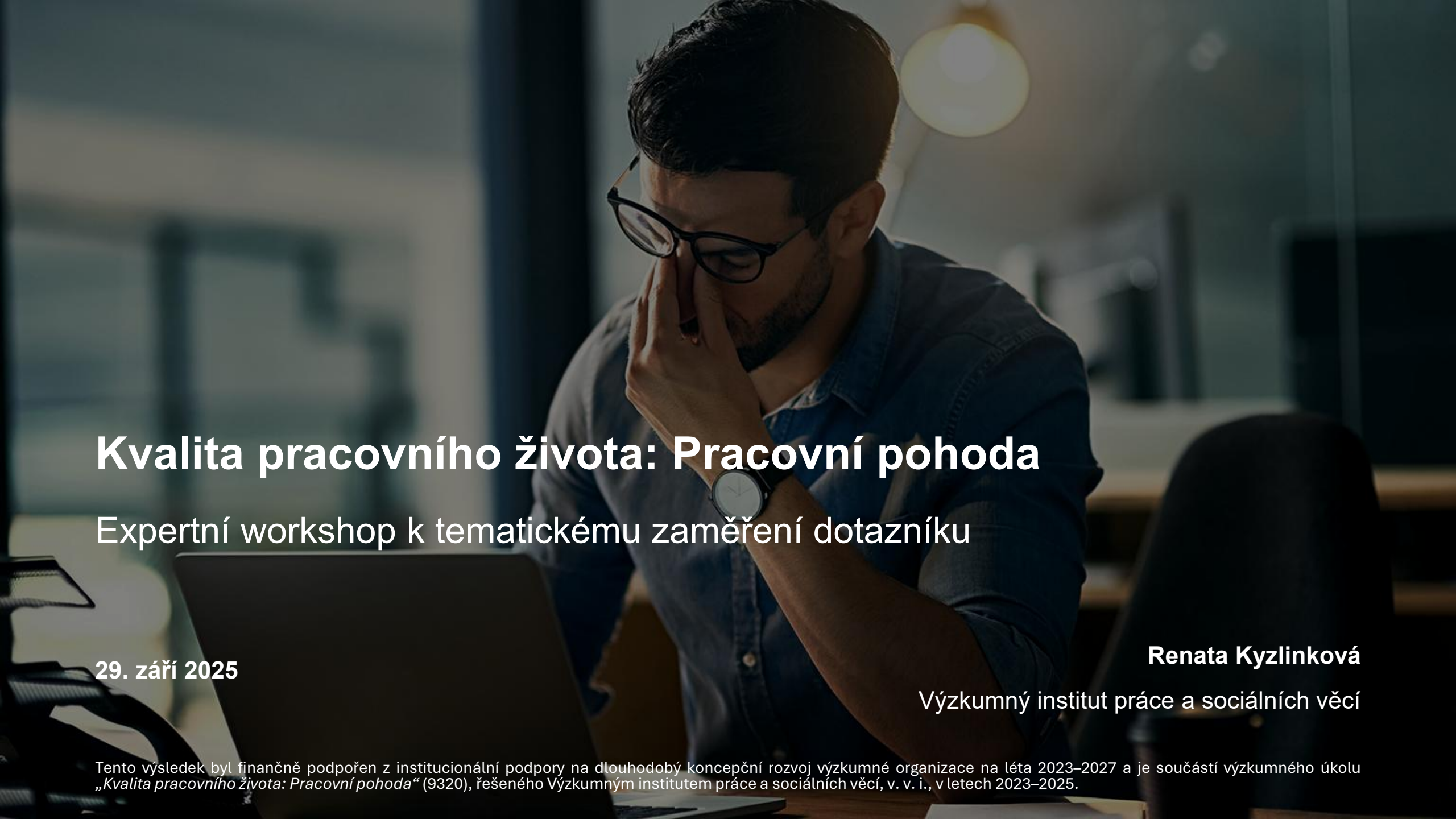


Kvalita pracovního života: Pracovní pohoda

Expertní workshop k tematickému zaměření dotazníku

29. září 2025

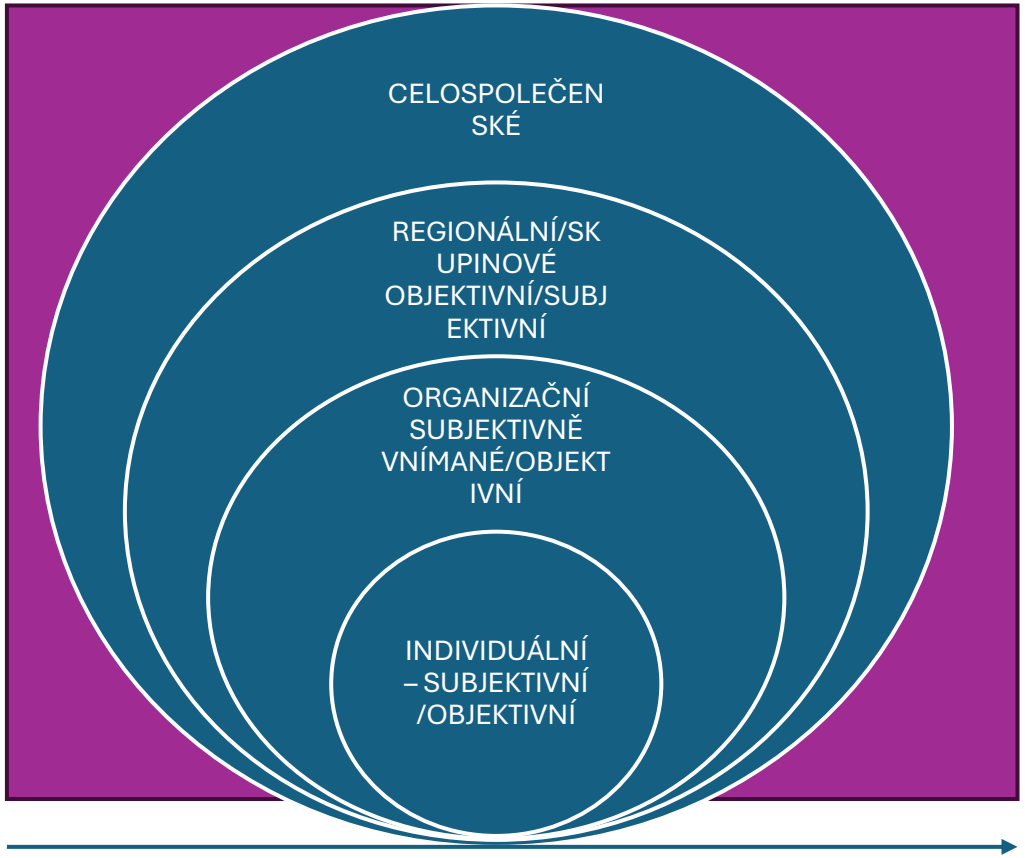
Renata Kyzlinková

Výzkumný institut práce a sociálních věcí

Tento výsledek byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2023–2027 a je součástí výzkumného úkolu *„Kvalita pracovního života: Pracovní pohoda“* (9320), řešeného Výzkumným institutem práce a sociálních věcí, v. v. i., v letech 2023–2025.

Kvalita pracovního života

JE TVOŘENA Z NĚKOLIKA VZÁJEMNĚ PROPOJENÝCH VRSTEV



SFÉRA PRÁCE

INDIVIDUÁLNÍ SUBJEKTIVNÍ – SUBJEKTIVNÍ vnímání (např. „Mám pocit dobře vykonané práce“)
INDIVIDUÁLNÍ OBJEKTIVNÍ – SOCIODEMOGRAFIKA

ORGANIZAČNÍ SUBJEKTIVNÍ – HODNOCENÍ chodu ORGANIZACE (NAPŘ. „Pokud potřebuji IT podporu, dostanu ji“)

ORGANIZAČNÍ OBJEKTIVNÍ – MANAGEMENT, STRUKTURA, PERSONÁLNÍ SLOŽENÍ ATD. (NAPŘ. GENDER VEDOUCÍHO, FEMINIZACE TÝMU, OGRANIZAČNÍ PROCESY, využívání pomůcek a technologií APOD.)

SFÉRA SOUKROMÁ

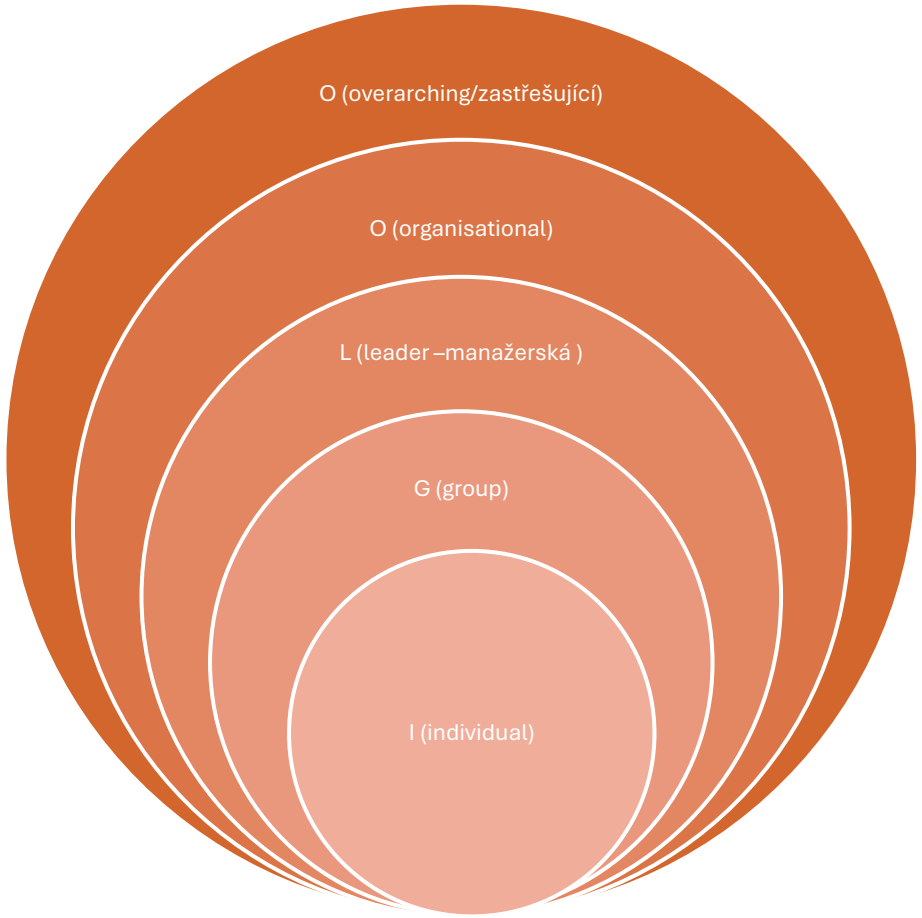
Minulost (retrospektiva/life event analysis)

Přítomnost

Budoucnost (indikátory zohledňující pravděpodobný vývoj)

Internal

IGLOO MODEL (Nielsen et al., 2018): NAHLÍŽENÍ NA DUŠEVNÍ ZDRAVÍ A POHODU AN PRACOVIŠTI



Na každé z těchto úrovní lze přispívat k wellbeingu. Zároveň stav a intervence do jednotlivých oblastí mají synergický efekt na wellbeing zaměstnanců

- Naše zjišťování však bude pokrývat nejen wellbeing a psychickou pohodu zaměstnanců, ale bude širší – na základě individuálních subjektivních hodnocení budeme usuzovat i na incidenci širších společenských jevů (např. platformová práce, digitaliazce podniků, zastřené podnikání apod.)
- Dále budeme klást výzkumné otázky a hypotézy, které nebudou omezeny jen na wellbeing, ale i na širší souvislosti pracovního života (pracovní podmínky) a vnímání pracovního života v kontextu životních situací.

Internal

KPŽ - na co nezapomenout:

A. Design práce a pracovní podmínky	B. Sociální vztahy a klima
Autonomie a rozhodovací pravomoc (vliv na úkoly, tempo, metody) **Smysluplnost a rozmanitost práce** (rozmanitost, smysl úkolu) **Zátěž a požadavky** (kvantitativní, kognitivní – včetně digitálních, emoční; fyzické, tempo práce, technostres) **Zdroje** (nástroje, informace, podpora, kapacita) **Jasnost rolí a předvídatelnost** (role conflict/ambiguity, plánování) **Pracovní doba/flexibilita času a místa** (remote, hybrid, směny, flexibilní úvazky, práce v nesociálních hodinách, předvídatelnost pracovní doby, přestávky v práci) **Ergonomie a fyzické prostředí** (hluk, světlo, teplota, pracoviště)	**Kvalita vztahů v týmu** (soudržnost, důvěra, psychologické bezpečí) **Leadership** (podpůrné, spravedlivé a kompetentní vedení) **Organizační spravedlnost** (distributivní, procedurální, interpersonální) **Respekt a inkluze (DEI)** (faktická inkluze, prevence šikany/obtěžování) **Hlas zaměstnanců** (účast na rozhodování, odbory, zpětná vazba)

Internal

KPŽ - na co nezapomenout:

C. Odměny, jistoty a rozvoj

Odměňování (spravedlivá odměna z práci, transparentnost, benefity)
Jistota zaměstnání, typ kontraktu (stabilita, předvídatelnost směn, second jobs)
Rozvoj a kariéra (učení, mentoring, růst, interní mobilita)
Uznání a ocenění (nefinanční uznání, smysl práce, férové hodnocení výkonu)

D. Zdraví, bezpečnost a prevence rizik

BOZP a prevence (fyzická rizika, psychosociální rizika)
Well-being programy (prevence stresu, podpora spánku, pohybu)
Podpora duševního zdraví (dostupnost odborné pomoci; možnost odpojení)

E. Work-life architektura

Kompatibilita rolí (práce–rodina–studium–pečování) *transfer/kompenzace/segmentace/accomodation modely)*
Pravidla dostupnosti (right-to-disconnect, práce mimo pracovní dobu, možnost uvolnit se z práce na pochůzky)
Volno a regenerace (dovolená, sick-days, mikropauzy, přestávky)

Internal

Moderátory:

- **Individuální:** věk, životní fáze, pohlaví, zdraví, péče o blízké, vzdělání, rodina, politická orientace digitální gramotnost
- **Týmové:** velikost týmu, míra vzájemné závislosti členů, normy, diverzita, leadership
- **Organizační:** sektor, velikost firmy, forma vlastnictví, HR politika, přítomnost odborů, podniková kultura
- **Makro:** trh práce, legislativa, politika zaměstnanosti, úroveň a rozšíření kolektivního vyjednávání atd.

Internal

Research Gaps/Hot topics/Emerging topics

• Dehumanizace práce

Indikátory na pracovní odcizení jak **v tradičním slova smyslu** (mechanizace, důraz na výkon, monotónní činnosti, nízká autonomie)

Vs. nové podoby dehumanizace

- Digitalizace a algoritmické řízení: práce ve skladech (např. Amazon), platformová práce (Uber, Wolt) – algoritmus přiděluje úkoly, měří výkon, minimalizuje prostor pro vlastní rozhodování.
- Prekarizace: flexibilní kontrakty, nejistota zaměstnání a tlak na výkon vedou k pocitu, že pracovník je „nahraditelný“.
- Automatizace a AI: hrozba, že člověk bude redukován na roli „dohlížitele na stroje“ nebo že část jeho dovedností ztratí hodnotu.
- Emoční práce (zákaznický servis, call centra): pracovník je nucen kontrolovat emoce a chovat se „roboticky“ podle manuálů.

Snahy o rehumanizaci práce ????

- Roste důraz na well-being, participaci zaměstnanců, smysluplnost práce a work-life balance.
- Organizace se snaží lákat pracovníky na autonomii, flexibilitu a seberealizaci.
- Rozvoj humanistického managementu a diskuse o etice AI. Podopora adaptace zaměstnanců na zavádění systémů AI (???)

Dá se tedy říct, že dehumanizace práce je stále přítomný trend, ale je často méně viditelný – probíhá prostřednictvím digitalizace, algoritmizace a tlaku na výkon. Snaha o rehumanizaci práce (aktivity zaměstnavatele????, dopad obou typů dehumanizace na wellbeing zaměstnanců)

Internal

Research Gaps/Hot topics/Emerging topics

- Odcizení v práci /ztráta sociálních vazeb/osamělost

Lze najít paralelu v dehumanizaci práce, ale týká se to i dalších aspektů, které zasahují do pracovního života, a to v různých sektorech NH.

- Robotizace, algoritmické řízení, digitalizace pracovních procesů

→ prázdné výrobní haly (minimální sociální kontakt)

- Změny v organizaci práce (práce na dálku, hybridní režimy)

→ kontakt jen přes obrazovku (minimální sociální kontakt)

Internal

Odcizení v práci /ztráta sociálních vazeb/osamělost

- **Nedostatek kontroly**: Pocit neschopnosti ovlivnit nebo rozhodovat o své práci.
- **Nedostatek smyslu**: Nechápání hodnoty nebo významu vykonávané práce.
- **Špatné pracovní podmínky**: Negativní a nevyhovující pracovní podmínky, které vedou k negativnímu postoji k práci.
- **Profesní izolace**: Nedostatek kontaktu s kolegy a pocit osamělosti při práci.
- **Nedostatek vnitřního uspokojení**: Nepociťování pocitu úspěchu nebo odměny z vlastní práce

- Odpojení od svých povinností, úkolů a cílů společnosti.
- Pocit, že je člověk cizincem ve vlastní práci nebo profesní roli.
- Chybějící vnitřní motivace a pocit, že samotná práce není naplňující.

Otázka identifikace s firmou, loajalitou, stavem podnikové kultury, stabilita zaměstnaneckého stavu atd.

Internal

Research Gaps/Hot topics/Emerging topics

- **Integrace holistického přístupu (integrace faktorů z osobního života)** - vzájemná provázanost osobní a pracovní sféry

Přidat i otázky na rodinnou situaci, pečovatelské povinnosti, finanční závazky, životní plány, případně hodnotové orientace, personal life satisfaction

- **Digitalizace a využívání systémů umělé inteligence**

- Zkušenost (incidence)/predikce do budoucna
- Přijetí a důvěra ve využívání AI systémů
- Pocit ohrožení
- Obavy, že dovednosti ztratí hodnotu
- Ztráta kompetencí (LIDÉ JIŽ JEN DOHLÍŽÍ A ZADÁVAJÍ PŘÍKAZY)
- Subjektivní hodnocení produktivity práce (nárůst/pokles)
- PROBLÉMY S KONCENTRACÍ (NADUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ) – POCIT FRUSTRACE /problémy s produktivitou
- Nabídka vzdělávání a čas na vzdělávání v AI
- Vztah human vs roboti – psychostresory v procesu adaptace!!!!
- Existence programů na řízení změn, které snižují nejistotu, zvyšují odolnost pracovníků vůči změnám a umožňují jim přizpůsobit se novým pracovním postupům.
- Technostress (něco promeškám, něco mi uteče, permanentní dostupnost apod.)
- Nerovnosti v přístupu k systémům/ osvojování si nových znalostí

Internal

Research Gaps/Hot topics/Emerging topics

- **Práce na dálku a hybridní modely organizace práce -** změna dynamiky pracovišť. Jak změna ovlivňuje kvalitu pracovního života a jaké nové modely či rámce jsou potřebné k hodnocení a zlepšení KPŽ v těchto podmínkách.

Porozumění nové dynamice: Vzdálené a hybridní modely práce změnily způsob, jakým zaměstnanci interagují se svým pracovním prostředím, kolegy a organizační kulturou. Je třeba zkoumat, jak tyto změny ovlivňují tradiční prvky KPŽ, jako je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, spokojenost s prací a angažovanost zaměstnanců.

Jsou tradiční nástroje pro měření KPŽ v novém prostředí (digitální komunikace, remote work, hybridní režimy, flexibilní PD) vůbec funkční?

Dopad na různé demografické skupiny: Vzdálená práce může různě ovlivňovat jednotlivé demografické skupiny. Například mladší zaměstnanci mohou více oceňovat flexibilitu, zatímco starší zaměstnanci mohou čelit větším technologickým výzvám. Zaměřen na mezigenerační rozdíly.

Dopad hybridních režimů na pracovní pohodu a produktivitu zaměstnanců v dlouhodobé perspektivě!!!!! K pochopení dopadů dlouhodobé vzdálené a hybridní práce na pohodu a produktivitu zaměstnanců jsou zapotřebí longitudinální studie.

Organizační podpora a vedení: Úloha organizační podpory a leadershipu při udržování pracovní pohody ve vzdálených podmínkách je zásadní. Vedení a organizační postupy pro podporu vzdálených týmů.

Coworking - využívání sítí (regionální odlišnosti)

Dopad technologií a digitálních nástrojů: Používání digitálních nástrojů (platforem) pro vzdálenou práci – jaký je jejich dopad na KPŽ (pozitiva/negativa) … Click work atd.

Dopady na kulturu organizace (soudržnost, loajalita, fluktuace atd.)

Office propaganda ????? - změna trendu ????

Internal

Research Gaps/Hot topics/Emerging topics

- **Workforce diversity**

- **Generační přístup (fáze životního cyklu???):** rámce, které zohledňují rozdíly v pracovních/životních hodnotách, zkušenostech, stylech komunikace a očekáváních!!! (otázka, zda k tomu nepřistoupit retrospektivně) – mladí lidé hodnotové orientace aktuální i v souvislosti s klesající porodností)
- **Intersekcionalita**: Pochopení toho, jak se různé demografické faktory vzájemně prolínají a ovlivňují kvalitu pracovního života je zásadní. Intersekcionální přístup by nově mohl reflektovat neustále se zvyšující podíl cizinců na zaměstnanosti v ČR. Neleze tuto skutečnost ignorovat při hodnocení stavu KPŽ v ČR (tudíž akcent na diskriminaci, prekérní pracovní podmínky atd.)

Internal