až přehršel tabulek a reportů, i když se ty data nemění.*“ Informantku H ovlivňuje, „*Určitě vedení společnosti, taky úkoly, který dostávám, určitě taky můj nadřízený, kolegové a vedoucí oddělení. Hodně mě ještě ovlivňují systémy a prostředky, který mám k dispozici.*“ Informantka I popsala, že „*Určitě jsou to vlivy zvenku i zevnitř. Zevnitř je to určitě to, že jsme korporát a spoustu věcí je tu prostě daných. Ale já to asi víc vnímám z té vnější strany, moji práci ovlivní například strašně moc to, jestli se mi někdo přihlásí do náboru, protože to pak ovlivňuje i spokojenost mých kolegů, takže mě hrozně ovlivňuje trh práce.*“ Z odpovědí vyplývá, že informantky přisuzují důležitost různými vlivům, které působí na jejich práci. Z vnějších vlivů byl příkládán význam především aktuální situaci na trhu práce a sezóně. Z vnitřních vlivů je nejvýznamnější vedení společnosti a poboček a práce se zaměstnanci.

Všechny informantky vnímají vliv personální strategie společnosti na svou práci (otázka č. 24). Informantky A, B, F pociťují její vliv primárně v tom, že jim „*přidělavá práci*“. Informantka A to popsala následovně, „*Napadají mě hlavně různé projekty, které se vždycky vyrobí, zaberou 20 hodin práce a ze shora se jenom ozve, držíme Ti palce, ty to určitě*

v pohodě implementuješ, ale prostě mi to zabere spoustu práce.“ Informantky C, D, E si uvědomují její vliv, ale i přesto pro ně není personální strategie důležitá. Informantka C to zdůvodnila následovně, *„Strategie nestrategie, já si dělám dál svoji práci, jako asi musím vědět, kam směřujeme, ale strategie pro mě není nijak důležitá“*. Podle informantek G, H, I ovlivňuje jejich práci personální strategie významně, protože ovlivňuje náplň jejich práce a určuje jim priority. Informantka I k personální strategii uvedla, *„Myslím si, že má smysl a že to je důležité pro tu naši práci, abychom věděly, jakým směrem jdeme a na co se zaměřit.“* Z rozhovorů vyplývá, že personální strategii není důležitá pro všechny informantky, přestože všechny informantky uznávají její vliv na svou práci.

Vliv personální politiky společnosti na svou práci (otázka č. 25) vnímají informantky odlišně. Informantka A si uvědomuje, že je personální politika důležitá, ale nepocituje její vliv na svou práci. Informantka B vnímá velký vliv personální politiky na svou práci, uvedla k tomu, *„Dělám to, co chtějí, jinak bych tu nebyla, to jsem pochopila velmi rychle a od toho je to korporát.“* Podle informantky C má na její práci personální politika naprosto zásadní vliv, protože *„se mě to přímo týká, podle toho, jaká je politika, tak mám podmínky a určený úkoly.“* Informantka D cítí vliv personální politiky na svou práci, zároveň je pro ni významná, protože jí dává pocit jistoty. Podle informantky E má personální politika velký vliv na její práci, přičemž tento vliv je v některých oblastech její práce pozitivní a v jiných negativní. Informantka F vnímá vliv personální politiky na svou práci a je pro ni důležitá, protože s ní potřebuje souhlasit, *„S tím bych měla být zajedno, takže tak.“* Podle informantek G, H ovlivňuje personální politika jejich práci významně, protože určuje jejich pracovní úkoly a povinnosti. Informantka I k personální politice uvedla, *„Já ji nevnímám. Já vím, že personální politika je, samozřejmě mám přehled o tom, jaká je, ale spíš to vnímám tak, že ji přijmu jako fakt a víc se jí nezabývám. Jdu tím směrem, co mi určuje, ale více ji neřeším.“* Informantka I tedy vnímá vliv personální politiky na svou práci, ale není pro ni významná. Z odpovědí je zřejmé, že informantky hodnotí vliv personální politiky na svou práci různými způsoby a přisuzují jí rozličný význam. Pouze jedna informantka vliv personální politiky na svou práci nevnímá.

Všechny informantky vnímají velký vliv stanovené podoby personálních procesů ve společnosti na svou práci (otázka č. 26). Pouze informantky F, H mají pocit, že si podobu personálních procesů nemohou upravovat, zároveň však zmiňují, že jim to takto vyhovuje. Informantka H k tomu uvedla, *„No, vzhledem k tomu, že jsme korporát, tak si člověk ty věci*

moc upravovat nemůže, to chodí jak noty, a mě to tak vyhovuje.“ Všechny ostatní informantky vnímají, že si mohou podobu personálních procesů upravovat na lokální úrovni v rámci stanovených pravidel. Informantky C, G, I uvedly, že potřebují, aby byla podoba personálních procesů dobře nastavená, protože špatně nastavené procesy jim přidělávají práci. Informantka I to okomentovala takto, *„Jak kdy, opravdu jak kdy, někdy ty procesy pomůžou tu práci usnadnit a dělat lépe a naopak, někdy to velmi zkomplikují.*“ Informantka A zmínila, že se personalistky mohou podílet na projektech, v rámci kterých se vytváří a nastavuje podoba celoorganizačních a strategických personální procesů a pravidel. Informantka A to popsala následovně, *„My máme projekty, v rámci kterých se podílíme na nastavování těch různých procesů a pravidel. Pro mě je důležitý, že toho můžu být součástí a dokážu ovlivnit ty budoucí pravidla různých procesů, které pro mě budou závazná. Ale zároveň ty pravidla nejsou striktní a my si potom ty procesy můžeme mírně upravovat dál, podle našich potřeb.* Z rozhovorů vyplývá, že všechny informantky vnímají významný vliv dané podoby personálních procesů na svou práci. Zároveň mají možnost tyto procesy lokálně upravovat a podílet se na vytváření celoorganizačních procesů, pokud o to projeví zájem. Většina informantek možnost spolupodílení se na vytváření personálních procesů na lokální úrovni využívá.

Na otázku (otázka č. 27), zda by přivítaly nějaké změny ve vztahu ke své práci, odpověděly informantky A, F, H, že jsou spokojené a nic by neměnily. Informantka B by uvítala více školení zaměřených na komunikaci s lidmi a prezentační dovednosti a také by uvítala možnost využívat homeoffice. Informantky B, C, D by přivítaly, kdyby na pozici bylo méně administrativy a mohly se více věnovat zaměstnancům. Informantky E, G, I by uvítaly občasnou výpomoc a zástup během dovolené, protože *„Potom se člověk vrátí a neví, co dřív.*“ Odpovědi potvrzují, že některé informantky jsou spokojené se současným stavem, jiné by uvítaly změny, které by mohly zlepšit jejich pracovní efektivitu a rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem.

Poslední doplňující otázka (otázka č. 28) umožňovala informantkám uvést ještě něco dalšího, co souvisí s jejich prací personalistky ve společnosti. Této příležitosti využily pouze informantky C, E. Informantka C uvedla, že práce personalistky je *„obrovská životní zkušenost“*. Informantka E uvedla, že práce personalistky je náročná, ale zároveň nesmírně zajímavá a *„člověk se pořád má co učit“*. Ostatní informantky příležitosti nevyužily, protože podle jejich názoru už zaznělo všechno.

7 Diskuze

Z provedeného empirického šetření vyplývá, že pověst zaměstnavatele je významným faktorem kvality pracovního života personalistek-generalistek. Pro všechny informantky je pověst zaměstnavatele významná kvůli jejich hrdosti na příslušnost k zaměstnavateli, toto odůvodnění je v souladu s Waltonem (1973, s. 16). Dalším uváděným důvodem pro přisouzení významu pověsti zaměstnavatele byl její vliv na práci personalistek-generalistek, tento vliv zmiňuje Kocianová (2010, s. 89).

Kultura organizace je považována za významný faktor kvality pracovního života personalistek-generalistek. Větší význam je přikládán kultuře pracoviště než kultuře celé organizace. V rámci šetření bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější prvky kultury organizace patří vzorce chování, tolerance, atmosféra, otevřenost a hodnoty organizace. Toto zjištění se shoduje s tvrzeními Nanjundeswaraswamiho a Swamiho (2013, s. 208) a Waltona (1973, s.15). Vyjma jedné všechny informantky uvedly, že potřebují být s kulturou organizace ztotožněné a souhlasit s ní, aby se cítily dobře a lépe se jim pracovalo. Toto zjištění je v souladu s Lukášovou (2010, s. 39). Pouze jedna informantka uvedla, že pro ni není kultura organizace ani pracoviště významná.

Z rozhovorů vyplývá, že význam práce je velmi důležitý faktor kvality pracovního života personalistek-generalistek. Faktor významu práce do svých koncepcí zařadili Hora (2009, s. 6), Shvets (2018, s. 28) a Walton (1973, s. 16). Informantky uvedly, že potřebují, aby jejich práce byla smysluplná a významná, což je v souladu s tím, co uvádí Walton (1973, s. 16). Pro personalistky-generalistky je rovněž důležité, aby byl v organizaci jejich práci přisuzován význam. To je zdůvodněno především potřebou uznání, kterou zmiňuje Sirgy et al. (2001, s. 247). Význam práce je pro personalistky-generalistky důležitý, přestože si uvědomují, že někteří jejich spolupracovníci význam jejich práci nepřikládají.

Faktor pracovní náplně a její zajímavost je značně významný pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek. Pouze dvě informantky uvedly, že pro ně není zajímavost práce významná, přičemž tuto skutečnost spojovaly se svou aktuální životní situací, nevylučují však, že se jimi přisouzený význam v budoucnu nezmění. Přisuzovaný význam zajímavosti práce personalistkami-generalistkami je v souladu se zjištěním VÚBP (2021, s. 50).

Pro všechny informantky je jejich práce zajímavá díky její různorodosti a pestrosti. Personalistky-generalistky odůvodnily přisouzený význam zajímavosti práce tím, že potřebují, aby je práce bavila a byla pro ně zajímavá, rozmanitá a podnětná. Toto zjištění se shoduje s tím, co k zajímavosti práce uvádí Kocianová (2010, s. 41).

Význam samostatnosti v práci je personalistkami-generalistkami různě vnímaný. Některé mu přisuzují vysoký význam, protože jim dává pocit důvěry od nadřízeného. Ostatní personalistky-generalistky mu nepřikládají tak velký význam, jelikož je pro ně důležitější pocit opory a možnost se na někoho obrátit v případě potřeby. Toto zjištění je v částečném rozporu s tvrzením Nanjundeswaraswamiho a Swamiho, kteří uvádějí samostatnost v práci jako jeden z nejdůležitějších faktorů kvality pracovního života (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 210).

Ani faktor odpovědnosti za práci není personalistkami-generalistkami posuzován stejně. Sedm informantek mu přikládá určitou míru významu, protože chtějí, aby jejich práce měla dopad, a chtějí si za ni odpovídat. Toto vnímání odpovědnosti je v souladu s tím, jak odpovědnost v rámci kvality pracovního života popisuje Walton (1973, s. 14). Pro dvě informantky odpovědnost za práci nemá žádný význam a nejraději by jí na své pracovní pozici neměly.

Možnost podílet se na rozhodování není pro personalistky-generalistky příliš významná. Některé personalistky-generalistky možnosti podílet se na rozhodování přikládají jistý význam, protože se chtějí při rozhodování přispět, chtějí, aby byl brán v potaz jejich názor a úhel pohledu. Pro část personalistek-generalistek možnost podílet na rozhodování nemá žádný význam. Tato zjištění nepotvrzují význam, který přikládají tomuto faktoru Nanjundeswaraswamy a Swamy ve své koncepci, která není zaměřená na specifickou pozici (Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208).

Faktor vzdělávání a rozvoje není stejně významný pro všechny personalistky-generalistky. Informantky, pro které je tento faktor významný, to zdůvodňují tím, že se chtějí zlepšovat ve své práci a udržovat a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Což je v souladu s tím, co k faktoru vzdělávání a rozvoje uvádí Walton (1973, s. 14). Zjištění, že jedna informantka nepřikládá vzdělávání a rozvoji žádný význam a pro dvě je pouze zčásti významné, není

v souladu ani s výstupem výzkumu Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (VÚBP, 2021, s. 50).

Z empirického šetření vyplývá, že faktor kariérního růstu není významný pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek. Informantky uvedly, že pro ně kariérní růst není důležitý, protože jsou na své současné pracovní pozici spokojené. Výstup z empirického šetření nepotvrzuje význam tohoto faktoru, který je uveden v koncepcích kvality pracovního života Hory (2009, s. 6), Nanjundeswaraswamiho a Swamiho (2011, s. 207), Shvets (2018, s. 28), Sirgyho (2001, s. 247) a Waltona (1973, s. 14). Některé informantky uvedly, že pro ně byla možnost kariérního růstu v minulosti důležitá, protože měla vliv na jejich motivaci k práci. Toto zjištění se shoduje s Kocianovou (2010, s. 36).

Faktor uznání a ocenění je pro personalistky-generalistky velmi významný pouze v rámci organizace. Pro personalistky-generalistky je důležitá pozitivní zpětná vazba od nadřízených, kolegů i ostatních zaměstnanců. Informantky nepřisuzují význam uznání a ocenění mimo organizaci. Zjištěné poznatky k významu uznání a ocenění jsou v částečném rozporu s tvrzením Sirgyho, který přikládá význam i uznání a ocenění mimo organizaci (2001, s. 247).

Z empirického šetření vyplývá, že faktor odměňování je velmi významný pro kvalitu pracovního života všech personalistek-generalistek, což je v souladu se zjištěními VÚBP (2021, s. 41) a Teoh (2011, s. 604). Pro všechny informantky je odměňování významné i přes to, že některé nemají pocit, že je jejich odměna za práci adekvátní, toto zjištění se shoduje s přístupem Waltona (1973, s. 13).

Všechny personalistky-generalistky označily v rámci šetření faktor mezilidských vztahů jako jeden z nejvýznamnějších. Přisuzovaný význam se shoduje se zjištěním VÚBP (2021, s. 41) a s tvrzením Nanjundeswaraswamiho a Swamiho (2013, s. 208) a Waltona (1973, s. 15). Všechny informantky uvedly, že pro výkon své práce potřebují dobré vztahy s vedoucími pracovníky, toto zjištění se shoduje s tím, co uvádí Teoh (2011, s. 604).

Faktor pracovní zátěže je významný pro kvalitu pracovního života všech personalistek-generalistek. Z šetření vyplývá, že vysoká míra pracovní zátěže je personalistkami-generalistkami tolerována po omezenou dobu. Informantky uvedly, že jsou při dlouhodobé

a vysoké zátěži ve stresu. Některé informantky však uvedly, že jim práce pod tlakem po omezenou dobu vyhovuje. Tato zjištění jsou v souladu s Kocianovou (2010, s. 184) a Markem a Skřehotem (2009, s. 25).

Faktor rovného zacházení je velmi významný pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek. Zmiňována byla zejména rovnost pohlaví a rovnost bez ohledu na věk a vzhled, což je v souladu s tvrzeními Waltona (1973, s. 16). Informantky uváděly, že kdyby s nimi nebylo rovně zacházeno, necítily by se v organizaci komfortně a bezpečně, což se shoduje s tím, co uvádí Nanjundeswaraswamy a Swamy (2013, s. 208).

Pracovní režim, druh úvazku a zejména pracovní doba a její pružnost jsou velmi významným faktorem kvality pracovního života personalistek-generalistek. Zdůrazněn byl vliv pracovního režimu na mimopracovní život personalistek-generalistek. Tato zjištění se shodují s tvrzeními Vinopala (2015 a kol., s. 18) a Waltona (1973, s. 16).

Faktoru rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem personalistky-generalistky přisoudily velký význam, to je v souladu se Sirgym et al. (2001, s. 247). Informantky uváděly, že je pro ně rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem významná, protože jim pomáhá uspokojovat potřeby v pracovním i soukromém životě a zvyšuje jejich životní spokojenost, což se shoduje s Kocianovou (2012, s. 106). Některé informantky uvedly, že vyvážení pracovního a mimopracovního života zlepšuje jejich pracovní spokojenost a výkon, zjištění je v souladu s Armstrongem a Taylorem (2015, s. 510).

Vybavení pracoviště, které odpovídá jejich potřebám, personalistky-generalistky považují za významné. Pro některé informantky je důležité, aby vybavení plnilo svůj účel a mohly dělat svou práci, na estetice vybavení a pracoviště jim až tak nezáleží. Některé informantky naopak potřebují, aby pracoviště a jeho vybavení plnilo i estetickou a reprezentativní funkci. Tyto informantky jsou ochotny přispět ke zlepšení pracoviště i vlastními silami. Zjištění jsou v souladu s tvrzeními Nanjundeswaraswamiho a Swamiho (2013, s. 209) a Štikara (2003, s. 117).

K faktoru jistoty pracovního místa se personalistky-generalistky vyjádřily nejednoznačně. Část jich jistotu zaměstnání považuje za velmi významnou, menší část informantek tento faktor nepovažuje za až tak významný. Výstup šetření nepotvrdil tvrzení Červenky (2015a,

nestránkováno), podle kterého je faktor jistoty jeden z nedůležitějších, zároveň se však toto tvrzení nevztahuje konkrétně k pozici personalistek-generalistek. Všechny personalistky-generalistky na své pracovní pozici pociťují jistotu zaměstnání. Většina informantek odůvodnila pociťovanou jistotu velikostí a stabilitou nadnárodní organizace, ve které jsou zaměstnány, což je v souladu s koncepcí Nanjundeswaraswamiho a Swamiho (2013, s. 210).

Organizační faktory ovlivňující pracovní činnost personalistek-generalistek ve společnosti, působí na faktory kvality pracovního života personalistek-generalistek, které se vztahují k jejich pracovní činnosti a pracovním podmínkám.

V rámci empirického šetření byly identifikovány vnější a vnitřní vlivy na práci personalistek-generalistek. Vnější vlivy byly uváděny v omezené míře, význam informantky přisoudily aktuální situaci na trhu práce, politické situaci a mezinárodní ekonomické situaci. Jako významné vnitřní vlivy uváděly informantky personální zabezpečení pobočky, nemocnost, dovolené a fluktuace zaměstnanců, vedení společnosti a pobočky, uzávěrky, vliv zahraniční mateřské organizace, spolupracovníky a nadřazené nastavené procesy, množství administrativy, funkčnost systémů a spokojenost zaměstnanců. Výstup z empirického šetření neodpovídá standardním odborným vymezením, například Kocianová (2012, s. 89), v rámci kterých je představeno výrazně větší množství faktorů, které ovlivňují personální řízení v organizaci.

Z rozhovorů vyplývá, že personální strategie významně ovlivňuje práci personalistek-generalistek. Informantky vnímají její vliv na svou práci, jelikož určuje cíle a priority jejich pracovní činnosti. Vliv personální strategie popisují ve svých odborných publikacích Kocianová (2012, s. 91) a Ulrich (2009, s. 206). Některé informantky nepřisuzují personální strategii význam i přesto, že vnímají její vliv na svou práci.

Vliv ani význam personální politiky na personalistky-generalistky nevnímají jednotně. Část informantek vnímá, že ovlivňuje jejich práci, protože jim určuje pracovní úkoly a podmínky jejich práce. Část informantek naopak její vliv nepociťuje. Pro některé personalistky-generalistky je personální politika velmi významná, některé jí význam nepřisuzují. Rozdílné vnímání vlivu a významu personální politiky informantkami naznačuje, že personální politika není ve společnosti explicitně vyjádřena. Zjištění, že personální politika je implicitní

a neformalizovaná je v souladu s tvrzením Armstronga a Taylora (2015, s. 577), kteří uvádějí, že v některých organizacích je personální politika pouze implicitní.

Z empirického šetření vyplývá, že všechny personalistky-generalistky vnímají významný vliv dané podoby personálních procesů na svou práci. Podoba personálních procesů je stanovena rámcově na úrovni celé organizace, některé z informantek zmiňují, že na lokální úrovni mají možnost procesy přizpůsobovat potřebám pobočky. Zároveň informantky zmiňovaly, že se mohou podílet na formování a úpravě podoby personálních procesů, které jsou stanoveny pro celou organizaci. Z pozice personalistek-generalistek informantky zajišťují všechny personální procesy na pobočce ve spolupráci s liniiovými manažery. Zjištění, že informantky na pobočkách zajišťují všechny personální procesy a podílejí se na jejich nastavování, odpovídá Lawlerovi (2005, s. 168) a Národní soustavě povolání (2017, s. 1).

Empirické šetření bylo limitováno velikostí výzkumného vzorku a nutností neuvádět sociodemografické údaje informantek z důvodu anonymizace. Dále bylo šetření limitováno mírou sdílnosti informantů v odpovědích na jednotlivé otázky. Výsledky šetření nelze zobecnit na všechny personalistky-generalistky pracující ve všech organizacích zabývajících se prodejem spotřebního zboží. Výsledky šetření však lze považovat za příklad z konkrétní organizace, která se zabývá prodejem spotřebního zboží.

Rozšířením šetření by mohly být dotazníky s nucenou volbou, které by určovaly pořadí významnosti jednotlivých faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek. Předmětem dalšího šetření by mohlo být zjišťování souvislostí mezi sociodemografickými údaji personalistek-generalistek a přisouzeným významem jednotlivým faktorům jejich kvality pracovního života, protože aktuální životní situace jedinců má vliv na jejich vnímání významu faktorů kvality pracovního života. Návazné šetření by se mohlo zabývat faktory kvality pracovního života dalších pracovníků personálního oddělení dané organizace. Navazovat by mohlo rozšíření šetření, v rámci kterého by byl zjišťován subjektivní význam faktorů kvality personalistů-generalistů z jiných organizací, které se zabývají prodejem spotřebního zboží.

8 Závěr

Vymezení kvality života není v odborné literatuře jednoznačně stanoveno. Kvalitu života lze vnímat jako komplexní pojem s přesahem do mnoha oblastí lidského života. Kvalita života jedince je určena částečně měřitelnými aspekty jako jsou socioekonomické podmínky, vzdělání, zdraví, volný čas nebo sociální interakce s ostatními jedinci, ale také subjektivními aspekty jako je spokojenost jedince se svým společenským zařazením, vnímání vyváženosti pracovního a osobního života a vnímání osobní pohody.

Na kvalitu života má zásadní vliv kvalita pracovního života. Kvalita pracovního života působí na pracovní i životní spokojenost, fyzické a psychické zdraví, naději na dožití a osobní pohodu všech pracujících lidí. Vysoká úroveň kvality pracovního života pozitivně ovlivňuje motivaci a pracovní výkon pracovníků. Přístup ke kvalitě pracovního života v odborné literatuře také není jednotný. Je však možné vymezit dvě základní roviny kvality pracovního života. Objektivní, která sleduje faktory kvality pracovního života bez ohledu na její vnímání jednotlivci, a subjektivní, ve které záleží na hodnocení jednotlivých faktorů jedincem.

Obdobně jako vymezení kvality pracovního života, ani její konceptualizace není jednotná. V odborné literatuře lze vysledovat mnoho různých koncepcí a modelů kvality pracovního života. Koncepte a modely jsou zaměřeny na různé faktory kvality pracovního života. Liší se rovněž i to, jak jsou v nich faktory seskupovány do domén a jaký význam je jednotlivým faktorům přisuzován.

Personální řízení je specializovaná oblast činností, které jsou zaměřené na pracovníky v organizaci. Tyto činnosti jsou v organizacích zabezpečovány odbornými pracovníky – personalisty. Činnost personalistů v organizaci je podmíněna potřebami organizace a vnitřními i vnějšími podmínkami, ve kterých organizace působí. Pracovní činnost personalistů ovlivňuje mnoho faktorů. Patří mezi ně význam a postavení personálního řízení v organizaci, personální strategie, personální politika a daná podoba personálních procesů v organizaci. Pracovní činnost personalistů je rovněž ovlivňována přístupem vrcholového vedení k personálnímu řízení a spoluúčastí liniových manažerů na personálních procesech. Na pracovní činnost personalistů má dále vliv jejich role v organizaci a pracovní pozice,

jejich profesionalita a kompetence. Základní úlohou personalistů je poskytování personálních služeb. Role personalistů v organizaci může být konfliktní, protože zastupují současně zájmy společnosti i zájmy jednotlivých pracovníků.

Na základě koncepcí kvality pracovního života a faktorů ovlivňujících činnost personalistů v organizaci byly identifikovány faktory kvality pracovního života personalistů. Identifikované faktory byly uspořádány na faktory pověsti zaměstnavatele a kultury organizace, faktory související s pracovní činností a faktory vztahující se k pracovním podmínkám. Faktory, které se vztahují k pracovní činnosti, jsou význam práce, pracovní náplň, samostatnost v práci, odpovědnost za práci a podílení se na rozhodování. Faktory z oblasti pracovních podmínek jsou vzdělávání a rozvoj, kariérní růst, uznání a oceňování práce, odměna za práci, mezilidské vztahy, pracovní zátěž, rovné zacházení, pracovní režim, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, vybavení pracoviště a jistota zaměstnání.

Kvalitativní empirické šetření bylo zaměřeno na subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek a subjektivní přisuzování významu organizačních faktorů, které ovlivňují činnost personalistek-generalistek v organizaci zabývající se prodejem spotřebního zboží.

Pověst zaměstnavatele je pro personalistky-generalistky významná. Faktoru kultury organizace je přisuzován personalistkami-generalistkami význam, větší význam přisuzují kultuře pracoviště, na kterém působí, než kultuře celé organizace.

Faktory, které souvisejí s pracovní činností, nejsou personalistkami-generalistkami vnímány jednotně. Faktor významu práce je pro kvalitu pracovního života personalistek-generalistek důležitý. Pro většinu personalistek-generalistek je jejich pracovní náplň a její zajímavost velmi významná, všechny personalistky-generalistky považují svou práci za zajímavou. Faktor samostatnosti v práci není personalistkami-generalistkami shodně vnímán. Odpovědnost za práci není zásadní pro žádnou z personalistek-generalistek, pro některé dokonce není vůbec významná. Faktor podílení se na rozhodování je personalistkami-generalistkami hodnocen rozdílně, některé ho za významný považují, pro ostatní má význam malý nebo žádný.

Faktory, které se vztahují k pracovním podmínkám, jsou personalistkami-generalistkami vnímány odlišně. Faktor vzdělávání a rozvoje je pro personalistky-generalistky různě významný. Faktoru kariérního růstu personalistky-generalistky nepřisuzují význam. Uznání a oceňování je pro personalistky-generalistky velmi významné. Finanční odměna je pro personalistky generalistky důležitá, zaměstnanecké výhody nejsou vnímány jednotně. Faktor mezilidských vztahů je pro personalistky-generalistky jedním z nejvýznamnějších. Pracovní zátěži je personalistkami-generalistkami přikládána důležitost. Faktor rovného zacházení je významným faktorem kvality pracovního života personalistek-generalistek. Pracovní režim je pro personalistky-generalistky významný. Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem je jedním z nejvýznamnějších faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek. Faktor vybavení pracoviště je personalistkami-generalistkami vnímán různě. Jistotě zaměstnání je personalistkami-generalistkami přisuzován význam.

Organizační faktory ovlivňující pracovní činnost personalistek-generalistek ve společnosti mají vliv na faktory kvality pracovního života personalistek-generalistek. Personalistky-generalistky rozpoznávají vnější a vnitřní vlivy, které působí na jejich práci personalistky ve společnosti. Jako významné vnější vlivy uvádějí aktuální situaci na trhu práce, politickou situaci a mezinárodní ekonomickou situaci. Jako významné vnitřní vlivy uvádějí především personální zabezpečení jejich pobočky, vedení společnosti a pobočky a svého nadřízeného. Všechny personalistky-generalistky pocítují vliv personální strategie na svou práci, ale význam jí přisuzuje pouze část. Vliv i význam personální politiky pro svou práci vnímají personalistky-generalistky odlišně. Stanovená podoba personálních procesů ovlivňuje personální práci všech personalistek-generalistek, pro část z nich je velmi důležitá možnost si procesy upravovat na lokální úrovni podle svých potřeb a potřeb pobočky.

Empirické šetření ve většinové míře potvrdilo teoretická východiska, ze kterých vycházelo. Lze však vyzorovat, že význam některých faktorů kvality pracovního života je personalistkami-generalistkami vnímán odlišným způsobem. V některých případech se přisuzovaný význam faktorů personalistkami liší od významu, který je faktorům přikládán v odborné literatuře a výzkumných šetřeních, která nejsou zaměřena na specifickou skupinu personalistů.

9 Soupis bibliografických citací

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-3434-7.

ČERVENKA, Jan. Jistota pracovního místa: důležitost a hodnocení. *JOSRA Kvalita pracovního života* [online]. 2015a, 8 [vid. 2024-01-24]. ISSN 1803-3687. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/jistota-pracovniho-mista-dulezitest-hodnoceni>.

ČERVENKA, Jan. Spokojenost s celkovým pracovním životem: co představuje a s čím souvisí? *Naše společnost* [online]. 2015b, 13(1), 34–43 [vid. 2023-05-12]. DOI: <http://dx.doi.org/10.13060/1214438X.2015.1.13.207>. ISSN 1214-438X. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/casopis-nase-spolecnost/prehled-clanku/73-2015-1/1915-spokojenost-s-celkovym-pracovnim-zivotem-co-predstavuje-a-s-cim-souvisi>.

DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. *Kvalita života seniorů: v domovech pro seniory*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4138-3.

EUROFOUND. *European Quality of Life Survey 2016: Quality of life, quality of public services, and quality of society*, [online]. Eurofound, 2017 [vid. 2023-04-5]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/european-quality-life-survey-2016>.

EUROSTAT. *Quality of life: Facts and views*, [online]. Eurostat, 2015 [vid. 2023-04-5]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6856423/KS-05-14-073-EN-N.pdf/742aee45-4085-4dac-9e2e-9ed7e9501f23?t=1433141890000>.

GURKOVÁ, Elena. *Hodnocení kvality života: pro klinickou praxi a ošetrovatelský výzkum*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3625-9.

HEŘMANOVÁ, Eva. Kvalita života a její modely v současném sociálním výzkumu. *Sociológia* [online]. 2012, 44(4), 407–425 [vid. 2023-04-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263303947_Kvalita_zivota_a_jeji_modely_v_soucasnem_socialnim_vyzkumu.

HORA, Ondřej. Český trh práce z hlediska vybraných forem flexibility a kvality pracovního života. *FÓRUM sociální politiky* [online]. 2009, 2(2009), 5–13 [vid. 2020-06-08]. ISSN 1802-5854. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/325193906_Cesky_trh_prace_z_hlediska_vybranych_forem_flexibility_a_kvality_pracovniho_zivota.

HORA, Ondřej. Kvalita pracovního života v sektoru strojírenství a v sektoru informačních technologií: případová studie. In WINKLER, Jiří a Lenka KLIMPLOVÁ, eds. *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. Brno: Masarykova univerzita, 2010, 9–28. ISBN 978-80-210-5352-6.

HUR, Hyunkang. Job security matters: A systematic review and meta-analysis of the relationship between job security and work attitudes. *Journal of management & organization* [online]. 2019, 28(5), 925–955. ISSN 1833-3672. [vid. 2024-01-24]. Dostupné z: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/job-security-matters-a-systematic-review-and-metaanalysis-of-the-relationship-between-job-security-and-work-attitudes/0673B314906B1F4D7C3FA0AD8F5F4070>.

KEBZA, Vladimír. Zdraví a životní styl: Kvalita života v kontextu měnící se společnosti. In: GILLNEROVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2011, 21–96. ISBN 978-80-247-7448-0.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAWLER, Edward E. From human resource management to organizational effectiveness. *Human resource management* [online]. 2005, 44(2), 165–169. [vid. 2024-01-30]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/pdf/10.1002/hrm.20059>.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAREK, Jakub a Petr SKŘEHOT. *Základy aplikované ergonomie*. Praha: VÚBP, 2009. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-58-6.

MARTEL, Jean-Pierre a Gilles DUPUIS. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research* [online]. 2006, 77(2), 333–368 [vid. 2023-05-19]. DOI: 10.1007/s11205-004-5368-4. ISSN 0303-8300. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/225364591_Quality_of_Work_Life_Theoretical_and_Methodological_Problems_and_Presentation_of_a_New_Model_and_Measuring_Instrument.

NANJUNDESWARASWAMY, Terakanambi S. a Devappa R. SWAMY. Review Of Literature on Quality of Worklife. *International Journal for Quality Research* [online]. 2013, 7(2), 201–214 [vid. 2023-05-28]. ISSN 1800-7473. Dostupné z: <http://ijqr.net/journal/v7-n2/3.pdf>.

NSP. *Personalista* [online]. Národní soustava povolání, 2017 [vid. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista>.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

PAYNE, Jan a kol. *Kvalita života a zdraví*. Praha: Triton, 2005. ISBN 80-7254-657-0.

RYFF, Carol D. a Corey Lee M. KEYES. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1995, 69(4), 719–727 [vid. 2023-05-01]. ISSN 1939-1315. Dostupné z: doi:10.1037/0022-3514.69.4.719.

SHVETS, Anastasiia. Innovative Approaches To Analysis Of Job Quality: Factors, Elements And Outcomes. *Marketing and Management of Innovations* [online]. 2018, 2018(4), 26–42 [cit. 2020-06-05]. DOI: 10.21272/mmi.2018.4-03. ISSN 2227-6718. Dostupné z: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-4/_%D0%90145-04-2018_Shvets.pdf.

SIRGY, Joseph M., David EFRATY, Phillip SIEGEL a Dong-Jin LEE. A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement* [online]. 2001, 55(3), 241–302 [vid. 2023-05-12]. DOI: 10.1023/a:1010986923468. ISSN 1573-0921. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/27526956?seq=1>.

SVOBODOVÁ, Lenka. Co je kvalita pracovního života a jak ji lze zkoumat? In: ČADOVÁ, Naděžda a Miloš PALEČEK, eds. *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, 31–52. ISBN 80-7330-103-2.

SVOBODOVÁ, Lenka, Iveta MLEZIVOVÁ, Jiří VINOPAL a Jan ČERVENKA. *Proměny kvality pracovního života*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2015. ISBN 978-80-87676-13-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Manažer*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠOLCOVÁ, Iva a Vladimír KEBZA. Kvalita života v psychologii: Osobní pohoda (well-being), její determinanty a prediktory. In: HNILICOVÁ, Helena, ed. *Kvalita života: sborník příspěvků z konference, konané dne 25.10.2004 v Třeboni, Kongresový sál hotelu Aurora*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004, 21–32. ISBN 80-86625-20-6.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TEOH, Wendy Ming-Yen, Kit-Wei TAN, Siong-Choy CHONG a Lew-Sian WOOL. Job satisfaction level among human resource employees: Malaysia's perspective. *African Journal of Business Management* [online]. 18 January 2011, 6(2), 595–607 [vid. 2024-03-18]. ISSN 1993-8233. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Wendy-Teoh-2/publication/268363920_Job_satisfaction_level_among_human_resource_employees_Malaysia%27s_perspective/links/546e9c730cf2bc99c2155a00/Job-satisfaction-level-among-human-resource-employees-Malaysias-perspective.pdf.

TIMOSSI, Luciana da Silva, Bruno PEDROSO, Antonio Carlos DE FRANCISCO a Luiz Alberto PILATTI. Evaluation of quality of work life: an adaptation from the Walton's QWL model. *XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. 2008, 2–17. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/285277309_Evaluation_of_quality_of_work_life_an_adaptation_from_the_Walton's_QWL_model.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

ULRICH, David, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Petr. Věda o well-being – několik (více méně kritických) poznámek. *Československá psychologie*. 2016, 60(1), 13–21. ISSN 0009-062x.

VINOPAL, Jiří. Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* [online]. 2011, 47

(5), 937–965. ISSN 0038-0288 [vid. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2011/05/03.pdf>.

VINOPAL, Jiří a kol. *Metodika dlouhodobého monitorování subjektivní kvality pracovního života v České republice* [online]. Certifikovaná metodika. Projekt „Proměny kvality pracovního života“, TAČR, 2014–2015, TD020046. (Certifikovaná metodika). 2015. [vid. 2023-05-19]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Metodika_dlouhodobeho_monitorovani_s_ubjektivni_kvality_pracovniho_zivota_v_CR.pdf/a12ac2ff-961a-0833-eac0-5a9698677557.

VÚBP. *Kvalita pracovního života 2020* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2021 [vid. 2023-10-29]. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/02-2020-VUBP/Vsouhrn-Kvalita-pracovniho-zivota-2020-Souhrnna-vyzkumna-zprava.pdf>.

WALTON, Richard. Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review* [online]. 1973, 15(1), 11–21 [vid. 2023-10-30]. ISSN 0019-848X. Dostupné z: https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it.

WHO. *WHOQOL User Manual* [online]. World Health Organization, 2012 [vid. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-HIS-HSI-Rev.2012.03>.

10 Přílohy

Příloha A – Faktory kvality pracovního života personalistů

Faktory	Autoři
Pověst zaměstnavatele a kultura organizace	
Pověst zaměstnavatele	Hora, 2009, s. 6; Walton, 1973, s. 16
Kultura organizace	Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208; Walton, 1973, s. 15
Pracovní činnost	
Význam práce	Hora, 2009, s. 6; Shvets, 2018, s. 28; Walton, 1973, s. 16
Pracovní náplň	Hora, 2009, s. 6; Shvets, 2018, s. 28; Sirgy et al., 2001, s. 247; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 14
Samostatnost v práci	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 210; Shvets, 2018, s. 28; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 13
Odpovědnost za práci	Hora, 2009, s. 6; Walton, 1973, s. 14
Podílení se na rozhodování	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208
Pracovní podmínky	
Vzdělávání a rozvoj	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 208; Shvets, 2018, s. 28; Sirgy et al., 2001, s. 247; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 14
Kariérní růst	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 207; Shvets, 2018, s. 28; Sirgy et al., 2001, s. 247; Walton, 1973, s. 14
Uznání a oceňování práce	Sirgy et al., 2001, s. 247; Walton, 1973, s. 16
Odměna za práci	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 209; Shvets, 2018, s. 28; Sirgy et al., 2001, s. 246; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 12
Mezilidské vztahy	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 209; Shvets, 2018, s. 28; Sirgy et al., 2001, s. 247; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 15

Pracovní zátěž	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 209; Shvets, 2018, s. 28; Walton, 1973, s. 13
Rovné zacházení	Hora, 2009, s. 6; Walton, 1973, s. 15
Pracovní režim	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 209; Shvets, 2018, s. 28; Sirgy et al., 2001, s. 247; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 13
Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem	Hora, 2009, s. 6; Shvets, 2018, s. 28; Sirgy et al., 2001, s. 247; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 16
Vybavení pracoviště	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 210; Shvets, 2018, s. 28; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 13
Jistota zaměstnání	Hora, 2009, s. 6; Nanjundeswaraswamy a Swamy, 2013, s. 210; Shvets, 2018, s. 28; Sirgy et al., 2001, s. 246; Vinopal a kol., 2015, s. 18; Walton, 1973, s. 14

Příloha B – Informace o organizaci zabývající se prodejem spotřebního zboží

Organizace se zaměřuje na prodej potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží. Je dceřinou společností mezinárodní organizace. Řadí se mezi velké organizace a zaměstnává přibližně 3 500 zaměstnanců. Organizace má provozovny a distribuční centrum. Provozovny mají 100–300 zaměstnanců, počet zaměstnanců ovlivňuje velikost provozovny, distribuční centrum má kolem 500 zaměstnanců. V každé provozovně je zaměstnán pracovník na pracovní pozici HR Generalista, na distribučním centru tuto pozici vykonávají dva zaměstnanci. Celkem ve společnosti pracuje 15 zaměstnanců na pozici HR Generalista. Přímými nadřízenými HR Generalistů jsou HR Business Partneři, zároveň HR Generalisté úzce spolupracují s řediteli provozoven a ředitelem distribučního centra. HR Business Partneři pro provoz jsou celkem tři a každý vede pět HR Generalistů. Kromě tří HR Business Partnerů pro provoz jsou v organizaci další dva, kteří mají na starost centrálu. Nadřízeným pro HR Business Partnery je Head of HR Business Operations, tato pozice v organizační struktuře podléhá přímo pod HR ředitele. HR oddělení se dále skládá z oddělení Learning and Development, oddělení Compensations and Benefits a z oddělení Fleet Support and Backoffice. Přímým nadřízeným vedoucích pracovníků těchto oddělení je HR ředitel. Na oddělení Learning and Development pracují celkem čtyři zaměstnanci. Oddělení Compensations and Benefits se skládá z 12 zaměstnanců, jeho součástí je mzdová účtárna. V oddělení Fleet Support and Backoffice jsou zaměstnání tři pracovníci.

Příloha C – Polostrukturovaný rozhovor

A. Subjektivní význam faktorů kvality pracovního života personalistek-generalistek

I. Pověst zaměstnavatele a kultura organizace

1. Jak významná je pro Vás pověst společnosti jako Vašeho zaměstnavatele?
2. Jakou důležitost přisuzujete kultuře organizace, ve které pracujete?
 - 2.1 Jak důležitá je pro Vás kultura na pracovišti, na kterém působíte?

II. Pracovní činnost

3. Jakou důležitost přisuzujete vlastní pracovní činnosti ve společnosti?
4. Jak důležitý je pro Vás přisuzovaný význam práci personalistky ve společnosti?
5. Jak důležitá je pro Vás zajímavost Vaší práce?
6. Jak významná je pro Vás samostatnost v práci na Vaší pozici?
7. Jakou důležitost přisuzujete odpovědnosti za práci na Vaší pozici?
8. Jak významná je pro Vás možnost podílet se na rozhodování v rámci činnosti na Vaší pozici?

III. Pracovní podmínky

9. Jak důležitá je pro Vás možnost vzdělávat se a rozvíjet?
10. Jak důležitá je pro Vás možnost kariérního růstu ve společnosti?
11. Jak významné je pro Vás uznání a ocenění Vaší práce?
12. Jak důležitá je pro Vás finanční odměna za práci?
13. Jak důležité jsou pro Vás zaměstnanecké výhody, které jsou Vám poskytovány?
14. Jak důležité jsou pro Vás vztahy s nadřízeným?
15. Jak důležité jsou pro Vás vztahy se spolupracovníky?
16. Jak významná je pro Vás míra pracovní zátěže na Vaší pozici?
17. Jak významné je pro Vás jako pro zaměstnankyni rovné zacházení?
18. Jak významný je pro Vás pracovní režim na Vaší pozici?
19. Jak významná je pro Vás možnost sladování pracovního a mimopracovního života?
20. Jak důležité je pro Vás vybavení Vašeho pracoviště?
21. Jak významná je pro Vás jistota Vašeho zaměstnání?

22. Je ještě něco dalšího, co je pro Vás jako pro zaměstnankyni důležité?

B. Subjektivní význam organizačních faktorů ovlivňujících činnost personalistek-generalistek ve společnosti

23. Co podle Vás ovlivňuje Vaši práci personalistky ve společnosti?

24.1. Co ovlivňuje Vaši práci personalistky pozitivně?

24.2. Co ovlivňuje Vaši práci personalistky negativně?

24. Jaký vliv má podle Vás personální strategie společnosti na Vaši práci?

25. Jaký vliv má podle Vás personální politika společnosti na Vaši práci?

26. Jaký vliv má podle Vás daná podoba personálních procesů ve společnosti na Vaši práci?

27. Jsou nějaké změny, které byste ve vztahu ke své práci personalistky ve společnosti přivítala?

28. Je ještě něco dalšího, co byste chtěla uvést ke své práci personalistky ve společnosti?

Příloha D – Vzor informovaného souhlasu

Informovaný souhlas

Vážená paní,

žádám Vás o účast v empirickém šetření, které je součástí mé bakalářské práce Faktory kvality pracovního života personalistů na Katedře andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Veškerá získaná data budou využita pouze pro účely této práce a budou anonymizována. Zapojení do šetření je dobrovolné, účastník může z šetření kdykoliv odstoupit.

Děkuji Vám za spolupráci,

Barbora Čadková (cadabara@seznam.cz)

Prohlášení a souhlas účastníka s jeho zapojením do empirického šetření

Prohlašuji, že souhlasím s účastí ve výše uvedeném empirickém šetření a byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast v empirickém šetření nebo svůj souhlas kdykoliv odvolat. Nemám námitek proti tomu, aby mnou poskytnutá data byla za výše uvedených podmínek anonymně využita.

Jméno a příjmení:

Podpis: