

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra managementu a marketingu



**Pracovní autonomie a její vliv na
zkoumané aspekty pracovního i osobního
života zaměstnanců v České republice**

Disertační práce

Ing. Kristýna Zychová

Pracovní autonomie a její vliv na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v České republice

Autorka:	Ing. Kristýna Zychová ORCID: 0000-0002-2021-7894 ResearcherID: GVT-1061-2022 Scopus Author ID: 57383836000
Školitel:	doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D. ORCID: 0000-0001-7624-7323
Konzultantka:	Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D. ORCID: 0000-0001-9104-7696
Oponentský posudek tezí disertační práce:	doc. Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D. ORCID: 0000-0002-6386-1401
Oponentské posudky disertační práce v01:	prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D. ORCID: 0000-0003-4000-1000 Ing. Renata Skýpalová, Ph.D., MBA ORCID: 0000-0002-7161-7038
Katedra:	Katedra managementu a marketingu
Fakulta:	Provozně ekonomická fakulta
Univerzita:	Česká zemědělská univerzita v Praze (ROR: 0415vcw02)
Verze:	v02 (po katedrové obhajobě disertační práce) 27. 06. 2024
Typ dokumentu:	Disertační práce
Jazyk dokumentu:	Čeština
Počet stran:	230 stran
Klasifikace dle oblasti výzkumu a vývoje (FORD):	5. Společenské vědy 5.2. Ekonomika a podnikání
Licence:	CC BY-NC-ND 4.0



Kristyna Zychova

„If I have seen further it is by standing on the shoulders of Giants“

~ Isaac Newton

Mé doktorské studium bylo cestou plnou výzev a nemohla bych ji absolvovat bez bezmezná podpory a spolupráce mnoha lidí.

Za vaši ochotu naslouchat, odborné rady, ale především za spolupráci, přátelskou podporu a povzbuzování chci upřímně poděkovat **Kateřině Kuralové** a **Martině Fejfarové**. Nesmírně si vážím vašeho času, který jste mi věnovaly, ale především vzniklého přátelství, které, pevně doufám, přetrvá. Děkuji také svému školiteli **Ladislavu Pilařovi** za odborné vedení a podporu při zpracování této práce. Mé poděkování patří také všem kolegyním a kolegům z **Katedry managementu a marketingu** a z **Provozně ekonomické fakulty**, se kterými jsem v průběhu studia měla tu čest spolupracovat. Především děkuji své kolegyni a přítelkyni **Tereze Šimové** za podporu a inspiraci již od úplných začátků mého studia. Naše spolupráce mi umožnila se podílet na zajímavých projektech, díky kterým se mohu neustále profesně i osobně rozvíjet. Speciální poděkování patří také **Kateřině Drahotové** za pomoc při navázání spolupráce s týmem Alma Career Czechia.

Celému týmu **Alma Career Czechia** a především **Tomášovi Ervínu Dombrovskému** a **Ondřejovi Novákovi** patří mé upřímné poděkování. Vaše spolupráce a pomoc při přípravě a realizaci šetření byly klíčové, a díky tomu bylo možné uskutečnit výzkum představený v této disertační práci. Také bych chtěla velmi poděkovat **Ondřejovi Hladkému** a celému týmu **výzkumné agentury g82**.

Mé poděkování patří také oponentovi tezí mé disertační práce, **Jakubovi Procházkovi**, za konstruktivní kritiku, která napomohla směřování této práce k její aktuální podobě. Děkuji také oponentkám první verze disertační práce, **Ivaně Tiché** a **Renatě Skýpalové**, za jejich cenné připomínky a konstruktivní kritiku, které přispěly k vylepšení a finální podobě předkládané práce. Také jsem velmi vděčná za nedocenitelnou zkušenost, kterou mi přinesla stáž na Erasmus University Rotterdam a děkuji především **Rebecce Hewett** za rozšíření mých obzorů, sdílení výzkumné praxe a velmi milé a přátelské přijetí. Mé poděkování patří také **Anetě Mazouchové** za odbornou pomoc a konzultace nejen při hledání správných metodických kroků, ale i při samotné realizaci statistických analýz. Děkuji také **Václavě Petrákové** za cennou pomoc při korektuře této práce.

Jsem přesvědčena, že v tomto poděkování mají své místo i všechny mé kolegyně a kolegové z **Knihovny ČZU v Praze**, kterým jsem vděčná za pochopení a neustálé povzbuzování při mé snaze o skloubení práce a studia. Děkuji také **ČZU v Praze** za možnost být součástí inspirativního prostředí, které se neustále rozvíjí a také za mnohé příležitosti k osobnímu i profesnímu rozvoji.

Nakonec, ale v srdci na prvním místě, patří mé největší poděkování mému **partnerovi** a mým **rodičům, rodině a přátelům**. Na této cestě, která se mi mnohdy zdála nekonečná, jste byli mým světlem a pevným bodem, za což vám všem patří mé upřímné díky.

Každé slovo, které zde zaznívá, je malým odrazem mé hluboké vděčnosti. Děkuji vám všem za to, že jste byli součástí mé cesty. Tato práce je výsledkem úsilí a podpory všech, kteří zde pro mě vždy byli.

Výzkum byl realizován s finanční podporou projektu č. 2022A0022 Interní grantové agentury Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze.

Pracovní autonomie a její vliv na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v České republice

Abstrakt

Disertační práce se v reakci na dynamické změny na trhu práce, zrychlené technologické inovace, globalizaci, flexibilní pracovní úvazky a národní specifika zaměřuje na vliv pracovní autonomie a vnímané podpory autonomie na dynamiku vztahů se zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v České republice. Cílem práce je identifikovat jak pracovní autonomie a vnímaná podpora autonomie ovlivňuje pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v České republice. Metodologie zahrnovala kvantitativní šetření v rámci kterého byla získána data od 1 001 respondentů prostřednictvím metody Computer Assisted Web Interview. Analýza dat byla provedena pomocí dvourozměrné analýzy závislostí, korelační analýzy, zobecněných lineárních modelů, mediační analýzy, moderační analýzy, shlukové analýzy a analýzy rozptylu, což umožnilo detailně posoudit vztahy mezi zkoumanými proměnnými. Výsledky výzkumu ukazují, že pracovní autonomie a vnímaná podpora autonomie mají významný vliv na pracovní angažovanost, spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v České republice. Vnímaná podpora autonomie mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, spokojeností a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v České republice. Pracovní autonomie mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností, spokojeností a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v České republice. U žádných ze zkoumaných vztahů mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců se nepotvrdil moderační vliv zkoumaných sociodemografických a dalších charakteristik. To může poukazovat na univerzální povahu pracovní autonomie jako faktoru, který má přímý vliv na zkoumané aspekty. Byly identifikovány dva shluky zaměstnanců v České republice. První shluk „Nenaplnění autonomií a podporou“ obsahoval 509 pozorování a druhý shluk

„Naplnění autonomií a podporou“ obsahoval 492 pozorování. Hodnoty všech proměnných jsou u shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“ výrazně nižší. To značí nižší pracovní autonomii, vnímanou podporu autonomie, pracovní angažovanost, spokojenost a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a vyšší tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v daném shluku. Tato zjištění byla využita pro formulaci doporučení pro management a řízení lidských zdrojů v organizacích a integrována do stávajícího modelu řízení lidských zdrojů s cílem posílit roli řízení lidských zdrojů jako strategického partnera v podporování pracovní autonomie. Modifikovaný model představuje inovativní přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů, zdůrazňující zásadní roli pracovní autonomie v moderním pracovním prostředí. Práce tak přispívá k hlubšímu pochopení klíčových faktorů ovlivňujících moderní pracovní prostředí a poskytuje východiska pro další výzkum v této dynamicky se vyvíjející oblasti.

Klíčová slova: bibliometrická analýza, Česká republika, mediační analýza, moderační analýza, pracovní angažovanost, pracovní autonomie, pracovní spokojenost, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, řízení lidských zdrojů, shluková analýza, tendence ke změně zaměstnání, vnímaná podpora autonomie.

Job Autonomy and Its Impact on the Investigated Aspects of Employees' Work and Personal Life in the Czech Republic

Abstract

In response to dynamic changes in the labour market, accelerated technological innovation, globalisation, flexible work arrangements and national specifics, the dissertation focuses on the impact of job autonomy and perceived autonomy support on the dynamics of relationships with the investigated aspects of employees' work and personal life in the Czech Republic. The aim is to identify how job autonomy and perceived autonomy support affect work engagement, job satisfaction, work-life balance, and the tendency to change jobs among employees in the Czech Republic. The methodology included a quantitative survey in which data was collected from 1,001 respondents through the Computer Assisted Web Interview method. Data analysis was performed using bivariate dependency analysis, correlation analysis, generalised linear models, mediation analysis, moderation analysis, cluster analysis, and variance analysis, allowing for a detailed assessment of the relationships between the examined variables. The findings show that job autonomy and perceived autonomy support significantly influence work engagement, satisfaction, work-life balance, and the tendency to change jobs among employees in the Czech Republic. Perceived autonomy support mediates the relationship between job autonomy and work engagement, satisfaction, and work-life balance of employees in the Czech Republic. Job autonomy mediates the relationship between perceived autonomy support and work engagement, satisfaction, work-life balance, and the tendency to change jobs among employees in the Czech Republic. No moderating effects of the examined sociodemographic and others characteristics were confirmed in any of the relationships between job autonomy and work engagement, satisfaction, work-life balance, and the tendency to change jobs, suggesting the universal nature of job autonomy as a factor that directly influences the examined aspects. Two clusters of employees were identified in the Czech Republic. The first cluster, "Unfulfilled by Autonomy and Support", contained 509 observations, and the second, "Fulfilled by Autonomy and Support", contained 492 observations. All variable values are significantly lower in the "Unfulfilled by Autonomy and Support" cluster,

indicating lower job autonomy, perceived autonomy support, work engagement, satisfaction, and work-life balance, and a higher tendency to change jobs among employees in this cluster. These findings were used to formulate recommendations for management and Human Resources Management in organisations and integrated into the existing Human Resources Management model to strengthen the role of Human Resources as a strategic partner in supporting job autonomy. The modified model represents an innovative approach to strategic Human Resource Management, emphasising the essential role of job autonomy in the modern workplace. The dissertation thus contributes to a deeper understanding of the key factors influencing the contemporary work environment and provides a basis for further research in this dynamically evolving area.

Keywords: Bibliometric Analysis, Cluster Analysis, Czech Republic, Human Resource Management, Job Autonomy, Job Satisfaction, Mediation Analysis, Moderation Analysis, Perceived Autonomy Support, Tendency to Change Jobs, Work Engagement, Work-Life Balance.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Teoretická východiska	12
2.1 Historický vývoj a vymezení konceptu.....	12
2.2 Vymezení a definice pracovní autonomie.....	13
2.3 Pracovní autonomie z pohledu hlavních teorií.....	19
2.3.1 Teorie pracovních charakteristik	20
2.3.2 Model pracovních nároků a kontroly	22
2.3.3 Model pracovních nároků a zdrojů	25
2.3.4 Sebedeterminační teorie.....	27
2.4 Pracovní autonomie z pohledu kvantifikace	30
2.5 Pracovní autonomie z pohledu trendů na trhu práce.....	33
2.6 Pracovní autonomie ve vztahu ke zkoumaným aspektům	38
2.6.1 Pracovní angažovanost	39
2.6.2 Pracovní spokojenost	40
2.6.3 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	41
2.6.4 Tendence ke změně zaměstnání.....	42
2.6.5 Vnímaná podpora autonomie.....	42
3 Cíl práce a metodika	45
3.1 Cíl práce	45
3.2 Metodika	46
3.2.1 Formulace výzkumných otázek a statistických hypotéz.....	47
3.2.2 Výzkumný design	53
3.2.3 Sběr dat	56
3.2.4 Příprava dat pro analýzu	62
3.2.5 Analýza dat	64
3.2.6 Interpretace a komunikace výsledků.....	70
4 Výsledky a diskuse	71
4.1 Vymezení a analýza současného stavu vědeckého poznání (VT ₁)	76
4.2 Vliv sociodemografických a dalších charakteristik (VT ₂).....	84
4.3 Vliv pracovní autonomie (VT ₃)	90
4.4 Vliv vnímané podpory autonomie (VT ₄)	95
4.5 Mediační vliv vnímané podpory autonomie (VT ₅)	101
4.6 Mediační vliv pracovní autonomie (VT ₆)	105
4.7 Moderační vliv sociodemografických a dalších charakteristik (VT ₇).....	109

4.8	Segmentace zaměstnanců v ČR (VT ₈)	112
5	Shrnutí a aplikace výsledků	119
5.1	Doporučení	122
5.1.1	Doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizaci	122
5.1.2	Doporučení pro budoucí výzkum v oblasti pracovní autonomie	134
5.2	Přínosy a limity disertační práce	137
6	Závěr.....	141
7	Seznam použitých zdrojů	144
8	Seznam obrázků, tabulek a příloh.....	169
8.1	Seznam obrázků	169
8.2	Seznam tabulek	170
8.3	Seznam příloh.....	170
9	Historie změn.....	171
	Přílohy.....	172

1 Úvod

Pracovní autonomie se v posledních desetiletích vyvíjela jako zásadní koncept, odrážející významné změny ve světě práce (Lallement, 2015; Edwards, 2013). Zatímco tradiční pracovní prostředí často zdůrazňovalo pevné hierarchie a centralizované rozhodování (Kärreman et al., 2002; Bernstein, 1976), současné trendy směřují k větší flexibilitě, autonomii a participativnímu zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů (Durme et al., 2023; Masood a Haldipur, 2023). V současné době mají rapidní rozvoj technologií, změny v pracovních podmínkách a zvyšující se globalizace významný dopad na podobu a strukturu pracovního prostředí (Hoffman et al., 2020). Jak Hoffman et al. (2020) upozorňuje, přesto, že tyto skutečnosti umožňují větší geografickou mobilitu a flexibilitu, tak zároveň vyžadují adaptabilní a samostatně myslící zaměstnance, kteří jsou schopni efektivně pracovat v dynamickém a často nejistém prostředí. Pracovní autonomie tak představuje klíčovou součást moderního pracovního prostředí a je stále více uznávána jako důležitý faktor přispívající ke zvýšení pracovní motivace, spokojenosti a produktivity zaměstnanců, a tím i konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizací (Gagné a Deci, 2005).

Na pracovní autonomii je možné nahlížet z různých perspektiv, které reflektují její komplexní povahu a význam v pracovním prostředí. Jako pracovní charakteristika je autonomie definována jako míra, do jaké práce poskytuje zaměstnanci možnost samostatného rozhodování o tom, jak, kdy a kde je práce vykonávána (Kubicek et al., 2017). Tento pohled se zaměřuje na autonomii jako na aspekt designu práce, který umožňuje zaměstnancům svobodu, nezávislost a vlastní úsudek při plánování práce a výběru metod její realizace (Hackman a Oldham, 1975; Morgeson a Humphrey, 2006). Autonomie v tomto kontextu bývá popsána ve smyslu sebeurčení, což je schopnost zaměstnanců určovat několik prvků svých pracovních úkolů a ovlivňovat tak jejich pracovní prostředí a výsledky (Breugh, 1985). Tento pohled zdůrazňuje, jak autonomie přispívá k motivaci, spokojenosti a výkonu tím, že poskytuje zaměstnancům kontrolu nad svou prací. Nicméně, autonomie není vnímána pouze jako pracovní charakteristika, ale také jako základní lidská potřeba, která má významné psychologické a organizační dopady (Ryan a Deci, 2000). Potřeba autonomie zahrnuje schopnost sebeorganizace a regulace vlastního chování, což znamená, že zaměstnanec zažívá autonomii jako prožitek vlastního jednání, které vychází z jeho vlastního já a je v souladu s jeho trvalými hodnotami a přesvědčeními (Ryan a Deci, 2004;

Soenens et al., 2007). Tento pohled poukazuje na důležitost autonomie pro osobní rozvoj, motivaci a celkové blaho zaměstnance.

Ve světle dynamických změn na trhu práce, zrychlených technologických inovací, globalizace a nových pracovních modelů (Hoffman et al., 2020; Cascio a Aguinis, 2008), se pracovní autonomie jeví jako klíčový aspekt ovlivňující pracovní i osobní život zaměstnanců. Výzkum v České republice (ČR) naznačuje specifické výzvy spojené s pracovní autonomií, včetně nízké pracovní spokojenosti a omezených možností pro rozvoj kariéry (Yarmolyuk-Kröck, 2022; Borisov a Vinogradov, 2022), což poukazuje na národní specifika a potřebu dalšího zkoumání. Studie také upozorňují na odlišné výsledky vlivu pracovní autonomie na pracovní angažovanost v ČR ve srovnání s ostatními zeměmi (Borisov a Vinogradov, 2022; Kirovova, 2017), což naznačuje potřebu hlubšího pochopení těchto dynamik v lokálním kontextu.

Vzhledem k tomu, že současné trendy směřují k větší flexibilitě, autonomii a participativnímu zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů (Durme et al., 2023; Masood a Haldipur, 2023), je zásadní zkoumat, jak pracovní autonomie ovlivňuje klíčové aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců. Zkoumání nejen v těchto oblastech souvisejících s pracovní autonomií a jejích praktických dopadů může přinést nové poznatky o tom, jak vytvářet ideální pracovní podmínky, které povedou k vyšší efektivitě a konkurenceschopnosti organizací (Gagné a Bhave, 2011; Morgeson et al., 2005).

2 Teoretická východiska

Předtím, než se tato disertační práce zaměří na podrobný popis aspektů souvisejících s pracovní autonomií, je nezbytné porozumět historickému vývoji a základnímu pojetí pojmu autonomie, aby bylo možné adekvátně interpretovat a aplikovat související koncepty v kontextu pracovního prostředí.

2.1 Historický vývoj a vymezení konceptu

Autonomie je základním konceptem v oblastech filozofie, psychologie, sociologie či organizačního chování. V oboru morální a politické filozofie, je autonomie často spojována s ideálem svobody, sebeurčení a lidských práv (Rawls, 2005). Z pohledu psychologie je autonomie jedním z hlavních aspektů Sebedeterminační teorie, která zdůrazňuje význam osobního růstu, svobodné vůle a sebedeterminace (Ryan a Deci, 2000). Dle Ryana a Deciho (2000) je autonomie zásadní pro lidské blaho a rozvoj sebeúcty, kompetence a kreativity. V sociologii je autonomie klíčovým konceptem v debatách o sociální kontrole, mocenských vztazích a sociálním uspořádání (Giddens, 1986; Habermas et al., 2007). V kontextu organizačního chování představuje autonomie klíčový faktor, který ovlivňuje motivaci, angažovanost a výkon zaměstnanců. V tomto kontextu se autonomie týká možnosti jedinců a týmů rozhodovat samostatně o svých úkolech, prioritách a způsobech řešení problémů, což jim umožňuje vykonávat svou práci efektivněji a s větším uspokojením (Hackman a Oldham, 1976; Spreitzer, 1995).

Koncept autonomie má své kořeny v antické řecké filozofii, kde byl vnímán jako klíčová součást lidského rozkvětu. Právě ve starověkém Řecku lze najít původ tohoto slova. Řecký výraz pro autonomii je „*autonomía*“, tedy „*autós*“ (sám, svůj, vlastní) a odvozenina od „*nómos*“ (zákon, zvyk, právo) (Rejzek, 2015). Původní význam slova autonomie je nutné posuzovat v historickém kontextu městského práva (Dworkin, 1988). V Řecku existovalo několik městských států, jako například Athény a Sparta. Tato města měla autonomii neboli samosprávu, kdy jejich svobodní občané měli možnost vytvářet vlastní zákony, namísto toho, aby byli pod kontrolou jiného městského státu. Jedna z běžných současných definic autonomie stále souvisí s řeckým konceptem samosprávy, tedy s možností vytvářet vlastní zákony a spravovat své vlastní záležitosti. V etymologickém slovníku anglického jazyka (2005) slovo „*autonomy*“ nalezneme vysvětlené slovem „*self-government*“, tedy jako

nezávislost, svoboda, život dle vlastních zákonů. Na základě ověření ve slovnících jako je například Collins COBUILD English language dictionary (1994) či The Oxford English Dictionary (1989), je patrné, že pojem autonomie však skrývá více významů:

- sebeurčení (fyzické, psychické): možnost nebo svoboda určovat vlastní jednání nebo chování;
- nezávislost (filozofická, biologická): možnost nebo svoboda určovat vlastní jednání nebo chování;
- svoboda (metafyzická): svoboda následovat svou vůli, osobní svoboda.

Je důležité zmínit, že vzhledem k využívání tohoto termínu v běžném každodenním jazyce nabyla autonomie různých významů v závislosti na konkrétním oboru, ve kterém se využívá.

2.2 Vymezení a definice pracovní autonomie

V kontextu pracovního prostředí je autonomie chápána jako schopnost jedinců a týmů samostatně rozhodovat o svých úkolech, metodách práce a řešení problémů. Je klíčovým faktorem ovlivňujícím motivaci, angažovanost a výkon zaměstnanců (Hackman a Oldham, 1976; Spreitzer, 1995). Dle Parkera a Walla (1998) autonomie představuje klíčový aspekt designu práce, který může výrazně ovlivnit motivaci, výkon a pohodu zaměstnanců. Právě v souvislosti s pracovním redesignem (Hackman, 1980) je ústřední myšlenkou navrhování pracovních míst tak, aby zaměstnancům nabízela více vnitřních odměn (jako je vnitřní pracovní motivace a spokojenost s prací), kdy je třeba do pracovních míst zahrnout širší škálu úkolů a poskytnout zaměstnancům větší autonomii při výkonu práce (Wall a Martin, 1987). Obecně se tedy jedná o charakteristiku, která je založena na rozhodnutích shora dolů v rámci organizace týkajících se formální rozhodovací volnosti zaměstnanců (van Dorssen-Boog et al., 2022). V rámci této práce je autonomie zkoumána z perspektivy pracovního prostředí, tedy specificky jako **pracovní autonomie**, v angličtině označována „*job/work autonomy*“ nebo také „*autonomy at work*“.

V průběhu let se této problematice věnovalo mnoho výzkumníků a došlo k formulaci mnohých definic. V tomto kontextu je jednou z nejčastěji citovaných definic ta, kterou formulovali Hackman a Oldham (1975). Ti vymezili pracovní autonomii jako:

„... the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the employee in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out“ (Hackman a Oldham, 1975, s. 162).

Z této definice tedy vyplývá, že **pracovní autonomie se odvíjí od míry svobody, nezávislosti a vlastního úsudku při rozvrhování práce a určování postupů, kterou zaměstnanci poskytuje konkrétní práce.** Podle Modelu pracovních charakteristik „*Job Characteristics Model*“ (Hackman a Oldham, 1976; Hackman, 1980) představuje pracovní autonomie základní **pracovní charakteristiku**, která může významně přispívat k psychickému stavu prožívané odpovědnosti a angažovanosti v souvislosti s prací. Zmíněná definice byla kritizována (Kiggundu, 1983; Breugh, 1985), jelikož zahrnuje jak samostatnost, tak nezávislost, přičemž dochází k záměně dvou různých charakteristik. V relativním smyslu se pracovní autonomie vztahuje k možnostem, které zaměstnanci mají pro určení několika prvků jejich přímé pracovní situace. V této souvislosti se výzkumníci začali zabývat tím, do jaké míry může zaměstnanec určovat konkrétní pracovní úkoly. Za účelem konkrétnějšího vymezení Breugh (1985) popsal pracovní autonomii jako:

„... the degree of control or discretion a worker is able to exercise with respect to work methods, work scheduling and work criteria“ (Breugh, 1985, s. 556).

Na rozdíl od obecné definice pracovní autonomie, kterou poskytli Hackman a Oldham (1975), Breugh (1985) přichází s konkrétním **definováním aspektů pracovní autonomie.** Tato definice postihuje **míru kontroly nebo volnosti, která je zaměstnanci poskytnuta v souvislosti s výkonem jeho práce s ohledem na zmíněné pracovní aspekty** (Breugh, 1985). Souhrnně lze říci, že autonomie jako pracovní charakteristika je většinou popisována ve smyslu sebeurčení, vlastního úsudku a svobody. V souladu s tím lze pracovní autonomii teoreticky definovat jako sebeurčení, vlastní úsudek nebo svobodu zaměstnance, které jsou vlastní dané práci a které určují několik prvků pracovních úkolů. Na toto dále navázali Morgeson a Humphrey (2006), kteří shrnuli pracovní autonomii jako:

„... the extent to which a job allows freedom, independence, and discretion to schedule work, make decisions, and choose the methods used to perform tasks“ (Morgeson a Humphrey, 2006, s. 1323).

Jak je tedy patrné, v souladu s vyvíjejícím se výzkumem v oblasti pracovní autonomie se výzkumníci zaměřovali na specifikování konkrétních aspektů spojených s pracovním úkolem či prací samotnou. Jednalo se například o **postupy, plánování, metody, tempo či kritéria práce**. Tyto aspekty se v průběhu času různě vyvíjely a výzkumníci na ně postupně navazovali a dále je rozšiřovali. V souvislosti se změnou pracovního prostředí (například flexibilním pracovním úvazkům či změnou pracovišť) a vývojem v oblasti výzkumu však bylo nezbytné pracovní autonomii rozšířit o širší spektrum pracovních úrovní (Kubicek et al., 2017). Kubicek et al. (2017) spojili tyto různé aspekty a definovali pracovní autonomii jako **volnost, kterou zaměstnanci mají při rozhodování o tom kdy, kde, v jakém pořadí a s jakými prostředky budou plnit své pracovní úkoly na úrovni pracovních míst** (Kubicek et al., 2017).

Je důležité zmínit, že na pracovní autonomii lze pohlížet nejen jako na **pracovní charakteristiku**, ale také jako na **základní lidskou potřebu**, která má významné psychologické a organizační dopady. Přestože jsou oba způsoby pojetí autonomie velmi podobné, existují určité rozdíly. Podle Ryana a Deciho (2000) zahrnuje potřeba autonomie schopnost sebeorganizace a regulace vlastního chování. Zaměstnanec zažívá **autonomii jako prožitek vlastního jednání, které vychází z jeho vlastního já a je v souladu s jeho trvalými hodnotami a přesvědčeními** (Ryan a Deci, 2004). V souladu s východiskem Sebedeterminační teorie, Ryan a Deci (2000) vymezují potřebu autonomie jako:

„... the experience of integration and freedom, and it is an essential aspect of healthy human functioning“ (Deci a Ryan, 2000, s. 231).

Zaměstnanci tedy mohou zažívat uspokojení potřeby autonomie i tehdy, když závisejí na druhých nebo dokonce, když následují pokyny ostatních (Soenens et al., 2007).

Na základě výše zmíněných definic je patrné, že se vymezení a přístup k pracovní autonomii v průběhu času postupně vyvíjely, zejména v důsledku změn v pracovních podmínkách a způsobu organizace práce. Původní pojetí spočívající v tom, že zaměstnanci byli ponecháni bez jakékoliv kontroly a mohli sami rozhodovat o své práci, se nyní spíše zaměřuje na to, jakým způsobem zaměstnanec může ovlivňovat svou práci a jakou má kontrolu nad pracovními procesy. Navíc pojetí pracovní autonomie nemusí být čistě zaměřeno na aspekty související s organizací a charakteristikami práce, ale také na více subjektivní pocit uspokojení potřeby pracovní autonomie jako takové.

Dimenze a aspekty pracovní autonomie

Kromě aspektů pracovní autonomie se vědecké a odborné zdroje věnují také jejím různým úrovním a dimenzím (kupříkladu Ganster a Fusilier 1989; Breugh 1989; Aronsson 1989; Bailyn 1985; Bazerman 1982). V tomto kontextu je nezbytné se zaměřit na hierarchii v organizacích a příslušnou personální strukturu. Jak zmiňuje Verburg et al. (2018), kontrola v rámci organizací představuje vzájemné působení sil mezi vedením a zaměstnanci. Je tedy obousměrná a jak vedení, tak i zaměstnanci se snaží určitou kontrolu vykonávat. Zatímco vedení se snaží zajistit a udržovat předvídatelnou úroveň a typ výkonu, většina zaměstnanců chce mít možnost určovat svou práci (Mathis et al., 2017). Na základě tohoto působení se zaměstnancům nabízejí různé příležitosti, jak své úkoly vykonávat, v závislosti na výsledku vzájemného působení zmiňovaných sil. V souvislosti s pracovní autonomií, která je zaměřena na celé spektrum pracovní autonomie zaměstnance, je tak možné rozlišit dvě hlavní úrovně dle vnějších a vnitřních příležitostí, viz **obrázek 1**. Pro pochopení a optimalizaci výkonu práce jsou důležité jak kontextové, tak obsahové aspekty práce. Zaměření se pouze na jeden aspekt na úkor druhého může vést k nedostatečným pracovním výsledkům (Doyle, 2003).

Obrázek 1. Víceúrovňové spektrum pracovní autonomie zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle Bazermana (1982), Bailyna (1985), Aronssona (1989), Breughy (1989) a Levyho (2017) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Vnější úroveň znázorněná na **obrázku 1** se týká příležitostí zaměstnance určit několik vstupních a výstupních požadavků jeho práce. Jinými slovy se tato úroveň týká pravidel souvisejících s prací konkrétního zaměstnance. Jedná se o takzvané kontextové aspekty, které se vztahují k širším faktorům, které ovlivňují způsob, jakým je práce prováděna (Levy, 2017). Těmito faktory v souvislosti s pracovní autonomií může být například možnost

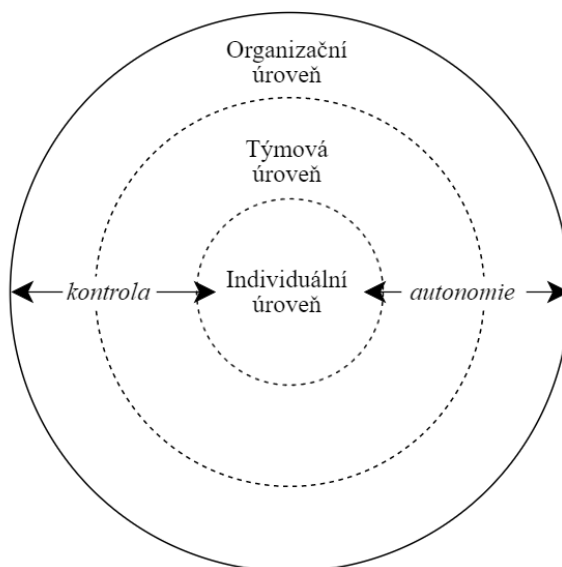
ukončení práce dle uvážení zaměstnance či určení množství práce. Kromě toho do této úrovně je možné na základě vědeckých a odborných zdrojů dále zahrnout strategickou autonomii, tedy svobodu v určování vlastní agendy (Bailyn, 1985), kontrolu nad výstupy (Bazerman, 1982) a kontrolu nad pracovní situací (moc měnit stávající nastavení) (Aronsson, 1989).

Vnitřní úroveň se týká příležitostí uvnitř stanovených pracovních standardů. Obsahové aspekty se vztahují k úkolům, odpovědnostem a povinnostem, které zaměstnanec plní v rámci své práce (Doyle, 2003). Příkladem v souvislosti s pracovní autonomií je samostatné hodnocení práce či určení způsobu práce. Dále je do této úrovně možné zahrnout provozní autonomii, jakožto svobodu v kontextu definovaného problému (možnost řešit jej prostředky, které si zaměstnanec sám určí, v rámci definovaných omezení) (Bailyn, 1985), kontrolu nad činnostmi (Bazerman, 1982) a kontrolu nad situací (moc rozhodovat o různých pracovních aspektech v rámci dané situace) (Aronsson, 1989). Jak zmiňuje Levy (2017) a Doyle (2003), jasná očekávání ohledně obsahu práce a podpůrná pracovní kultura představují klíčové prvky pro úspěšný výkon práce, protože negativní pracovní prostředí nebo nejasná očekávání mohou vést k neuspokojivým výstupům nebo nespokojenosti zaměstnanců.

Šíře tohoto spektra je spojena s analytickou úrovní nebo podsystémem definovaným vedením. To ovlivňuje, jak rozsáhlé jsou možnosti zaměstnanců týkající se pracovní autonomie v různých kontextech a situacích. Právě organizační kultura, struktura a vedení mohou výrazně ovlivňovat míru pracovní autonomie, kterou zaměstnanci mají. Jak tvrdí Adler a Borys (1996), organizace musí najít správnou rovnováhu mezi autonomií a kontrolou, aby maximalizovaly výkon a dosáhly svých cílů. Pokud se jedná o individuálního zaměstnance, jsou jeho vnitřní a zejména vnější příležitosti omezené. V případě, že se jedná o pracovní skupinu, existuje více příležitostí k určení prvků a druhů úkolu. V rámci skupinového kontextu zaměstnanec odvozuje své příležitosti od těch, které jsou poskytnuty celé skupině, tím pádem může rozšiřovat svou pracovní autonomii v souladu se svými schopnostmi, potřebami a hierarchickou pozicí (Gardell, 1982). Toto je v souladu s aktuálními trendy v oblasti pracovní autonomie, kdy se organizace snaží držet krok s požadavky moderní doby a stále více poskytují svým týmům určitou úroveň autonomie vedoucí ke zlepšení jejich struktury a činnosti (Arregle et al., 2022). Jak je tedy patrné, na

pracovní autonomii je možné pohlízet z různých úrovní, pro lepší znázornění byl vytvořen **obrázek 2**.

Obrázek 2. Úrovně pracovní autonomie



Zdroj: vlastní zpracování dle Ryana a Deciho (2000), Stewarta a Barricka (2000) a Appelbauma et al. (2000) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Pracovní autonomie se týká schopnosti řídit a rozhodovat o pracovních úkolech, čase, technikách či postupech. Na **individuální úrovni** se toto týká jednotlivce (Ryan a Deci, 2000) a na **týmové úrovni** celého týmu (Stewart a Barrick, 2000). Na **organizační úrovni** se pracovní autonomie týká struktur, politik a procesů, které umožňují zaměstnancům větší kontrolu nad jejich prací a rozhodováním (Appelbaum et al., 2000). Rozdíly mezi individuální, týmovou a organizační úrovní pracovní autonomie spočívají v míře kontroly, kterou mají zaměstnanci nad svou prací a rozhodovacími procesy na různých úrovních organizace. Tyto jednotlivé úrovně se vzájemně ovlivňují a mohou mít různý dopad na pracovní autonomii zaměstnanců. Jak zmiňuje Gagné a Deci (2005), zvýšená pracovní autonomie na individuální úrovni je spojována s vyšší pracovní spokojeností, zlepšeným výkonem a nižším stresem. Týmová autonomie může vést k většímu sdílení informací, lepšímu rozhodování a vyšší spokojenosti s prací (Langfred, 2005) a organizační úroveň autonomie může ovlivnit celkovou kulturu a klima organizace, což může mít dopad na zaměstnance a jejich pracovní autonomii (Spreitzer, 1995). Z tohoto důvodu je důležité, aby vedoucí pracovníci věděli, jak jednotlivé úrovně ovlivňují pracovní autonomii, a podporovali takové podmínky, které povedou k lepšímu výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

2.3 Pracovní autonomie z pohledu hlavních teorií

V souvislosti s pracovní autonomií se různé teorie zabývají touto problematikou z odlišných perspektiv a analyzují například její vztah k dalším faktorům, jako jsou motivace, stres, vyhoření nebo pohoda zaměstnanců. Tato část je věnována hlavním teoriím souvisejícím s pracovní autonomií a jejich vlivem na konceptualizaci této problematiky v pracovním prostředí, kdy různé teorie přinášejí rozdílné pohledy na význam a důsledky pracovní autonomie pro jednotlivce, týmy a organizace. K pracovní autonomii není přistupováno pouze jako k charakteristice práce, ale také jako k základní lidské potřebě, kterou se snaží zaměstnanec uspokojit. V rámci této části jsou postupně představeny následující teorie viz **tabulka 1**.

Tabulka 1. Přehled hlavních teorií souvisejících s pracovní autonomií

Název	Autor	Význam autonomie
Teorie pracovních charakteristik	Hackman a Oldham (1976; 1975; 1980)	Motivační obohacení práce
Model pracovních nároků a kontroly	Karasek (1979)	Kompenzátor stresujících pracovních nároků
Model pracovních nároků, kontroly a podpory	Johnson a Hall (1988)	Mediátor pracovních nároků a sociální podpory
Model pracovních nároků a zdrojů	Bakker a Demeroutiová (2007)	Nárok, nebo zdroj
Sebedeterminační teorie	Deci a Ryan (1980; 1985; 1980)	Základní psychologická potřeba, která je hnacím motorem motivace

Zdroj: vlastní zpracování za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

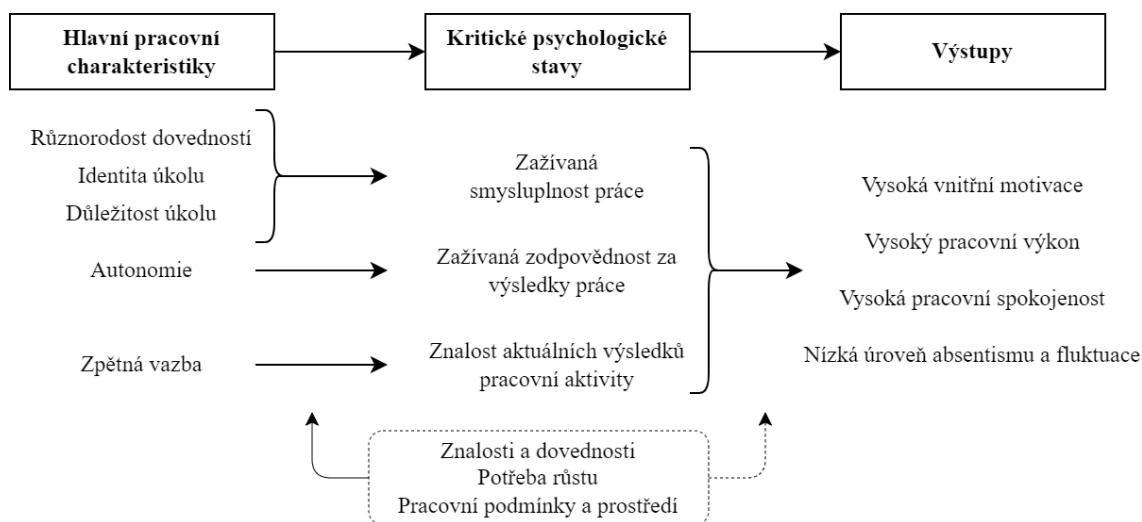
Jak zmiňuje Warr (1987), lze obecně říci, že téměř jakoukoliv teorii vyvinutou v oblasti behaviorálních a sociálních věd lze popsat buď jako zaměřenou na situaci nebo na osobu. Teorie, které jsou zaměřené na situaci, se zabývají faktory nebo událostmi mimo osobu. Naopak teorie zaměřené na osobu hledají vysvětlení u osoby, jejíž jednání je zkoumáno (například kognice, zvyky, pocity a potřeby). V rámci tohoto rozdělení je dále možné rozlišit různé přístupy, které jsou buď podporující, nebo kontrolující (Warr, 1987). Teorie, které jsou zaměřené na situaci a zároveň jsou podporující, se zabývají především environmentálními vlivy, v souladu s předpokladem, že lidé mohou tyto vlivy různými způsoby měnit. V opačném případě kontrolující teorie zaměřená na situaci se pojí k relativně nízké úrovni individuální svobody v souvislosti s jednáním. Základem organizačního výzkumu je tradiční model, který lze považovat především za situačně orientovaný. Tento model se zaměřuje především na objektivní charakteristiky pracovních míst, které působí na jednotlivé

zaměstnance a ovlivňují jejich vnímání (Hackman, 1980; Spector a Jex, 1998). Toto vnímání následně vede k postojovým a behaviorálním reakcím. V případě pracovní autonomie je ale možné se zaměřit také na čistě subjektivní charakter uspokojení základní lidské potřeby autonomie (Ryan a Deci, 2000).

2.3.1 Teorie pracovních charakteristik

„*Job Characteristics Theory*“, kterou navrhli Hackman a Oldham (1976; 1975; 1980), je příkladem tradičního modelu, který navázal na předcházející výzkumy v oblasti pracovního designu. Představuje významný teoretický přístup ke zkoumání toho, jak různé aspekty práce ovlivňují motivaci, spokojenost a výkon zaměstnanců (Hackman a Oldham, 1976). Daný model je znázorněn na **obrázku 3**, ze kterého je patrný vztah mezi pracovními charakteristikami, kritickými psychologickými stavy a výstupy. Dle Hackmana a Oldhama (1975) jsou pro vznik pozitivních osobních a pracovních výstupů zásadní tři psychické stavy, které jsou označovány jako „*critical psychological states*“: smysluplnost práce (zaměstnanci musí mít pocit, že je jejich práce důležitá, hodnotná a smysluplná), zodpovědnost za výsledky práce (zaměstnanci musí mít pocit osobní zodpovědnosti a zodpovědnosti za výsledky své práce) a znalost aktuálních výsledků práce (zaměstnanci musí pravidelně dostávat zpětnou vazbu ohledně kvality svého výkonu). Jak zmiňuje Hackman a Oldham (1980), tyto psychické stavy jsou pro člověka vnitřní, a proto s nimi nelze přímo manipulovat. Na základě tohoto předpokladu definovali pět klíčových charakteristik práce, které přispívají k naplnění zmíněných faktorů. Těmito charakteristikami jsou různorodost dovedností „*skill variety*“, identita úkolu „*task identity*“, důležitost úkolu „*task significance*“, míra autonomie „*autonomy*“ a zpětná vazba související s prací „*feedback*“ (Hackman a Oldham, 1975). Dle této teorie vyšší úroveň daných charakteristik vede k lepším pracovním výsledkům. Je důležité zmínit, že autoři upozornili na skutečnost, že vztah mezi pracovními charakteristikami a požadovanými psychologickými stavy nemusí mít u každého zaměstnance stejný vliv na pracovní výstupy. Za tímto účelem zmiňují řadu faktorů, které v tomto vztahu působí jako moderátory a mohou ovlivnit schopnost pracovních charakteristik předpovídat pracovní výstupy (Hackman a Oldham, 1975).

Obrázek 3. Model pracovních charakteristik



Zdroj: vlastní zpracování dle Hackmana (1980, s. 447) a Hackmana a Oldhama (1975, s. 161) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Na základě daného modelu Hackman a Oldham (1975) kombinují dané charakteristiky do jednoho indexu, tzv. „*Motivating Potential Score (MPS)*“. Toto motivační skóre ukazuje, do jaké míry zaměstnanci vidí svou práci jako motivující. Základním předpokladem je, že autonomie a pracovní zpětná vazba zejména přispívají k motivujícímu potenciálu a kritické psychologické stavy určují řadu výsledků. Vnitřní pracovní motivace je klíčovým výstupem tohoto modelu, ale existují i další výstupy, které Hackman a Oldham (1980) rozdělili do dvou typů, a to na osobní a organizační výstupy.

Z pohledu této teorie představuje pracovní autonomie jednu z klíčových charakteristik, které mají vliv na psychologické stavy, motivaci, spokojenost a výkon zaměstnanců (Schaufeli a Bakker, 2004; Hackman a Oldham, 1976; Bakker a Demerouti, 2007). Především když práce poskytuje vysokou míru autonomie, tak se zvyšuje zažívaná zodpovědnost za pracovní úspěchy i neúspěchy. Tedy vyšší úroveň autonomie v práci vede k lepším pracovním výsledkům, protože umožňuje zaměstnancům projevit větší zodpovědnost za výsledky své práce a zvyšuje jejich zájem o dané výsledky (Hackman a Oldham, 1976). Výzkumy podporují tento předpoklad, dokazujíce pozitivní vztah mezi pracovní autonomií a různými pracovními výsledky, jako jsou pracovní výkonnost, spokojenost a zdraví (Morgeson a Humphrey, 2006; Ryan a Deci, 2000). Je důležité mít na paměti, že úroveň vhodné autonomie může být ovlivněna individuálními rozdíly, jako jsou preference, osobnostní rysy a dovednosti, což znamená, že autonomie by měla být přizpůsobena potřebám a schopnostem jednotlivých zaměstnanců (Morgeson a Humphrey, 2006).

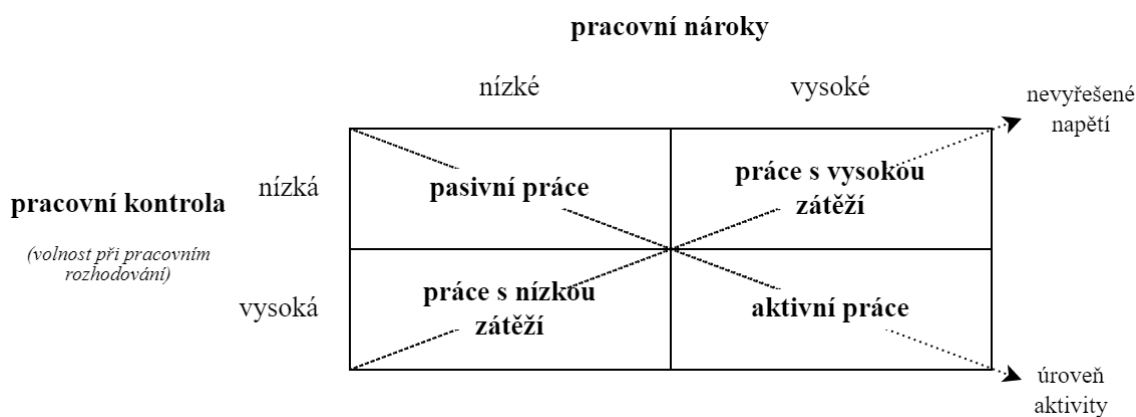
Tato teorie byla široce použita v kontextu organizačního chování a řízení lidských zdrojů (ŘLZ) k analýze a návrhu pracovních míst s cílem zlepšit pracovní podmínky a zvýšit pohodu zaměstnanců (Parker, 2014). Mezi hlavní výzkumy a aplikace patří studie zabývající se například vlivem práce na pohodu zaměstnanců a vyhoření (Schaufeli a Bakker, 2004), vztah mezi pracovními charakteristikami a pracovním prostředím (Bakker a Demerouti, 2007) nebo studie zkoumající vliv autonomie na pracovní výsledky (Morgeson a Humphrey, 2006). Přesto, že teorie má své přínosy, objevily se také kritické ohlasy, které poukazují na určité nedostatky. Například Roberts a Glick (1981) zpochybňovali myšlenku výpočtu výsledného motivačního skóre na základě pracovních charakteristik. To souvisí i s tím, že původním předpokladem bylo to, že každý bude reagovat na pracovní podmínky podobným způsobem a model tedy nerozlišoval mezi individuálními rozdíly mezi zaměstnanci. Na rozdíl od toho Hulin a Blood (1968) již dříve individuálním rozdíly mezi zaměstnanci věnovali pozornost a podotkli, že reakce zaměstnanců se liší. Model byl tedy následně rozšířen o individuální rozdíly zaměstnanců v souvislosti s prací. Mezi tři faktory, které působí na to, zda bude, či nebude zaměstnanec pozitivně reagovat na práci s vysokým motivujícím potenciálem, jsou: znalosti a dovednosti, potřeba růstu a spokojenost s pracovním kontextem (Hackman, 1980). Navzdory kritice je teorie pracovních charakteristik stále významná a mnoho současných výzkumů ji stále využívá nebo se snaží ji dále rozvíjet (Piccolo et al., 2010; Millette a Gagné, 2008). Jak podotýká Parker et al. (2017), tato teorie je považována za velmi důležitou, jelikož ukázala, že motivace zaměstnanců spočívá v uspokojení jejich vnitřních potřeb, což se projevuje v psychologických stavech. Navíc vytvořila základ pro další, více rozvinuté přístupy k designu práce, které staví na této teorii a rozšiřují ji.

2.3.2 Model pracovních nároků a kontroly

„*Job Demand-Control Model; JD-C Model*“ vyvinutý Karaskem v roce 1979 lze považovat za syntézu dvou dobře známých výzkumných oblastí, a to tradice pracovního redesignu (Hackman, 1980) a pracovního stresu (Caplan, 1975). Cílem JD-C Modelu je poskytnout teoretický rámec pro vytváření pokynů pro zlepšení kvality pracovního života. Kromě snížení pracovní zátěže lze podporovat pracovní motivaci a růst. Předpokládá se, že model predikuje širokou škálu důsledků struktury práce s ohledem na zdraví a pohodu zaměstnanců. Jedná se o dvoudimenzionální model, jehož předpokladem je, že primární zdroje stresu spočívají v dvou základních charakteristikách samotné práce (Baker, 1985).

JD-C Model (znázorněný na **obrázku 4**) zdůrazňuje potřebu kategorizovat tyto pracovní charakteristiky jako pracovní nároky nebo kontrolu a nezahrnuje všechny charakteristiky práce jako potenciální zdroje stresu (Schnall et al., 1994). Dle Karaska (1979) je psychické napětí důsledkem společného působení pracovních nároků a rozsahu kontroly nad prací, kterou má zaměstnanec k dispozici, tzv. interakčních efektů „*interaction effects*“. Pracovní nároky jsou definovány jako psychické stresory přítomné v pracovním prostředí (kupříkladu nedostatek času na práci či náročná a rychlá práce). Karaskem (1979) definované měřítko kontroly práce „*job decision latitude*“ nebo „*job discretion*“ představuje potenciální kontrolu pracujícího jedince nad jeho úkoly a jednáním během pracovního dne. Tato kontrola se skládá ze dvou teoreticky odlišných konstruktů, a to z pracovní rozhodovací pravomoci „*decision authority*“ nebo „*autonomy*“ a rozsahu pracovních dovedností „*skill discretion*“ (Karasek a Theorell, 2009). Kromě toho, na základě možných kombinací mezi vysokou a nízkou úrovní pracovních požadavků a pracovní kontrolou mohou vyvstat čtyři různé druhy psychosociálních pracovních situací. Ty Karasek (1979) označil jako: práce s vysokou zátěží „*high strain jobs*“, aktivní práce „*active jobs*“, práce s nízkou zátěží „*low strain jobs*“ a pasivní práce „*passive jobs*“.

Obrázek 4. Model pracovních nároků a kontroly



Zdroj: vlastní zpracování dle Karaska (1979, s. 288) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Hlavním předpokladem JD-C Modelu je, že nejsilnější averzivní reakce související s pracovní zátěží (jako je vyčerpání, úzkost a zdravotní potíže) se objeví, když jsou pracovní nároky vysoké a kontrola zaměstnance nízká. Vysoké pracovní nároky vyvolávají stav nabuzení, který je obvykle doprovázen zvýšenou srdeční frekvencí a vylučováním adrenalinu. Pokud existuje omezení na základě prostředí (kupříkladu nízká kontrola), zaměstnanec není schopen nabuzení přeměnit na účinnou reakci zaměřenou na zvládnutí dané situace. Takové pracovní podmínky vyvolávají rozsáhlejší reakci po delší dobu

(tzv. škodlivou, nevyužitou zbytkovou zátěž). Opačný případ představuje situace, kdy je při práci s nízkou zátěží kontrola zaměstnance vysoká a nároky na práci nízké. V této situaci model předpokládá nižší než průměrnou úroveň zbytkové zátěže. Dále z modelu také vyplývá, že k motivaci, učení a osobnímu růstu dojde v situacích, kdy jsou jak pracovní nároky tak kontrola zaměstnance vysoké. Opačným je pak pasivní práce, v níž mohou dovednosti a schopnosti atrofovat. Kromě možných psychosociálních pracovních situací, model obsahuje dvě nezávislé diagonály: zátěžovou „*strains*“ a aktivní „*active*“. Ty mohou vést k různým výsledným proměnným, jako jsou vyčerpání, úzkost, psychosomatické potíže, kardiovaskulární onemocnění a absentismus na jedné straně, a pracovní motivace, učení a spokojenosti s prací na straně druhé.

Pracovní kontrola však nepředstavuje jediný dostupný zdroj pro zvládnání pracovních nároků. Jak zmiňuje Johnson (1989), jako moderátor pracovních nároků může fungovat například i sociální podpora na pracovišti. Na základě tohoto předpokladu byl původní JD-C Model doplněn o aspekt sociální podpory na pracovišti (Johnson a Hall, 1988). Daný model byl nazván jako Model pracovních nároků, kontroly a podpory „*Demand-Control-Support Model; DCS Model*“. Tento model představuje rozšířenou verzi JD-C Modelu a byl vyvinut za účelem zkoumání společných (interaktivních) účinků tří základních charakteristik organizace práce (pracovních nároků, kontroly a sociální podpory na pracovišti). Model byl vytvořen jako trojrozměrný, kdy původní diagonály byly rozděleny na izolované a kolektivní podmínky, čímž došlo k novému definování procesu pracovní zátěže. V souladu s tím vzniklo namísto původních čtyř druhů pracovních situací osm (v kombinaci s nízkou a vysokou sociální podporou).

JD-C Model přináší další klíčový pohled na problematiku pracovní autonomie v kontextu pracovního zdraví a zátěže (Karasek, 1979). Hlavním Karaskovým (1979) předpokladem bylo, že autonomie může kompenzovat stresující účinky zatěžujících pracovních nároků. Pracovní autonomie tak představuje klíčový faktor, který může modifikovat vliv pracovních nároků na zdraví zaměstnanců a pociťovanou zátěž (Karasek a Theorell, 2009). Výzkumy ukazují, že vyšší míra pracovní autonomie může přispívat ke snížení stresu a rizika vyhoření, a zároveň zlepšovat psychické a fyzické zdraví zaměstnanců (Häusser et al., 2010; Theorell et al., 2015). Mimo to také podporuje angažovanost, pracovní spokojenost a nižší fluktuaci (Bakker a Demerouti, 2007; Dollard a Bakker, 2010). Studie naznačují, že pracovní autonomie může hrát ochrannou roli, zejména v situacích s vysokými pracovními nároky,

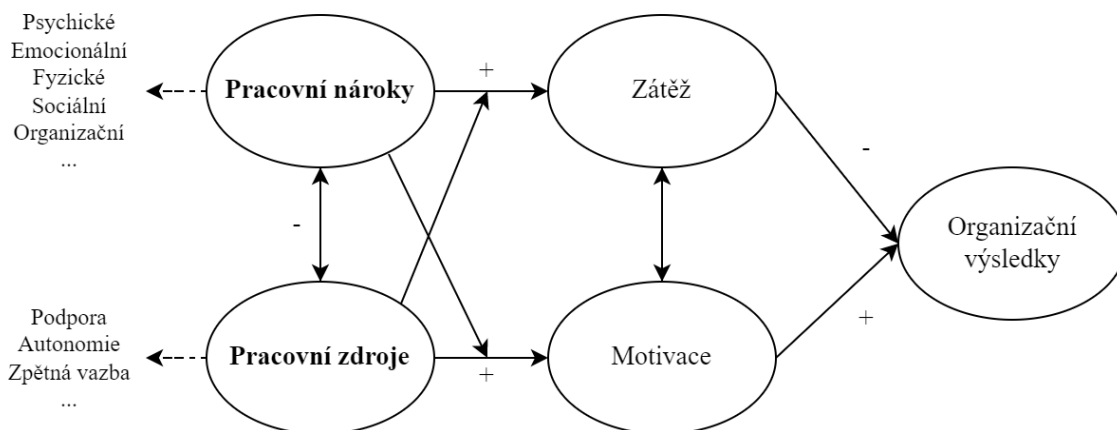
přičemž pracovníci s vyšší autonomií jsou lépe schopni zvládat stres a udržet si své zdraví (Landsbergis et al., 1998; de Lange et al., 2003). Také rozšířená verze zmiňovaného modelu, DCS Model, vnímá pracovní autonomii jako jeden ze základních aspektů, které určují, jak zaměstnanci zvládají pracovní nároky a tlaky. V tomto kontextu působí pracovní autonomie jako mediátor mezi pracovními nároky a sociální podporou, který ovlivňuje psychické a fyzické zdraví zaměstnanců (Johnson a Hall, 1988; Van der Doef a Maes, 1999). Vysoká úroveň pracovní autonomie spolu se silnou sociální podporou může pomoci zaměstnancům lépe zvládat vysoké pracovní nároky a snižovat riziko stresu a nemocí (Karasek, 1979; Johnson a Hall, 1988).

2.3.3 Model pracovních nároků a zdrojů

„*Job Demands-Resources Model; JD-R Model*“, který navrhli Bakker a Demeroutiová (2007), předpokládá, že zatímco každé povolání může mít své specifické rizikové faktory spojené s pracovním stresem, tyto faktory lze rozdělit do dvou obecných kategorií: pracovní nároky „*job demands*“ a zdroje „*job resources*“. To tvoří celkový model, který lze aplikovat na různé pracovní prostředí bez ohledu na konkrétní nároky a zdroje. Pracovní nároky souvisí především s fyzickými, psychickými, sociálními nebo organizačními aspekty práce, které vyžadují trvalé fyzické či psychické úsilí nebo dovednosti, a jsou proto spojeny s určitými fyziologickými anebo psychickými důsledky (kupříkladu vysoký pracovní tlak, nevhodné fyzické prostředí či emočně náročné interakce). Ačkoli pracovní nároky nemusí být nutně negativní, mohou se stát zdrojem pracovního stresu, pokud jejich splnění vyžaduje vysoké úsilí, ze kterého se zaměstnanec dostatečně nezotavil (Meijman a Mulder, 1998). Pracovní zdroje se týkají fyzických, psychických, sociálních nebo organizačních aspektů práce, které buď podporují dosahování pracovních cílů, snižují pracovní nároky a s nimi spojené fyziologické a psychické důsledky, či podporují osobní růst, učení a rozvoj (Bakker a Demerouti, 2007). Zdroje jsou tedy nejen nezbytné pro zvládnutí pracovních požadavků, ale jsou důležité i samy o sobě. To je v souladu s již výše zmíněnou Teorií pracovních charakteristik Hackmana a Oldhama (1976), jelikož kromě základního přínosu jsou zdroje i prostředkem vedoucím k dosažení či ochraně dalších důležitých zdrojů. Pracovní zdroje se mohou nacházet na úrovni organizace jako celku (mzda, kariérní příležitosti, jistota zaměstnání), mezilidských a sociálních vztahů (podpora nadřízených a spolupracovníků, klima v týmu), organizace práce (jasnost rolí, účast na rozhodování) a na úrovni úkolu (rozmanitost dovedností, identita úkolu, významnost úkolu, autonomie,

zpětná vazba na výkon). Tyto dvě kategorie působí ve vzájemné interakci a mají vliv na angažovanost zaměstnance (viz **obrázek 5**).

Obrázek 5. Model pracovních nároků a zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování dle Bakker a Demeroutiové (2007, s. 313) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Vysoké pracovní nároky způsobují v krátkodobém horizontu zvýšené napětí, zatímco dostatek pracovních zdrojů vede k větší angažovanosti zaměstnanců. Dle Bakker a Demeroutiové (2007) tyto zdroje také dokážou zmírnit stresové situace, což je označováno jako tzv. efekt ochranného působení „*buffering effect*“. Dlouhodobě zvyšující se pracovní nároky mohou vést k absentismu, syndromu vyhoření a zhoršení zdraví (Bakker et al., 2003). Naopak dlouhodobě zvyšující se pracovní zdroje vedou ke zvýšení pracovní angažovanosti, většímu závazku vůči organizaci (Schaufeli a Bakker, 2004), lepší pracovní spokojenosti (Scanlan a Still, 2013) a výkonu (Schaufeli a Bakker, 2004).

JD-R Model vnímá pracovní autonomii jako jeden z pracovních zdrojů, který má zásadní význam pro zvládání pracovních nároků a dosahování pozitivních pracovních výsledků. Tento model zdůrazňuje roli pracovních zdrojů, jako je autonomie, v procesu vyrovnávání se s náročnými pracovními situacemi a prevencí negativních důsledků (Bakker a Demerouti, 2007). Pracovní autonomie může přímo ovlivňovat rovnováhu mezi pracovními nároky a zdroji, což může vést k lepšímu zvládání stresu a zvýšenému pracovnímu nasazení (Schaufeli a Bakker, 2004). Jak tvrdí Bakker et al. (2005) autonomie je klíčová pro zajištění dostatečných zdrojů, které umožňují zaměstnancům účinně čelit nárokům a výzvám, které práce přináší. Vzhledem ke flexibilitě a heuristické povaze tohoto modelu však zůstává otevřená otázka, zda určitá charakteristika pracovního místa představuje pracovní nároky, či zdroje a jaké povahy je výsledný stav (Bakker a Demerouti, 2017). V důsledku toho tato

teorie neposkytuje zobecnitelná doporučení týkající se pracovní autonomie a je také kladen menší důraz na aspekty související s autonomií na úrovni úkolů.

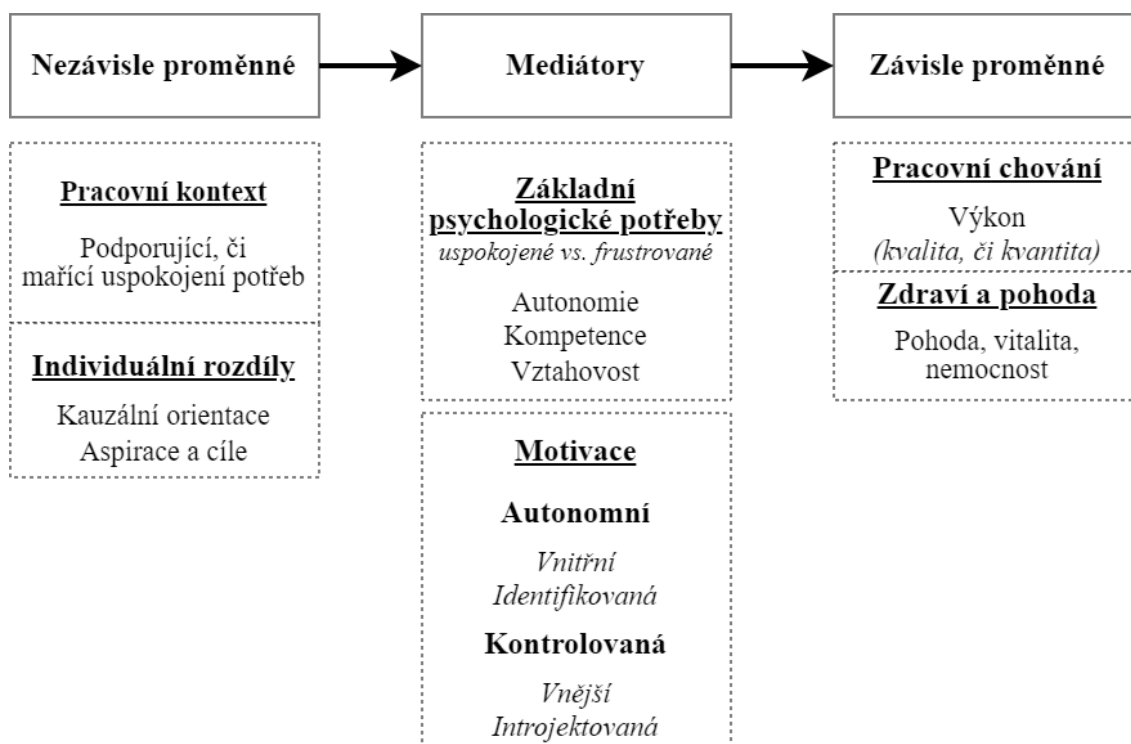
2.3.4 Sebedeterminační teorie

„*Self-Determination Theory; SDT*“ představuje další významnou teorii, která přinesla důležité informace související s motivací zaměstnanců a pracovní autonomií. Tuto teorii navrhli Deci a Ryan (1980; 1985) a od té doby je široce využívána v různých oblastech a dále rozšiřována. Jak zmiňuje Ryan a Deci (2017), díky identifikaci a měření různých typů motivační regulace a podmínek, které je podporují, je možné SDT promyšleně a systematicky aplikovat v různých sociálních kontextech. SDT zkoumá, jak biologické, sociální a kulturní podmínky buď posilují, nebo oslabují vrozené lidské schopnosti psychického růstu, angažovanosti a zdraví, a to jak obecně, tak ve specifických oblastech (Ryan a Deci, 2017). Jak uvádějí Deci a Ryan (1985), sebedeterminace je lidská vlastnost, která zahrnuje schopnost rozhodovat se. Tento rys vede k angažovanosti, která často vede k rozvoji kompetencí a rozvoji flexibilního přizpůsobení se sociálnímu prostředí. Na základě rámce zpracování informací autoři demonstrovali, jak lze analyticky znázornit různé aspekty motivovaného chování (Deci a Ryan, 1985). Daný rámec byl nastaven tak, aby popisoval posloupnost motivovaného chování, a zahrnuje dvě cesty: jednu vedoucí k sebedeterminujícímu „*self-determined*“ a druhou nesebedeterminujícímu „*non-self-determined*“ chování. Podle SDT je pro predikci důležitých životních aspektů důležitější znát typ nebo kvalitu motivace, než celkovou sílu motivace (Deci a Ryan, 2008b). Z tohoto pohledu je motivace rozdělena do tří kategorií: autonomní motivace „*autonomous motivation*“, kontrolovaná motivace „*controlled motivation*“ a amotivace „*amotivation*“. Autonomní motivace zahrnuje jak vnitřní motivaci, tak typy vnější motivace, kdy se lidé identifikují s hodnotami daného úkolu a integrují je do svého vnímání sebe sama. Když jsou lidé autonomně motivováni, pociťují vlastní vůli a často se sami podporují v dané činnosti. Naproti tomu kontrolovaná motivace se skládá jak z vnější regulace (kdy je chování člověka výsledkem vnějších nepředvídatelných okolností odměny nebo trestu), tak vnitřní regulace (kdy je regulace jednání částečně internalizována a je podněcována faktory, jako je motivace pochvalou, vyhýbání se hanbě, podmíněné sebehodnocení či zapojení ega). Když jsou lidé regulováni, zažívají tlak na to, aby mysleli, cítili nebo se chovali určitým způsobem. Jak autonomní, tak kontrolovaná motivace dodávají energii a usměřňují chování a stojí v protikladu k amotivaci, která reprezentuje nedostatek záměru a motivace. Tento přístup

neklade důraz pouze na množství motivace u zaměstnanců. Zdůrazňuje se důležitost vnitřních zdrojů a naplnění základních psychologických potřeb pro rozvoj osobnosti, zlepšení psychického zdraví a posílení pocitu osobní pohody (Ryan a Deci, 2000). Jsou zmiňovány tři základní psychické potřeby, které ovlivňují typ a sílu motivace: vztahovost „*relatedness*“, kompetence „*competence*“ a autonomie „*autonomy*“. Vztahovost se váže k potřebě příslušnosti a vztahování se k druhým, potřeba kompetence se naopak váže k pocitu vlastní účinnosti. Autonomie představuje potřebu samoregulace vlastních prožitků a jednání. Dle tohoto předpokladu sociální kontexty, které podporují uspokojení všech tří psychologických potřeb, usnadňují autonomní fungování, což následně přináší efektivnější výkon a lepší pohodu, naopak sociální kontexty, které tyto základní psychologické potřeby nepodporují anebo aktivně maří, mají tendenci podporovat kontrolovanou motivaci nebo amotivaci, což následně přináší horší výkon a špatnou pohodu (Ryan a Deci, 2017). Deci a Ryan (2008b) zmiňují, že SDT byla ověřena v mnoha zemích a potvrzuje se predikce pocitu osobní pohody na základě stavu uspokojení všech tří základních psychologických potřeb jak ve společnostech s tradičními, kolektivistickými hodnotami, tak v individualisticky zaměřených společenstvích.

V kontextu pracovního prostředí se SDT po celá desetiletí zabývala vazbami mezi motivací a dvojitým zájmem o výkon a pohodu v organizacích. Pozornost byla především zaměřena na to, co usnadňuje vysoce kvalitní a udržitelnou motivaci a co podporuje dobrovolné zapojení zaměstnanců. Z této teorie vyplývá, že povzbuzování pracovních podmínek, kde se zaměstnanci cítí podporovaní ve své autonomii, není jenom vhodným cílem samo o sobě, ale vede to také k větší spokojenosti a prosperitě zaměstnanců a k dodatečným výhodám pro celkovou efektivitu organizace (Ryan a Deci, 2017). **Obrázek 6** zobrazuje základní prvky vyplývající ze SDT v kontextu pracovního prostředí, znázorňující celkovou pracovní motivaci. Z hlediska vlivu na pracoviště a organizace je autonomie (stejně jako SDT) obecně považována za velmi důležitou. Jak upozorňují Ryan a Deci (2017), ačkoli je pracovní motivace vždy komplexem vnitřní i vnější motivace, mít v tomto mixu autonomní motivaci je pro kvalitní zapojení a výkon zásadní. Vyšší úroveň autonomní motivace je spojena s vyšší úrovní pracovního výkonu (pokud práce vyžaduje vynaložení času, úsilí, přemýšlení nebo kreativitu), angažovanosti a pohody, stejně jako se snížením únavy, vyhoření a špatného zdravotního stavu (Ryan a Deci, 2017).

Obrázek 6. Základní model Sebedeterminační teorie na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování dle Deciho et al. (2017, s. 10.5) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Výzkum související s tímto základním modelem měl dva typy zprostředkujících proměnných: zaprvé uspokojení tří základních psychologických potřeb jako celku (Baard et al., 2004), někdy analyzovaných i z pohledu každé potřeby zvlášť (Richer et al., 2002), a zadruhé z pohledu autonomní anebo kontrolované motivace (Fernet et al., 2012; Williams et al., 2014), někdy doplněné o vnímanou kompetenci (Williams et al., 2004). Některé studie spíše než autonomní motivaci zkoumaly pouze její vnitřní motivační složku a její vztah k dalším proměnným (Kuvaas, 2008; Olafsen et al., 2015). V mnoha studiích byla vybrána podmnožina proměnných, takže například to, co je na **obrázku 6** znázorněno jako mediátory, může být použito jako nezávislé proměnné předpovídající výsledky. Jiné studie zkoumaly vztahy některých proměnných SDT k proměnným z jiných pohledů v organizační literatuře, například transformačnímu vedení (Wang a Gagné, 2013; Trépanier et al., 2012; Kovjanic et al., 2012; Gözükarar a Şimşek, 2015). Deci, Connell a Ryan (1989) zjistili, že manažeři, kteří více podporují autonomii, mají zaměstnance, kteří jsou více spokojeni se svou prací a dalšími aspekty pracovního prostředí, zaměstnanci také více důvěřují vrcholovému vedení organizace a cítí se méně pod tlakem a kontrolování. Novější studie Baarda, Deciho a Ryana (2004) rovněž potvrdila, že zaměstnanci manažerů, kteří více podporují autonomii, měli ve srovnání s manažery, kteří více kontrolovali, vyšší hodnocení

výkonu, byli více zapojeni do své práce, vykazovali větší pohodu a měli vyšší uspokojení základních psychologických potřeb. Stejné závěry o roli manažerů podporujících autonomii vyplynuly také z mezikulturní studie Deciho et al. (2001). Z pohledu zaměstnanců dále například Lynch, Plant a Ryan (2005) zjistili, že ti, kterým se v práci dostávalo větší podpory autonomie, vykazovali vyšší míru pohody a vnitřní spokojenosti s prací, a studie Ferneta, Guaye a Senécala (2004) ukázala, že zaměstnanci, kteří byli více autonomně motivováni, byli více oddáni své práci a pociťovali menší emoční únavu. SDT jako teorie pracovní motivace je jedinečná v tom, že díky rozlišení motivace na autonomní a kontrolovanou prokázala, že autonomní motivace podporuje jak kvalitní výkon, tak i zdraví a pohodu zaměstnanců. Především vzhledem k tomu, že pracovní podmínky, které podporují uspokojení základních psychologických potřeb, vedou k lepším výsledkům.

Tato teorie předkládá další významný teoretický rámec, který zdůrazňuje důležitost a význam pracovní autonomie pro motivaci a pohodu zaměstnanců (Ryan a Deci, 2000). Autonomie je chápána jako jedna ze základních psychologických potřeb, což v pracovním kontextu umožňuje zaměstnancům volnost při rozhodování a kontrole své práce. Jak podotýká Ryan a Deci (2000), to podporuje autonomní motivaci, která je považována za optimální formu motivace. Výzkumy ukazují, že vyšší míra pracovní autonomie je spojena s větší autonomní motivací, vyšší spokojeností, větší angažovaností a zlepšeným pracovním výkonem (Gagné a Deci, 2005; Deci et al., 2017). Studie také naznačují, že pracovní autonomie může zmírnit negativní dopady stresu na zaměstnance a zlepšit jejich psychické zdraví (Baard et al., 2004; Van den Broeck et al., 2008).

V rámci této části bylo shrnuto pět hlavních teorií souvisejících s pracovní autonomií. Kromě samotného představení daných teorií byly shrnuty základní aspekty pracovní autonomie a výzkumná zjištění. Pohled na pracovní autonomii se v průběhu let postupně vyvíjel od základního pojetí jako charakteristiky práce až k pojetí více subjektivnímu zaměřenému na uspokojení základní lidské potřeby autonomie. Ať už byl pohled na pracovní autonomii jakýkoliv, je jisté, že je brána jako klíčový faktor působící na výkon jednotlivce, týmu i celé organizace.

2.4 Pracovní autonomie z pohledu kvantifikace

Měření pracovní autonomie představuje zásadní aspekt výzkumu a praxe, který umožňuje zkoumat a analyzovat vliv autonomie na pracovní výkon, spokojenost, zdraví zaměstnanců

či další aspekty. Vzhledem k tomu, že je pracovní autonomie široce uznávána jako důležitý faktor, existuje mnoho metrik, které se používají k jejímu měření. V rámci této části je stručně popsán jejich vývoj a jsou představeny některé nejčastěji využívané metriky.

Vývoj metrik zabývajících se různými aspekty pracovní autonomie prošel řadou proměn, které reflektují její měnící se pojetí v průběhu let. První metriky byly založeny na širokém spektru subjektivních údajů, jako jsou sebehodnocení a dotazníky (Karasek, 1979). Tyto metriky však měly svá omezení, jako je například subjektivita respondentů a možnost zkreslení údajů. Navíc často nereflektovaly skutečný výkon zaměstnanců, ale spíše subjektivní vnímání úrovně autonomie. Jak podotýkají Breugh a Becker (1987), tvrzení, že by se měl vždy používat jeden určitý druh hodnocení, je nerozumné. Toto rozhodnutí vždy souvisí s konkrétním kontextem realizovaného výzkumu a tím, co je zjišťováno. Například pro pochopení postojů a chování zaměstnanců je subjektivní hodnocení preferováno. To je v souladu s Teorií pracovních charakteristik (Hackman a Oldham, 1975), kdy se vývoj metrik zaměřil na zkoumání souvislostí mezi pracovní autonomií a dalšími aspekty pracovního prostředí. Na základě této teorie byly navrženy nové metriky, které se zaměřovaly na měření celkové kvality pracovních úkolů. Příkladem je „*The Job Diagnostic Survey*“ (Hackman a Oldham, 1975), či „*The Job Content Questionnaire*“ (Karasek et al., 1998). Přestože „*The Job Diagnostic Survey*“ (Hackman a Oldham, 1975) měří různé charakteristiky práce, obsahuje část, která se zabývá přímo autonomií, hodnotící do jaké míry mají zaměstnanci kontrolu nad svou prací a možnost provádět úkoly samostatně. Někteří výzkumníci v průběhu času upozorňovali na rizika spojená se souhrnným pojetím pracovní autonomie a vyžadovali bližší definování jejích konkrétních aspektů (Kiggundu, 1983). Na toto například reagoval Breugh (1985), který přišel se třemi aspekty pracovní autonomie, či Morgeson a Humphrey (2006) s „*The Work Design Questionnaire*“. Tento nástroj pro hodnocení charakteristik práce a pracovního prostředí obsahuje specifické otázky zaměřené na měření konkrétních aspektů pracovní autonomie. Dále Spector a Fox (2003) navrhli „*Factual Autonomy Scale*“, jehož hlavním účelem bylo pracovní autonomii uchopit z faktického hlediska, aby došlo k lepšímu popsání pracovního prostředí. I v souvislosti se Sebedeterminační teorií (Deci et al., 2017) bylo vytvořeno mnoho metrik, které se zabývají tím, jak autonomie působí na vnitřní motivaci a celkové blaho zaměstnanců. Příkladem je „*The Work Climate Questionnaire*“ (Baard et al., 2000), zabývajících se pracovní autonomií z hlediska podpory autonomie vedoucími pracovníky, či „*Autonomy Support Questionnaire*“ (Legate et al., 2012) zabývajících se vnímanou podporou autonomie.

Podrobnější popis některých z nejčastěji využívaných a zmiňovaných metrik (především byly zmíněny validované metriky, ke kterým jsou dostupné informace o plném znění a vyhodnocení) je shrnut v **tabulce 2**. Tato tabulka kromě jiného obsahuje základní dimenze, konkrétní definice v kontextu pracovní autonomie a počet položek s tímto aspektem souvisejících. Nejedná se o vyčerpávající výčet všech existujících metrik spojených s pracovní autonomií, jelikož jednotliví výzkumníci na různé metriky dále navazují a modifikují je dle konkrétních výzkumných potřeb. Dané metriky se také liší mírou využití a spolehlivosti, která byla v průběhu let hodnocena odlišnými ukazateli. Pro bližší představu o konkrétním znění a odlišnosti některých ze zmiňovaných metrik je v **příloze I** shrnuto znění otázek a škál z původních vědeckých a odborných zdrojů. Z **tabulky 2** je patrná širší možných pojetí pracovní autonomie z hlediska snah o její popsání a kvantifikování. Vzhledem k neustálému vývoji v oblasti pracovní autonomie se využívané metriky modifikují, aby reflektovaly aktuální trendy, jako jsou například nové formy organizace práce či pružná pracovní doba (De Spiegelaere et al., 2016) a potřeby v konkrétních oblastech (van Dorssen-Boog et al., 2022).

Tabulka 2. Přehled nejčastěji využívaných metrik v souvislosti s pracovní autonomií

Název	Autor	Dimenze	Popis	Počet položek
The Job Diagnostic Survey (JDS)	Hackman a Oldham (1975)	Skill variety, Task identity, task significance, autonomy, Feedback	„The degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the employee in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out“ (Hackman a Oldham, 1975, s. 162)	3
Measurement of three facets of job autonomy	Breugh (1985)	The degree of control or discretion a worker is able to exercise with respect to work methods, work scheduling and work criteria, p. 556	„Work Method Autonomy (the degree of discretion/choice individuals have regarding the procedures (methods) they utilize in going about their work)“ (Breugh, 1985, s. 556)	3
			„Work Scheduling Autonomy (the extent to which workers feel they can control the scheduling/sequencing/timing of their work activities)“ (Breugh, 1985, s. 556)	3
			„Work Criteria Autonomy (the degree to which workers have the ability to modify or choose the criteria used for evaluating their performance)“ (Breugh, 1985, s. 556)	3

Tabulka 2. pokračování

Název	Autor	Dimenze	Popis	Počet položek
The Job Content Questionnaire (JCQ)	Karasek et al. (1998)	Decision latitude, Psychological demands and mental workload, Social support, Physical demands, Job insecurity	„Skill discretion (the level of skill and creativity required on the job and the flexibility permitted the worker in deciding what skills to employ)“ (Karasek et al., 1998, s. 323)	6
			„Decision authority (the organizationally mediated possibilities for workers to make decisions about their work)“ (Karasek et al., 1998, s. 323)	3
			„Work group decision authority, Formal authority, Union/representative influence (the possibility of participatory influence on organization level issues, as well as union and work-group participation)“ (Karasek et al., 1998, s. 324)	3,2,3
Factual Autonomy Scale (FAS)	Spector a Fox (2003)	Fact-based autonomy	Permission „if the respondent has to ask permission to take certain actions“ (Spector a Fox, 2003, s. 420)	7
			Direction „if someone tells respondents what or how to do tasks“ (Spector a Fox, 2003, s. 420)	3
The Work Climate Questionnaire (WCQ)	Baard et al. (2000)	Autonomy supportiveness by managers	„Assesses participants' perceptions of the degree of autonomy supportiveness of their managers“ (Baard et al., 2004, s. 2056)	15
The Work Design Questionnaire (WDQ)	Morgeson a Humphrey (2006)	Task characteristics, Knowledge characteristics, Social characteristics, Work context	„Includes three interrelated aspects centered on freedom in work scheduling, decision making, and work methods“ (Morgeson a Humphrey, 2006, s. 1323)	
			Work scheduling autonomy	3
			Decision-making autonomy	3
Work-related Basic Need Satisfaction scale (W-BNS)	Broeck et al. (2010)	Satisfaction of the work-related needs	Need for autonomy	6
			Need for competence	6
			Need for relatedness	6
Autonomy Support Questionnaire (ASQ)	Legate et al. (2012)	Percieved support for autonomy	„Assesses the degree to which an individual perceives autonomy support versus pressure and control from others“ (Legate et al., 2012, s. 147)	10
Perceived Job Autonomy	Park a Searcy (2012)	Percieved job autonomy	„The extent to which employees perceive job autonomy over their work“ (Park a Searcy, 2012, s. 209)	4

Zdroj: vlastní zpracování za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

2.5 Pracovní autonomie z pohledu trendů na trhu práce

Vzhledem k tomu, že svět práce prochází rychlými a zásadními změnami, jsou v této kapitole představeny výsledky a aktuální trendy vyplývající z relevantních studií

zabývajících se budoucností práce ve spojitosti s pracovní autonomií. Následně jsou představeny i trendy a specifika v kontextu českého prostředí.

Svět práce prochází rychlými a zásadními změnami, zejména v důsledku technologických inovací, globalizace a nových pracovních modelů (Hoffman et al., 2020; Cascio a Aguinis, 2008). Důležitost této problematiky je reflektována nejen ve vědeckých a odborných zdrojích v oblasti pracovní autonomie. V posledních letech se kromě výzkumných pracovníků i samotné organizace a odborníci z praxe zabývají analýzou a predikcí budoucnosti práce. V tomto kontextu mnoho předních organizací, jako jsou Accenture, Microsoft, Deloitte a další, realizovalo studie, které se zaměřují na transformaci pracovního prostředí a na to, jak bude ovlivňovat různá odvětví a zaměstnance v budoucnosti.

Podle zprávy Evropské komise zabývající se monitoringem na pracovišti (Ball, 2021), umožňuje vyšší autonomie zaměstnancům zmírnit negativní dopady dohledu v zaměstnání a podpora pracovní autonomie může zmírnit psychosociální rizika, kterým zaměstnanci čelí. Právě zaměstnanci s nízkou mírou autonomie (například ve službách s nízkou mzdou) byli více ohroženi negativními psychosociálními dopady než ti s vysokou mírou autonomie (Ball, 2021). Ze studie zabývající se budoucností práce „*Accenture Future of Work Study 2022*“ (Smith et al., 2022) vyplývá, že zaměstnanci potřebují přístup ke zdrojům, které podporují jejich základní lidské potřeby, a měli by mít možnost pracovat v podporujícím prostředí bez ohledu na fyzické umístění. Studie ukazuje, že od jara 2021 má více zaměstnanců pracovní autonomii¹. Zvýšení zdrojů, jako je pracovní autonomie, podporující vedení či organizační pružnost, pomohlo více zaměstnancům se stát produktivními bez ohledu na pracovní lokaci². Právě zmíněné zdroje mají mnohem větší dopad³ na podporu produktivity nehledě na lokaci v porovnání s pracovní flexibilitou. Jak je tedy patrné, zaměstnanci stále více hledají flexibilitu a autonomii. Jak upozorňuje „*Microsoft New Future of Work Report 2022*“ (Teevan et al., 2022), existují však mezery mezi jejich očekáváními a tím, co jim organizace v současné době nabízejí. To je v souladu se zjištěním studie organizace Gartner z roku 2021, kdy 75 % manažerů uvedlo, že jejich organizace nabízejí flexibilitu, ale pouze 57 % zaměstnanců to potvrdilo (Baker, 2021).

¹ + 5,3% meziroční změna ve zkušenostech hlášených zaměstnanci (Smith et al., 2022, s. 8).

² 55 % zaměstnanců tvrdí, že mohou být produktivní bez ohledu na to, kde pracují (Smith et al., 2022, s. 10).

³ 1,5x až 2,5x větší dopad (pracovní autonomie, organizační pružnost, podporující vedení a digitální zvyšování kvalifikace) (Smith et al., 2022, s. 11).

Právě nejnovější studie „*Deloitte 2023 Global Human Capital Trends*“ (Durme et al., 2023), upozorňuje na důležitost poskytnutí větší autonomie, avšak je zdůrazněno, že to vyžaduje uplatnění nových přístupů a opuštění pracovních, personálních a provozních modelů minulosti. Jak zmiňují Masood a Haldipur (2023), například nařizování dnů nebo hodin strávených v určitých lokalitách pouze vyvolá nevoli, zejména u zaměstnanců inklinujících k autonomii. Právě pracovní autonomie je často spojována s pracovní flexibilitou. Trend preferencí zaměstnanců je v této spojitosti stejný a zaměstnanci vyžadují větší flexibilitu v kontextu osobního a pracovního života (Durme et al., 2023). Budoucnost práce není o práci z domova nebo z kanceláře, ale jde o to mít flexibilitu pracovat efektivně kdekoli, kdykoli a jakkoli si zaměstnanec zvolí (Masood a Haldipur, 2023). Tedy poskytnout zaměstnancům autonomii, která jim umožní o těchto pracovních aspektech svobodně rozhodovat.

Pracovní autonomie se netýká pouze spokojenosti zaměstnanců a následné produktivity organizací, ale může působit i na další aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců. Z výše zmíněných zpráv a studií vyplývá, že pracovní autonomie představuje klíčový aspekt, který by měl být zohledněn při plánování a adaptaci na budoucnost práce. To zahrnuje poskytnutí dostatečných zdrojů, podpory a průběžného zpětného hodnocení. Navzdory rostoucím preferencím zaměstnanců po flexibilitě a autonomii stále existují mezery mezi jejich očekáváním a realitou nabízenou organizacemi. Právě kvůli tomu je nezbytné dále zkoumat pracovní autonomii a její vliv na různé aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, aby bylo možné lépe porozumět dynamice předpokládaných vztahů.

Situace v ČR

Situace na trhu práce v ČR v roce 2023 byla charakterizována několika klíčovými trendy a událostmi. Již více než rok trvala stagnace výkonu tuzemské ekonomiky, což začalo mít vliv na pracovní trh. Trh práce začal projevovat částečné zchlazení s mezi kvartálním poklesem zaměstnanosti a mírným růstem nezaměstnanosti (ČSÚ, 2023). Toto zpomalení trhu práce bylo patrné napříč hlavními odvětvími, a počet organizací uvádějících nedostatky zaměstnanců jako bariéru pro svůj růst začal klesat. Pozitivním impulsem pro trh práce byla integrace ukrajinských uprchlíků, kteří přispěli k udržení určitého růstu zaměstnanosti (Kurzy.cz, 2023). Růst pracovních míst byl patrný zejména ve službách a odvětvích spojených s vyšší kvalifikací. Dle ČSÚ (2023), nominální tempo průměrných mezd během

roku spíše lehce sláblo. Vzhledem k dezinflační tendenci v ekonomice se ovšem meziroční pokles kupní síly mezd výrazně zmírnil a v několika významných odvětvích byl již registrován růst reálných výdělků. Podle dat z pracovních portálů Alma Career Czechia (dříve LMC), se během prvních tří čtvrtletí roku 2023 na jejich pracovních portálech sešlo téměř o 15 % více reakcí než ve stejném období minulého roku. Zároveň se o inzerované pozice ucházelo o 6,6 % lidí více než vloni ve stejném období (LMC, 2023b). To naznačuje, že trh práce byl živý a reakce uchazečů na pracovní inzeráty stouply. Na základě dat z průzkumu JobsIndex (2023a) však vyplývá, že i přesto, že se zvýšil počet reakcí, stále existuje extrémní nedostatek kvalifikovaných pracovníků v některých profesích.

Situace na trhu práce je ovlivněna různými trendy a událostmi, které dopadají jak na zaměstnance, tak i na zaměstnavatele. Demografický vývoj v ČR ukazuje neudržitelnost stavu, kdy trh práce především využívá osoby ve středním produktivním věku (Wiedermann et al., 2022). Bez zapojení mladších, ale i starších osob bude docházet ke stálému poklesu počtu zaměstnaných osob. Wiedermann et al. (2022), upozorňují také na související zvyšující se konkurenci a rostoucí pracovní nároky na skupinu osob ve středním produktivním věku. S tím souvisí i finanční problémy, které se začaly dotýkat i profesí s nadprůměrným ohodnocením, což vedlo k tomu, že rostoucí část lidí ztrácí důvěru v budoucnost u svých stávajících zaměstnavatelů a aktivně hledá lepší práci (LMC, 2023a). Dalším významným trendem je také rostoucí role umělé inteligence a strojového učení. I když zatím nebyly zaznamenány zásadní změny, očekává se, že tyto technologie budou mít v budoucnosti významný dopad, zejména na profese vyžadující vysokou kvalifikaci (Guillet, 2023).

Celkově lze říci, že situace na trhu práce v ČR se rapidně mění a zaměstnanci čelí novým výzvám a potřebám, což souvisí i s existujícími výzvami pro zaměstnavatele. Je klíčové, aby relevantní aktéři tyto změny pečlivě sledovali a přijímali opatření, která budou reagovat na nové výzvy a potřeby na trhu práce. V této souvislosti je nezbytné, aby zaměstnavatelé aktivně pracovali na přizpůsobení svých pracovních modelů a strategií v oblasti lidských zdrojů. To jim umožní udržet konkurenceschopnost a atraktivitu pro zaměstnance. Souvisí to i s problematikou pracovní autonomie. V situaci, kdy trh práce prochází změnami spojenými s demografickým vývojem, rostoucí konkurencí a technologickým pokrokem, může pracovní autonomie nabídnout mnoho výhod. Pracovní autonomie může pomoci řešit problém konkurence a narůstajících pracovních nároků na střední věkovou skupinu

zaměstnanců. Tím, že zaměstnanci mají větší kontrolu nad svým pracovním životem, mohou lépe přizpůsobit svou práci svým aktuálním potřebám a životním okolnostem. To znamená, že mohou dosáhnout vyváženosti mezi pracovním a osobním životem (Yukongdi a Lopa, 2017; Halliday et al., 2018b; De Clercq a Brieger, 2022), což je pro mnoho lidí stále důležitější. Dále, pracovní autonomie může podnítit kreativitu a inovace (Langfred, 2000; Ryan a Deci, 2000). Když zaměstnanci mají svobodu rozhodovat o svých pracovních aktivitách, mají také prostor experimentovat a hledat nové způsoby řešení pracovních úkolů. To je zejména důležité v době, kdy se technologie, jako je umělá inteligence a strojové učení, stávají stále důležitějšími. Pracovní autonomie může také posílit pracovní spokojenost (Carr a Mellizo, 2013; Deci et al., 2017; Dollard a Bakker, 2010) a motivaci zaměstnanců (Ryan a Deci, 2000; Gagné a Deci, 2005; Bakker a Demerouti, 2007). Když zaměstnanci mají pocit, že mají kontrolu nad svou prací a jsou schopni sami rozhodovat o tom, jak ji vykonávají, mají tendenci být spokojenější a angažovanější ve svém pracovním prostředí (Deci et al., 2017; Christian et al., 2011; Dollard a Bakker, 2010). V kontextu rychlých změn na trhu práce v ČR může pracovní autonomie přinést významné výhody pro jednotlivce i organizace. Je důležité ji podporovat a vytvářet prostředí, které ji umožňuje rozvíjet. To může být klíčem k udržení konkurenceschopnosti a prosperitě v budoucnosti.

Jak ukázal „*Průzkum pracovního tempa v Česku 2021*“ (Welcome to the Jungle, 2021), je 73 % českých zaměstnanců nakloněno flexibilnímu pracovnímu času. To znamená, že vítají možnost zvolit si vlastní pracovní dobu při zachování srovnatelného týdenního počtu odpracovaných hodin. Dále studie Deloitte „*Trendy v oblasti lidského kapitálu 2021 v ČR i ve světě*“ (Deloitte Česká republika, 2021) zmiňuje, že se integrace well-beingu do samotné práce stává novým trendem. Příkladem je možnost volby úkolů, či dostatečná rozhodovací autonomie. V souladu s tím, Černá (2022) upozorňuje na nezbytnost zohlednění potřeb zaměstnanců v českém prostředí. I přesto, že v ČR lze identifikovat pozvolný trend směřující k podpoře pracovní autonomie, který by mohl napomoci úspěšné pracovní budoucnosti nejen zaměstnanců, ale i organizací, je důležité poukázat na specifika a odlišnosti českého prostředí ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi.

Yarmolyuk-Kröck (2022), upozorňuje na nízkou spokojenost s prací, nedostatek pracovní autonomie a špatné možnosti rozvoje kariéry jakožto společné rysy pracovních podmínek ve střední a východní Evropě. To je v souladu s výsledky studie provedené Borisovem a Vinogradovem (2022), zaměřené na země Visegrádské skupiny, upozorňující zejména na

národní specifika ČR a naznačující potřebu dalšího zkoumání v budoucích studiích. Borisov a Vinogradov (2022), uvádějí, že vliv pracovní autonomie na pracovní angažovanost v ČR vykazuje odlišné výsledky ve srovnání s ostatními zeměmi. Je tedy patrné, že specifická ČR v tomto kontextu vyžaduje další zkoumání. To je v souladu se zjištěními Kirovove (2017), která upozorňuje, že autonomie v práci možná není prioritou českých organizací. Weiss a Hörisch (2022), rozšiřují perspektivu na evropskou úroveň a ukazují, že přestože Evropská unie usiluje o harmonizaci politik na trhu práce, stále existují výrazné rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. K dalšímu výzkumu v této oblasti podněcují i Slempe et al. (2018), především v kontextu studií zaměřených na podporu pracovní autonomie s ohledem na různé aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

Lze konstatovat, že existuje nesporná potřeba podrobnějšího zkoumání pracovní autonomie v ČR, zejména vzhledem ke specifickým a odlišnostem českého prostředí ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi. Situace na trhu práce v ČR má zásadní vliv na pracovní autonomii zaměstnanců. Jak zmiňují Hoffman et al. (2020), rapidní rozvoj technologií, změny v pracovních podmínkách a zvyšující se globalizace mají značný dopad na podobu a strukturu pracovního prostředí. Podpora pracovní autonomie by mohla být klíčem k efektivnímu řešení aktuálních výzev.

2.6 Pracovní autonomie ve vztahu ke zkoumaným aspektům

Pracovní autonomie představuje klíčový faktor v současném dynamickém pracovním prostředí, který významně ovlivňuje například pracovní motivaci, stres či celkovou spokojenost s pracovním prostředím (Ryan a Deci, 2000). V souvislosti s aktuálními trendy, jako jsou flexibilní pracovní úvazky a rychlé změny v pracovním prostředí, se stává výzkum pracovní autonomie klíčovým pro úspěch organizací (Hoffman et al., 2020). Předešlé výzkumy ukázaly, že nedostatek pracovní autonomie může negativně působit na pracovní výkon (Langfred a Rockmann, 2016), změnu zaměstnání (Johari et al., 2018) nebo podněcovat stres a frustraci zaměstnanců (Tai a Liu, 2007). S cílem porozumět různým vztahům a dynamice mezi pracovní autonomií a ostatními aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, se mnoho výzkumníků zabývá touto problematikou, aby odhalili, jak lépe podpořit zaměstnance i úspěch organizací. Tato kapitola popisuje pracovní autonomii ve vztahu ke zkoumaným aspektům pracovního i osobního života zaměstnanců v souladu

s Teorií pracovních charakteristik a Sebedeterminační teorií, které byly blíže představeny v předešlých **kapitolách 2.3.1 a 2.3.4.**

2.6.1 Pracovní angažovanost

Pracovní angažovanost představuje pozitivní, naplňující a motivující stav pohody na pracovišti, který se vyznačuje energičností, oddaností a zaujetím (Bakker et al., 2008). Byla již od počátku koncipována jako pozitivní pól vyhoření, stavu spojeného s mentálním vyčerpáním (Maslach et al., 2001) a je ovlivňována jak pracovními, tak osobními zdroji (Shimazu, 2010). Jak zmiňuje Shimazu (2010), tak pracovní zdroje, jako je autonomie a podpora ze strany nadřízených a osobní zdroje, jako je sebedeterminace, jsou klíčovými prediktory pracovní angažovanosti. Dle Schaufeliho et al. (2019) má pracovní angažovanost pozitivní vliv na pracovní výkonnost a organizační závazek a je také spojena s autonomní motivací (Meyer a Gagné, 2008). Výzkumy založené na Sebedeterminační teorii ukazují, že uspokojení potřeby autonomie souvisí s vyšší pracovní angažovaností (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001).

Prokesova et al. (2019) uvádí v souladu se Sebedeterminační teorií, že pracovní prostředí, které umožňuje uspokojení základních lidských potřeb, podporuje jak pracovní angažovanost, tak psychický blahobyt. Výzkumy také ukazují, že omezení těchto základních psychologických potřeb vede k nižší vnitřní motivaci a menší pracovní angažovanosti (Goodboy et al., 2017). Také další výzkumy potvrzují vliv pracovní autonomie na angažovanost, jakožto klíčového motivačního prvku (Robertson-Smith a Markwick, 2009; Gagné a Bhave, 2011; Khoshnaw a Alavi, 2020). Vzhledem k daným zjištěním, se zdá vytváření pracovního prostředí podporujícího autonomii jako ideální doporučení pro organizace. Výzkum realizovaný Prokesovou et al. (2019) však objevil souvislost především mezi uspokojením potřeby kompetence a jejím vlivem na pracovní angažovanost, vliv uspokojení potřeby autonomie se jevil spíše nevýznamný. Také Borisov a Vinogradov (2022) potvrdili spíše menší nebo žádný vliv pracovní autonomie na angažovanost zaměstnanců. Přestože by na základě některých studií bylo možné konstatovat, že pracovní autonomie hraje významnou roli při podporování pracovní angažovanosti, nesoulad dosavadních zjištění vytváří příležitost pro další zkoumání tohoto vztahu.

2.6.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost se obecně váže k celkovému postoji zaměstnance k práci (Gözükara a Çolakoğlu, 2016). Weiss (2002) ji popisuje jako pozitivní emocionální stav vycházející z hodnocení zaměstnance ve vztahu k práci. Modernější definice zdůrazňuje, že pracovní spokojenost je subjektivní pocit zaměstnance k práci, tedy jak se cítí ve vztahu ke své práci a zda ji má rád (Lopes et al., 2014). Podle Ybema et al. (2010) může být pracovní spokojenost spojena s různými faktory, jako jsou mzda, pracovní podmínky nebo pracovní doba. Rose (2001) zdůrazňuje důležitost jak interních, tak externích zdrojů pro pocit pracovní spokojenosti. Například zajímavá práce, sociální přínos nebo příležitosti k rozvoji dovedností mohou představovat interní zdroje, zatímco pracovní jistota, úroveň příjmu a pracovní doba jsou vnímány jako zdroje externí (Clark, 2005). Výzkum Lin et al. (2013) odhalil vztah mezi věkem zaměstnanců, vzděláním, profesí, postavením a pracovní spokojeností. Carr a Mellizo (2013) tvrdí, že pracovní spokojenost patří mezi klíčové aspekty celkového blahobytu zaměstnanců, zejména těch, kteří pracují za účelem zajištění živobytí. Je však důležité zdůraznit, že pracovní spokojenost není podstatná pouze z osobních důvodů a pro pohodu zaměstnance, ale má také vliv na zdraví lidí v okolí zaměstnance (Kwok, 2020). Vyšší úrovně spokojenosti jsou obecně spojeny s flexibilními nebo kratšími pracovními hodinami (Clark, 1997; Scandura a Lankau, 1997) a s možnostmi využití dovedností zaměstnance (Morrison et al., 2005).

Dřívější studie (kupříkladu Hackman, 1980; Fried a Ferris, 1987; Pousette a Hanse, 2002), odhalují pozitivní vztah mezi autonomií a pracovní spokojeností, což odpovídá i nedávnějším zjištěním, že zaměstnanci vykazují vyšší pracovní spokojenost, když mají více autonomie (Benz a Frey, 2004a; Thompson a Prottas, 2006; Carr a Mellizo, 2013). Thompson a Prottas (2006) identifikovali, že pracovní autonomie koreluje s vyšší pracovní spokojeností, sníženým konfliktem mezi pracovním a osobním životem, nižší tendencí opustit zaměstnání a sníženým stresem. Toto podporuje předpoklad, že autonomie ve výkonu pracovních úkolů může mít pozitivní dopad na celkový pracovní zážitek zaměstnance. Gözükara a Çolakoğlu (2016) však tvrdí, že výzkum o přímém vztahu mezi pracovní autonomií a spokojeností je omezený. Lze konstatovat, že pracovní autonomie hraje klíčovou roli ve formování pracovního prostředí a má podstatný vliv na pracovní spokojenost, což ovlivňuje nejen zaměstnance, ale i celkový výkon organizace. Zjištění výzkumníků podporují pozitivní vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností,

což zdůrazňuje význam tohoto aspektu v kontextu organizačního chování a ŘLZ. Avšak někteří autoři upozorňují na potřebu hlubšího zkoumání přímých vztahů v odlišných kontextech.

2.6.3 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Pohledy autorů na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem mohou být různorodé, ale základním prvkem je vnímání harmonie mezi pracovními a mimopracovními oblastmi života jedince. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem představuje vyvážený pracovní a osobní život, například možnost trávit čas s rodinou, mít volný čas na odpočinek, dobře komunikovat s kolegy a být schopen dobře dokončit práci (Vyas a Shrivastava, 2017). Tedy odráží míru, s jakou zaměstnanci dosahují spokojenosti a zapojení jak v pracovním, tak osobním životě (Clark, 2000). Nedostatek rovnováhy mezi pracovním a osobním životem může být spojen s frustrací a ztrátou psychické pohody, jak v osobním životě, tak v práci (Borowiec a Drygas, 2022). Jedná se tak o klíčový prvek pro celkovou pohodu a štěstí zaměstnance (Rifadha a Sangarandeniya, 2015).

Studie naznačují, že zaměstnanci s větší mírou pracovní autonomie mají vyšší pravděpodobnost pocitu spokojenosti, a tedy schopnost najít balanc mezi pracovními a osobními potřebami (Thompson a Prottas, 2006). Pracovní autonomie je chápána jako důležitý zdroj energie, který zaměstnanci mohou využít k dosažení harmonie mezi pracovními a mimopracovními požadavky (Yukongdi a Lopa, 2017; Halliday et al., 2018b). Nejedná se pouze o prostředek pro dosažení spokojenosti v pracovním životě, ale také o efektivní nástroj ke snižování konfliktů mezi pracovním a osobním životem (De Clercq a Brieger, 2022). Například zvláště pro ženské podnikatelky je právě pracovní autonomie klíčovým zdrojem energie, který mohou využít k řešení nároků svého podnikání a současně k plnění osobních povinností (Agarwal a Lenka, 2015). Gagné a Bhave (2011) potvrzují, že pracovní autonomie má pozitivní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců a tím pádem snižuje konflikty mezi pracovním a osobním životem, tendenci opustit zaměstnání a stres. Pracovní autonomie tak může představovat klíčový prvek podporující vyvážený a spokojený život jedinců v práci i mimo ni.

2.6.4 Tendence ke změně zaměstnání

Tendence ke změně zaměstnání představuje situaci, kdy je zaměstnanec připraven k dobrovolné změně zaměstnání v souvislosti s měnícími se vnitřními a vnějšími požadavky trhu práce (Schyns et al., 2007). Je měřena především sklonem k odchodu z organizace a představuje klíčovou proměnnou ve studiích zaměřených na pracovní spokojenost a optimální fungování zaměstnanců (Sazili et al., 2022). Tento aspekt má velký význam, protože byl identifikován jako předpovídající faktor skutečného opuštění pracovního místa (Podsakoff et al., 2007). I když ne všechny tendence opustit zaměstnání vedou ke skutečnému odchodu, mohou mít negativní dopad na organizaci skrze jiné formy chování zaměstnanců, jako jsou například dobrovolné absence nebo pozdní příchody (Chang et al., 2013). Porozumění tendenci ke změně zaměstnání je klíčové pro organizace, aby mohly účinněji řešit otázky odchodu zaměstnanců a minimalizovat související negativní dopady.

Přestože se mnoho výzkumů přímo nezabývá vztahem mezi tendencí ke změně zaměstnání a pracovní autonomií, výzkum realizovaný Broeckem et al. (2010) objevil, že uspokojení potřeby autonomie je jedním z faktorů, který má tendenci bránit odchodu zaměstnanců. Vysoká pracovní autonomie koreluje s nižší mírou frustrace, úzkosti a fyzických symptomů, což odráží nižší tendenci ke změně zaměstnání (Liu et al., 2005; Gagné a Bhave, 2011). Broeck et al. (2010) zjistili, že přestože uspokojení základních lidských potřeb je spojeno se spokojeností zaměstnanců, pouze nedostatek uspokojení pracovní autonomie předpovídá odchod zaměstnanců z organizace. Tato skutečnost otevírá prostor pro další výzkum, který by mohl blíže zkoumat vztah mezi pracovní autonomií a dalšími aspekty optimálního fungování zaměstnanců (Broeck et al., 2010).

2.6.5 Vnímaná podpora autonomie

Vnímaná podpora autonomie představuje klíčový faktor v organizačním prostředí, který byl důkladně zkoumán pro svůj vliv na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a výkon. Tato sociálně kontextuální proměnná, primárně odvozená z práce Deciho a Ryana (1989) se zaměřuje zejména na mezilidskou orientaci, kterou projevují vedoucí pracovníci. Podpora autonomie zahrnuje různé aspekty, jako je porozumění a uznání perspektivy podřízených, poskytování informací transparentním a nemanipulativním způsobem, nabízení možností výběru a podpora vlastní iniciativy (Baard et al., 2004). Důležitost podpory autonomie v pracovním prostředí je patrná v jejím pozitivním vlivu na vlastní motivaci, pracovní

spokojenost a celkový výkon v různorodých prostředích. Výzkum provedený Decim a Ryaenem (1989) naznačuje, že vedoucí pracovníci, kteří podporují autonomii, přispívají k vyšším úrovním důvěry v pracovní skupině a zvyšují celkovou pracovní spokojenost. Pokud nadřízení vnímají své nadřízené jako více podporující autonomii, projevují větší spokojenost s prací, menší absentismus a lepší fyzické a psychické zdraví (Slemp et al., 2018). Důležité je zdůraznit, že podpora autonomie se nevztahuje tolik k charakteristice samotné práce, jako spíše k mezilidskému klimatu vytvořenému vedoucím při komunikaci s nadřízenými a při plnění manažerských funkcí, jako jsou stanovování cílů, rozhodování a plánování práce (Baard et al., 2004). Slemp et al. (2018) potvrdili, že vnímaná podpora autonomie úzce souvisí s potřebou autonomie a následně pozitivně působí na různé pracovní aspekty a pohodu zaměstnanců. Podporou autonomie dochází k podpoře autonomní motivace zaměstnanců (Van den Broeck et al., 2008). To následně ovlivňuje nejen zapojení a ochotu zaměstnanců, ale také porozumění smyslu a účelu vykonávané práce a samostatnost při plnění pracovních úkolů (Ryan a Deci, 2017). Forner et al. (2020) zmiňuje, že autonomně motivovaní zaměstnanci spolehlivě dosahují lepších výsledků, lépe se učí a jsou šťastnější v práci, což je v souladu i s předešlými výzkumy v oblasti Sebederminační teorie.

Vztah mezi vnímanou podporou autonomie a autonomií v pracovním prostředí je klíčovým tématem, které reflektuje důležitost pracovních charakteristik a podpory autonomie ze strany nadřízených. Kirovova (2017) zdůrazňuje, že mezi významné faktory podporující uspokojování základních potřeb zaměstnanců patří právě podpora autonomie od nadřízených. Prostřednictvím podpory autonomie dochází k naplnění potřeby pracovní autonomie, což následně vede k internalizaci pracovní motivace, která přispívá ke zlepšení pracovních výsledků a zdraví zaměstnanců (Slemp et al., 2018). V autonomně podporujícím pracovním prostředí se mohou zaměstnanci více zapojovat do samostatných aktivit, svobodněji řešit překážky a výzvy a cítit více podpory a spojení (Deci et al., 2001). Podpora autonomie tak může představovat silný sociálně kontextuální motivující faktor pro uspokojení základních psychologických potřeb zaměstnanců (Baard et al., 2004; Gagné, 2003). Souvisí také například se snižující se tendencí ke změně zaměstnání (Gillet et al., 2013; Liu a Fu, 2011; Slemp et al., 2018) a pracovní angažovaností (Schultz et al., 2015; Slemp et al., 2018). Jak potvrzuje Rigby a Ryan (2018), zaměstnanci vykazují vyšší míru dobrovolnosti a samostatnosti při vykonávání pracovních aktivit, když jsou součástí prostředí, které podporuje jejich autonomii. Kirovova (2017) však poukazuje na nesoulad

mezi zaměstnanci vnímaným významem autonomie a její reálnou přítomností a podporou na pracovišti. Tento nesoulad zdůrazňuje potřebu dalšího výzkumu a ukazuje na rozpor mezi potřebou autonomie a skutečným množstvím autonomie vnímaným zaměstnanci v reálném pracovním prostředí (Kirovova, 2017).

Pracovní autonomie hraje klíčovou roli ve formování pracovního prostředí a má významný vliv na různé aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců. Mnoho studií potvrzuje pozitivní vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, avšak objevují se studie, které tyto vztahy nepotvrzují, což přináší příležitost pro další výzkum v dané oblasti. Je důležité zmínit, že vztahy mezi proměnnými nemusí být přímé, ale může docházet například k mediačním a moderačním efektům. V kontextu vnímané podpory autonomie Slempp et al. (2018) naznačují, že pracovní autonomie může představovat klíčový faktor v sociálním kontextu, který ovlivňuje spokojenost a angažovanost zaměstnanců prostřednictvím uspokojení základních psychologických potřeb a autonomní pracovní motivace. Tato studie podporuje myšlenku, že vnímaná podpora autonomie může být kritickým faktorem pro poskytování potřebných psychologických podmínek a motivaci zaměstnanců. Dále Collie et al. (2016) zjistili, že vnímaná podpora autonomie pozitivně předpovídá uspokojení základních psychologických potřeb, což následně ovlivňuje vnímání pohody, motivace, pracovní spokojenosti a oddanost organizaci. Zhou (2019) potvrzuje, že vnitřní motivace zprostředkovává vztah mezi pracovní autonomií a seberealizací. Kromě toho, věk zaměstnanců může moderovat vztah mezi pracovní autonomií a pracovními aspekty, s tím, že starší pracovníci mohou reagovat pozitivněji (Ng a Feldman, 2015). Tyto poznatky zdůrazňují komplexnost vztahů a dynamiky mezi pracovní autonomií a aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, což podněcuje potřebu dalšího výzkumu.

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat vliv pracovní autonomie a vnímané podpory autonomie na dynamiku vztahů se zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR.

Postupové cíle (PC):

- A) Zpracovat a kriticky zhodnotit teoretická východiska v oblasti pracovní autonomie.
- B) Identifikovat a popsat hlavní teorie ve vztahu k pracovní autonomii.
- C) Identifikovat a komparovat hlavní přístupy k měření pracovní autonomie.
- D) Charakterizovat aktuální řešená témata na základě studií zabývajících se budoucností práce ve vztahu k pracovní autonomii i s konkrétním zaměřením na specifika ČR.
- E) Identifikovat výzkumnou příležitost a vytvořit konceptuální rámec disertační práce.
- F) Zhodnotit stav současného vědeckého poznání pomocí identifikace publikační aktivity, klíčových publikací, hlavních témat a zastoupení tematických kategorií.
- G) Identifikovat vliv sociodemografických a dalších charakteristik na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR.
- H) Identifikovat vliv pracovní autonomie na pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- I) Identifikovat vliv vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii, pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- J) Identifikovat mediační vliv vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- K) Identifikovat mediační vliv pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- L) Identifikovat moderační vliv sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností,

rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

- M) Segmentovat zaměstnance v ČR dle pracovní autonomie, vnímané podpory autonomie, pracovní angažovanosti, pracovní spokojenosti, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a tendence ke změně zaměstnání a provést analýzu sociodemografických a dalších charakteristik.

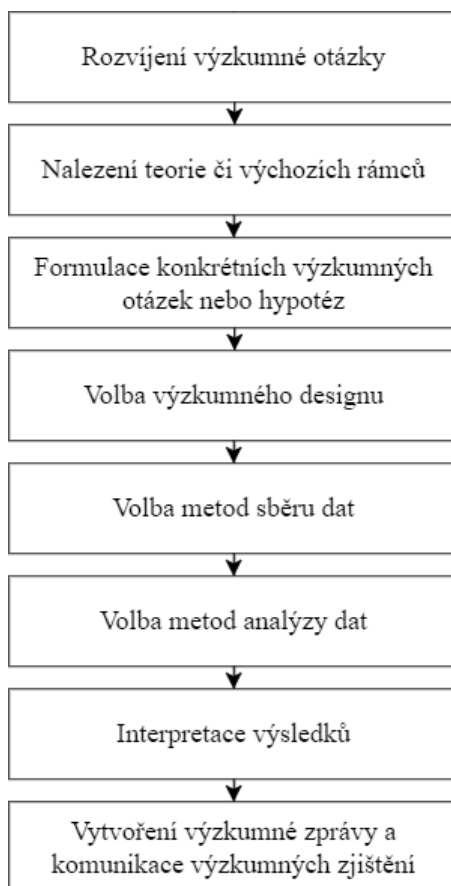
Dílčí cíle:

- a) Identifikovat a formulovat komplexní doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizaci.
- b) Integrovat identifikovaná doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizaci do stávajícího modelu ŘLZ s cílem posílit roli ŘLZ jako strategického partnera v podporování pracovní autonomie.
- c) Identifikovat klíčové výzkumné mezery v oblasti pracovní autonomie a formulovat komplexní doporučení pro budoucí výzkum v této oblasti.

3.2 Metodika

Výzkumný proces se skládá z řady kroků nezbytných k jeho efektivnímu provedení. Metodika této disertační práce byla vypracována dle postupových kroků výzkumného procesu, které popsali Tharenou et al. (2007). Jednotlivé kroky návrhu výzkumného procesu, které na sebe postupně navazují, jsou zobrazeny na **obrázku 7**.

Obrázek 7. Kroky návrhu výzkumného procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle Tharenoua et al. (2007, s. 4, 5) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

3.2.1 Formulace výzkumných otázek a statistických hypotéz

Před samotnou formulací výzkumných otázek byla nejdříve identifikována výzkumná oblast. Ta se obvykle vymezuje několika málo slovy a obsahuje mnoho témat. Výzkumnou oblastí této disertační práce byla **autonomie zaměstnanců v pracovním prostředí**. Dalším důležitým krokem bylo identifikování možných výzkumných témat a volba konkrétních témat předkládané disertační práce. Cenným důsledkem vymezení výzkumné oblasti a tématu je to, že to výzkumníkovi pomůže se zaměřením výzkumu a s výběrem relevantních vědeckých a odborných zdrojů (Punch, 2015).

Tato disertační práce se zaměřovala na následující výzkumná témata (VT):

VT₁: Vymezení a analýza současného stavu vědeckého poznání v oblasti pracovní autonomie.

VT₂: Vliv sociodemografických a dalších charakteristik na potřebu pracovní autonomie.

VT3: Vliv pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

VT4: Vliv vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii a zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

VT5: Mediační vliv vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

VT6: Mediační vliv pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

VT7: Moderační vliv sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

VT8: Segmentace zaměstnanců dle pracovní autonomie, vnímané podpory autonomie a zkoumaných aspektů pracovního i osobního života zaměstnanců a dle sociodemografických a dalších charakteristik.

Na základě identifikace výzkumné oblasti a výzkumných témat bylo možné přejít k rozvíjení obecných a specifických výzkumných otázek. Jak zmiňuje Punch (2015), výzkumné otázky je možné formulovat dle úrovně abstrakce. Obecné výzkumné otázky jsou obsáhlejší, abstraktnější a obvykle je nelze přímo zodpovědět (Punch, 2015). Specifické výzkumné otázky jsou přímočařejší, detailnější a konkrétnější, lze je tedy přímo zodpovědět (Punch, 2015). Obecné (OVO) a specifické (SVO) výzkumné otázky v kontextu předkládané disertační práce jsou uvedeny v **tabulce 3**.

Tabulka 3. Obecné a specifické výzkumné otázky

Výzkumné téma	Obecná výzkumná otázka	Specifická výzkumná otázka
VT1	OVO ₁ : Jaký je současný stav vědeckého poznání v oblasti pracovní autonomie?	SVO ₁ : <i>Jak se v průběhu let vyvíjela publikační aktivita v oblasti pracovní autonomie v databázi Web of Science?</i> SVO ₂ : <i>Které publikace jsou považovány za klíčové v oblasti pracovní autonomie?</i> SVO ₃ : <i>Jaké jsou vazby mezi klíčovými publikacemi v oblasti pracovní autonomie?</i> SVO ₄ : <i>Jaká jsou hlavní témata v oblasti pracovní autonomie v posledních letech?</i> SVO ₅ : <i>Jaké je zastoupení tematických kategorií v databázi Web of Science v oblasti pracovní autonomie?</i>

Tabulka 3. pokračování 1/3

Výzkumné téma	Obecná výzkumná otázka	Specifická výzkumná otázka
VT ₂	OVO ₂ : Jaký je vliv sociodemografických a dalších charakteristik na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?	<p>SVO₆: <i>Jaký je vliv pohlaví na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₇: <i>Jaký je vliv věku na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₈: <i>Jaký je vliv pracovní pozice na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₉: <i>Jaký je vliv vzdělání na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₁₀: <i>Jaký je vliv oblasti profese na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₁₁: <i>Jaký je vliv velikosti organizace na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₁₂: <i>Jaký je vliv úrovně příjmu na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₁₃: <i>Jaký je vliv změny zaměstnání za poslední rok na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR?</i></p>
VT ₃	OVO ₃ : Jaký je vliv pracovní autonomie na různé aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR?	<p>SVO₁₄: <i>Jaký je vliv pracovní autonomie na pracovní angažovanost zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₁₅: <i>Jaký je vliv pracovní autonomie na pracovní spokojenost zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₁₆: <i>Jaký je vliv pracovní autonomie na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₁₇: <i>Jaký je vliv pracovní autonomie na tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR?</i></p>
VT ₄	OVO ₄ : Jaký je vliv vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii a různé aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR?	<p>SVO₁₈: <i>Jaký je vliv vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₁₉: <i>Jaký je vliv vnímané podpory autonomie na pracovní angažovanost zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₂₀: <i>Jaký je vliv vnímané podpory autonomie na pracovní spokojenost zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₂₁: <i>Jaký je vliv vnímané podpory autonomie na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₂₂: <i>Jaký je vliv vnímané podpory autonomie na tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR?</i></p>

Tabulka 3. pokračování 2/3

Výzkumné téma	Obecná výzkumná otázka	Specifická výzkumná otázka
VT ₅	OVO ₅ : Má vnímaná podpora autonomie mediační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR?	<p>SVO₂₃: <i>Má vnímaná podpora autonomie mediační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₂₄: <i>Má vnímaná podpora autonomie mediační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₂₅: <i>Má vnímaná podpora autonomie mediační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₂₆: <i>Má vnímaná podpora autonomie mediační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR?</i></p>
VT ₆	OVO ₆ : Má pracovní autonomie mediační vliv na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR?	<p>SVO₂₇: <i>Má pracovní autonomie mediační vliv na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₂₈: <i>Má pracovní autonomie mediační vliv na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₂₉: <i>Má pracovní autonomie mediační vliv na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₃₀: <i>Má pracovní autonomie mediační vliv na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR?</i></p>
VT ₇	OVO ₇ : Mají sociodemografické a další charakteristiky moderační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR?	<p>SVO₃₁₋₃₈: <i>Mají sociodemografické a další charakteristiky (pohlaví, věk, pracovní pozice, vzdělání, oblast profese, velikost organizace, úroveň příjmu, změna zaměstnání za poslední rok) moderační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₃₉₋₄₆: <i>Mají sociodemografické a další charakteristiky (pohlaví, věk, pracovní pozice, vzdělání, oblast profese, velikost organizace, úroveň příjmu, změna zaměstnání za poslední rok) moderační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₄₇₋₅₄: <i>Mají sociodemografické a další charakteristiky (pohlaví, věk, pracovní pozice, vzdělání, oblast profese, velikost organizace, úroveň příjmu, změna zaměstnání za poslední rok) moderační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₅₅₋₆₂: <i>Mají sociodemografické a další charakteristiky (pohlaví, věk, pracovní pozice, vzdělání, oblast profese, velikost organizace, úroveň příjmu, změna zaměstnání za poslední rok) moderační vliv na vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR?</i></p>

Tabulka 3. pokračování 3/3

Výzkumné téma	Obecná výzkumná otázka	Specifická výzkumná otázka
VT ₈	OVO ₈ : Jaké jsou shluky zaměstnanců v ČR na základě pracovní autonomie, vnímané podpory autonomie a zkoumaných aspektů pracovního i osobního života zaměstnanců?	<p>SVO₆₃: <i>Jak se liší pracovní autonomie mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₆₄: <i>Jak se liší vnímaná podpora autonomie mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₆₅: <i>Jak se liší pracovní angažovanost mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₆₆: <i>Jak se liší pracovní spokojenost mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₆₇: <i>Jak se liší rovnováha mezi pracovním a osobním životem mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₆₈: <i>Jak se liší tendence ke změně zaměstnání mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR?</i></p> <p>SVO₆₉: <i>Jaké sociodemografické a další charakteristiky definují jednotlivé shluky zaměstnanců v ČR?</i></p>

Zdroj: vlastní zpracování za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Metodika disertační práce vycházela ze studia a zpracování aktuálních vědeckých a odborných zdrojů v oblasti pracovní autonomie, s cílem ukotvit obecné výzkumné otázky v existujících teoretických rámcích. Tento krok byl zpracován v rámci teoretických východisek disertační práce. Při zpracování byly využity především obecně teoretické metody, jako je analýza, syntéza, dedukce a komparace. **Analýza** vědeckých a odborných zdrojů pomohla identifikovat klíčové prvky, které se týkaly pracovní autonomie. Pro efektivní správu a organizaci použitých zdrojů byl využit **citační manažer Zotero** (verze 6.0.30), což usnadnilo citování dle citační normy ČSN ISO 690. Především došlo k rozkladu dílčích aspektů pracovní autonomie (jako jsou klíčové pojmy, koncepty, teorie a vztahy mezi nimi). Následně došlo k identifikaci toho, co je již známo, což pomohlo vytvořit základ pro další výzkum. Pomocí **syntézy** následně došlo k vytváření nových poznatků v oblasti pracovní autonomie (identifikace nových trendů a aplikace existujících poznatků na nový kontext). To umožnilo identifikaci výzkumné příležitosti. **Dedukce** napomohla při vytváření nových poznatků na základě již existujících faktů a vztahů mezi nimi. To vedlo k formulování cílů a výzkumných otázek na základě již existujících důkazů. Pro porovnání různých zdrojů byla využita **komparace**, aby bylo možné identifikovat podobnosti a rozdíly mezi nimi. To napomohlo k identifikaci vzorců, trendů a rozdílů v různých oblastech pracovní autonomie a při identifikaci nejrelevantnějších a nejvýznamnějších vědeckých a odborných zdrojů pro dané téma.

Vzhledem k tomu, že svět práce prochází rychlými a zásadními změnami, byl teoretický přehled doplněn o trendy na trhu práce, vyplývající z relevantních studií zabývajících se budoucností práce. Termín budoucnost práce je překladem anglického spojení „*Future of Work*“, představujícího nově se rozvíjející oblast v kontextu změn pracovního prostředí (OECD, 2019; International Labour Organization, 2019; Arntz et al., 2016). Jedná se o ustálený výraz s konkrétním významem, který je stále častěji používán ve vědeckých a odborných zdrojích (Chalutz a Cohen, 2022; Masood a Haldipur, 2023; Smith et al., 2022). Vzhledem k tomu, že se jedná o globální trend, tak je tento termín relevantní i v českém kontextu. V českém jazyce se používá k označení trendů, změn a výzev, které souvisí s pracovním trhem, technologickým pokrokem a sociálními změnami (Evropská unie, 2022; Dostalová, 2022; Evropský orgán pro pracovní záležitosti a Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování, 2021). Jak zmiňuje Acemoglu a Restrepo (2018), tyto změny ovlivňují tradiční pracovní uspořádání a mění poptávku po práci, což má velký vliv na ŘLZ v organizacích a uspořádání práce (Ray a Thomas, 2019). Do přehledu bylo zahrnuto 11 studií z let 2021 až 2023, které se zaměřovaly na transformaci pracovního prostředí.

Formulace statistických hypotéz

Na základě předchozích kroků výzkumného procesu, bylo možné přistoupit k formulaci výzkumných hypotéz. Obvykle je doporučeno začít s výzkumnou otázkou, která pomůže lépe porozumět tématu a cílům výzkumu a následně na základě této otázky formulovat hypotézy (Matthews a Ross, 2010). V souladu s tímto přístupem byly výzkumné hypotézy formulovány na základě teoretických východisek disertační práce, identifikované výzkumné příležitosti a SVO, které byly představeny v **tabulce 3**.

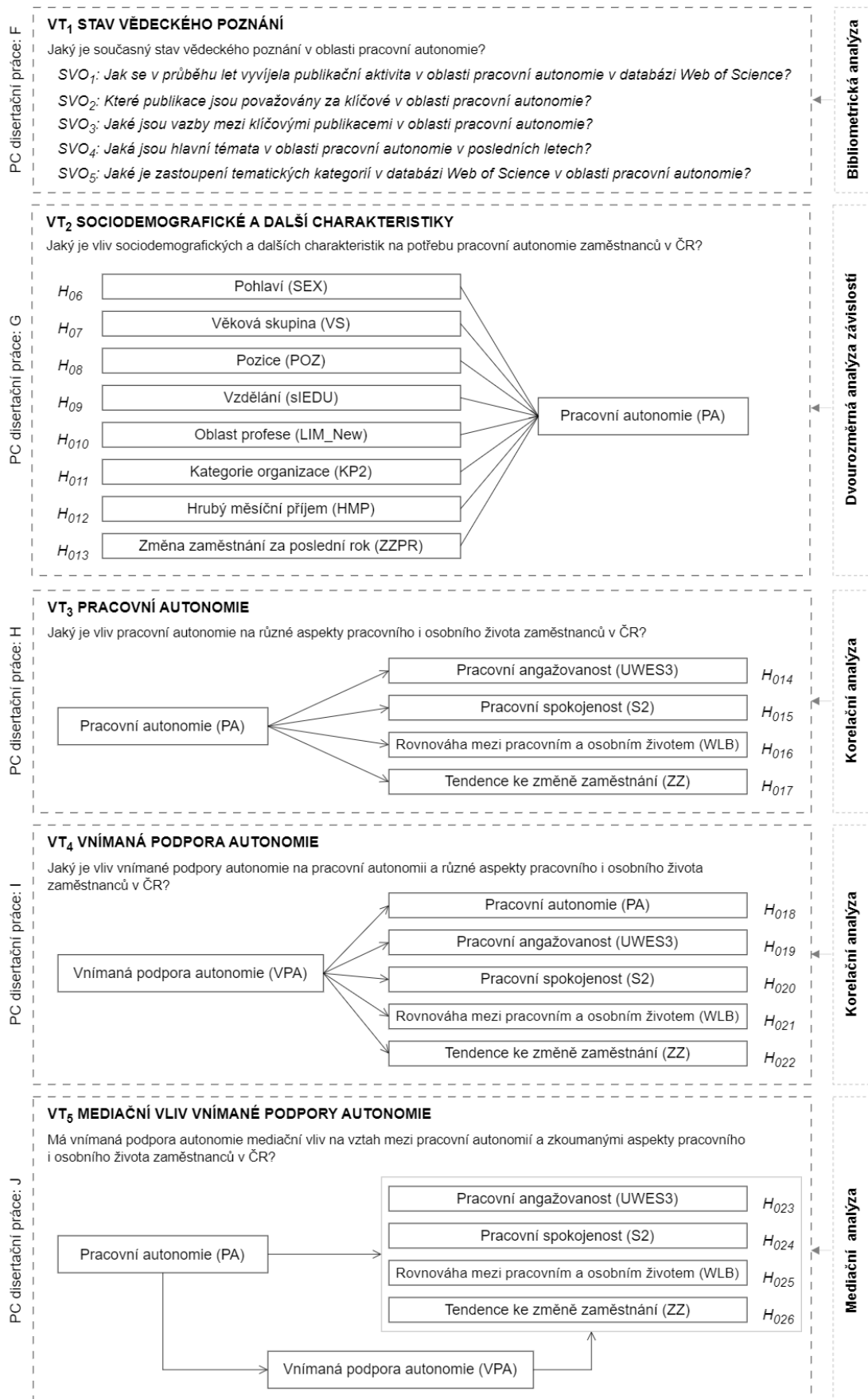
Za účelem ověření zkoumaných vztahů v návaznosti na jednotlivé SVO představené v **tabulce 3** byly formulovány statistické hypotézy. Ty byly formulovány pro potřeby statistického testování hypotéz v souladu s doporučeními Rabušice et al. (2019). Konkrétně bylo formulováno 70 nulových hypotéz (H_{06} - H_{076}) a 70 alternativních hypotéz (H_{a06} - H_{a076}), jejichž kompletní znění je uvedeno v **příloze II**.

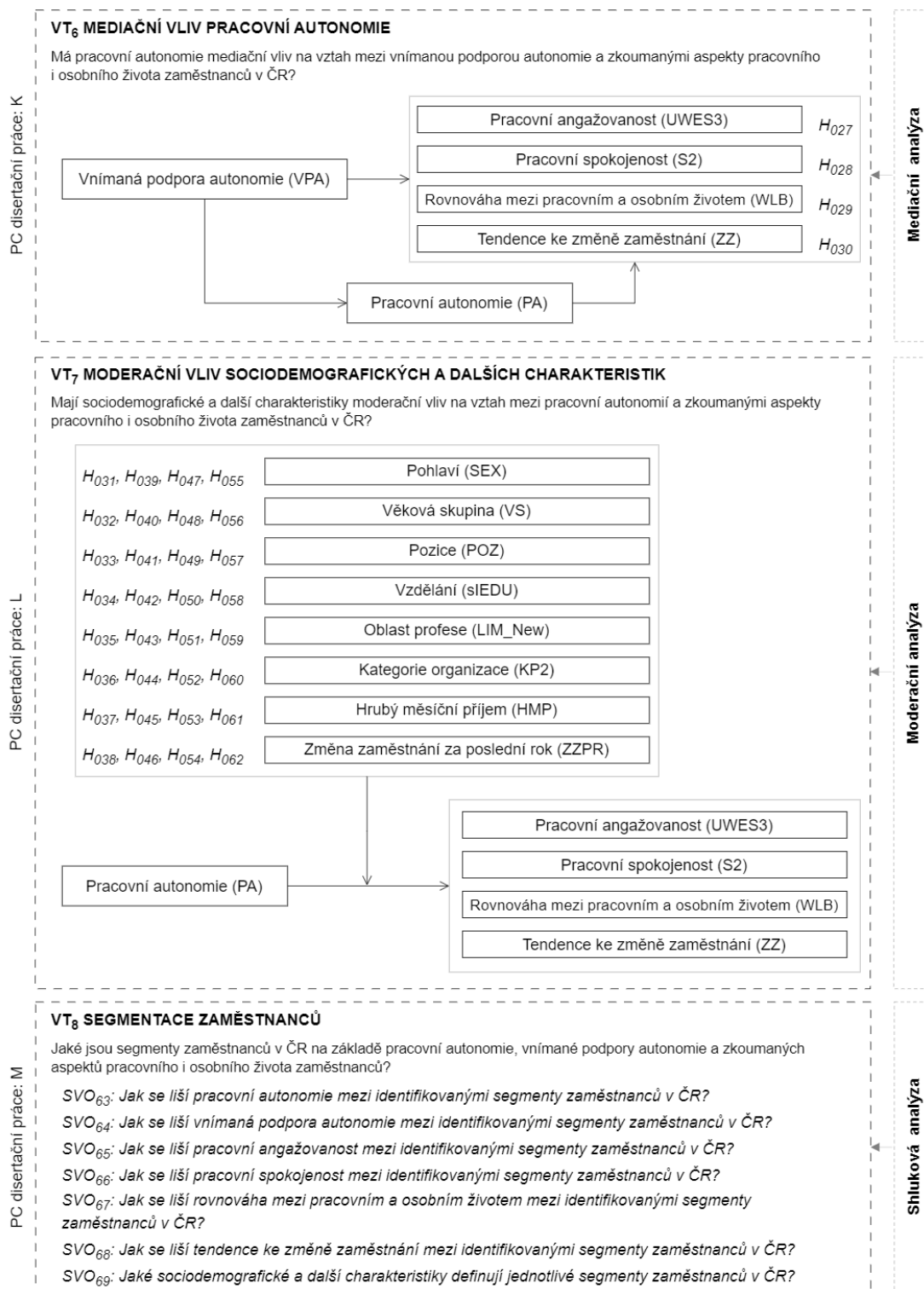
3.2.2 Výzkumný design

Po formulaci výzkumných hypotéz bylo možné přistoupit k volbě **výzkumného designu**. To na praktické úrovni znamená, že dochází k propojení výzkumných otázek/hypotéz a dat (Punch, 2015). Podle Punche (2015) je výzkumný design strukturován do pěti klíčových fází: strategie, konceptuální rámec, definování zkoumaných subjektů a témat a prostředky a postupy, které se použijí jak ke sběru, tak k analýze empirických dat.

V souladu s cílem disertační práce byl výzkum založen na **kvantitativním designu**. V kvantitativním výzkumu se využívá deduktivního přístupu, který spočívá ve formulaci obecného problému odvozeného z existujících teoretických znalostí o dané problematice (Disman et al., 2011). Vzhledem k povaze výzkumného designu, byl výzkum realizován dle předem určeného **konceptuálního rámce**, který je vyobrazen na **obrázku 8**. Tento rámec znázorňuje jednotlivá VT ve vazbě na konkrétní PC této disertační práce a využití analýzy.

Obrázek 8. Konceptuální rámec disertační práce





Zdroj: vlastní zpracování za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Výzkumný vzorek, představuje další důležitý aspekt, který byl předem pečlivě definován. Jak zmiňuje Disman et al. (2011), v kvantitativním výzkumu je možné zkoumat celou populaci jen zřídka, z tohoto důvodu často dochází k zaměření pouze na některé členy skupiny s předpokladem, že zjištěné závěry budou relevantní pro celou populaci. Plán vzorkování byl navržen tak, aby zapadal do logiky výzkumu, vyplýval z ní a byl s ní

konzistentní. Vzorek byl vybrán na základě tzv. **kvótního výběru**, který imituje známé vlastnosti populace ve struktuře vzorku (Disman et al., 2011). Jak upozorňuje Disman et al. (2011), tento výběr vzorku může být uplatněn pouze na populaci, o které je dobrá informovanost. S cílem zajistit reprezentativnost daného výběru, byl výběr proveden na základě věku, pohlaví, vzdělání, regionu a velikosti místa bydliště. Vzhledem k tomu, že kvótní výběr není náhodný, bylo důležité zajistit, aby výběr odpovídal distribuci těchto charakteristik v cílové populaci. K tomu byla použita metoda **Computer Assisted Web Interview** (CAWI) dle předem definovaných kvót s účelem zajistit reprezentativnost. Jedná se o výzkumnou metodu, která využívá internetového prostředí pro sběr dat. Zahrnuje vytvoření výzkumného dotazníku, který je zobrazen na webové stránce tak, aby byl online dostupný pro respondenty k vyplnění kdykoliv a kdekoliv (Sowa et al., 2015). Respondenti byli vybráni z Českého národního panelu a obdrželi e-mail s odkazem na dotazník a unikátními přihlašovacími údaji. Cílovou populaci v rámci výzkumu představovala skupina zaměstnaných osob v ČR ve věku 18 až 65 let. **Velikost vzorku** byla pečlivě stanovena na hodnotu **1 000 respondentů** s ohledem na dosažení statistické významnosti a přesnosti odhadu parametrů populace. Výsledná velikost vzorku byla pečlivě zvolena tak, aby bylo možné dosáhnout validních a generalizovatelných závěrů pro cílovou populaci.

3.2.3 Sběr dat

Pro účely sběru dat byla v této disertační práci použita **metoda CAWI**, tedy dotazování formou samovyplňování dotazníků prostřednictvím internetu. Tento způsob sběru dat umožňuje efektivní a standardizovaný sběr informací od respondentů v anonymizované formě. Důraz na anonymitu byl zmíněn v úvodních informacích o výzkumu spolu s jeho cílem a dalšími podrobnostmi, se kterými museli respondenti před začátkem šetření souhlasit. Odpovědi respondentů byly zaznamenány ve formě zakódovaných dat, což umožnilo snadnější analýzu a interpretaci. Šetření bylo realizováno ve spolupráci s Alma Career Czechia (dříve LMC) v rámci jejich **kontinuálního výzkumu spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v ČR** (JobsIndex). Vzhledem k tomu, že bylo šetření realizováno ve spolupráci s Alma Career Czechia (ACC), není možné v rámci disertační práce poskytnout plné znění úvodních informací či kompletní znění celého dotazníku. S cílem podpořit transparentnost a reprodukovatelnost provedeného výzkumu, byly nezbytné informace a znění všech otázek vztahujících se k předkládané disertační práci

v plné míře poskytnuty v metodice v rámci představení využitých měřících nástrojů a v **příloze III**.

Sběr dat probíhal v pevně vymezeném časovém úseku, konkrétně od 18. do 25. září 2023. Byl proveden kvótní výběr (dle věku, pohlaví, vzdělání, regionu a velikosti místa bydliště), na základě kterého bylo osloveno celkem 3 335 osob s cílem získat reprezentativní vzorek populace relevantní pro realizované šetření. Hlavním kritériem úspěšnosti sběru dat bylo dosažení počtu minimálně 1 000 kompletně vyplněných dotazníků. Tento cíl byl úspěšně splněn, když počet plně vyplněných dotazníků dosáhl hodnoty 1 010. Všechny vyplněné dotazníky byly následně zkontrolovány, především z hlediska používání stále stejných a opakujících se odpovědí a délky vyplňování. Na základě těchto kontrol bylo vyřazeno devět respondentů. Všechny otázky obsažené v dotazníku byly povinné, což zajišťovalo konzistenci odpovědí. Průměrná doba, kterou respondent potřeboval na vyplnění dotazníku, se pohybovala okolo 25 minut, což bylo považováno za přijatelné vzhledem k povaze dotazníku.

Výzkum JobsIndex je prováděn pravidelně od roku 2015 a probíhá dvakrát ročně. I přesto, že v některých případech může dojít k překryvu respondentů mezi jednotlivými vlnami šetření, skladba respondentů se mění v každé vlně, což omezuje sledování individuálního vývoje v čase. ACC se však zaměřuje na celkový vývoj v dané skupině respondentů v průběhu času, a výsledky od roku 2015 dokazují stabilitu a konzistenci dat. V časových řadách nejsou pozorovány výrazné výkyvy a spíše se jedná o pozvolný vývoj bez náhlých skoků, což je klíčové pro interpretaci výsledků. I když se dané šetření neopírá přímo o zahraniční studie a validované měřící nástroje, ACC na začátku tvorby šetření provedlo kvalitativní výzkum, který identifikoval důležité oblasti pro zaměstnance, což přispělo k vytvoření dlouhodobě funkčního modelu, který se ukazuje jako validní. Kromě toho dlouhodobě spolupracují s výzkumnými agenturami jako je například g82, což zajišťuje reliabilitu a validitu šetření.

JobsIndex obsahuje kromě základních sociodemografických otázek osm hlavních oblastí, které jsou sledovány dlouhodobě. Tyto oblasti jsou logicky strukturovány a zahrnují atributy spokojenosti, autonomie, segmentaci a postoj ke změně práce, situaci v posledních šesti měsících, špatné zkušenosti, vzdělávání, vztah k zaměstnavateli a změnu zaměstnání. Otázky sledující dané oblasti jsou dlouhodobě standardizované a předem definované. Kromě toho jsou některé vlny šetření rozšířeny o tzv. speciály, které reflektují aktuální potřeby

a výzvy v kontextu zaměstnanosti. Celý dotazník obsahuje přibližně 150 otázek, s tím, že se konkrétní počet vždy odvíjí od rozsahu speciálů a počtu položek do nich zahrnutých.

V návaznosti na tuto disertační práci bylo šetření rozšířeno o **oblast pracovní autonomie a zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců**, aby bylo možné lépe porozumět specifickým aspektům, vztahům a dynamice mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců. Pro zhodnocení této oblasti byly využity nástroje pro měření jednotlivých konstruktů na základě předešlých výzkumů (Broeck et al., 2010; Schaufeli et al., 2019; De Clercq a Brieger, 2022; Baard et al., 2004). Některé z těchto nástrojů musely být podrobeny **zpětnému překladu**. Tento postup slouží k ověření validity, zda přeložená verze zachovává stejný význam jako originál a často odhaluje nejasnosti v překladu (Beaton et al., 2000). Jak Beaton et al. (2000) zmiňují, jedná se o jeden z typů ověření validity, který odhaluje hrubé nesrovnalosti nebo konceptuální chyby. Překlad byl proveden z anglického do českého jazyka třemi nezávislými překlady rodilých mluvčích, z nichž byl vybrán překlad nejpřesnější, a ten byl následně podroben zpětnému překladu do angličtiny jiným rodilým mluvčím a srovnán s originálním zněním. V průběhu tohoto procesu byly provedeny drobné úpravy ve formulacích, ale při srovnání výsledného zpětného překladu a originálního znění, nebyly spatřeny rozdíly, které by vyžadovaly změny ve znění takto přeložených otázek a výroků. Bylo proto použito české znění vycházející ze tří nezávislých překladů s ohledem na zachování původního významu a zajištění srozumitelnosti pro cílovou populaci. Před realizováním samotného výzkumu následně došlo ke kontrole znění a drobné modifikaci některých položek na základě konzultace s pracovníky z výzkumné agentury g82. Hlavním účelem bylo to, aby všechny obsažené otázky byly jasné a vhodné pro konkrétní výzkumný kontext.

Rozsah Likertovy škály byl u některých původních znění použitých nástrojů změněn na **šestibodovou škálu** od 1 = zcela nesouhlasím po 6 = zcela souhlasím, přičemž **nebyla zahrnuta možnost neutrálního výroku**. Tato změna byla provedena z několika důvodů. Za prvé, sjednocení škály s ostatními otázkami v dotazníku přispívá k jednotnému a konzistentnímu měření, aby byla zachována konzistence v rámci celého šetření prováděného ACC. Za druhé, přechod na šestibodovou škálu umožňuje lepší vyhodnocení, zejména pokud se používají tzv. „Top 2 Box“ skóry. Tato metoda slouží ke shrnutí pozitivních reakcí na otázky Likertovy škály tím, že kombinuje dvě nejvyšší odpovědi škály

do jednoho čísla (Morgan a Rego, 2006). Tímto způsobem lze lépe identifikovat preference respondentů a získat jasnější obraz jejich postojů. Nakonec, odstranění možnosti neutrálního výroku přispívá k eliminaci prostoru pro nejednoznačné odpovědi a umožňuje lepší diferenciaci mezi respondenty, což posiluje kvalitu výzkumných dat a usnadňuje interpretaci výsledků (Nowlis et al., 2002).

Využité měřicí nástroje

Pracovní autonomie (Need for autonomy; Work-related Basic Need Satisfaction scale)

Nástroj vyvinutý Broeckem et al. (2010), měří individuální touhu jedinců cítit se volní a prožívat pocit volby a psychologické svobody při vykonávání pracovní činnosti. Původní znění bylo podrobena zpětnému překladu. Původní nástroj obsahuje šest otázek, které jsou hodnoceny na pětibodové škále od 1 = silně nesouhlasím po 5 = silně souhlasím, s neutrální hodnotou 3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím. Tato původní pětibodová škála byla změněna na šestibodovou od 1 = zcela nesouhlasím po 6 = zcela souhlasím, přičemž nebyla zahrnuta možnost neutrálního výroku. Plné znění použitých otázek je obsaženo v **příloze III**. Pro potřeby analýzy byla tato proměnná označena zkratkou „PA“.

Pracovní angažovanost (Work engagement; UWES-3)

Nástroj vyvinutý Schaufelim et al. (2019), měří pracovní angažovanost. Původní znění bylo podrobena zpětnému překladu. Původní nástroj obsahuje tři otázky, které jsou hodnoceny na sedmibodové škále od 1 = nikdy po 7 = vždy (každý den). Plné znění použitých otázek je obsaženo v **příloze III**. Pro potřeby analýzy byla tato proměnná označena zkratkou „UWES3“.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (Work-life balance)

Nástroj vyvinutý De Clercqem a Briegerem (2022), zachycuje míru, do jaké je jedinec schopen vyvážit potřeby své práce a osobního života. Původní znění bylo podrobena zpětnému překladu. Původní nástroj obsahuje tři výroky, které jsou hodnoceny na pětibodové škále od 1 = silně nesouhlasím po 5 = silně souhlasím, s neutrální hodnotou 3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím. Tato původní pětibodová škála byla změněna na šestibodovou od 1 = zcela nesouhlasím po 6 = zcela souhlasím, přičemž nebyla zahrnuta možnost neutrálního výroku. Vzhledem k tomu, že JobsIndex již obsahoval jiné otázky zaměřené na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, tak, aby nedocházelo

ke zbytečnému zatěžování respondentů opakujícími se otázkami, byla do šetření zahrnuta pouze jedna otázka z původního znění. Plné znění je obsaženo v **příloze III**. Pro potřeby analýzy byla tato proměnná označena zkratkou „WLB“.

Vnímaná podpora autonomie (Perceived Autonomy Support; Work Climate Questionnaire)

Nástroj vyvinutý Baardem et al. (2004), měří vnímanou podporu autonomie ze strany nadřízeného. Původní znění bylo podrobena zpětnému překladu. Původní nástroj obsahuje šest otázek, které jsou hodnoceny na sedmibodové škále od 1 = silně nesouhlasím po 7 = silně souhlasím, s neutrální hodnotou 4 = ani souhlasím, ani nesouhlasím. Tato původní sedmibodová škála byla změněna na šestibodovou od 1 = zcela nesouhlasím po 6 = zcela souhlasím, přičemž nebyla zahrnuta možnost neutrálního výroku. Plné znění použitých otázek je obsaženo v **příloze III**. Pro potřeby analýzy byla tato proměnná označena zkratkou „VPA“.

Kromě nově doplněných znění otázek a výroků, byly dále využity některé ze standardizovaných a validovaných otázek z původního šetření ACC.

Využité otázky z původního šetření ACC

Sociodemografické a další charakteristiky

Představují klíčový soubor informací o složení populace a zároveň nabízejí důležité demografické, sociální a ekonomické charakteristiky jednotlivců. Přehled využitých sociodemografických a dalších charakteristik a jejich rozdělení do kategorií se nachází v **tabulce 4**. Dané informace byly klíčové pro porozumění složení populace a pro analýzu jejího chování a souvisejících aspektů v kontextu pracovní autonomie. Poskytují rámec pro zkoumání rozmanitosti a dynamiky v rámci zkoumané populace. Za účelem dalších analýz byly dané údaje seskupeny do logicky utvořených kategorií.

Tabulka 4. Popis sociodemografických a dalších charakteristik

Pohlaví „SEX“	Muž	
	Žena	
Věková skupina „VS“	Mladí lidé	18-29 let
	Lidé středního věku	30-49 let
	Lidé předdůchodového věku	50-64 let
Pracovní pozice „POZ“	Řadový zaměstnanec	
	Vedoucí zaměstnanec	

Tabulka 4. pokračování

Vzdělání „SIEDU“	Bez maturity	Základní (včetně nedokončeného) a střední bez maturity (vyučení)
	S maturitou	Střední s maturitou (maturita, včetně vyšší odborné školy)
	Vysokoškolské	Titul bakalář nebo vyšší
Oblast profese „LIM_New“	Nižší bílé límečky	Administrativní pracovníci a úřednické pozice
	Nižší modré límečky	Obecná dělnická nebo provozní profese a doprava, logistika
	Služby a obchod	Obchodníci a služby
	Školství a zdravotnictví	Školství a zdravotnictví
	Technické bílé límečky	Specialisté na informační technologie (IT) a specializované technické profese s náročnou kvalifikací
	Vyšší bílé límečky	Vedení organizací, další odborní specialisté (netechnické pozice) a vědecko-výzkumná činnost
	Vyšší modré límečky	Specializované výrobní a řemeslné profese a umělecká činnost
Kategorie organizace „KP2“	Mikro a malý podnik	Menší než 50 zaměstnanců
	Střední podnik	50 až 249 zaměstnanců
	Velký podnik	Větší než 250 zaměstnanců
Hrubý měsíční příjem „HMP“	Méně než 6 000 Kč	
	6 000 až 19 999 Kč	
	20 000 až 34 999 Kč	
	35 000 až 59 999 Kč	
	60 000 Kč nebo více	
	Odmítám uvést, bez odpovědi	
Změna zaměstnání za poslední rok „ZZPR“	Ano	
	Ne	

Zdroj: vlastní zpracování za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost byla měřena pomocí jedné otázky, která se zaměřovala na obecnou spokojenost s organizací jako zaměstnavatelem. Byla formulována následovně: „*Jak jste celkově spokojen(a) se společností/firmou, ve které pracujete, jako s Vaším zaměstnavatelem?*“. Otázka byla hodnocena na pětibodové škále od 1 = velmi spokojen(a) po 5 = velmi nespokojen(a), s hodnotou 3 = spokojen(a), ale s výhradami. Pro potřeby analýzy byla tato proměnná označena zkratkou „S2“.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Jak již bylo zmíněno výše, rovnováha mezi pracovním a osobním životem byla měřena pomocí kombinace více položek. Kromě využití výroku, který vycházel z výzkumu realizovaného De Clercqem a Briegerem (2022), byl použit další výrok z původního šetření ACC. Tento výrok souvisel se sladěním soukromého a pracovního života a byl formulován takto: „*Vedení firmy/společnosti vychází vstříc mým potřebám, pokud jde o čas a místo výkonu práce.*“. Respondenti hodnotili tuto otázku na šestibodové škále v kontextu toho, do jaké míry souhlasí s každým z uvedených výroků, kde 1 = zcela nesouhlasím a 6 = zcela souhlasím, přičemž nebyla zahrnuta možnost neutrálního výroku.

Tendence ke změně zaměstnání

Tendence ke změně zaměstnání byla měřena pomocí tří položek, které se zaměřovaly na různé aspekty související se změnou zaměstnání. Konkrétně se jednalo o tyto tři výroky: „*Jsem otevřený(á) nabídkám na jinou práci.*“, „*V současné době vážně uvažuji o změně zaměstnání.*“ a „*Aktivně vyhledávám nabídky na nové pracovní příležitosti.*“. Respondenti hodnotili tyto otázky na šestibodové škále v kontextu toho, do jaké míry souhlasí s každým z uvedených výroků, kde 1 = zcela nesouhlasím a 6 = zcela souhlasím, přičemž nebyla zahrnuta možnost neutrálního výroku. Pro potřeby analýzy byla tato proměnná označena zkratkou „ZZ“.

3.2.4 Příprava dat pro analýzu

Příprava dat pro analýzu je významnou fází výzkumného procesu, která předchází samotné analýze. Tato fáze zahrnuje řadu kroků zaměřených na zajištění kvality a relevanci dat pro analýzu. Pro účely této disertační práce byly data pro další analýzu připravena s důrazem na níže zmíněné aspekty.

Ověření vnitřní konzistence

Při vytváření nových proměnných, které byly shrnuty z více položek, bylo použito Cronbachovo alfa k měření síly vnitřní konzistence. Informace k nově vytvořeným proměnným shrnuje **tabulka 5**.

Tabulka 5. Shrnutí hodnot Cronbachova alfa pro nově vytvářené proměnné

Nová proměnná	Vytvořená průměrem z původních proměnných	Počet položek	Cronbachova alfa
PA	A10_r1, A10_r2, A10_r3, A10_r4, A10_r5, A10_r6	6	0,733
VPA	A11_r1, A11_r2, A11_r3, A11_r4, A11_r5, A11_r6	6	0,949
UWES3	A12_r1, A12_r2, A12_r3	3	0,873
WLB	AA8_r6, AA8_r7	2	0,751
ZZ	J1_r5, J1_r6, J1_r7	3	0,855

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Všechny nové proměnné byly vytvářeny jako průměry zvolených položek tvořících novou proměnnou. Kline (2016) uvádí, že Cronbachova alfa by měla být větší než 0,7 aby bylo možné shrnutí položek do nové proměnné. V souladu s tím, všechny hodnoty Cronbachova alfa nových proměnných vykazovaly dostatečnou vnitřní konzistenci. Konkrétně, proměnná PA dosáhla hodnoty 0,733 a proměnná WLB, ač sestavena pouze ze dvou položek, dosáhla hodnoty 0,751, což indikovalo přijatelnou úroveň vnitřní konzistence umožňující shrnutí položek do jedné proměnné. Proměnná VPA s vysokou hodnotou 0,949, stejně jako UWES3 s hodnotou 0,873 a ZZ s 0,855, vykazovaly vynikající vnitřní konzistenci. Tento krok zajistil, že nové proměnné byly vnitřně konzistentní a vhodné pro další analýzu.

Použití vah

Na začátku všech analýz byla v SPSS zvolena možnost vážit pozorování pomocí vah, které byly v souboru primárních dat označeny jako proměnná „Weights“. Tato proměnná byla vytvořena na základě demografických kritérií dle dat z Českého statistického úřadu za populaci v ČR (dle věku, pohlaví, vzdělání, regionu a velikosti místa bydliště), dále byly použity křížové váhy na věk-region a vzdělání-region a zohledněno zastoupení oblastí profesí. Použitím vah byl soubor převážěn tak, aby odpovídal cílové populaci a bylo možné výsledky generalizovat. Tímto postupem může vzniknout skutečnost, že součty v tabulkách se mohou vlivem zaokrouhlování drobně lišit od celkového vzorku n, jako je to kupříkladu v případě kontingenční tabulky uvedené v **příloze XII**.

3.2.5 Analýza dat

Bibliometrická analýza (VT₁)

Pro získání přehledu o vědeckých a odborných zdrojích v oblasti pracovní autonomie byla využita základní **bibliometrická analýza databáze Web of Science (WoS)**. Jak zmiňuje Zupic a Čater (2015), bibliometrická analýza umožňuje kvantitativně zhodnotit vývoj a strukturu vědeckého poznání, identifikovat klíčové autory, publikace a časopisy a odhalit vztahy mezi jednotlivými publikacemi. Jedná se o metodu, která umožňuje systematické, transparentní a reprodukovatelné měření vědy pomocí zkoumání vzorců a vztahů vyskytujících se napříč vědeckými a odbornými zdroji (Aria et al., 2020; Aria a Cuccurullo, 2017). K analýze dat byl použit nástroj Bibliometrix verze 4.1.0 pro Rstudio (Aria a Cuccurullo, 2017), představující bezplatný open source balíček, který umožňuje snadné sdílení a reprodukování vzniklých skriptů (Quintana, 2015). Za využití tohoto nástroje byl představen pohled na dosavadní výzkum v oblasti pracovní autonomie. Pro prezentaci a vizualizaci výsledků byl využit Microsoft 365 Excel verze 2402.

Pro bibliometrickou analýzu v oblasti pracovní autonomie byla z několika důvodů zvolena databáze WoS. Především se jedná o jednu z nejrozšířenějších a nejprestižnějších databází vědeckých publikací, která zahrnuje široké spektrum disciplín a poskytuje přístup ke kvalitním publikacím, které prošly důkladným recenzním řízením (Harzing a Alakangas, 2016; Singh et al., 2021). To zaručuje, že zahrnuté studie mají vysokou úroveň vědecké kvality a relevanci. Dále tato databáze poskytuje pokročilé vyhledávací a analytické nástroje, které umožňují efektivně identifikovat a analyzovat relevantní vědecké a odborné zdroje, jakož i sledovat citační vztahy mezi jednotlivými publikacemi (Falagas et al., 2008).

S ohledem na cíl disertační práce a záměr zhodnotit stav současného vědeckého poznání, došlo v prvním kroku k výběru vhodných klíčových slov pro bibliometrickou analýzu. Výběr klíčových slov byl pečlivě proveden s cílem maximalizovat relevantnost nalezených studií. Byla zvolena klíčová slova, která pokrývají různé aspekty tématu, tedy oblast práce (work, workplace, job a employment) a autonomii (autonomy). Při navrhování klíčových slov bylo zvažováno i zahrnutí odvozených výrazů, ale nakonec došlo k využití pouze zvolených klíčových slov, která nejlépe odpovídají výzkumnému záměru a cílům disertační práce. Synonyma z oblasti práce byla do vyhledávacího dotazu zahrnuta za účelem minimalizace rizika ztráty relevantních studií.

V druhém kroku (24. ledna 2023) došlo k prohledání databáze WoS za využití následujícího vyhledávacího dotazu:

TS=((„work“ OR „workplace“ OR „job“ OR „employment“) AND (“autonomy“))

Na základě tohoto dotazu bylo identifikováno **16 856** záznamů (vyhledání bylo omezeno přímo na typ dokumentů „Article“) za časové období **od roku 1972 do roku 2023**, v následujících indexech: *SSCI, ESCI, SCI-EXPANDED, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH*.

Pomocí získaných dat bylo možné blíže zkoumat, jak se výzkum související s pracovní autonomií v průběhu let vyvíjel. Pomocí globálního citačního skóre „*Global Citation Score; GCS*“ bylo možné identifikovat publikace, které představují základ oboru a které autoři použili pro další rozvoj dané oblasti. GCS ukazuje celkový počet citací na publikaci v databázi WoS. Publikace s vysokým GCS jsou uznávány jako klíčové nebo vlivné v dané oblasti (Knoke a Yang, 2008).

Na základě provedené analýzy byly zjištěny informace o publikační aktivitě, klíčových článcích, hlavních tématech a zastoupených tematických kategoriích.

Dvourozměrná analýza závislostí (VT₂)

Pro hlubší pochopení vztahů mezi pracovní autonomií a sociodemografickými a dalšími charakteristikami byla provedena dvourozměrná analýza závislostí. To umožnilo identifikovat, zda a jakým způsobem se potřeba pracovní autonomie liší v závislosti na jednotlivých sociodemografických a dalších charakteristikách.

Kvůli povaze dat, kdy potřeba pracovní autonomie byla měřena jako číselná proměnná, a sociodemografické a další charakteristiky představovaly nominální nebo ordinální hodnoty, bylo nutné zvolit vhodnou statistickou metodu. Předběžná analýza normality distribuce potřeby pracovní autonomie pomocí Shapiro-Wilkova testu ukázala, že data nejsou distribuována normálně, což vyžadovalo použití neparametrických metod.

Pro analýzu byly zvoleny dva základní neparametrické testy: Mann-Whitneyho test pro porovnání dvou skupin a Kruskal-Wallisův test pro porovnání více než dvou skupin. Mann-Whitneyho test byl aplikován na sociodemografické a další charakteristiky s binárními odpověďmi, zatímco Kruskal-Wallisův test byl použit pro charakteristiky s více možnými odpověďmi. Výsledné p-hodnoty z těchto testů byly následně upraveny Bonferroniho

korekcí, čímž bylo zajištěno, že celková pravděpodobnost chyby při interpretaci výsledků nebyla vyšší než 5 %.

Pro analýzu byl využit software IBM SPSS Statistics verze 25.

Korelační analýza (VT₃ a VT₄)

Korelační analýza byla použita k identifikaci a kvantifikaci vztahů mezi více číselnými proměnnými. Před aplikací korelační analýzy bylo provedeno ověření normality rozdělení zkoumaných proměnných pomocí Shapiro-Wilkova testu. Vzhledem k nízkým p-hodnotám bylo zřejmé, že data nejsou distribuována normálně, což vedlo k rozhodnutí použít neparametrickou metodu pro korelační analýzu. Byly použity Spearmanovy korelační koeficienty. Spearmanův korelační koeficient nabízí flexibilní přístup k analýze vztahů mezi proměnnými, což je ideální pro data, která nesplňují předpoklady parametrických testů. Po aplikaci Spearmanovy korelační analýzy byly získány koeficienty, které indikují sílu a směr vztahů mezi zkoumanými proměnnými. Pozitivní koeficient značí přímý vztah, kde zvýšení jedné proměnné odpovídá zvýšení druhé proměnné. Negativní koeficient naopak značí nepřímý vztah, kde zvýšení jedné proměnné odpovídá snížení druhé proměnné.

V návaznosti na korelační analýzu, která řeší pouze vztah mezi dvěma proměnnými, byly použity zobecněné lineární modely (GLM), jejichž účelem bylo tento vztah očistit o vliv sociodemografických a dalších charakteristik. Tedy aby bylo možné potvrdit, že vztahy zjištěné korelační analýzou jsou platné i při zvážení vlivu sociodemografických a dalších charakteristik. GLM je v zásadě regresním modelem, který popisuje, jak nezávislé proměnné přiřazené do modelu ovlivňují proměnnou závislou. Vliv jednotlivých nezávislých proměnných na závislou proměnnou je posouzen pomocí odhadu beta koeficientu a jeho p-hodnoty, která je vždy posuzována na 5% hladině významnosti.

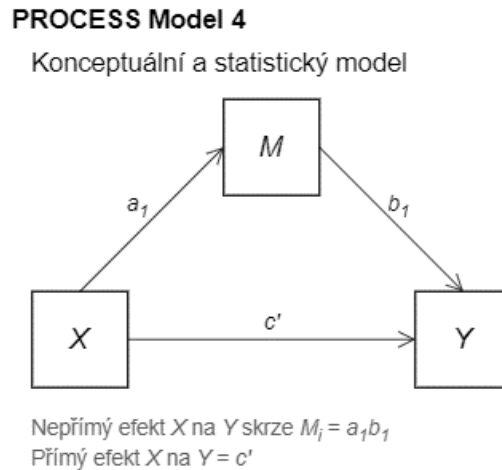
Pro analýzu byl využit software IBM SPSS Statistics verze 25.

Mediační analýza (VT₅ a VT₆)

Mediační analýza představuje sofistikovanou statistickou metodou, která rozšiřuje základní korelační a regresní analýzy o možnost zkoumat mechanismy a procesy stojící za vztahy mezi proměnnými. Konkrétně mediační analýza poskytuje rámec pro zkoumání, jak jedna proměnná (X) ovlivňuje druhou proměnnou (Y) skrze jednu nebo více mediačních proměnných (M). Tento přístup je zásadní pro porozumění vnitřním mechanismům, které

zprostředkovávají vztah mezi nezávislými a závislými proměnnými. Znázornění vztahů je vyobrazeno na **obrázku 9**.

Obrázek 9. Grafické znázornění mediační analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Hayese (2022, s. 34) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Analýza se skládala z těchto klíčových kroků:

- Účinek X na M: nejdříve se posuzuje vliv nezávislé proměnné (X) na mediační proměnnou (M). Cílem je zjistit, zda X má signifikantní přímý efekt na M.
- Účinek M na Y s kontrolou X: následně se zkoumá vliv M na závislou proměnnou (Y), přičemž se stále kontroluje vliv X. Tento krok ověřuje, zda M signifikantně ovlivňuje Y i po započítání přímého vlivu X.
- Nepřímý efekt: zjišťuje se, jak moc M mediuje vliv X na Y. Nepřímý efekt je kvantifikován jako součin koeficientů z předchozích dvou kroků, což poskytuje odhad, do jaké míry M přenáší vliv z X na Y.
- Testování významnosti nepřímého efektu: pro ověření statistické významnosti nepřímého efektu se často využívá bootstrapová metoda, která poskytuje interval spolehlivosti pro tento efekt.

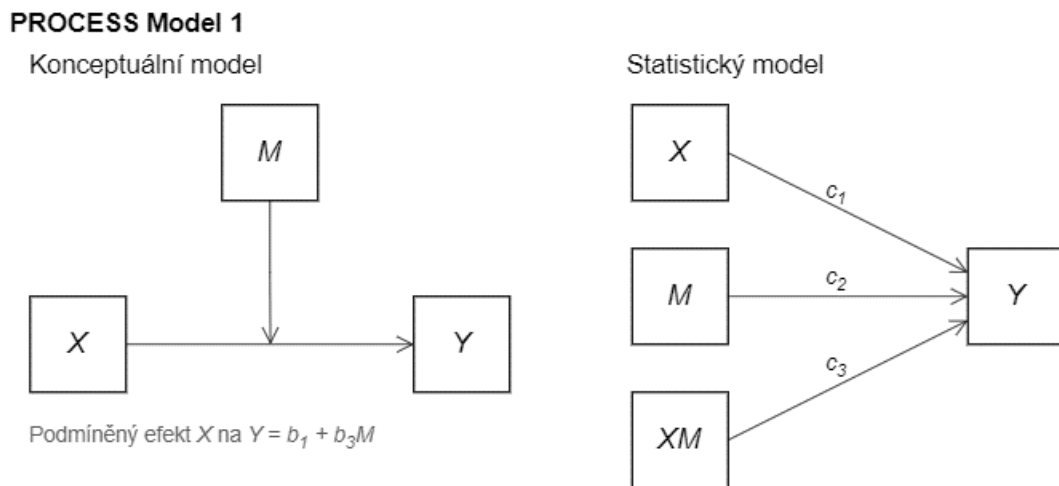
Pro specifické potřeby mediační analýzy byl použit modul PROCESS od Hayese (2022), konkrétně PROCESS Model 4. Tento doplňkový modul poskytuje robustní nástroje pro komplexní statistické vyhodnocení vztahů mezi proměnnými, včetně nepřímých efektů.

Moderační analýza (VT₇)

Moderační analýza je pokročilá statistická metoda, která zkoumá, jak se mění síla nebo směr vztahu mezi nezávislou (X) a závislou (Y) proměnnou v závislosti na moderační proměnné

(M). Moderace nastává, když síla nebo směr vztahu mezi dvěma proměnnými závisí na úrovni třetí proměnné, označované jako moderační proměnná (M). Tento přístup umožňuje odhalit, za jakých podmínek je vztah mezi X a Y silnější nebo slabší. Znázornění vztahů je vyobrazeno na **obrázku 10**.

Obrázek 10. Grafické znázornění moderační analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Hayese (2022, s. 33) za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Analýza se skládala z těchto klíčových kroků:

- Testování přímého efektu X na Y: nejprve se zkoumá, zda existuje významný přímý vliv X na Y.
- Testování moderačního efektu: následně se testuje, zda a jak se mění efekt X na Y v závislosti na hodnotách M. To se provádí zahrnutím interakce X*M do regresního modelu, což umožňuje posoudit, zda se síla nebo směr vztahu mezi X a Y mění na základě působení M.

Provedení analýzy vyžaduje použití regresní analýzy s interakcí. Interpretace výsledků se zaměřuje na významnost a směr interakčního efektu, což umožňuje určit, jak moderační proměnná M ovlivňuje vztah mezi X a Y.

Pro specifické potřeby moderační analýzy byl použit modul PROCESS od Hayese (2022), konkrétně PROCESS Model 1. Tento doplňkový modul poskytuje robustní nástroje pro komplexní statistické vyhodnocení vztahů mezi proměnnými, včetně nepřímých a moderačních efektů.

Shluková analýza (VT₈)

Shluková analýza je pokročilá statistická metoda, umožňující identifikaci homogenních skupin (shluků) v rámci dat na základě vstupních proměnných. Došlo k použití Bayesova informačního kritéria (BIC) a metody K-průměrů (K-means) shlukové analýzy pro segmentaci respondentů podle zvolených proměnných (PA, VPA, UWES3, S2, WLB a ZZ). Na základě BIC bylo rozhodnuto, že optimální počet shluků pro data byl dva. Tento výsledek vedl k použití K-means shlukové analýzy, populární metody pro rozdělení dat na předem definovaný počet shluků na základě podobnosti.

Kroky provedené shlukové analýzy:

- Inicializace shluků: proces začíná s počátečním nastavením středů shluků, kde každý shluk má přiřazený průměr pro každou proměnnou, čímž jsou definovány počáteční skupiny.
- Iterační optimalizace: následuje iterační proces, při kterém K-means algoritmus iterativně přesouvá středy shluků a přiřazuje pozorování k jednotlivým shlukům na základě jejich blízkosti k těmto středům. Tento proces je zaznamenán v historii iterací, kde každá iterace ukazuje změnu v polohách středů shluků. Iterace pokračují, dokud se polohy středů shluků nestabilizují nebo dokud není dosaženo maximálního počtu iterací, což bylo v tomto případě 10 iterací.
- Analýza výsledků: na konci procesu byly vypočítány finální středy shluků pro každou proměnnou, které představují průměrnou hodnotu proměnných pro respondenty v rámci každého shluku. Tyto hodnoty poskytují přehled o charakteristikách každého shluku.

Po identifikaci shluků byla provedena analýza rozptylu (ANOVA) k zjištění, zda se shluky statisticky významně liší v PA, VPA, UWES3, S2, WLB a ZZ. Vzhledem k povaze K-means analýzy, která shluky tvoří tak, aby mezi nimi maximalizovala rozdíly, bylo cílem ověřit, že se shluky liší ve zmíněných proměnných. Nízké p-hodnoty ukázaly, že rozdíly mezi shluky jsou statisticky významné, což potvrdilo efektivnost K-means analýzy pro segmentaci dat.

Dále byly shluky porovnány z hlediska sociodemografických a dalších charakteristik. Pro porovnání dvou skupin byl použit Mann-Whitneyho test a pro porovnání více než dvou skupin byl použit Kruskal-Wallisův test. Tyto testy byly použity k posouzení rozdílu, jak

významně se shluky liší ve vztahu k jednotlivým sociodemografickým a dalším charakteristikám.

Pro analýzu byl využit software IBM SPSS Statistics verze 25.

3.2.6 Interpretace a komunikace výsledků

V tomto kroku byly interpretovány všechny výsledky s ohledem na cíle disertační práce. Za účelem interpretace výsledků byla využita metoda syntézy, která spojovala poznatky získané analytickým přístupem, který byl součástí předchozích kroků výzkumu. Tento přístup zahrnoval rozbor vlastností, vztahů a faktů, s postupným důrazem na detailní analýzu od celku k částem.

Dále bylo provedeno pečlivé a kritické zhodnocení všech výsledků a jejich konfrontace s existujícími zjištěními obsaženými ve vědeckých a odborných zdrojích. Byly shrnuty výsledky všech provedených analýz, došlo k jejich interpretaci a na základě toho byla identifikována a formulována komplexní doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizacích. Tato doporučení byla následně integrována do stávajícího modelu ŘLZ s cílem posílit roli ŘLZ jako strategického partnera v podporování pracovní autonomie.

Na základě výsledků provedených analýz a jejich interpretace byly identifikovány klíčové výzkumné mezery v oblasti pracovní autonomie a formulována komplexní doporučení pro budoucí výzkum. Následně byly formulovány teoretické a praktické přínosy předkládané disertační práce s ohledem na možné výzkumné limity.

Cílem interpretace a komunikace výsledků je dosažení hlubšího porozumění zkoumané problematice a podpora rozvoje v dané oblasti. V souladu s posledním krokem výzkumného procesu, jak popsali Tharenou et al. (2007), byly kromě samotného sepsání disertační práce připraveny i vědecké publikace v anglickém jazyce. Tyto publikace umožní dalším výzkumníkům navázat na zjištění vyplývající z této práce.

Pro prezentaci výsledků byl využit Microsoft 365 Excel, verze 2402. Vizualizace výsledků byla zpracována za využití softwaru draw.io, verze 24.2.2.

4 Výsledky a diskuse

Výzkumný vzorek zahrnuje 1 001 respondentů s vyváženým zastoupením pohlaví, kde muži tvoří 55 %. Popisné charakteristiky jsou podrobně shrnuty v **tabulce 6**. Dominantní věkovou skupinou jsou lidé středního věku (30-49 let), kteří představují 58,7 % vzorku. Pozici řadových zaměstnanců zaujímá 82,8 % respondentů. Co se týká vzdělání, 36,7 % respondentů má základní vzdělání nebo střední vzdělání bez maturity, 39,4 % má střední vzdělání s maturitou včetně vyšších odborných škol, a 24 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Profesní rozložení ukazuje mírnou převahu nižších modrých límečků (24 %), tedy pracovníků pracujících v obecných dělnických nebo provozních profesích nebo v dopravě a logistice. Hrubý měsíční příjem většiny respondentů (42,9 %) spadá do kategorie 20 000 až 34 999 Kč. Zaměstnanecký poměr je u 87 % respondentů na plný úvazek, což potvrzuje převládající model tradičního pracovního uspořádání. Bydlení s dalšími osobami (85 %) naznačuje tradiční sociální a rodinnou strukturu, přičemž ale 60,9 % respondentů nemá děti, což může ovlivňovat jejich pracovní a osobní priority. Regionální rozložení ukazuje, že Praha je hlavním pracovištěm pro 15,1 % respondentů, ale jsou zastoupeny i další regiony soudržnosti napříč ČR. Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele se nejčastěji pohybuje mezi dvěma a deseti lety (60,4 %), s dominancí zaměstnání v soukromém sektoru českých organizací (42,2 %). Většinu organizací, ve kterých respondenti pracují, tvoří velké organizace s více než 250 zaměstnanci (47,5 %).

Tabulka 6. Popisné charakteristiky výzkumného vzorku

Pohlaví	Muž					Žena		
	551					450		
	55 %					45 %		
Věková skupina	Mladí lidé	Lidé středního věku			Lidé předdůchodového věku			
	156	588			257			
	15,6 %	58,7 %			25,7 %			
Pracovní pozice	Řadový zaměstnanec				Vedoucí zaměstnanec			
	829				172			
	82,8 %				17,2 %			
Vzdělání	Bez maturity		S maturitou		Vysokoškolské			
	367		394		240			
	36,7 %		39,4 %		24,0 %			
Oblast profese	Nižší bílé límečky	Nižší modré límečky	Služby a obchod	Školství a zdravotnictví	Technické bílé límečky	Vyšší bílé límečky	Vyšší modré límečky	
	220	240	211	34	117	100	79	
	22 %	24 %	21,10 %	3,40 %	11,70 %	10 %	7,90 %	
Hrubý měsíční příjem	Méně než 6 000 Kč	6 000 až 19 999 Kč	20 000 až 34 999 Kč	35 000 až 59 999 Kč	60 000 Kč nebo více	Odmítám uvést, bez odpovědi		
	4	87	429	311	54	116		
	0,4 %	8,7 %	42,9 %	31,1 %	5,4 %	11,6 %		
Zaměstnanecký poměr	Plný úvazek		Částečný úvazek		Externí zaměstnanec/OSVČ		Jiný	
	871		119		9		2	
	87 %		11,9 %		0,9 %		0,2 %	

Tabulka 6. pokračování

Bydlení	Žije sám(a)		Nežije sám(a)					
	148		853					
	14,8		85,2					
Děti	Ano		Ne					
	391		610					
	39,1 %		60,9 %					
Změna zaměstnání za poslední rok	Ano		Ne					
	135		866					
	13,5 %		86,5 %					
Region pracoviště zaměstnavatele	Praha	Střední Čechy	Jihozápad	Severozápad	Severovýchod	Jihovýchod	Střední Morava	Moravskoslezsko
	151	96	102	93	166	144	138	111
	15,1 %	9,6 %	10,2 %	9,3 %	16,6 %	14,4 %	13,8 %	11,1 %
Délka práce pro současného zaměstnavatele	Méně než 1 rok		2 až 10 let		Více než 10 let			
	114		605		282			
	11,4 %		60,4 %		28,2 %			
Sektor zaměstnavatele	Státní sektor		Soukromý sektor se zahraniční majetkovou účastí		Soukromý sektor – česká organizace			
	263		314		424			
	26,3 %		31,4 %		42,4 %			
Kategorie organizace	Mikro a malý podnik		Střední podnik		Velký podnik			
	304		222		475			
	30,4 %		22,2 %		47,5 %			

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Data poskytují pohled na šest základních aspektů pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR: pracovní autonomii, vnímanou podporu autonomie, pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání. Pro každou z těchto proměnných došlo k vypočítání základních popisných statistik, které jsou shrnuty v **tabulce 7**. Aritmetický průměr pracovní autonomie je 3,767 na škále od 1 do 6, což naznačuje střední až vysokou úroveň pracovní autonomie. Medián 3,667 a modus 3,5 tento výsledek podporují. Vnímaná podpora autonomie má průměr 3,817, což poukazuje na mírně vyšší vnímanou podporu autonomie, s mediánem 3,833 a modem 4 posunutým lehce nahoru, což ukazuje na konzistentní vnímání podpory autonomie mezi zaměstnanci. Z hlediska pracovní angažovanosti je průměr 4,351 na škále od 1 do 7, což značí, že zaměstnanci vykazují nadprůměrnou angažovanost v práci. Pracovní spokojenost, měřená na reverzní škále, kde hodnota 1 značí „velmi spokojen(a)“, má průměr 2,410, což svědčí o vysoké celkové spokojenosti zaměstnanců. Medián a modus na úrovni 2 potvrzují, že většina respondentů se cítí ve své práci spokojeně. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem má průměr téměř 4, což naznačuje, že respondentům se daří udržovat relativně vyrovnaný poměr mezi těmito dvěma aspekty. Naopak tendence ke změně zaměstnání má průměr 3,181, což může signalizovat určitou míru nejistoty nebo touhu po změně zaměstnání mezi zaměstnanci. Směrodatná odchylka pro všechny proměnné ukazuje na rozmanitost odpovědí a variační koeficient podtrhuje relativní variabilitu. Šikmost a špičatost naznačují, že rozdělení některých proměnných je mírně nesymetrické a může se odlišovat od normálního rozdělení, což by mělo být bráno v úvahu při dalších analýzách.

Tabulka 7. Popisné statistiky zkoumaných proměnných

	N	Minimum	Maximum	Aritmetický průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka	Variační koeficient (v %)	Šikmost	Špičatost
Pracovní autonomie	1001	1	6	3,767	3,667	3,5	0,802	469,762	-0,008	0,643
Vnímaná podpora autonomie	1001	1	6	3,817	3,833	4	1,145	333,444	-0,295	0,029
Pracovní angažovanost	1001	1	7	4,351	4,333	6	1,409	308,757	-0,334	-0,372
Pracovní spokojenost	1001	1	5	2,410	2	2	0,954	252,621	0,325	-0,222
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	1001	1	6	3,954	4	4	1,143	346,007	-0,395	0,125
Tendence ke změně zaměstnání	1001	1	6	3,181	3	3	1,264	251,600	0,262	-0,456

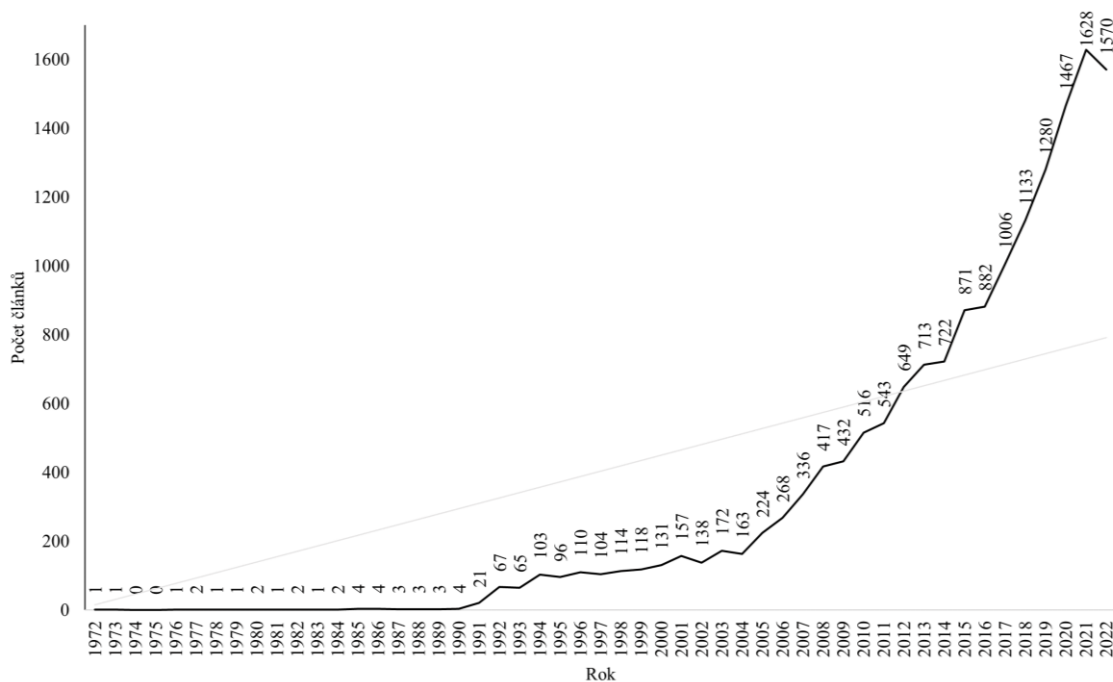
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

4.1 Vymezení a analýza současného stavu vědeckého poznání (VT₁)

Tato část se zaměřuje na zhodnocení stavu současného vědeckého poznání pomocí identifikace publikační aktivity, klíčových publikací, hlavních témat a zastoupení tematických kategorií. Tato kapitola představuje výsledky bibliometrické analýzy s cílem zodpovědět předem definované SVO₁ až SVO₅, které jsou podrobně představeny v **tabulce 3**.

Z **obrázku 11** je patrný **rostoucí trend publikační aktivity** (průměrná roční míra růstu je 8,5 %), od začátku 21. století je nárůst publikací o 900 %. Mírný pokles v roce 2022 (o 58 publikací) je způsoben tím, že v momentě, kdy byla databáze prohledávána, nebyly všechny publikace ve WoS indexovány. K 21. březnu 2023 bylo v databázi WoS za rok 2022 indexováno 1 744 publikací na zadaný vyhledávací dotaz. Z toho lze předpokládat, že rostoucí trend dále pokračuje.

Obrázek 11. Publikační aktivita od roku 1972 do roku 2022 v oblasti pracovní autonomie v databázi WoS



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz pomocí Bibliometrix (verze 4.1.0) pro Rstudio, vizualizace zpracována za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Tento výrazný nárůst lze přičítat několika faktorům. Především se jedná o zvýšený zájem vědecké komunity o problematiku ŘLZ a organizace práce, který souvisí s rychlým vývojem trhu práce, globalizací a technologickými změnami (Cascio a Aguinis, 2008). Tyto změny vyvolávají potřebu lépe pochopit, jak může být pracovní autonomie efektivně řízena a jak

ovlivňuje pracovní výkonnost, motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dále se v posledních dvou desetiletích objevila řada nových konceptů a teorií, které rozšířily původní pojetí pracovní autonomie a otevřely nové směry výzkumu, například v oblasti pracovní flexibility či týmové autonomie (Kelliher a Anderson, 2010; Müller a Niessen, 2019). Tyto nové perspektivy přispěly k rozšíření základny poznatků a zvýšení počtu publikací. Navíc s narůstajícím počtem vědeckých časopisů a zlepšením přístupu k databázím vědeckých publikací, jako je WoS, dochází k větší viditelnosti a dostupnosti výzkumu, což může podnítit další výzkum v dané oblasti (Larsen a von Ins, 2010).

Na celkovém počtu 16 856 publikací se od roku 1972 podílelo 41 089 autorů, z toho 5 045 publikací bylo napsáno jedním autorem. Jak zobrazuje **tabulka 8**, v oblasti pracovní autonomie bylo identifikováno celkem **13 klíčových publikací**. Tyto publikace mohou být považovány za klíčové z několika důvodů. Především vzhledem k tomu, že představují základní teoretické koncepty a principy, na kterých je postaven současný výzkum v oblasti pracovní autonomie. Některé z daných publikací představují klíčové publikace, které se váží na teorie představené v teoretických východiscích obsažených v **kapitole 2** této disertační práce. Vazby mezi jednotlivými publikacemi zmíněnými v **tabulce 8** jsou dále znázorněny na **obrázku 12**.

Tabulka 8. Klíčové publikace v oblasti pracovní autonomie

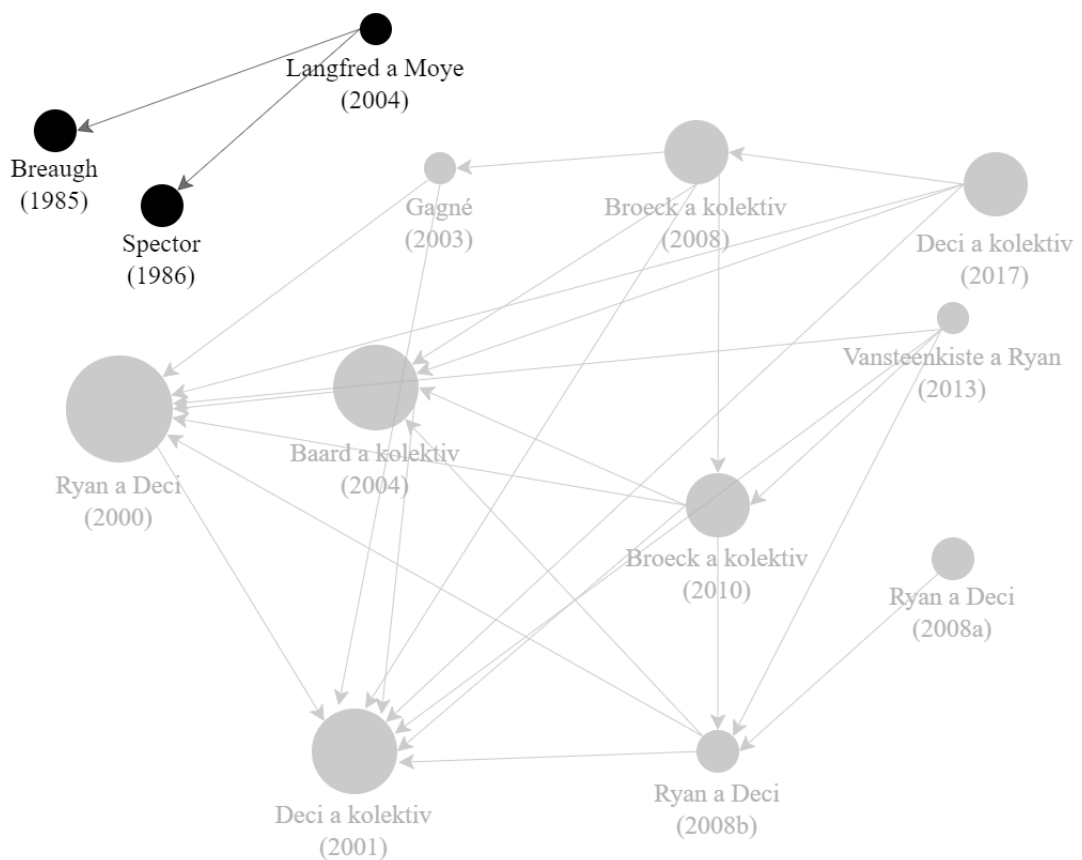
Autor a rok	Název	GCS
Ryan a Deci (2000)	<i>Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being</i>	17972
Ryan a Deci (2008b)	<i>Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health</i>	2352
Ryan a Deci (2008a)	<i>Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains</i>	1354
Baard et al. (2004)	<i>Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings</i>	1002
Deci et al. (2001)	<i>Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination</i>	991
Vansteenkiste a Ryan (2013)	<i>On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle</i>	876
Gagné (2003)	<i>The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement</i>	747
Deci et al. (2017)	<i>Self-determination theory in work organizations: The state of a science</i>	721
Spector (1986)	<i>Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work</i>	652

Tabulka 8. pokračování

Autor a rok	Název	GCS
Broeck et al. (2008)	<i>Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction</i>	625
Broeck et al. (2010)	<i>Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale</i>	577
Breaugh (1985)	<i>The Measurement of Work Autonomy</i>	263
Langfred a Moyer (2004)	<i>Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms</i>	194

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz pomocí Bibliometrix (verze 4.1.0) pro Rstudio a za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Obrázek 12. Vazby mezi klíčovými publikacemi zmíněnými v **tabulce 8**



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz pomocí Bibliometrix (verze 4.1.0) pro Rstudio, vizualizace zpracována za využití Canva (verze 1.84.0.0)

Vazby zobrazené na **obrázku 12** byly vytvořeny podle nejdůležitějších zpětnovazebních citací (Garfield, 2004). Jak znázorňuje **obrázek 12**, tyto dvě skupiny nejsou vzájemně provázané, tedy neexistují mezi nimi významné vazby. Na základě této skutečnosti je možné přístup autorů k pracovní autonomii rozdělit do dvou hlavních skupin.

První skupina publikací (označena šedou barvou) je spojena se základními teoretickými koncepty a empirickými důkazy, které přispěly k dnešnímu poznání pracovní autonomie

a jejímu vlivu na motivaci, výkonnost a pohodu zaměstnanců. Jedná se o články, které primárně nahlíží na pracovní autonomii jako na **základní lidskou potřebu**. Článek s nejvyšší hodnotou GCS „*Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*“ (Ryan a Deci, 2000) představuje Sebedeterminační teorii jako základ pro pochopení vztahu mezi autonomií a motivací. Autoři se zaměřují na podporu intrinsické motivace a její vliv na sociální rozvoj a pohodu. Další článek od stejných autorů Ryana a Deciho (2008b) na předchozí zjištění navazuje a dále rozvíjí teorii sebedeterminace jako celkovou teorii lidské motivace, rozvoje a zdraví. V článku je zdůrazněna důležitost autonomie pro optimální fungování a zkoumá její vliv na různé aspekty života. V dalším článku ze stejného roku se Ryan a Deci (2008a) zabývají strategiemi pro podporu optimální motivace a psychické pohody napříč různými oblastmi života, včetně pracovního prostředí. Autoři ukazují, jak autonomie přispívá k uspokojení základních psychologických potřeb a lepšímu fungování zaměstnanců. Kromě Ryana a Deciho i další autoři zkoumají, jak uspokojení základních psychologických potřeb ovlivňuje motivaci, výkonnost a pohodu zaměstnanců v různých pracovních prostředích (Baard et al., 2004). Z článku vyplývá, že autonomie má klíčový vliv na uspokojení těchto potřeb a pozitivní pracovní výsledky. Další vlivný článek „*Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination*“ (Deci et al., 2001) se zaměřuje na vliv uspokojení základních psychologických potřeb na motivaci, výkonnost a pohodu zaměstnanců v bývalých východoevropských zemích. Díky tomu byla potvrzena univerzálnost principů Sebedeterminační teorie a důležitost pracovní autonomie. Mimo zaměření na uspokojení základních potřeb se dále Vansteenkisten a Ryan (2013) zabývali jejich frustrací ve vztahu k psychologickému růstu a zranitelnosti. Zjištění ukázala, že autonomie hraje také důležitou roli v kontextu prevence negativních důsledků frustrace. Vlivu podpory autonomie a autonomní orientace na angažovanost v prosociálním chování byla věnována pozornost v článku „*The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement*“ (Gagné, 2003), kdy bylo ověřeno, že podpora autonomie může zvýšit prosociální chování a autonomní orientace zaměstnanců může hrát důležitou roli v tomto procesu. Poslední článek nejčastěji zmiňovaných autorů, Deciho et al. (2017), přinesl přehled a shrnutí dosavadního výzkumu souvisejícího se Sebedeterminační teorií v různých oblastech a poskytuje podrobný přehled výzkumných zjištění, která upozorňují na význam pracovní autonomie pro úspěch organizací a výkonnost, motivaci a pohodu zaměstnanců.

Poslední dva články z první skupiny, které již mají významně nižší hodnoty GCS, ale stále byly identifikovány jako klíčové, jsou „*Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction*“ (Broeck et al. 2008) a „*Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale*“ (Broeck et al., 2010). První článek ukázal, že autonomie a další pracovní charakteristiky jsou klíčové pro uspokojení základních psychologických potřeb a pro prevenci vyhoření a podporu angažovanosti. Druhý článek byl zaměřen na konstrukci a validaci škály pro měření uspokojení základních psychologických potřeb v pracovním kontextu.

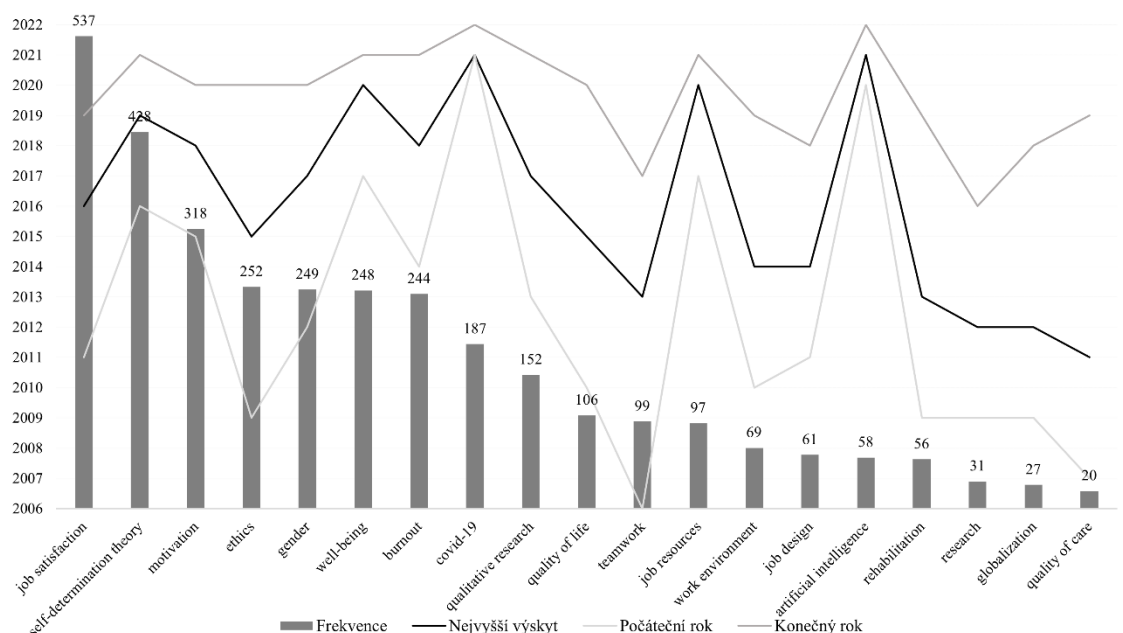
Druhá skupina publikací (označena černou barvou), přináší podrobné analýzy a metodologické přístupy, které přispěly k hlubšímu pochopení role pracovní autonomie v různých aspektech pracovního prostředí. Články přistupují k pracovní autonomii jako k **pracovní charakteristice**. „*Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work*“ (Spector, 1986), článek s nejvyšší hodnotou GCS z dané skupiny představuje metaanalýzu studií, které se zabývají vnímanou kontrolou zaměstnanců, autonomií a participací v pracovním prostředí. Metaanalýza sumarizuje výsledky z více než 70 studií a poskytuje důkazy o pozitivním vlivu pracovní autonomie a participace na pracovní motivaci, spokojenost a výkonnost. Další článek se zaměřuje na měření pracovní autonomie a představuje novou škálu pro její hodnocení. Škála zahrnuje různé aspekty autonomie, což umožňuje získat přesnější informace o pracovní autonomii v různých pracovních kontextech a přispívá tak k lepšímu pochopení jejího vlivu na pracovní aspekty (Breugh, 1985). Poslední článek s nejnižší hodnotou GCS „*Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms*“ (Langfred a Moye, 2004) zkoumá vliv úkolové autonomie na pracovní výkon prostřednictvím rozšířeného modelu, který zahrnuje motivační, informační a strukturální mechanismy. Autoři ukazují, že úkolová autonomie může mít pozitivní vliv na výkon díky zvýšené motivaci, lepšímu zpracování informací a efektivnějšímu využití zdrojů. Tento model přispívá k hlubšímu pochopení toho, jak autonomie ovlivňuje pracovní výkon a jaké faktory hrají klíčovou roli v tomto procesu.

Obě skupiny publikací poskytují významné informace vedoucí k pochopení role pracovní autonomie v různých aspektech pracovního prostředí a poskytují pevné základy pro další výzkum v této oblasti. Přestože se této oblasti věnovalo mnoho výzkumníků, hlubší

porozumění autonomii a ostatním aspektům, které s ní souvisejí, je nezbytné pro navrhování optimálních pracovních podmínek a pro podporu zaměstnanců při dosahování jejich maximálního potenciálu. Vyjma zkoumání pracovní autonomie a jejích vztahů s dalšími proměnnými je vhodné se zaměřit i na zkoumání možných negativních důsledků pracovní autonomie a hledat optimální míru autonomie pro různé typy pracovních úkolů a prostředí. Přestože je výzkum v této oblasti zatím v počátcích, některé studie naznačují, že pracovní autonomie může mít i své stinné stránky (Bal a De Lange, 2014; Kuvaas et al., 2016). Příkladem je zjištění, že autonomie je pozitivně spojena s pracovní spokojeností, ale tento vztah se stává slabší, pokud autonomie překročí určitou hranici (Warr a Inceoglu, 2012). To naznačuje, že nadměrná pracovní autonomie může mít negativní vliv na pracovní spokojenost a je třeba najít optimální míru autonomie pro každého zaměstnance.

Hlavní témata v souvislosti s pracovní autonomií a jejich četnosti v průběhu let jsou vyobrazeny na **obrázku 13**. Tento obrázek kromě **19 hlavních témat** a četností zobrazuje také časové rozmezí, kdy byla jednotlivým tématům věnována pozornost (znázorněno šedými čarami), a konkrétní rok, kdy bylo dané téma řešeno nejvíce (znázorněno černou čarou).

Obrázek 13. Hlavní témata, jejich četnosti a výskytu od roku 2006 do roku 2022 v oblasti pracovní autonomie



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz pomocí Bibliometrix (verze 4.1.0) pro Rstudio, vizualizace zpracována za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Všechna z objevujících se témat představují různé aspekty, které ovlivňují pracovní autonomii a její dopady na zaměstnance, organizace a společnost jako celek, či s ní určitým

způsobem interagují. Jejich zkoumání v průběhu různých období poukazuje na jejich důležitost pro teorii i praxi. Hlavní témata s nejvyšší frekvencí jsou **pracovní spokojenost** (řešeno především od roku 2011 až 2019), **Sebedeterminační teorie** (řešeno především od roku 2016 až 2021) a **motivace** (řešeno především od roku 2015 až 2020). Jak zmiňuje Hackman a Oldham (1976), pracovní autonomie je často spojována s vyšší spokojeností zaměstnanců, protože jim umožňuje větší kontrolu nad jejich pracovními úkoly a rozhodováním. To je v souladu se zjištěním, že autonomie je spojena s vyšší pracovní spokojeností (Warr a Inceoglu, 2012). V souvislosti se Sebedeterminační teorií představuje autonomie jednu z klíčových součástí tohoto teoretického rámce a její význam je nesporný (Ryan a Deci, 2000). Pracovní autonomie může mít také významný dopad na motivaci zaměstnanců, protože jim umožňuje větší kontrolu nad jejich úkoly a podporuje jejich pocit kompetence (Gagné a Deci, 2005). Mezi témata, kterým byla v souvislosti s pracovní autonomií věnována největší pozornost v posledních letech (2020 až 2021), patří **well-being**, **COVID-19**, **pracovní zdroje** a **umělá inteligence**. Výzkumy zaměřené na pracovní zdroje a jejich vliv na pracovní autonomii a výkon se stávají stále důležitějšími, zejména v souvislosti s novými výzvami (například pandemií či technologickým pokrokem). Právě COVID-19, který patří i mezi nejaktuálnější témata (2021 až 2022, frekvence 187) způsobil, že se zvýšil zájem o pracovní autonomii, a to zejména v souvislosti s rostoucím počtem zaměstnanců pracujících vzdáleně a potřebou adaptace na nové pracovní podmínky (Kniffin et al., 2021). Kromě toho i umělá inteligence (2020 až 2022, frekvence 58) a její dopad na pracovní autonomii a zaměstnanost je stále aktuálnější, protože technologie více pronikají do pracovního prostředí a mění způsob, jakým lidé pracují (Malik et al., 2022; Xu et al., 2023).

Pro úplný přehled výzkumné oblasti pracovní autonomie v databázi WoS se nabízí zaměřit se na zastoupení jednotlivých tematických kategorií „*WoS Categories*“ neboli oblastí výzkumu. Databáze WoS zahrnuje přibližně 250 těchto tematických kategorií z oblasti přírodních, společenských, humanitních a uměleckých věd, mnoho dalších širokých oblastí je dále zastoupeno menšími podkategoriemi (Leydesdorff et al., 2013). Publikace v oblasti pracovní autonomie byly zastoupeny v **210 různých kategoriích** databáze WoS. Na **obrázku 14** jsou znázorněny hlavní zastoupené kategorie (kompletní přehled zastoupených kategorií databáze WoS je v **příloze IV**).

Obrázek 14. Hlavní zastoupené kategorie databáze WoS od roku 1972 do roku 2022 v oblasti pracovní autonomie

Education & Educational Research 10,10%	Management	Psychology, Applied	3,49%	Psychology, Multidisciplinary	3,00%	Sociology	2,61%						
	4,65%	Industrial Relations & Labor	2,27%	Social Sciences, Interdisciplinary	2,07%	Health Care Sciences & Services	1,99%						
				Social Work	1,75%								
	Nursing	Economics	1,67%	Ethics	1,67%	Communication	1,52%	History	1,44%	Computer Science, Information Systems	1,21%		
	4,38%	Business	2,19%	Philosophy	1,64%	Education, Scientific Disciplines	1,20%	Humanities, Multidisciplinary	1,16%	Psychology, Clinical	1,10%	Psychology, Social	1,05%
			Law	2,12%	Political Science	1,57%	Computer Science, Artificial Intelligence	1,16%	Medicine, General & Internal	1,13%	Environmental Sciences	1,00%	
	5,23%												

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz pomocí Bibliometrix (verze 4.1.0) pro Rstudio, vizualizace zpracována za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Publikace v souvislosti s pracovní autonomií se objevují v různých kategoriích databáze WoS, protože se jedná o multidisciplinární téma, které ovlivňuje mnoho oblastí. Nejvíce publikací se objevuje ve WoS kategoriích „*Education & Educational Research*“ (1630), „*Public, Environmental & Occupational Health*“ (845), „*Management*“ (751), „*Nursing*“ (707), „*Business*“ (612) a „*Psychology, Applied*“ (563). Pracovní autonomie je důležitým tématem ve vzdělávání, protože ovlivňuje motivaci učitelů, jejich spokojenost s prací a výsledky studentů (Deci et al., 2001), má vliv na zdraví a pohodu zaměstnanců, může snižovat stres a vyhoření a zlepšovat kvalitu života (Spector, 1986; De Lange et al., 2004), hraje důležitou roli při efektivním řízení a motivaci zaměstnanců, jelikož umožňuje lepší rozhodování a flexibilitu v práci (Gagné a Deci, 2005). Je také významným tématem v oblasti ošetrovatelství, kde se zkoumá vztah mezi autonomií a spokojeností s prací, kvalitou péče a zdravím pacientů (Dall’Ora et al., 2020; Van Bogaert et al., 2009).

Analýza současného stavu vědeckého poznání v oblasti pracovní autonomie odhalila několik klíčových trendů a aspektů, které formují tuto dynamickou a stále se rozvíjející výzkumnou oblast. Výzkum odhalil významný nárůst publikační aktivity a širokou škálu témat kterým je věnována pozornost. To ukazuje, jak je téma pracovní autonomie komplexní a multidisciplinární, a také to zdůrazňuje stále rostoucí zájem vědecké komunity. Byly také

identifikovány klíčové publikace a autoři, kteří přispěli k rozvoji a pochopení pracovní autonomie a jejího dopadu na různé aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců. Došlo také k potvrzení důležitosti multidisciplinárního přístupu k tématu, které se vyskytuje napříč různými akademickými disciplínami a praktickými oblastmi.

Přestože byl dosažen značný pokrok v pochopení pracovní autonomie a jejího vlivu, stále existuje mnoho příležitostí pro budoucí výzkum, zejména ve světle nových výzev, jako jsou technologické změny, globalizace a nové pracovní podmínky a změny pracovního prostředí. Tyto výzvy vyžadují hlubší porozumění tomu, jak pracovní autonomie může podporovat adaptabilitu a odolnost zaměstnanců i organizací. Vzhledem k narůstajícímu významu flexibilních pracovních úvazků a důležitosti autonomie v éře digitalizace se zdá být nezbytné další zkoumání optimálních podmínek pro podporu pracovní autonomie ve vztahu k různým typům práce a pracovním prostředím. Také prohloubení poznání o tom, jak pracovní autonomie ovlivňuje jednotlivce a organizace může významně pomoci pochopení dynamiky pracovní autonomie. Výzkumníci by se mohli zaměřit na zkoumání optimálních podmínek pro podporu pracovní autonomie a jejího vlivu na týmovou spolupráci a inovace, nebo také na potenciální rizika spojená s nadměrnou pracovní autonomií.

4.2 Vliv sociodemografických a dalších charakteristik (VT₂)

Tato část se věnuje identifikaci vlivu sociodemografických a dalších charakteristik na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR. Aby bylo možné porozumět vlivu různých sociodemografických a dalších charakteristik na potřebu pracovní autonomie, je provedena dvourozměrná analýza závislostí k ověření osmi stanovených hypotéz (H₀₆ až H₀₁₃), které zkoumají vztahy mezi pohlavím, věkem, pracovní pozicí, vzděláním, oblastí profese, velikostí organizace, úrovní příjmu a změnou zaměstnání a potřebou pracovní autonomie. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze V**. U identifikovaných skupin, které se statisticky významně liší jsou provedeny post hoc testy, jejichž výsledky jsou uvedeny v **příloze VI**.

Vliv pohlaví (H₀₆)

Na základě výsledků **nebyl prokázán statisticky významný rozdíl** v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanými muži a ženami v ČR ($p = 0,279$), což znamená, že není dostatek důkazů pro zamítnutí H₀₆. Neidentifikovaný rozdíl

naznačuje, že pohlaví **nemá vliv** na potřebu pracovní autonomie. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze V**.

Výsledky naznačují, že muži a ženy v ČR mohou mít podobné podmínky a příležitosti pro uplatnění autonomie ve své práci. To je v souladu s dříve realizovanými výzkumy, které prokazují, že pohlaví nemá statisticky významný vliv na pracovní autonomii či na naplnění potřeby autonomie (Adler, 1993; Büssing a Glaser, 2001; Halliday et al., 2018a; Petrie a Roman, 2004). Toto zjištění podporuje současné trendy vyskytující se ve většině moderních pracovních prostředích, kde se snižuje důraz na pohlaví a zdůrazňují se individuální kompetence a výkon.

Vliv věku (H_{07})

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** v potřebě pracovní autonomie mezi různými věkovými skupinami zaměstnanců v ČR ($p = 0,015$), je zamítnuta H_{07} a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl naznačuje, že věk (z hlediska věkové skupiny) **má vliv** na potřebu pracovní autonomie. Potřeba pracovní autonomie se liší mezi mladými lidmi (18-29) a lidmi v předdůchodovém věku (50-64), kdy **u mladých lidí je potřeba pracovní autonomie nižší než u lidí předdůchodového věku** ($p = 0,018$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze V** a výsledky post hoc analýzy v **příloze VI**.

Výsledky mohou odhalovat specifické preference nebo očekávání ohledně potřeby pracovní autonomie u konkrétní věkové skupiny v kontextu ČR. Nižší potřeba pracovní autonomie u mladších lidí může odhalovat skutečnost, že mladí lidé nemají dostatečnou možnost uplatňovat autonomii. To může být například způsobeno menšími pracovními zkušenostmi nebo nižšími zastávanými pozicemi. Naproti tomu starší zaměstnanci mohou mít více příležitostí k autonomii, což odráží jejich delší pracovní zkušenosti a pravděpodobně vyšší zastávané pozice v rámci organizací. Výzkumy naznačují, že věk může mít skutečně vliv na pracovní autonomii a naplnění potřeby autonomie. Ng a Feldman (2015) zjistili, že starší zaměstnanci reagují na pracovní autonomii pozitivněji, zatímco Krumm et al. (2013) pozorovali, že starší zaměstnanci jsou citlivější na nesoulady mezi jejich potřebami a nabídkou práce, což vede k nižší spokojenosti v práci. Preenen et al. (2016) dále odhalili, že pracovní autonomie je zvláště důležitá pro výkon mladých organizací, což naznačuje, že mladší zaměstnanci by z ní mohli těžit více. Dále také Altimus a Tersine (1973) upozorňují na fakt, že mladší zaměstnanci, zejména v modrých límečcích, mají tendenci mít nižší

spokojenost v práci. Tato zjištění jsou ale v rozporu s výsledky a jasně naznačují, že by se organizace měly zaměřit na to, jak podporovat a poskytovat pracovní autonomii všem věkovým skupinám, a to především se zaměřením na mladší zaměstnance. Zjištění také přináší směr pro další výzkum v této oblasti, který by se mohl zaměřit na podrobné zkoumání různé míry potřeby pracovní autonomie vzhledem k věku zaměstnanců s důrazem na odhalení způsobů, jak poskytovat pracovní autonomii všem zaměstnancům napříč různým věkovým skupinám.

Vliv pracovní pozice (H₀₈)

Na základě výsledků **nebyl prokázán statisticky významný rozdíl** v potřebě pracovní autonomie mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci v ČR ($p = 0,572$), což znamená, že není dostatek důkazů pro zamítnutí H₀₈. Neidentifikovaný rozdíl naznačuje, že pracovní pozice **nemá vliv** na potřebu pracovní autonomie. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze V**.

Výsledky mohou naznačovat, že v rámci organizací v ČR existuje určitá uniformita v přístupu k poskytování pracovní autonomie svým zaměstnancům, bez ohledu na zastávanou pozici v rámci organizace (řadový vs. vedoucí zaměstnanec). Předěšlé výzkumy ukázaly, že pracovní autonomie není významně ovlivněna pracovní pozicí, přičemž větší vliv má pozice autority (Adler, 1993). Nicméně výsledky jsou v rozporu se zjištěními Roczniewské a Puchalska-Kamińské (2017), které tvrdí, že vedoucí zaměstnanci mají tendenci mít větší autonomii při formování své práce, zejména ve zvyšování strukturálních a sociálních pracovních požadavků. Tento předpoklad by se vzhledem k větším pravomocím vedoucích zaměstnanců jevil logický a výsledky tedy mohou například upozorňovat na určitá specifika českého prostředí. Zjištění mohou kupříkladu odrážet kulturu společného rozhodování nebo platnou praxi v rozdělování odpovědnosti v organizacích. To by mohlo naznačovat, že je autonomie vnímána jako univerzální hodnota v rámci různých pracovních pozic, což by mohlo být výsledkem organizačních politik zaměřených na zvýšení zapojení zaměstnanců. Výsledky přinášejí příležitost pro budoucí výzkumy v dané oblasti, které by se konkrétně mohly zaměřit na zmíněné rozpory a zkoumání toho, jaké specifické faktory mohou přispívat k odlišným výsledkům v ČR i v porovnání s ostatními zeměmi.

Vliv vzdělání (H₀₉)

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci s různou úrovní vzdělání v ČR ($p = 0,018$), je

zamítnuta H_{09} a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl naznačuje, že vzdělání **má vliv** na potřebu pracovní autonomie. Potřeba pracovní autonomie se liší mezi lidmi bez maturity a lidmi s vysokoškolským vzděláním, kdy **u lidí bez maturity je potřeba pracovní autonomie nižší než u lidí s vysokoškolským vzděláním** ($p = 0,015$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze V** a výsledky post hoc analýzy v **příloze VI**.

Výsledky mohou odrážet fakt, že vysokoškolsky vzdělaní jedinci často zastávají pozice, které vyžadují nezávislé myšlení a rozhodování, a tudíž mají větší příležitosti k uplatnění autonomie a také vyšší potřebu pracovní autonomie. To může reflektovat různé možnosti pro rozvoj a uplatnění dovedností, které jsou se vzděláním spojené. Výsledky jsou v souladu s předešlými výzkumy, které ukazují, že vzdělání má významný vliv na pracovní autonomii (Verhaest a Verhofstadt, 2016; Taylor et al., 2003). Kupříkladu Verhaest a Verhofstadt (2016) zmiňují, že překvalifikovaní zaměstnanci (lidé, kteří mají vyšší úroveň vzdělání, než je požadované pro jejich současnou pracovní pozici) mají tendenci mít větší kontrolu nad svou prací. V rozporu s tím Aspøy (2020) zjistil, že lidé bez vyššího vzdělání ve Skandinávii zažívají větší pracovní autonomii. Přestože výsledky upozorňují na rozdíly mezi lidmi bez maturity a lidmi s vysokoškolským vzděláním v ČR z pohledu potřeby pracovní autonomie, tento vztah může ovlivňovat řada dalších faktorů, které zasluhují další zkoumání. Kupříkladu lokální specifika a kulturní preference mohou ovlivňovat, jak vzdělání působí na pracovní autonomii a potřebu pracovní autonomie. To naznačuje, že vztah mezi těmito proměnnými není univerzální a může se lišit v různých geografických nebo sociálně ekonomických kontextech. To poskytuje základ pro budoucí výzkumy, které by se mohly zaměřit na hlubší zkoumání možných faktorů a jejich interakci se vzděláním, aby poskytly komplexnější pohled na dynamiku pracovní autonomie.

Vliv oblasti profese (H_{010})

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci zastupujícími různé oblasti profese v ČR ($p = 0,001$), je zamítnuta H_{010} a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl naznačuje, že oblast profese **má vliv** na potřebu pracovní autonomie. **U lidí patřících do skupiny vyšší modré límečky** (specializované výrobní a řemeslné profese a umělecká činnost) **je potřeba pracovní autonomie nižší než u lidí patřících do skupiny technické bílé límečky** (IT specialisté a specializované technické profese s náročnou

kvalifikací) ($p = 0,008$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze V** a výsledky post hoc analýzy v **příloze VI**.

Jak je patrné, tak oblast profese má vliv na potřebu pracovní autonomie (Davis a Bordieri, 1988). Vyšší potřeba pracovní autonomie v technických oborech ve srovnání s modrými límečky může odrážet odlišnou povahu práce, kdy technické profese často vyžadují vyšší úroveň samostatnosti a rozhodování zaměstnanců v ČR. Výsledky jsou v souladu se zjištěními Weavera (1975), který potvrdil, že lidé patřící do skupiny vyšší modré límečky mají nižší pracovní autonomii než lidé patřící do skupiny technických bílých límečků a se stejným zjištěním přišli i Kirmeyer a Shirom (1986). Tato zjištění poukazují na to, jak významně může oblast profese ovlivnit míru pracovní autonomie a schopnost naplnění potřeby autonomie u jednotlivých zaměstnanců působících v různých profesích.

Vliv velikosti organizace (H_{011})

Na základě výsledků **nebyl prokázán statisticky významný rozdíl** v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci z různě velkých organizací v ČR ($p = 0,149$), což znamená, že není dostatek důkazů pro zamítnutí H_{011} . Neidentifikovaný rozdíl naznačuje, že kategorie organizace **nemá vliv** na potřebu pracovní autonomie. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze V**.

Výsledky naznačují, že potřeba pracovní autonomie může být vnímána jako univerzální aspekt, důležitý pro všechny zaměstnance v ČR napříč různými velikostmi organizací. Výzkum vlivu velikosti organizace na pracovní autonomii a uspokojení této potřeby přináší různorodé výsledky. Lai et al. (2015) zjistili, že větší organizace se vyznačují větším stresem spojeným s nedostatečnou pracovní autonomií. Wagner (1997) naznačil, že malé organizace obecně nabízejí horší pracovní pozice než ty velké, což by mohlo potenciálně ovlivnit pracovní autonomii. Nicméně, Preenen et al. (2016) a Clear a Dickson (2005) zdůraznili pozitivní vztah mezi pracovní autonomií a výkonností organizace, zejména u mladých organizací, a důležitost stylu řízení a pracovní autonomie při facilitaci úspěšných praktik vzdálené práce v malých a středních organizacích. Tato zjištění naznačují, že ačkoliv velikost organizace nemusí mít přímý vliv na pracovní autonomii a uspokojení této potřeby, může ovlivňovat faktory, které k ní přispívají. Budoucí výzkum by se mohl zaměřit na to jak organizační faktory specifické pro malé, střední a velké organizace ovlivňují pracovní autonomii a jak mohou být efektivně řízeny k podpoře pracovní autonomie. Výzkum dalších faktorů, které mohou ovlivňovat pracovní autonomii a uspokojení potřeby autonomie, by

mohl poskytnout hlubší pochopení, jak efektivně podporovat pracovní autonomii v různých organizačních kontextech.

Vliv úrovně příjmu (H₀₁₂)

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci s různou úrovní příjmu v ČR ($p < 0,001$), je zamítnuta H₀₁₂ a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl naznačuje, že hrubý měsíční příjem **má vliv** na potřebu pracovní autonomie. Rozdíl je mezi kategoriemi méně než 6 000 Kč ($p = 0,048$), 6 000 až 19 999 Kč ($p = 0,004$) a 20 000 až 34 999 Kč ($p = 0,006$) a kategorií 60 000 Kč nebo více, kdy **ve všech případech je potřeba pracovní autonomie větší u lidí s hrubým měsíčním příjmem 60 000 Kč nebo více**. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze V** a výsledky post hoc analýzy v **příloze VI**.

Výsledky naznačují, že zaměstnanci s vyšším příjmem v ČR mohou mít vyšší potřebu pracovní autonomie například vzhledem k vyšším zastávaným pozicím, které často zahrnují více rozhodovacích pravomocí a flexibilitu. V souvislosti s tím může existovat tendence poskytovat více autonomie těm, kteří jsou považováni za významnější pro organizaci, což se často odráží i ve vyšším finančním ohodnocení. Vyšší příjem může rovněž odrážet větší pracovní zkušenosti nebo specializaci, což jsou faktory, které též mohou přispívat k vyšší pracovní autonomii. Zjištění je v souladu s dřívějšími výzkumy (Witt a Wilson, 1990; Benz a Frey, 2004b). Nicméně Croson a Minniti (2012) upozornili na zajímavou skutečnost, kdy jsou jedinci ochotni přijmout nižší výdělků pro výhody autonomie v samostatné výdělečné činnosti. Na toto by se mohl zaměřit budoucí výzkum kupříkladu formou komparativní studie mezi zaměstnanci a samostatně výdělečnými osobami s cílem porovnat úroveň pracovní autonomie, pracovní spokojenosti a výše příjmů. To by mohlo objasnit, jak jsou jednotlivci ochotni vyvážit příjmy a pracovní autonomii, a identifikovat faktory, které tuto rovnováhu ovlivňují.

Vliv změny zaměstnání (H₀₁₃)

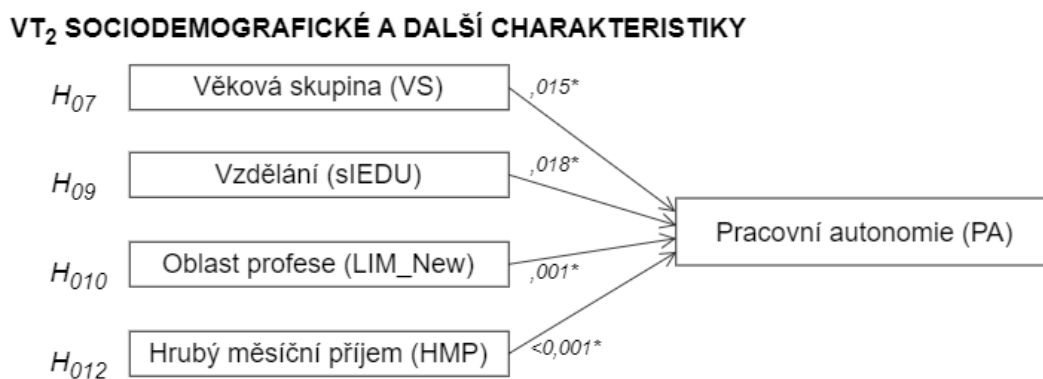
Na základě výsledků **nebyl prokázán statisticky významný rozdíl** v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci, kteří v posledním roce změnili zaměstnání a těmi, kteří v posledním roce nezměnili zaměstnání v ČR ($p = 0,089$). To znamená, že není dostatek důkazů pro zamítnutí H₀₁₃. Neidentifikovaný rozdíl naznačuje, že

změna zaměstnání za poslední rok **nemá vliv** na potřebu pracovní autonomie. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze V**.

Zjištění naznačuje, že přechod mezi různými pracovními pozicemi nebo zaměstnavateli v ČR v krátkodobém horizontu nemusí významně ovlivňovat potřebu pracovní autonomie. To napovídá tomu, že pracovní autonomie může být vnímána jako stabilní aspekt pracovního života, který není v krátkodobém časovém rámci výrazně ovlivněn změnou pracovního místa. Z hlediska budoucího výzkumu by mohlo být zajímavé se zaměřit na to, jak individuální a organizační faktory přispívají k zachování pracovní autonomie při změnách zaměstnání. Například jak změny v kariéře ovlivňují pracovní autonomii a zda existují možnosti podpory pracovní autonomie během přechodných období v profesním životě.

Pro zvýšení přehlednosti a shrnutí výsledků analýzy je na **obrázku 15** prezentován diagram, který ilustruje vliv sociodemografických a dalších charakteristik na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR. P-hodnoty uvedené u jednotlivých šipek určují statistickou významnost vztahů mezi proměnnými.

Obrázek 15. Diagram vlivu sociodemografických a dalších charakteristik na pracovní autonomii zaměstnanců v ČR



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25, vizualizace zpracována za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

4.3 Vliv pracovní autonomie (VT₃)

Tato část se věnuje identifikaci vlivu pracovní autonomie na pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR. Aby bylo možné porozumět vlivu pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, je provedena korelační analýza k ověření čtyř stanovených hypotéz (H₀₁₄ až H₀₁₇). Následně jsou využity GLM modely pro hlubší pochopení vlivu pracovní autonomie na zkoumané aspekty s ohledem na

sociodemografické a další charakteristiky. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v příloze VII.

Vliv na pracovní angažovanost (H₀₁₄)

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost** mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR ($r = 0,484$, $p < 0,001$), je zamítnuta H₀₁₄ a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **středně silná pozitivní** ($r = 0,484$), což znamená, že s **vyšší pracovní autonomií se zvyšuje pracovní angažovanost**. Identifikovaná závislost naznačuje, že pracovní autonomie **má vliv** na pracovní angažovanost.

Na základě GLM modelu, který vysvětluje **25,5 % variability pracovní angažovanosti**, byl **potvrzen vliv pracovní autonomie na pracovní angažovanost** i s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Pracovní angažovanost je významně ovlivněna **pracovní autonomií** ($p < 0,001$), **pohlavím** ($p = 0,001$), **vzděláním** ($p = 0,011$) a **změnou zaměstnání za poslední rok** ($p = 0,003$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v příloze VII.

Výsledky naznačují, že pracovní autonomie je klíčovým faktorem pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců v ČR, a to i při zohlednění sociodemografických a dalších charakteristik. To je v souladu i s předešlými výzkumy (Malinowska et al., 2018; De Spiegelaere et al., 2016; Sung et al., 2022; Shantz et al., 2013). Pracovní autonomie by tedy měla být prioritou pro organizace, které si přejí zvýšit angažovanost a produktivitu svých zaměstnanců. Organizace by měly zvážit implementaci flexibilních pracovních úvazků, podporovat kulturu otevřenosti a samostatnosti a umožnit zaměstnancům větší kontrolu nad jejich pracovními úkoly a projekty. To podpoří nejen pracovní angažovanost, ale také to může vést ke zvýšení celkové produktivity a spokojenosti zaměstnanců a ke snížení fluktuace. Výsledky také odhalily vliv pohlaví, vzdělání a změny zaměstnání za poslední rok na pracovní angažovanost. Další výzkumy by se měly podrobněji zaměřit na komplexní zkoumání faktorů, které působí na pracovní angažovanost i ve vazbě na pracovní autonomii.

Vliv na pracovní spokojenost (H₀₁₅)

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost** mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR ($r = -0,427$, $p < 0,001$), je zamítnuta H₀₁₅ a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **středně**

silná negativní ($r = -0,427$), což znamená, že **s vyšší pracovní autonomií se zvyšuje pracovní spokojenost**⁴. Identifikovaná závislost naznačuje, že pracovní autonomie **má vliv** na pracovní spokojenost.

Na základě GLM modelu, který vysvětluje **24,3 % variability pracovní spokojenosti**, byl **potvrzen vliv pracovní autonomie na pracovní spokojenost** i s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Pracovní spokojenost je významně ovlivněna **pracovní autonomií** ($p < 0,001$) a **změnou zaměstnání za poslední rok** ($p = 0,019$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze VII**.

Výsledky zdůrazňují důležitost pracovní autonomie pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v ČR. Toto zjištění je v souladu s řadou předešlých výzkumů, které zdůrazňují vliv pracovní autonomie na spokojenost zaměstnanců (Benz a Frey, 2004b; Taylor et al., 2003; Wheatley, 2017). Pracovní autonomie je významným faktorem určujícím různé aspekty pracovní spokojenosti, včetně mzdy, benefitů, vyhlídek na povýšení, jistoty zaměstnání a důležitosti či náročnosti práce (Taylor et al., 2003). Výsledky jsou také v souladu s předešlým výzkumem autorky této disertační práce (Zychová et al., 2023), který odhalil, že zaměstnanci s vysokou mírou pracovní autonomie cítí ve svých pracích větší spokojenost než ostatní zaměstnanci. Výsledky potvrdily, že pracovní autonomie vede k pracovní spokojenosti a zaměstnavatelé by se měli zaměřit na zvyšování pracovní autonomie, aby zlepšili pracovní spokojenost a výkonnost organizace a zároveň si udrželi zaměstnance (Zychová et al., 2023). Pro organizace to znamená, že podpora pracovní autonomie by měla být klíčovou součástí jejich strategií pro zlepšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců. Implementace flexibilních pracovních úvazků, kultury podporující samostatnost a poskytování možností pro osobní a profesní růst může vést nejen ke zvýšené spokojenosti, ale také ke zlepšení celkové produktivity a snížení fluktuace. Dalším faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost je změna zaměstnání za poslední rok, což naznačuje, že stabilita zaměstnání může být klíčovým prvkem přispívajícím k pracovní spokojenosti. Je tedy důležité, aby organizace věnovaly pozornost stabilizaci a podpoře zaměstnanců v přechodných obdobích, což může přispět k udržení vysoké úrovně pracovní spokojenosti.

⁴ Vzhledem k reverzní škále u S2, kdy nižší hodnota reprezentuje vyšší úroveň pracovní spokojenosti 1 = velmi spokojen(a).

Vliv na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (H₀₁₆)

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost** mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR ($r = 0,492$, $p < 0,001$), je zamítnuta H₀₁₆ a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **středně silná pozitivní** ($r = 0,492$), což znamená, že **s vyšší pracovní autonomií se zvyšuje rovnováha mezi pracovním a osobním životem**. Identifikovaná závislost naznačuje, že pracovní autonomie **má vliv** na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Na základě GLM modelu, který vysvětluje **26,7 % variability rovnováhy mezi pracovním a osobním životem**, byl **potvrzen vliv pracovní autonomie na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem** i s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je významně ovlivněna **pracovní autonomií** ($p < 0,001$) a **vzděláním** ($p = 0,008$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze VII**.

Výsledky zdůrazňují, jak zásadní je pracovní autonomie pro podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR, což je klíčové pro celkový blahobyt zaměstnanců. To potvrzují i předchozí výzkumy, například Badri a Panatik (2020) zjistili, že vyšší úroveň pracovní autonomie jsou spojeny s lepší rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Wheatley (2017) zdůrazňuje pozitivní dopad pracovní autonomie v podobě kontroly práce a kontroly rozvrhu na subjektivní pohodu zaměstnanců. Dále García-Salirrosas a Rondon-Eusebio (2023) zdůrazňují významný vliv pracovní autonomie a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem na pracovní spokojenost při vzdálené práci, zejména během pandemie COVID-19. Organizace by měly aktivně hledat způsoby, jak podporovat flexibilitu v práci, a tím umožnit zaměstnancům lépe sladit své pracovní a osobní závazky. To může zahrnovat nejen zavedení flexibilních pracovních úvazků, ale také podporující kulturu, která klade důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Výsledky také poukazují na to, že kromě pracovní autonomie může mít na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem vliv i úroveň vzdělání. Organizace by měly zvážit vzdělávací programy a rozvojové příležitosti, které zaměstnancům umožní rozvíjet dovednosti nezbytné pro efektivní řízení autonomie a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Vliv na tendenci ke změně zaměstnání (H₀₁₇)

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR** ($r = -0,476$, $p < 0,001$), je zamítnuta H₀₁₇ a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **středně silná negativní** ($r = -0,476$), což znamená, že **s vyšší pracovní autonomií se snižuje tendence ke změně zaměstnání**. Identifikovaná závislost naznačuje, že pracovní autonomie **má vliv** na tendenci ke změně zaměstnání.

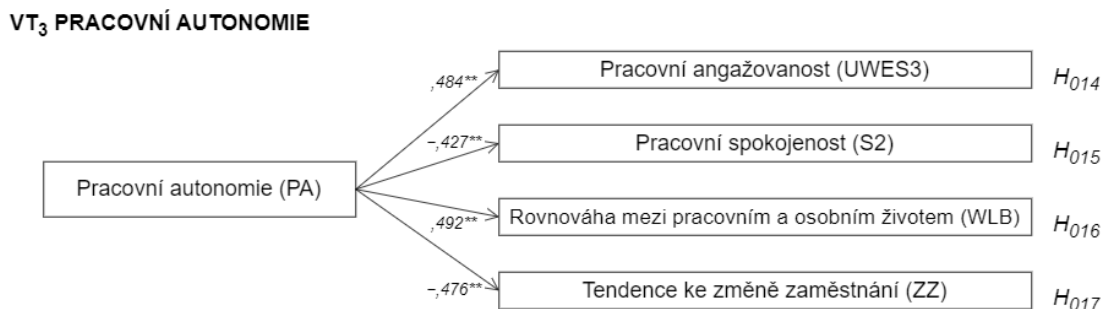
Na základě GLM modelu, který vysvětluje **27,4 % variability tendence ke změně zaměstnání**, byl **potvrzen vliv pracovní autonomie na tendenci ke změně zaměstnání** i s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Tendence ke změně zaměstnání je významně ovlivněna **pracovní autonomií** ($p < 0,001$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze VII**.

Z výsledků vyplývá, že pracovní autonomie může sloužit jako klíčový nástroj pro organizace k udržení talentovaných zaměstnanců a minimalizaci nákladů spojených s vysokou fluktuací. Předěšlé výzkumy potvrzují, že pracovní autonomie neboli schopnost rozhodovat a kontrolovat vlastní práci, je klíčovým faktorem při snižování tendence ke změně zaměstnání (McKnight et al., 2009; Shih et al., 2011; Tsen et al., 2021; Dysvik a Kuvaas, 2013). To je obzvláště relevantní v odvětví zaměřeném na IT, kde může pracovní autonomie zmírnit negativní dopady požadavků na učení a vyčerpání z práce (Shih et al., 2011). Podobně Liu et al. (2011) zjistili, že orientace na autonomii a její podpora mohou snížit dobrovolnou fluktuaci. Také Wan a Duffy (2022) prokázali, že pracovní autonomie může moderovat vztah mezi důstojnou prací a spokojeností v práci, která pak ovlivňuje tendenci ke změně zaměstnání. Tato zjištění poukazují na důležitost vytváření pracovních podmínek, které podporují autonomii, jakožto strategií pro udržení talentů a prevenci nežádoucí fluktuace. Organizace by měly zvážit zavedení opatření, která zaměstnancům umožní větší kontrolu nad jejich pracovními procesy a nabídnout jim prostor pro samostatné rozhodování. Tato strategie je obzvláště účinná v dynamických odvětvích jako je IT, kde rychlé změny a vysoké požadavky na inovace vyžadují flexibilní a autonomní pracovní sílu.

Pro zvýšení přehlednosti a shrnutí výsledků analýzy je na **obrázku 16** prezentován diagram, který ilustruje vliv pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR. U každé šipky je uvedena hodnota korelačního koeficientu a úroveň

statistické významnosti, značená hvězdičkami, což ilustruje sílu a směr vztahu mezi pracovní autonomií a danou proměnnou.

Obrázek 16. Diagram vlivu pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25, vizualizace zpracována za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

4.4 Vliv vnímané podpory autonomie (VT₄)

Tato část se věnuje identifikaci vlivu vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii, pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR. Aby bylo možné porozumět vlivu vnímané podpory autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, je provedena korelační analýza k ověření pěti stanovených hypotéz (H₀₁₈ až H₀₂₂). Následně jsou využity GLM modely pro hlubší pochopení vlivu vnímané podpory autonomie na zkoumané aspekty s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze VIII**.

Vliv na pracovní autonomii (H₀₁₈)

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost** mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní autonomií zaměstnanců v ČR ($r = 0,507$, $p < 0,001$), je zamítnuta H₀₁₈ a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **silná pozitivní** ($r = 0,507$), což znamená, že **s vyšší vnímanou podporou autonomie se zvyšuje pracovní autonomie**. Identifikovaná závislost naznačuje, že vnímaná podpora autonomie **má vliv** na pracovní autonomii.

Na základě GLM modelu, který vysvětluje **33,4 % variability pracovní autonomie**, byl **potvrzen vliv vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii** i s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Pracovní autonomie je

významně ovlivněna **vnímanou podporou autonomie** ($p < 0,001$), **pohlavím** ($p = 0,260$), **vzděláním** ($p = 0,184$), **velikostí organizace** ($p = 0,007$) a **úrovni příjmu** ($p = 0,010$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze VIII**.

Výsledky podtrhují význam vnímané podpory autonomie jako faktoru, který může pozitivně ovlivnit pracovní autonomii a naplnění potřeby autonomie u zaměstnanců. To je v souladu se Sebedeterminační teorií, která poukazuje na důležitost uspokojování základních psychologických potřeb pro dosažení vyššího pracovního výkonu a osobního růstu (Deci a Ryan, 2000; Gagné a Deci, 2005). Vyšší vnímaná podpora autonomie na pracovišti souvisí se zvýšenou pracovní autonomií a naplněním potřeby autonomie, což je spojeno s autonomní motivací, která podporuje pracovní spokojenost, snížení stresu a lepší psychické zdraví zaměstnanců (Nie et al., 2015; Moreau a Mageau, 2012; Meng a Ma, 2015). Tato zjištění zdůrazňují, že podpora autonomie může být klíčovým prvkem pro zlepšení pracovních i osobních aspektů života zaměstnanců, což potvrzuje také Dysvik a Kuvaas (2013). Tyto poznatky zdůrazňují, jak klíčové je pro organizace vytvářet prostředí, které aktivně podporuje autonomii zaměstnanců, například prostřednictvím poskytování volby ohledně způsobů plnění úkolů, možností samostatného rozhodování a podpory vlastní iniciativy zaměstnanců. Tyto strategie mohou pomoci zvýšit nejen pracovní autonomii a naplnění potřeby autonomie, ale také celkovou angažovanost a spokojenost zaměstnanců, což vede ke zlepšení výkonu a produktivity celé organizace.

Vliv na pracovní angažovanost (H_{019})

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost** mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR ($r = 0,461$, $p < 0,001$), je zamítnuta H_{019} a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **středně silná pozitivní** ($r = 0,461$), což znamená že s **vyšší vnímanou podporou autonomie se zvyšuje pracovní angažovanost**. Identifikovaná závislost naznačuje, že vnímaná podpora autonomie **má vliv** na pracovní angažovanost.

Na základě GLM modelu, který vysvětluje **24,2 % variability pracovní angažovanosti**, byl **potvrzen vliv vnímané podpory autonomie na pracovní angažovanost** i s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Pracovní angažovanost je významně ovlivněna **vnímanou podporou autonomie** ($p < 0,001$), **pohlavím** ($p < 0,001$) a **vzděláním** ($p = 0,004$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze VIII**.

Výsledky naznačují, že pro zvýšení pracovní angažovanosti zaměstnanců v ČR je klíčové vytvoření pracovního prostředí, které podporuje autonomii, což může vést k lepším pracovním výsledkům a vyšší celkové produktivitě. To podtrhuje význam vnímané podpory autonomie ze strany vedení a kolektivu pro zvýšení pracovní angažovanosti a celkové pohody zaměstnanců. Vyšší vnímaná podpora autonomie je spojena se zvýšenou pracovní angažovaností, což je patrné v různých prostředích (Reeve et al., 2004; Gagné, 2003; Heyns a Rothmann, 2018; Nie et al., 2015). Podpora autonomie nejen přímo předpovídá angažovanost, ale také ji ovlivňuje prostřednictvím uspokojení psychologických potřeb a mediací pracovní motivace (Nie et al., 2015; Gagné, 2003). Organizace by měly implementovat politiky a praktiky, které podporují autonomii, například skrze flexibilní pracovní úvazky, autonomní pracovní týmy a programy osobního rozvoje. Tyto iniciativy umožňují zaměstnancům větší kontrolu nad svou prací a podporují pocit angažovanosti a závazku. Je také důležité, aby vedení a kolektiv vnímali a adresovali rozdíly v potřebách a očekáváních zaměstnanců na základě jejich sociodemografického profilu. Zahrnutím prvků, které berou v potaz rozmanitost pracovní síly, mohou organizace vytvářet inkluzivnější a podporující pracovní prostředí. Podpora autonomie se ukazuje jako klíčová strategie nejen pro zvýšení pracovní angažovanosti, ale i pro budování silné a motivované pracovní síly připravené čelit výzvám moderního pracovního prostředí.

Vliv na pracovní spokojenost (H₀₂₀)

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost** mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR ($r = -0,449$, $p < 0,001$), je zamítnuta H₀₂₀ a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **středně silná negativní** ($r = -0,449$), což znamená, že **s vyšší vnímanou podporou autonomie se zvyšuje pracovní spokojenost**⁵. Identifikovaná závislost naznačuje, že vnímaná podpora autonomie **má vliv** na pracovní spokojenost.

Na základě GLM modelu, který vysvětluje **23 % variability pracovní spokojenosti**, byl **potvrzen vliv vnímané podpory autonomie na pracovní spokojenost** i s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Pracovní spokojenost je

⁵ Vzhledem k reverzní škále u S2, kdy nižší hodnota reprezentuje vyšší úroveň pracovní spokojenosti 1 = velmi spokojen(a).

významně ovlivněna **vnímanou podporou autonomie** ($p < 0,001$) a **úrovní příjmu** ($p = 0,01$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze VIII**.

Výsledky jasně ukazují, že vnímaná podpora autonomie hraje klíčovou roli při zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců v ČR, což potvrzuje význam autonomie v pracovním prostředí. Podpora autonomie, ať už ze strany organizace, nadřízených, nebo kolegů vytváří prostředí, kde se zaměstnanci cítí důležití a motivovaní, což vede k větší pracovní spokojenosti. Především výzkumy konzistentně potvrzují, že spokojenost v práci je pozitivně ovlivněna vnímanou podporou autonomie (Waddimba et al., 2019; Nie et al., 2015; Moreau a Mageau, 2012; Griffin et al., 2001). Zejména bylo zjištěno, že podpora autonomie přímo a nepřímo předpovídá pracovní spokojenost prostřednictvím mediační role pracovní motivace (Nie et al., 2015). Zjištění tedy poukazují na to, že podpora autonomie je důležitým faktorem pro zvýšení pracovní spokojenosti a může sloužit jako klíčový prvek při vytváření pozitivního pracovního prostředí. Důležitost podpory autonomie na pracovišti představuje klíčový faktor pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což naznačuje, že organizace by měly aktivně podporovat autonomii svých zaměstnanců jako prostředek ke zlepšení celkové spokojenosti a pohody na pracovišti. To může zahrnovat strategie, jako je delegování pravomocí, umožňování flexibilních pracovních úvazků či podpora participativního rozhodování. Tato opatření nejen zvýší pracovní spokojenost, ale mohou také vést k lepší celkové produktivitě a snížení fluktuace. Organizace by měly věnovat pozornost vytváření podpůrného pracovního prostředí, které zaměstnancům umožňuje rozvíjet jejich schopnosti a přispívat k rozhodování, což může vést k lepší celkové spokojenosti.

Vliv na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (H_{021})

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost** mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR ($r = 0,554$, $p < 0,001$), je zamítnuta H_{021} a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **silná pozitivní** ($r = 0,554$), což znamená, že **s vyšší vnímanou podporou autonomie se zvyšuje rovnováha mezi pracovním a osobním životem**. Identifikovaná závislost naznačuje, že vnímaná podpora autonomie **má vliv** na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Na základě GLM modelu, který vysvětluje **33 % variability rovnováhy mezi pracovním a osobním životem**, byl **potvrzen vliv vnímané podpory autonomie na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem** i s ohledem na

sociodemografické a další charakteristiky. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je významně ovlivněna **vnímanou podporou autonomie** ($p < 0,001$), **vzděláním** ($p = 0,029$) a **velikostí organizace** ($p = 0,004$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze VIII**.

Vyšší úroveň vnímané podpory autonomie přímo přispívá k lepší rovnováze mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR. Vnímaná podpora autonomie je spojena se zlepšenou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a s pracovním blahobytem (Nie et al., 2015). Tato podpora může pocházet z různých zdrojů, včetně nadřízených a kolegů (Moreau a Mageau, 2012). Bylo zjištěno, že podpora autonomie ze strany nadřízených předpovídá pracovní výkon, s významným dopadem na růst výkonu v čase (Kanat-Maymon a Reizer, 2017). To zdůrazňuje význam podpory autonomie na pracovišti, nejen pro individuální blahobyt zaměstnanců, ale také pro celkovou efektivitu a výkon organizace. Podporou autonomie mohou organizace vytvářet prostředí, kde zaměstnanci nejenže dosahují lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, ale jsou také více angažovaní, motivovaní a spokojení se svou prací. Aby organizace efektivně podporovaly tuto rovnováhu, je nezbytné vytvořit kulturu, která autonomii podporuje, ale také ji aktivně rozvíjí prostřednictvím různých opatření. Tato opatření mohou zahrnovat zavedení flexibilních pracovních úvazků, jako jsou pružná pracovní doba nebo možnost práce z domova, stejně jako podporu individuálního přístupu k plnění pracovních úkolů. Tyto iniciativy umožňují zaměstnancům lépe sladit své profesní a osobní závazky, což vede k vyšší spokojenosti a loajalitě. Zejména v kontextu různých velikostí organizací a úrovní vzdělání zaměstnanců je důležité přistupovat k podpoře autonomie flexibilně, s ohledem na specifické potřeby a očekávání jednotlivých skupin. Malé a střední organizace mohou nabídnout více přizpůsobených a přímých způsobů podpory, zatímco velké organizace mohou využít širší spektrum programů a politik.

Vliv na tendenci ke změně zaměstnání (H_{022})

Na základě výsledků **byla prokázána statisticky významná závislost** mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR ($r = -0,295$, $p < 0,001$), je zamítnuta H_{022} a přijata alternativní hypotéza. Tato závislost je **slabá negativní** ($r = -0,295$), což znamená, že **s vyšší vnímanou podporou autonomie se snižuje tendence ke změně zaměstnání**. Identifikovaná

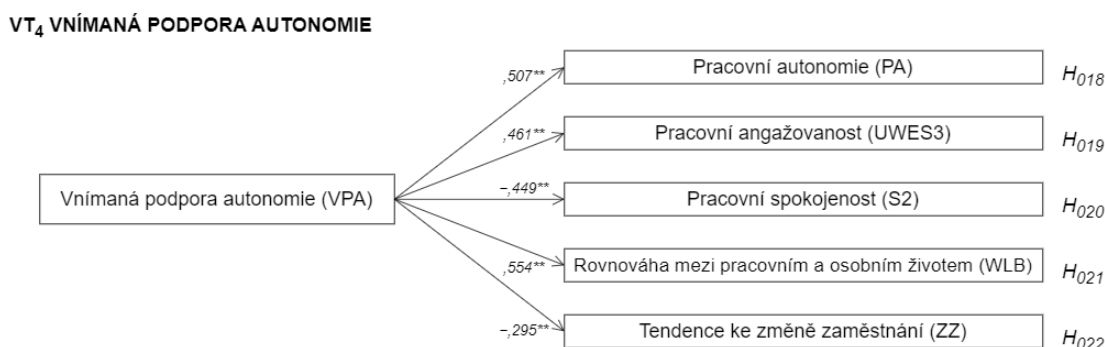
závislost naznačuje, že vnímaná podpora autonomie **má vliv** na tendenci ke změně zaměstnání

Na základě GLM modelu, který vysvětluje **11,6 % variability tendence ke změně zaměstnání**, byl **potvrzen vliv vnímané podpory autonomie na tendenci ke změně zaměstnání** i s ohledem na sociodemografické a další charakteristiky. Tendence ke změně zaměstnání je významně ovlivněna **vnímanou podporou autonomie** ($p < 0,001$). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze VIII**.

Výsledky naznačují, že vnímaná podpora autonomie má zásadní význam pro snižování tendence českých zaměstnanců k hledání nových pracovních příležitostí. To je v souladu i s předešlými výzkumy potvrzujícími, že vyšší vnímaná podpora autonomie je spojena s nižší tendencí ke změně zaměstnání (McKnight et al., 2009; Dysvik a Kuvaas, 2013; Gillet et al., 2013). Dysvik a Kuvaas (2013) zjistili, že vztah mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání je posílen podporou ze strany nadřízených. Vnímaná podpora autonomie je významným faktorem ovlivňujícím tendenci ke změně zaměstnání, a to i po zohlednění sociodemografických a dalších charakteristik. Přestože model vysvětluje relativně malý podíl variability, jasně ukazuje, že vnímaná podpora autonomie hraje klíčovou roli ve snižování pravděpodobnosti, že zaměstnanci budou chtít opustit své současné pozice. Organizace by měly vytvářet pracovní prostředí, které nejen podporuje autonomii, ale také aktivně investuje do politik a praxí zaměřených na její posílení. Strategie, jako je poskytování flexibilních pracovních úvazků, podpora individuálního přístupu k plnění úkolů, a rozvoj otevřené komunikace mezi zaměstnanci a vedením mohou představovat účinný způsob. Investice do podpory autonomie může přispět ke stabilitě pracovní síly a snížit náklady spojené s náborovými a školicími programy nových zaměstnanců. To také může významně ovlivnit loajalitu zaměstnanců, fluktuaci a související náklady, a v konečném důsledku lepší organizační výkon. Tím, že organizace uznají a proaktivně reagují na důležitost vnímané podpory autonomie, mohou vytvořit stabilnější a více angažovanou pracovní sílu připravenou čelit výzvám moderního pracovního světa. Je také důležité zohlednit, že vnímání podpory autonomie a její dopady se mohou lišit v závislosti na sociodemografickém profilu zaměstnance. Organizace by proto měly přistupovat k podpoře autonomie s ohledem na různorodost své pracovní síly, aby zajistily, že jejich strategie budou vhodné pro všechny zaměstnance.

Pro zvýšení přehlednosti a shrnutí výsledků analýzy je na **obrázku 17** prezentován diagram, který ilustruje vliv vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii a na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR. U každé šipky je uvedena hodnota korelačního koeficientu a úroveň statistické významnosti, značená hvězdičkami, což ilustruje sílu a směr vztahu mezi pracovní autonomií a danou proměnnou.

Obrázek 17. Diagram vlivu vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii a na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25, vizualizace zpracována za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

4.5 Mediační vliv vnímané podpory autonomie (VT₅)

Tato část se věnuje identifikaci mediačního vlivu vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR. Aby bylo možné porozumět mediačnímu vlivu vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, je provedena mediační analýza k ověření čtyř stanovených hypotéz (H₀₂₃ až H₀₂₆). Pro ověření daných hypotéz jsou vytvořeny čtyři mediační modely, které zkoumají vztah mezi proměnnou pracovní autonomie (nezávisle proměnná) a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců (závisle proměnná), kdy do tohoto vztahu vstupuje vnímaná podpora autonomie jako mediátor. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze IX**.

Vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností (H₀₂₃)

Výsledky analýzy přímého efektu potvrzují zjištění z **kapitoly 4.3**, tedy že pracovní autonomie **má vliv** na pracovní angažovanost ($p < 0,001$). Výsledky dále ukazují **statisticky významný nepřímý efekt** vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců (efekt = 0,2662, $p < 0,001$). Je zamítnuta H₀₂₃ a přijata alternativní hypotéza. Vnímaná podpora autonomie tedy mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR. To znamená, že **část vztahu mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností je vysvětlena přes vnímanou podporu autonomie** zaměstnanců v ČR. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze IX**.

Vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností (H₀₂₄)

Výsledky analýzy přímého efektu potvrzují zjištění z **kapitoly 4.3**, tedy že pracovní autonomie **má vliv** na pracovní spokojenost ($p < 0,001$). Výsledky dále ukazují **statisticky významný nepřímý efekt** vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců (efekt = -0,1926, $p < 0,001$)⁶. Je zamítnuta H₀₂₄ a přijata alternativní hypotéza. Vnímaná podpora autonomie tedy mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR. To znamená, že **část vztahu mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností je vysvětlena přes vnímanou podporu autonomie** zaměstnanců v ČR. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze IX**.

Vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (H₀₂₅)

Výsledky analýzy přímého efektu potvrzují zjištění z **kapitoly 4.3**, tedy že pracovní autonomie **má vliv** na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem ($p < 0,001$). Výsledky dále ukazují **statisticky významný nepřímý efekt** vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců (efekt = 0,2947, $p < 0,001$). Je zamítnuta H₀₂₅ a přijata alternativní hypotéza. Vnímaná podpora autonomie tedy mediuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců

⁶ Záporná hodnota efektu je v souladu s reverzní škálou u S2, kdy nižší hodnota reprezentuje vyšší úroveň pracovní spokojenosti 1 = velmi spokojen(a).

v ČR. To znamená, že **část vztahu mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem je vysvětlena přes vnímanou podporu autonomie zaměstnanců v ČR. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v příloze IX.**

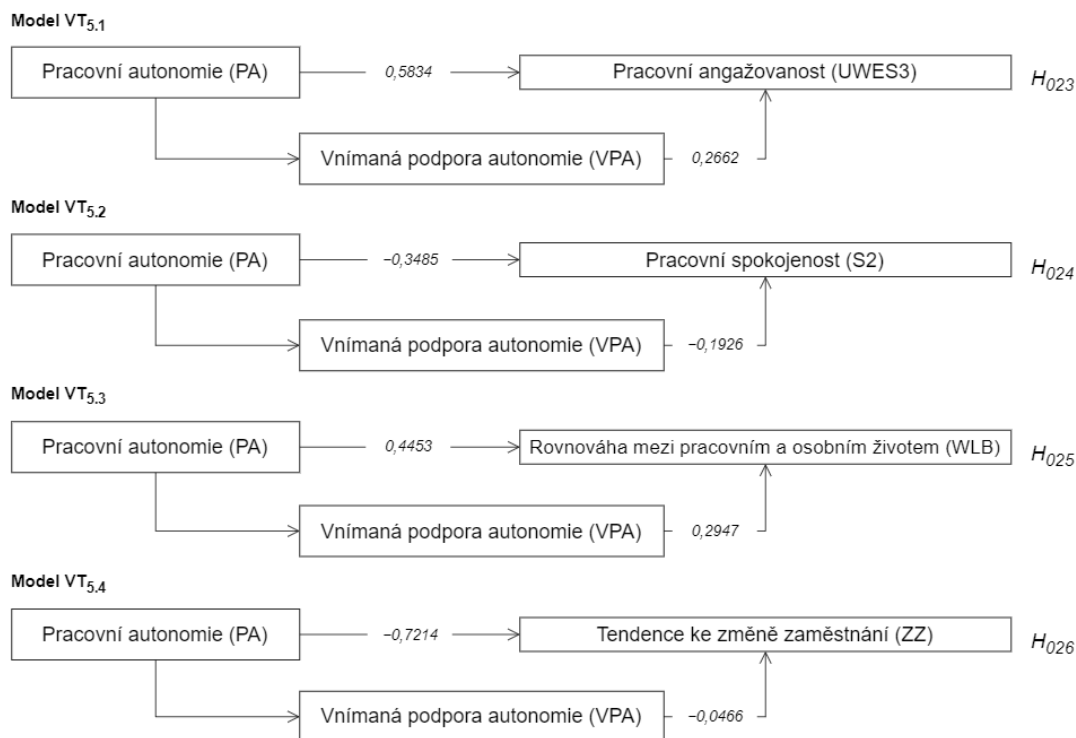
Vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání (H_{026})

Výsledky analýzy přímého efektu potvrzují zjištění z **kapitoly 4.3**, tedy že pracovní autonomie **má vliv** na tendenci ke změně zaměstnání ($p < 0,001$). Avšak nepřímý efekt vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání **není statisticky významný** (efekt = $-0,0466$, $p = 0,0945$), což znamená, že není dostatek důkazů pro zamítnutí H_{026} . Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze IX**. To znamená, že **část vztahu mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání není vysvětlena přes vnímanou podporu autonomie** zaměstnanců v ČR. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze IX**.

Pro zvýšení přehlednosti a shrnutí výsledků analýzy jsou na **obrázku 18** prezentovány čtyři mediační modely, které ilustrují vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR, s vnímanou podporou autonomie jako mediující proměnnou. U každé šipky je uvedena hodnota koeficientu, která reprezentuje velikost přímého efektu pracovní autonomie na zkoumané aspekty a také hodnota koeficientu, která reprezentuje velikost nepřímého efektu vnímané podpory autonomie na tyto aspekty.

Obrázek 18. Diagram mediačního vlivu vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR

VT₅ MEDIAČNÍ VLIV VNÍMANÉ PODPORY AUTONOMIE



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25, vizualizace zpracována za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Analýza odhalila, že vnímaná podpora autonomie hraje zásadní roli při mediaci vztahů mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců. Výsledky naznačují, že podpora pracovní autonomie může mít významný přímý vliv na zlepšení pracovních i osobních aspektů života zaměstnanců v ČR. Daná zjištění jsou v souladu s předešlým výzkumem, který odhalil, že pracovní autonomie a podpora autonomie jsou spojeny s pozitivními výsledky, včetně snížení stresu a zvýšení životní spokojenosti zaměstnanců (Thompson a Prottas, 2006).

Vnímaná podpora autonomie významně mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, spokojeností a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. To potvrzuje, že zaměstnanci, kteří cítí vyšší úroveň podpory autonomie také vykazují vyšší míru angažovanosti a spokojenosti ve své práci a zároveň pociťují větší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Z těchto výsledků vyplývá, že podpora autonomie může být cenným nástrojem pro organizace, které se snaží podporovat pozitivní pracovní a osobní život svých zaměstnanců. Toto například potvrzuje i Slep et al. (2018), kteří zjistili, že podpora autonomie ze strany vedoucích je silně korelována s autonomní pracovní motivací,

pohodou a pozitivním pracovním chováním. I další výzkumy toto prokazují kupříkladu v kontextu podpory autonomní motivace, která dále působí na pracovní spokojenost, stres či zdraví zaměstnanců (Nie et al., 2015; Liu et al., 2022; Sen a Khandelwal, 2017).

Naopak ve vztahu mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání nedošlo k potvrzení mediačního vlivu vnímané podpory autonomie. Ačkoliv pracovní autonomie může pozitivně ovlivnit tendenci zaměstnance ke změně zaměstnání viz zjištění v **kapitole 4.3**, vnímaná podpora autonomie nemá v tomto konkrétním kontextu mediační účinek. To může poukazovat na složitost vztahů mezi pracovní autonomií, vnímanou podporou autonomie a tendencí zaměstnance změnit zaměstnání, která může být kupříkladu ovlivněna dalšími faktory, což otevírá prostor pro budoucí výzkum. Tendence ke změně zaměstnání může být například ovlivněna faktory jako jsou pracovní podmínky, trh práce, nebo osobní situace jednotlivce, které přímo nesouvisí s vnímanou podporou autonomie v kontextu práce.

4.6 Mediační vliv pracovní autonomie (VT₆)

Tato část se věnuje identifikaci mediačního vlivu pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR. Aby bylo možné porozumět mediačnímu vlivu pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, je provedena mediační analýza k ověření čtyř stanovených hypotéz (H₀₂₇ až H₀₃₀). Pro ověření daných hypotéz jsou vytvořeny čtyři mediační modely, které zkoumají vztah mezi proměnnou vnímaná podpora autonomie (nezávisle proměnná) a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců (závisle proměnná), kdy do tohoto vztahu vstupuje pracovní autonomie jako mediátor. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze X**.

Vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností (H₀₂₇)

Výsledky analýzy přímého efektu potvrzují zjištění z **kapitoly 4.4**, tedy že vnímaná podpora autonomie **má vliv** na pracovní angažovanost ($p < 0,001$). Výsledky dále ukazují **statisticky významný nepřímý efekt** pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců (efekt = 0,2200, $p < 0,001$). Je zamítnuta H₀₂₇ a přijata alternativní hypotéza.

Pracovní autonomie tedy mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR. To znamená, že **část vztahu mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností je vysvětlena přes pracovní autonomii** zaměstnanců v ČR. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v příloze X.

Vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností (H₀₂₈)

Výsledky analýzy přímého efektu potvrzují zjištění z kapitoly 4.4, tedy že vnímaná podpora autonomie **má vliv** na pracovní spokojenost ($p < 0,001$). Výsledky dále ukazují **statisticky významný nepřímý efekt** pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců (efekt = $-0,1314$, $p < 0,001$)⁷. Je zamítnuta H₀₂₈ a přijata alternativní hypotéza. Pracovní autonomie tedy mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR. To znamená, že **část vztahu mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností je vysvětlena přes pracovní autonomii** zaměstnanců v ČR. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v příloze X.

Vztah mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (H₀₂₉)

Výsledky analýzy přímého efektu potvrzují zjištění z kapitoly 4.4, tedy že vnímaná podpora autonomie **má vliv** na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem ($p < 0,001$). Výsledky dále ukazují **statisticky významný nepřímý efekt** pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců (efekt = $0,168$, $p < 0,001$). Je zamítnuta H₀₂₉ a přijata alternativní hypotéza. Pracovní autonomie tedy mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR. To znamená, že **část vztahu mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem je vysvětlena přes pracovní autonomii** zaměstnanců v ČR. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v příloze X.

⁷ Záporná hodnota efektu je v souladu s reverzní škálou u S2, kdy nižší hodnota reprezentuje vyšší úroveň pracovní spokojenosti 1 = velmi spokojen(a).

Vztah mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání (H₀₃₀)

Výsledky analýzy přímého efektu jsou odlišné od zjištění uvedených v **kapitole 4.4**, tedy vliv vnímané podpory autonomie na tendenci ke změně zaměstnání se neprokázal ($p = 0,0945$)⁸. Přesto, že přímý efekt není významný, výsledky ukazují **statisticky významný nepřímý efekt** pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců (efekt = $-0,2721$, $p < 0,001$). Je zamítnuta H₀₃₀ a přijata alternativní hypotéza. Pracovní autonomie tedy mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR. To znamená, že **část vztahu mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání je vysvětlena přes pracovní autonomii** zaměstnanců v ČR. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze X**.

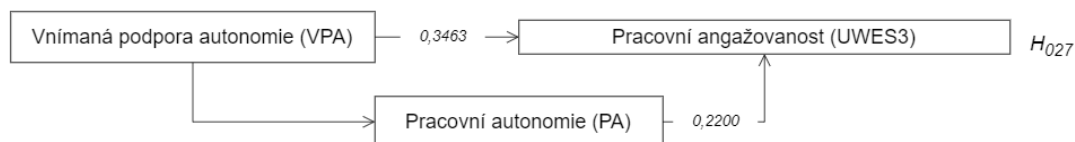
Pro zvýšení přehlednosti a shrnutí výsledků analýzy jsou na **obrázku 19** prezentovány čtyři mediační modely, které ilustrují vztah mezi vnímanou podporou autonomie a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR, s pracovní autonomií jako mediující proměnnou. U každé šipky je uvedena hodnota koeficientu, která reprezentuje velikost přímého efektu vnímané podpory autonomie na zkoumané aspekty a také hodnota koeficientu, která reprezentuje velikost nepřímého efektu pracovní autonomie na tyto aspekty.

⁸ Rozdíl ve výsledcích je spojen s p-hodnotou, signalizující hraniční statistickou významnost, což může v závislosti na zvolené metodě analýzy dat vést k různým výsledkům.

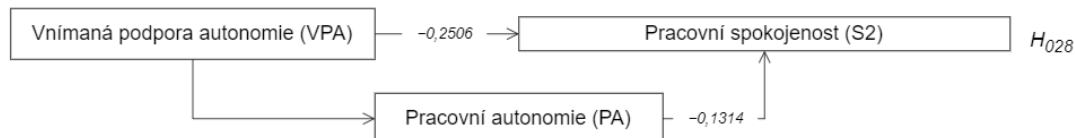
Obrázek 19. Diagram mediačního vlivu pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR

VT₆ MEDIAČNÍ VLIV PRACOVNÍ AUTONOMIE

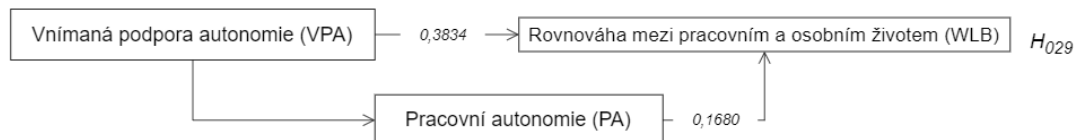
Model VT_{6,1}



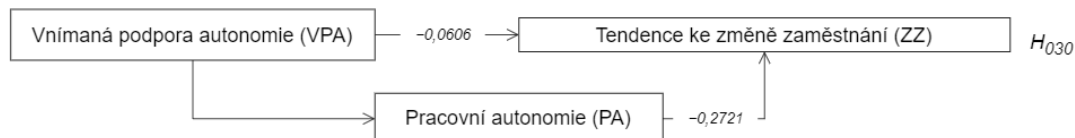
Model VT_{6,2}



Model VT_{6,3}



Model VT_{6,4}



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25, vizualizace zpracována za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Jak je z výsledků patrné, tak pracovní autonomie může také působit jako významný mediátor vztahů mezi vnímanou podporou autonomie a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců. Pracovní autonomie tedy může mít významný přímý vliv na zlepšení pracovních i osobních aspektů života zaměstnanců v ČR.

Pracovní autonomie významně mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností, spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání. Pracovní autonomie souvisí s větším pocitem kontroly nad pracovními úkoly a rozhodnutími, což může následně přispívat a podporovat celkovou pracovní angažovanost a spokojenost zaměstnanců (Spector, 1986; Thompson a Prottas, 2006). To je v souladu i se Sebedeterminační teorií, která zdůrazňuje důležitost pracovní autonomie jakožto klíčového motivačního prvku s důrazem na význam osobního růstu, svobodné vůle a sebedeterminace, což následně i pozitivně ovlivňuje tendence zaměstnanců opustit zaměstnání (Ryan a Deci, 2000). Pracovní autonomie má také pozitivní vliv na lepší možnosti zaměstnanců v souvislosti s nakládáním s pracovním i osobním časem (Wheatley,

2017; Johari et al., 2018), což je zvláště relevantní v dnešní době, kdy se mnoho lidí snaží nalézt rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a osobním životem.

4.7 Moderační vliv sociodemografických a dalších charakteristik (VT₇)

Tato část se věnuje identifikaci moderačního vlivu sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR. Aby bylo možné porozumět moderačnímu vlivu sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, je provedena moderační analýza k ověření 32 stanovených hypotéz (H₀₃₁ až H₀₆₂). Pro ověření daných hypotéz jsou vytvořeny moderační modely, které zkoumají vztah mezi proměnnou pracovní autonomie (nezávisle proměnná) a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců (závisle proměnná), kdy do tohoto vztahu vstupují sociodemografické a další charakteristiky (pohlaví, věk, pracovní pozice, vzdělání, oblast profese, velikost organizace, úroveň příjmu a změna zaměstnání za poslední rok) jako moderátor. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze XI**.

Vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností (H₀₃₁-H₀₃₈)

Dle výsledků analýz moderačního efektu sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, jednotlivé testy interakce v rámci SVO₃₁ **neodhalily statisticky významné interakce**. Není dostatek důkazů pro zamítnutí hypotéz H₀₃₁ (pohlaví $p = 0,5419$), H₀₃₂ (věková skupina $p = 0,1288$), H₀₃₃ (pracovní pozice $p = 0,0960$), H₀₃₄ (vzdělání $p = 0,7785$), H₀₃₅ (oblast profese $p = 0,4801$), H₀₃₆ (velikost organizace $p = 0,9665$), H₀₃₇ (úroveň příjmu $p = 0,7019$) a H₀₃₈ (změna zaměstnání za poslední rok $p = 0,1744$). Výsledky naznačují, že pracovní autonomie jako prediktor pracovní angažovanosti působí konzistentně napříč zkoumanými sociodemografickými a dalšími charakteristikami, které neovlivňují sílu nebo směr daného vztahu. To podporuje předpoklad, že **pracovní autonomie je důležitá pro pracovní angažovanost zaměstnanců v ČR bez ohledu na zkoumané sociodemografické a další charakteristiky**. Tyto závěry naznačují potenciální

univerzální význam pracovní autonomie pro pracovní angažovanost. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze XI**.

Vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností (H₀₃₉-H₀₄₆)

Dle výsledků analýz moderačního efektu sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností, jednotlivé testy interakce v rámci SVO₃₂ **neodhalily statisticky významné interakce**. Není dostatek důkazů pro zamítnutí hypotéz H₀₃₉ (pohlaví p = 0,3149), H₀₄₀ (věková skupina p = 0,0769), H₀₄₁ (pracovní pozice p = 0,1169), H₀₄₂ (vzdělání p = 0,2510), H₀₄₃ (oblast profese p = 0,5221), H₀₄₄ (velikost organizace p = 0,4652), H₀₄₅ (úroveň příjmu p = 0,0605) a H₀₄₆ (změna zaměstnání za poslední rok p = 0,7334). Výsledky naznačují, že pracovní autonomie jako prediktor pracovní spokojenosti působí konzistentně napříč zkoumanými sociodemografickými a dalšími charakteristikami, které neovlivňují sílu nebo směr daného vztahu. To podporuje předpoklad, že **pracovní autonomie je důležitá pro pracovní spokojenost zaměstnanců v ČR bez ohledu na zkoumané sociodemografické a další charakteristiky**. Tyto závěry naznačují potenciální univerzální význam pracovní autonomie pro pracovní spokojenost. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze XI**.

Vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (H₀₄₇-H₀₅₄)

Dle výsledků analýz moderačního efektu sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, jednotlivé testy interakce v rámci SVO₃₃ **neodhalily statisticky významné interakce**. Není dostatek důkazů pro zamítnutí hypotéz H₀₄₇ (pohlaví p = 0,8310), H₀₄₈ (věková skupina p = 0,2486), H₀₄₉ (pracovní pozice p = 0,2651), H₀₅₀ (vzdělání p = 0,2797), H₀₅₁ (oblast profese p = 0,2923), H₀₅₂ (velikost organizace p = 0,7536), H₀₅₃ (úroveň příjmu p = 0,2113) a H₀₅₄ (změna zaměstnání za poslední rok p = 0,6452). Výsledky naznačují, že pracovní autonomie jako prediktor rovnováhy mezi pracovním a osobním životem působí konzistentně napříč zkoumanými sociodemografickými a dalšími charakteristikami, které neovlivňují sílu nebo směr daného vztahu. To podporuje předpoklad, že **pracovní autonomie je důležitá pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR bez ohledu na zkoumané sociodemografické a další**

charakteristiky. Tyto závěry naznačují potenciální univerzální význam pracovní autonomie pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze XI.**

Vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání (H₀₅₅-H₀₆₂)

Dle výsledků analýz moderačního efektu sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání, jednotlivé testy interakce v rámci SVO₃₄ **neodhalily statisticky významné interakce.** Není dostatek důkazů pro zamítnutí hypotéz H₀₅₅ (pohlaví p = 0,5227), H₀₅₆ (věková skupina p = 0,6445), H₀₅₇ (pracovní pozice p = 0,7590), H₀₅₈ (vzdělání p = 0,4336), H₀₅₉ (oblast profese p = 0,8368), H₀₆₀ (velikost organizace p = 0,6341), H₀₆₁ (úroveň příjmu p = 0,5049) a H₀₆₂ (změna zaměstnání za poslední rok p = 0,2402). Výsledky naznačují, že pracovní autonomie jako prediktor tendence ke změně zaměstnání působí konzistentně napříč zkoumanými sociodemografickými a dalšími charakteristikami, které neovlivňují sílu nebo směr daného vztahu. To podporuje předpoklad, že **pracovní autonomie je důležitá v souvislosti s tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR bez ohledu na zkoumané sociodemografické a další charakteristiky.** Tyto závěry naznačují potenciální univerzální význam pracovní autonomie v souvislosti s tendencí ke změně zaměstnání. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze XI.**

Přesto, že je přímý vliv pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR významný, tak dle výsledků nepodléhá moderačním vlivům zkoumaných sociodemografických a dalších charakteristik. To může poukazovat na univerzální povahu pracovní autonomie jako faktoru, který má přímý vliv na pracovní angažovanost, spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání nezávisle na zkoumaných charakteristikách. To je v souladu s předpoklady Sebedeterminační teorie, na základě kterých je opakovaně potvrzováno, že pracovní autonomie představuje klíčovou složku pracovní motivace a spokojenosti (Deci a Ryan, 2008b). Nicméně je důležité poznamenat, že absence statisticky významného moderačního efektu neznámá, že zvolené sociodemografické a další charakteristiky nemají žádný vliv na pracovní či osobní život zaměstnanců. Spíše to naznačuje, že jejich vliv není dostatečně silný na to, aby moderoval vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR. Kupříkladu

v kontextu věku, jsou výsledky v rozporu se zjištěními Ngho a Feldmana (2015), jejichž výzkum ukázal, že vztah mezi pracovní autonomií a spokojeností může být slabší u starších zaměstnanců. Rozšířit výzkumné poznání v této oblasti by mohla kupříkladu longitudinální studie, která by se zaměřila na to, jak různé sociodemografické a další charakteristiky působí na vztah mezi pracovní autonomií a různými aspekty pracovního i osobního života jednotlivých zaměstnanců a na vývoj těchto vztahů v čase. Také zaměření se na zkoumání vlivu jiných faktorů, které nebyly zkoumány v rámci této disertační práce by mohlo pomoci objasnit existující rozpory.

4.8 Segmentace zaměstnanců v ČR (VT₈)

Tato část se věnuje segmentaci zaměstnanců v ČR dle pracovní autonomie, vnímané podpory autonomie, pracovní angažovanosti, pracovní spokojenosti, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a tendence ke změně zaměstnání. Dále se tato kapitola zaměřuje na analýzu sociodemografických a dalších charakteristik identifikovaných shluků. Aby bylo možné segmentovat zaměstnance v ČR dle zmíněných aspektů pracovního i osobního života a sociodemografických a dalších charakteristik, je provedena shluková analýza. S cílem ověřit stanovené hypotézy (H₀₆₃ až H₀₇₆) byla provedena analýza rozptylu a analýza sociodemografických a dalších charakteristik. Výsledky statistických testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Pomocí BIC je vypočteno, že pro vstupní proměnné je optimální počet shluků **dva**. Následně je vypočítáno, o jaké shluky se jedná a jednotlivým pozorováním je přiřazeno číslo shluku. **První shluk** obsahuje **509 pozorování** a **druhý shluk** obsahuje **492 pozorování**. **Tabulka 9** popisuje centra identifikovaných shluků pomocí průměrů a procentuální rozdíl mezi průměry druhého a prvního shluku.

Tabulka 9. Centra identifikovaných shluků a procentuální rozdíly

Proměnná	Průměry pro první shluk	Průměry pro druhý shluk	Procentuální rozdíl (druhý vs první shluk)
PA	3,31	4,23	27,79 %
VPA	3,16	4,49	42,09 %
UWES3	3,45	5,28	53,04 %
S2	3	2	-33,33 %
WLB	3,3	4,63	40,30 %
ZZ	3,78	2,57	-32,01 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

První shluk má nižší hodnoty u všech zkoumaných proměnných v porovnání s druhým shlukem⁹, což značí **nižší pracovní autonomii, vnímanou podporu autonomie, pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a vyšší tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR vytvářejících tento shluk.** V souladu s tím, je tento shluk pojmenován jako „**Nenaplnění autonomií a podporou**“. Naopak druhý shluk je charakterizován výrazně vyššími hodnotami naznačujícími **vyšší pracovní autonomii (o 27,79 %), vnímanou podporu autonomie (o 42,09 %), pracovní angažovanost (o 53,04 %), pracovní spokojenost (o 33,33 %), rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (o 40,3 %) a nižší tendenci ke změně zaměstnání (o 32,01 %) zaměstnanců v ČR vytvářejících tento shluk.** Tento shluk je pojmenován jako „**Naplnění autonomií a podporou**“, což je v souladu s pozitivnějším vnímáním pracovních a osobních aspektů života danými zaměstnanci.

Za účelem posouzení toho, jak významně se identifikované shluky liší ve vztahu k jednotlivým proměnným je provedena ANOVA, jejíž výsledky jsou uvedeny v **příloze XII**. Každá proměnná vykazuje velmi nízkou p-hodnotu ($p < 0,001$), což potvrzuje **statisticky významné rozdíly pro všechny zkoumané proměnné mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR**. Jsou zamítnuty všechny hypotézy H_{063} až H_{068} a přijaty alternativní hypotézy.

⁹ S ohledem na reverzní škálu u S2, kdy nižší hodnota reprezentuje vyšší úroveň pracovní spokojenosti 1 = velmi spokojen(a) a vyšší hodnotu u proměnné tendence ke změně zaměstnání, která ale značí větší touhu zaměstnanců opustit současné zaměstnání.

Dále je provedena analýza sociodemografických a dalších charakteristik za využití Chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce, ze které vyplývá, že některé sociodemografické a další charakteristiky vykazují významné statistické rozdíly.

Rozdělení podle pohlaví (H₀₆₉)

Na základě výsledků **nebyl prokázán statisticky významný rozdíl** mezi muži a ženami v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR ($p = 0,641$), což znamená, že není dostatek důkazů pro zamítnutí H₀₆₉. Neidentifikovaný rozdíl naznačuje, že **pohlaví nemá vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků**. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Rozdělení podle věku (H₀₇₀)

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** mezi různými věkovými skupinami v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR ($p = 0,005$), je zamítnuta H₀₇₀ a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl naznačuje, že **věk má vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků**. Mladí lidé (18-29 let) a lidé středního věku (30-49 let) jsou častěji zastoupeni ve shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“, a naopak lidé předdůchodového věku (50-64 let) jsou častěji zastoupeni ve shluku „Naplnění autonomií a podporou“. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Výsledky mohou naznačovat, že mladší zaměstnanci mají menší možnosti pracovní autonomie a menší podporu autonomie, což může následně negativně působit na zkoumané aspekty jejich pracovního i osobního života. Organizace by se měly zaměřit na vytváření prostředí a programů, které budou podporovat pracovní autonomii napříč věkovými skupinami. Pro mladší zaměstnance to může kupříkladu znamenat, že budou mít možnost flexibilních pracovních hodin a možnost volby týkající se jejich pracovní náplně, což podpoří jejich osobní růst a angažovanost.

Rozdělení podle pracovní pozice (H₀₇₁)

Na základě výsledků **nebyl prokázán statisticky významný rozdíl** mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR ($p = 0,121$), což znamená, že není dostatek důkazů pro zamítnutí H₀₇₁. Neidentifikovaný rozdíl naznačuje, že **pracovní pozice nemá vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků**. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Rozdělení podle vzdělání (H₀₇₂)

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** ve vzdělání mezi různými zaměstnanci v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR ($p = 0,002$), je zamítnuta H₀₇₂ a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl naznačuje, že **vzdělání má vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků**. Ve shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“ je větší zastoupení osob s nižším vzděláním (bez maturity), naopak ve shluku „Naplnění autonomií a podporou“ je větší zastoupení lidí s vyšším vzděláním (s maturitou či vysokoškolským vzděláním). Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Zjištění mohou naznačovat, že zaměstnanci s nižší úrovní vzdělání nemají takové možnosti pracovní autonomie a související podporu. Organizace by se měly zaměřit na způsoby, jak poskytovat větší pracovní autonomii i zaměstnancům s nižším vzděláním, kupříkladu prostřednictvím investic do profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Dále mohou výsledky také naznačovat, že zaměstnanci s nižším vzděláním nemají takovou důvěru ze strany vedení a z tohoto důvodu nemají dostatečnou pracovní autonomii. Organizace by se měly zaměřit na podporu autonomie i u méně kvalifikovaných zaměstnanců formou poskytování důvěry, což podpoří jejich volnost a možnosti participace při rozhodování. To může být kupříkladu zprostředkováno prostřednictvím delegování úkolů a rozhodovacích pravomocí.

Rozdělení podle oblastí profese (H₀₇₃)

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** mezi zaměstnanci zastupujícími různé oblasti profese v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR ($p = 0,001$), je zamítnuta H₀₇₃ a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl naznačuje, že **oblast profese má vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků**. Ve shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“ jsou více zastoupeni technické (IT specialisté a specializované technické profese s náročnou kvalifikací) a vyšší bílé (vedení organizací, další odborní specialisté (netechnické pozice) a vědecko-výzkumná činnost) límečky. Ve shluku „Naplnění autonomií a podporou“ je vyšší zastoupení nižších bílých (administrativní pracovníci a úřednické pozice) a modrých (obecné dělnické nebo provozní profese a doprava, logistika) límečků, vyšších modrých límečků (specializované výrobní a řemeslné profese a umělecká

činnost) a pak zaměstnanců pracujících ve službách, obchodě, školství a zdravotnictví. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Dle výsledků je patrné, že oblast profese, ve které zaměstnanec působí, může být silně spojena s vnímáním pracovní autonomie a podpory a tím pádem ovlivňovat zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR. Přesto, že některé profese neposkytují takovou pracovní autonomii, je zřejmé, že zaměstnanci, kteří mají větší pracovní autonomii a podporu, celkově v pracovním prostředí více prospívají. Organizace by se měly zabývat způsoby, jak poskytovat větší pracovní autonomii i zaměstnancům, jejichž oblast profese má omezené možnosti pracovní autonomie. Překvapivé je také samotné zastoupení konkrétních límečků ve shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“ v souvislosti s výsledky uvedenými v **kapitole 4.2**. Vzhledem k tomu, že oblast profese má vliv na potřebu pracovní autonomie a byla zjištěna vyšší potřeba pracovní autonomie v technických oborech ve srovnání s modrými límečky, kdy technické profese často vyžadují vyšší úroveň samostatnosti a rozhodování zaměstnanců (Weaver, 1975; Kirmeyer a Shirom, 1986), je překvapivé, že dle segmentace jsou zástupci technických a vyšších bílých límečků ve shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“. Toto opět může souviset se specifiky ČR, což vytváří prostor pro další výzkum. V případě, že by zástupci těchto límečků neměli potřebnou podporu pracovní autonomie, jedná se o záležitost, které by organizace jistě měly věnovat dostatečnou pozornost, především z hlediska významu IT specialistů, odborných specialistů a zaměstnanců zabývajících se vědecko-výzkumnou činností pro inovace, rozvoj a úspěch organizace.

Rozdělení podle velikosti organizace (H₀₇₄)

Na základě výsledků **nebyl prokázán statisticky významný rozdíl** mezi zaměstnanci z různě velkých organizací v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR ($p = 0,091$), což znamená, že není dostatek důkazů pro zamítnutí H₀₇₄. Neidentifikovaný rozdíl naznačuje, že **velikost organizace nemá vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků**. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Rozdělení podle úrovně příjmu (H₀₇₅)

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** mezi zaměstnanci s různou úrovní příjmu v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR ($p = 0,001$), je zamítnuta H₀₇₅ a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl

naznačuje, že **úroveň příjmu má vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků**. Ve shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“ jsou častěji zastoupeni zaměstnanci s hrubým měsíčním příjmem v rozmezí 6 000 Kč až 59 999 Kč a menším než 6 000 Kč. Ve shluku „Naplnění autonomií a podporou“ jsou více zastoupeni zaměstnanci s hrubým měsíčním příjmem 60 000 Kč nebo více. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Identifikované rozdíly v příjmech mezi shluky poukazují na možnost, že vyšší příjem může být spojen s lepšími pracovními podmínkami a větší autonomií. Organizace by měly zvážit, zda je jejich ohodnocování v souladu s očekáváními zaměstnanců a zda podporují pracovní spokojenost a angažovanost napříč všemi příjmovými skupinami. Finanční odměny a benefity mohou být klíčové pro získání a udržení zaměstnanců v obou shlucích. Organizace mohou například poskytovat transparentní bonusy za vlastní iniciativu zaměstnanců, což by mohlo podnítit pracovní autonomii u zaměstnanců napříč příjmovými skupinami a zároveň podpořit a nastartovat inovace v organizaci.

Rozdělení podle změny zaměstnání (H₀₇₆)

Na základě výsledků **byl prokázán statisticky významný rozdíl** mezi zaměstnanci, kteří v posledním roce změnili zaměstnání a těmi, kteří v posledním roce nezměnili zaměstnání v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR ($p = 0,004$), je zamítnuta H₀₇₆ a přijata alternativní hypotéza. Identifikovaný rozdíl naznačuje, že **změna zaměstnání za poslední rok má vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků**. Ve shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“ je vyšší zastoupení osob, které v posledním roce změnili zaměstnání na rozdíl od shluku „Naplnění autonomií a podporou“. Podrobné výsledky testů jsou uvedeny v **příloze XII**.

Výsledky přináší cenné vhledy do segmentace zaměstnanců v ČR. Identifikace a porozumění různým shlukům zaměstnanců a jejich specifickým potřebám umožňuje organizacím lépe navrhovat a efektivně implementovat strategie ŘLZ, které podporují pracovní angažovanost, spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a zároveň snižují fluktuaci. To má klíčový význam pro vytváření udržitelných pracovních prostředí, které podporují autonomii a poskytují potřebnou podporu všem zaměstnancům.

Zjištění zdůrazňují, že vzhledem k výrazným rozdílům mezi identifikovanými shluky, zejména v kontextu sociodemografických a dalších charakteristik, by měly být strategie ŘLZ diferencované a přizpůsobené potřebám různých sociodemografických skupin. To

podporuje myšlenku, že přístupy „one-size-fits-all“ nejsou v praxi ŘLZ efektivní (Rehman a Khatoon, 2022; Nyamubarwa a Chipunza, 2019). Organizace by měly zvážit implementaci cílených programů a politik, které podporují pracovní autonomii a angažovanost. To je obzvláště důležité pro mladší zaměstnance a zaměstnance s nižším vzděláním, u kterých byly identifikovány nižší úrovně pracovní autonomie a vnímané podpory autonomie. Návrhy opatření zahrnují například flexibilní pracovní úvazky, zvýšení participace zaměstnanců na rozhodovacích procesech a větší investice do profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Navíc, výsledky přinášejí podněty pro další výzkum, zejména s ohledem na dynamiku vývoje identifikovaných shluků v čase a možné intervence, které by mohly přispět k pozitivním změnám ve vnímání a zkušenostech zaměstnanců.

5 Shrnutí a aplikace výsledků

Za účelem zpřehlednění a shrnutí výsledků této disertační práce byla vytvořena **tabulka 10**, která sumarizuje a interpretuje hlavní výsledky provedených analýz.

Tabulka 10. Shrnutí dílčích výsledků provedených analýz dle jednotlivých VT

VT₁	<p>Publikační aktivita v oblasti pracovní autonomie roste (průměrná roční míra růstu 8,6 %). <i>Od roku 1972 do roku 2022 je ve WoS indexováno 16 856 publikací, které napsalo 41 089 autorů.</i></p> <p>Bylo identifikováno 13 klíčových publikací, které jsou dle citací rozděleny do dvou skupin (pracovní autonomie jako základní lidská potřeba a jako pracovní charakteristika). Pozornost je věnována 19 hlavním tématům. <i>Témata s nejvyšší frekvencí jsou pracovní spokojenost, Sebedeterminační teorie a motivace. Témata, kterým je věnována největší pozornost v posledních letech jsou well-being, COVID-19, pracovní zdroje a umělá inteligence.</i></p> <p>Publikace v oblasti pracovní autonomie jsou zastoupeny v 210 různých kategoriích databáze WoS. <i>Nejvíce publikací se objevuje v kategoriích Education & Educational Research, Public, Environmental & Occupational Health a Management.</i></p>
VT₂	<p>Věk (z hlediska věkové skupiny) <u>má vliv</u> na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR. <i>U mladých lidí (18-29 let) je potřeba pracovní autonomie <u>nižší</u> než u lidí předdůchodového věku (50-64 let).</i></p> <p>Vzdělání <u>má vliv</u> na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR. <i>U lidí bez maturity (se základním (včetně nedokončeného) a středním vzděláním bez maturity (vyučení)) je potřeba pracovní autonomie <u>nižší</u> než u lidí s vysokoškolským vzděláním (titul bakalář nebo vyšší).</i></p> <p>Oblast profese <u>má vliv</u> na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR. <i>Lidé vykonávající specializované výrobní a řemeslné profese a uměleckou činnost mají potřebu pracovní autonomie <u>nižší</u> než IT specialisté a lidé vykonávající specializované technické profese s náročnou kvalifikací.</i></p> <p>Hrubý měsíční příjem <u>má vliv</u> na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR. <i>U lidí s hrubým měsíčním příjmem 60 000 Kč nebo více je potřeba pracovní autonomie <u>vyšší</u> v porovnání s lidmi s hrubým měsíčním příjmem menším než 6 000 Kč, 6 000 až 19 999 Kč a 20 000 až 34 999 Kč.</i></p> <p>Pohlaví, pracovní pozice, velikost organizace a změna zaměstnání za poslední rok <u>nemá vliv</u> na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR.</p>

VT₃	<p>Pracovní autonomie má vliv na pracovní angažovanost zaměstnanců v ČR, s vyšší pracovní autonomií se zvyšuje pracovní angažovanost.</p> <p><i>Pracovní angažovanost je kromě pracovní autonomie významně ovlivněna pohlavím, vzděláním a změnou zaměstnání za poslední rok.</i></p> <p>Pracovní autonomie má vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců v ČR, s vyšší pracovní autonomií se zvyšuje pracovní spokojenost.</p> <p><i>Pracovní spokojenost je kromě pracovní autonomie významně ovlivněna změnou zaměstnání za poslední rok.</i></p> <p>Pracovní autonomie má vliv na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR, s vyšší pracovní autonomií se zvyšuje rovnováha mezi pracovním a osobním životem.</p> <p><i>Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je kromě pracovní autonomie významně ovlivněna vzděláním.</i></p> <p>Pracovní autonomie má vliv na tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR, s vyšší pracovní autonomií se snižuje tendence ke změně zaměstnání.</p>
VT₄	<p>Vnímaná podpora autonomie má vliv na pracovní autonomii zaměstnanců v ČR, s vyšší vnímanou podporou autonomie se zvyšuje pracovní autonomie.</p> <p><i>Pracovní autonomie je kromě vnímané podpory autonomie významně ovlivněna pohlavím, vzděláním, velikostí organizace a úrovní příjmu.</i></p> <p>Vnímaná podpora autonomie má vliv na pracovní angažovanost zaměstnanců v ČR, s vyšší vnímanou podporou autonomie se zvyšuje pracovní angažovanost.</p> <p><i>Pracovní angažovanost je kromě vnímané podpory autonomie významně ovlivněna pohlavím a vzděláním.</i></p> <p>Vnímaná podpora autonomie má vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců v ČR, s vyšší vnímanou podporou autonomie se zvyšuje pracovní spokojenost.</p> <p><i>Pracovní spokojenost je kromě vnímané podpory autonomie významně ovlivněna úrovní příjmu.</i></p> <p>Vnímaná podpora autonomie má vliv na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR, s vyšší vnímanou podporou autonomie se zvyšuje rovnováha mezi pracovním a osobním životem.</p> <p><i>Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je kromě vnímané podpory autonomie významně ovlivněna vzděláním a velikostí organizace.</i></p> <p>Vnímaná podpora autonomie má vliv na tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR, s vyšší vnímanou podporou autonomie se snižuje tendence ke změně zaměstnání.</p>
VT₅	<p>Vnímaná podpora autonomie zprostředkovává vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.</p> <p>Vnímaná podpora autonomie zprostředkovává vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.</p> <p>Vnímaná podpora autonomie zprostředkovává vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.</p> <p>Vnímaná podpora autonomie nezprostředkovává vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.</p>
VT₆	<p>Pracovní autonomie zprostředkovává vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.</p> <p>Pracovní autonomie zprostředkovává vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.</p> <p>Pracovní autonomie zprostředkovává vztah mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.</p> <p>Pracovní autonomie zprostředkovává vztah mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.</p>

VT7 Pohlaví, věk, pracovní pozice, vzdělání, oblast profese, velikost organizace, úroveň příjmu ani změna zaměstnání za poslední rok nemá vliv na sílu nebo směr vztahu mezi **pracovní autonomií a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání** zaměstnanců v ČR.

VT8 Existují dva shluky zaměstnanců v ČR na základě zvolených vstupních proměnných.

První shluk „Nenaplnění autonomií a podporou“ obsahuje 509 pozorování a druhý shluk „Naplnění autonomií a podporou“ obsahuje 492 pozorování.

Hodnoty všech proměnných jsou u shluku „Nenaplnění autonomií a podporou“ výrazně nižší.

To značí nižší pracovní autonomii, vnímanou podporu autonomie, pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a vyšší tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

Shluk „Nenaplnění autonomií a podporou“ je především složen z:

mladých lidí (18-29 let) a lidí středního věku (30-49 let);

lidí s nižším vzděláním (základním (včetně nedokončeného) a středním bez maturity (vyučení));

lidí působících na pozicích vedení organizací, IT specialistů, dalších odborných specialistů, vykonávajících vědecko-výzkumnou činnost a specializované technické profese s náročnou kvalifikací;

lidí s hrubým měsíčním příjmem v rozmezí 6 000 – 59 999 Kč a menším než 6 000 Kč;

lidí, kteří v posledním roce změnili zaměstnání.

Shluk „Naplnění autonomií a podporou“ je především složen z:

lidí předdůchodového věku (50-64 let);

lidí s vyšším vzděláním (s maturitou (včetně vyšší odborné školy) či s titulem bakalář nebo vyšším);

lidí působících na administrativních a úřednických pozicích, vykonávajících obecnou dělnickou nebo provozní profesi, dopravu, logistiku, specializované výrobní a řemeslné profese, uměleckou činnost a lidí pracujících ve službách, obchodě, školství či zdravotnictví;

lidí s hrubým měsíčním příjmem 60 000 Kč nebo více;

lidí, kteří v posledním roce nezměnili zaměstnání.

Pohlaví, pracovní pozice a velikost organizace nemá vliv na rozdělení zaměstnanců v ČR do shluků.

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

5.1 Doporučení

V podkapitolách níže jsou uvedena doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizaci a pro budoucí výzkum v této oblasti.

5.1.1 Doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizaci

Na základě provedených analýz a interpretace výsledků jsou identifikována doporučení v kontextu podpory pracovní autonomie v organizaci. Jednotlivá doporučení vyplývající z disertační práce jsou seskupena do **tabulky 11**.

Tabulka 11. Doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizaci

1. Diverzita a inkluze na strategické úrovni
Rozvoj politik a praktik, které podporují individuální přístup a uznávají rozmanitost zaměstnanců. Vytváření politik definujících podmínky spravedlivého zacházení a možnosti rozvoje potenciálu zaměstnanců. Vytváření inkluzivního pracovního prostředí, které respektuje rozmanitost zaměstnanců (specifické sociodemografické a další charakteristiky).
2. Flexibilní pracovní úvazky
Podpora individuálního přístupu v kontextu flexibilních pracovních úvazků. Propagace a umožnění pružné pracovní doby, částečných úvazků, práce z domova, stlačeného pracovního týdne a speciálních systémů dovolené.
3. Participativní rozhodování a delegování pravomocí
Podpora profesí, které ze své povahy zaměstnancům umožňují menší pracovní autonomii. Umožnění a rozšíření pracovní autonomie v rámci hierarchie organizace. Umožnění větší kontroly nad pracovními úkoly a procesy jednotlivým zaměstnancům. Vytváření mechanismů pro delegování úkolů a rozhodovacích pravomocí. Vytváření prostředí, které umožňuje samostatné rozhodování a volbu v kontextu pracovní náplně a plnění úkolů. Zavedení systémů a struktur, které podporují zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.
4. Podpora inkluzivního pracovního prostředí
Podpora individuálního přístupu i v kontextu specifických sociodemografických a dalších charakteristik. Podpora pracovní autonomie u všech zaměstnanců, neohledně na věk, vzdělání, kvalifikaci a další sociodemografické a další charakteristiky. Vývoj speciálních programů pro mladé pracovníky. Zohlednění specifických potřeb různých věkových skupin v kontextu pracovní autonomie.
5. Podpora pracovní autonomie při změnách
Podpora pracovní autonomie při organizačních změnách. Vývoj nástrojů pro udržení kontinuity pracovní autonomie i při změně pracovní pozice v rámci organizace. Zavedení systémů, které podporují pružnost a adaptabilitu během kariérních změn.

Tabulka 11. pokračování

6. Podporující organizační kultura

Kultura podporující rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, samostatnost a vlastní iniciativu zaměstnanců.

Tvorba a podpora prostředí, které podněcuje transparentnost, otevřenou komunikaci, zpětnou vazbu a vlastní iniciativu zaměstnanců.

Vytváření prostředí, které klade důraz na podporu ze strany vedoucích pracovníků a na důvěru v zaměstnance a jejich vlastní rozhodnutí.

7. Programy a politiky podporující autonomní pracovní prostředí

Cílené programy, politiky a praktiky podporující pracovní autonomii.

Investice do politik a praktik podporujících pracovní autonomii.

Promítnutí důležitosti autonomního pracovního prostředí i do náborových strategií organizace.

Tvorba autonomních pracovních týmů v organizacích.

8. Transparentní odměňování a motivace

Vytváření spravedlivých a transparentních systémů odměňování v souladu s očekáváními zaměstnanců.

Zavedení transparentních odměn a stimulace vlastní iniciativy zaměstnanců v oblasti inovací a nových nápadů.

9. Vzdělávací a rozvojové příležitosti

Investice do profesního rozvoje a vzdělávání pro zaměstnance na všech úrovních, zejména pro méně kvalifikované zaměstnance za účelem podpory jejich pracovní autonomie.

Podpora seberozvoje a osobního růstu prostřednictvím cílených rozvojových programů.

Rozvoj kompetencí a dovedností nezbytných pro podporu pracovní autonomie s důrazem na specifika jednotlivých pozic.

Účelné vytváření příležitostí pro osobní a profesní růst zaměstnanců.

Vývoj speciálních vzdělávacích programů pro mladé pracovníky, včetně průběžného vzdělávání a kariérního mentoringu pro podporu jejich pracovní autonomie.

Zdroj: vlastní zpracování za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Doporučení uvedená v **tabulce 11** poskytují praktický rámec pro organizace, které chtějí integrovat pracovní autonomii v rámci ŘLZ včetně strategického ŘLZ. Z pohledu ŘLZ mohou tato doporučení představovat silnou a komplexní platformu pro zavedení nebo posílení pracovní autonomie v organizaci. Každá z daných oblastí je důležitá pro vytvoření pracovního prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni, angažováni a mají prostor pro vlastní iniciativu a rozhodování. Každý bod je jasně zaměřen na konkrétní hlediska, která jsou zásadní pro podporu a rozvoj pracovní autonomie v kontextu moderního pracovního prostředí. To usnadňuje implementaci v reálných organizačních strukturách a pomáhá zjistit, kde mohou být potřebné další zdroje nebo změny.

Důležité je zdůraznit, že **všechny oblasti doporučení mají svou nezastupitelnou hodnotu** a ve skutečnosti **by doporučení měla být prováděna v synergii**, aby se docílilo optimálního výsledku. Při implementaci doporučení je důležité **zohlednění specifických charakteristik, potřeb a kultury dané organizace a vytváření podpůrných programů**

v souladu se specifickým kontextem (kupříkladu zohlednit velikost organizace a dostupné možnosti). Implementace by také měla být **přizpůsobena aktuálním a budoucím potřebám organizace**, jakož i její schopnosti adaptace na změny a inovace. Je nezbytné zajištění souladu mezi hodnotami organizace a opatřeními podporujícími pracovní autonomii, aby bylo zajištěno, že je podpora pracovní autonomie nejen deklarována, ale skutečně zažita ve všech aspektech a úrovních pracovního prostředí.

Modifikace stávajícího modelu ŘLZ v kontextu strategické podpory pracovní autonomie

Za účelem podpory strategických cílů organizace a jejího růstu a udržitelnosti se nabízí začlenění daných doporučení do stávajícího modelu ŘLZ. Využitím existujícího modelu ŘLZ k integraci pracovní autonomie, organizace získají komplexní přístup k ŘLZ, který pomůže dosáhnout synergických výhod ve všech aspektech lidského kapitálu. To především napomůže v oblastech:

- **Strategické kongruence:** integrování pracovní autonomie do existujícího modelu ŘLZ zajistí, že všechny aktivity ŘLZ jsou v souladu s celkovou strategií a kulturou organizace. Pracovní autonomie tak může přispět k posílení organizační kultury a ovlivnit chování a výkonnost zaměstnanců.
- **Podpory pracovní angažovanosti, spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem:** výsledky jasně ukazují, že zaměstnanci, kteří mají větší kontrolu nad svou prací, jsou více angažovaní, spokojenější a mají větší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Začlenění pracovní autonomie do modelu ŘLZ zvyšuje možnost zaměstnanců k seberealizaci, což může následně vést k vyšší produktivitě a snížení fluktuace.
- **Zlepšení a podpory adaptability a inovací:** pracovní autonomie podporuje inovační myšlení a flexibilitu. Začlenění doporučení v kontextu pracovní autonomie do modelu ŘLZ může pomoci organizacím lépe reagovat na změny v tržním prostředí, a tak podporovat kreativitu a inovativnost zaměstnanců.
- **Zvýšení konkurenceschopnosti:** začlenění pracovní autonomie a autonomních pracovních praktik do modelu ŘLZ může zlepšit schopnost organizace přilákat a udržet si talentované pracovníky, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti v dnešním dynamickém pracovním světě.

- **Zdokonalení komunikace a transparentnosti:** otevřená komunikace a zpětná vazba jsou základem pro podporu pracovní autonomie. Integrace těchto principů do modelu ŘLZ může zlepšit vnitřní komunikaci a vytvořit prostředí, které podporuje důvěru a transparentnost.
- **Kompatibilita s moderními pracovními trendy:** v dnešní době je flexibilita a adaptabilita na pracovišti stále důležitější. Začlenění těchto trendů do modelu ŘLZ je proto kritické pro udržení konkurenceschopnosti a udržitelnosti organizace.

Za tímto účelem byl zvolen model ŘLZ dle Ulricha (1997), který představuje jeden z nejuznávanějších modelů v oblasti ŘLZ. Ulrich (1997) popisuje strategické ŘLZ jako propojení strategie lidských zdrojů a organizační strategie, což pomáhá organizaci při rychlejší adaptaci na změnu, kdy je organizace schopna lépe uspokojit požadavky zákazníků a dosahuje lepších ekonomických výsledků.

Tento model je široce přijat mezi profesionály ŘLZ i teoretiky a často slouží jako inspirativní model pro organizace, které přechází od tradičního personálního řízení směrem ke strategickému ŘLZ (Hunter et al., 2016). Ulrich (1997) postavil myšlenku byznys partnerství na čtyřech základních funkcích ŘLZ, které jsou nazvány jako: **Strategický partner, Agent změny, Administrativní expert a Šampion zaměstnanců.**

Výkon jednotlivých funkcí lze odlišit v závislosti na orientaci na dlouhodobé, či krátkodobé cíle a v závislosti na orientaci na lidi, či procesy. Daný model je široce aplikovatelný, protože pomáhá oddělení ŘLZ přecházet od tradičních administrativních funkcí k roli, která je více integrovaná do celkové strategie organizace a která podporuje organizační záměry a cíle. Zahrnutí doporučení v kontextu pracovní autonomie do Ulrichova modelu může napomoci proměnit definovaná doporučení v kontextu pracovní autonomie v praktiky ŘLZ, které mohou být aplikovány v organizaci. Modifikovaný Ulrichův model v kontextu pracovní autonomie je vyobrazen na **obrázku 20.**

Obrázek 20. Modifikovaný model ŘLZ zahrnující doporučení v kontextu pracovní autonomie



Zdroj: vlastní zpracování dle Ulricha (1997) a identifikovaných doporučení za využití softwaru draw.io (verze 24.2.2)

Modifikovaný model ŘLZ představuje inovativní přístup ke strategickému ŘLZ, který zdůrazňuje zásadní roli pracovní autonomie v moderním pracovním prostředí. Tento model zahrnuje všechna identifikovaná doporučení podrobněji představená v **tabulce 11**, která jsou rozdělena do konkrétních oblastí dle základních funkcí ŘLZ:

Strategický partner

- Programy a politiky podporující autonomní pracovní prostředí: zavedení cílených programů a politik, které podporují pracovní autonomii, včetně náborových strategií a tvorby autonomních týmů.

- Diverzita a inkluze na strategické úrovni: vývoj politik a praxí, které respektují a oceňují rozmanitost zaměstnanců a zavádějí podmínky pro spravedlivé zacházení a rozvoj jejich potenciálu.
- Podporující organizační kultura: kultivace prostředí, které podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, samostatnost a iniciativu zaměstnanců.

Agent změny

- Participativní rozhodování a delegování pravomocí: umožnění zaměstnancům větší kontroly nad jejich pracovními úkoly a procesy a rozšíření pracovní autonomie v rámci hierarchie organizace.
- Podpora pracovní autonomie při změnách: vývoj nástrojů pro udržení kontinuity pracovní autonomie a pružnost při kariérních změnách.

Administrativní expert

- Flexibilní pracovní úvazky: propagace a umožnění různých forem pracovního uspořádání, jako jsou částečné úvazky a práce z domova.
- Transparentní odměňování a motivace: vytvoření spravedlivých odměňovacích systémů, které jsou v souladu s očekáváními zaměstnanců a podporují inovace.

Šampion zaměstnanců

- Podpora inkluzivního pracovního prostředí: podpora individuálního přístupu a zohlednění specifických sociodemografických a dalších charakteristik.
- Vzdělávací a rozvojové příležitosti: investice do profesního rozvoje a sebevzdělávání zaměstnanců, s důrazem na podporu pracovní autonomie.

Každé z identifikovaných doporučení přispívá k vytvoření komplexního modelu, který podporuje pracovní autonomii a celkovou flexibilitu pracovního prostředí. Integrací těchto prvků do Ulrichova modelu ŘLZ organizace získávají ucelený systém, který nejen reaguje na aktuální potřeby zaměstnanců, ale také předvídá budoucí výzvy. Tento modifikovaný model tedy představuje klíčový nástroj pro zvyšování angažovanosti, produktivity a celkové konkurenceschopnosti organizací v rychle se měnícím a diverzifikovaném pracovním prostředí, a zároveň organizacím umožňuje lépe reagovat na dynamické tržní změny, což má pozitivní dopad na jejich výkonnost.

V kontextu implementace strategií zaměřených na podporu pracovní autonomie se mohou organizace setkat s několika výzvami a omezeními, které mohou komplikovat tento přechod.

Jedním z klíčových problémů může být odpor ke změně v organizační kultuře, zejména v těch organizacích, které jsou zvyklé na tradiční hierarchické uspořádání. Tento odpor může být poháněn obavami z narušení stávajícího řádu a rozdělení moci. Další výzvou je rozdílná úroveň připravenosti a schopností mezi zaměstnanci, protože ne všichni jsou ochotni nebo schopni převzít zvýšenou míru odpovědnosti, která přichází s pracovní autonomií. Z tohoto důvodu **je velmi důležité pečlivé plánování a zavádění podpůrných struktur**, které umožní zaměstnancům adaptovat se na nové pracovní požadavky a zároveň podporovat jejich profesní růst a rozvoj v rámci nově nastoleného systému. Organizace by měly být připraveny na tyto výzvy a aktivně hledat způsoby, jak tyto překážky překonat, aby mohly úspěšně integrovat pracovní autonomii.

Příklady úspěšných strategií z praxe

Potenciální realizovatelnost navržených doporučení lze rovněž doložit příklady úspěšných strategií z praxe. Následující příklady ilustrují, jak mohou být teoretická doporučení této disertační práce úspěšně implementována v reálných podmínkách.

Google

Prvním příkladem je organizace Google, která integruje několik klíčových prvků z výše zmíněných doporučení:

- **Diverzita a inkluze na strategické úrovni:** Google rozvíjí politiky a praktiky, které podporují individuální přístup a uznávají rozmanitost zaměstnanců. Tím podporují spravedlivé zacházení a rozvoj potenciálu zaměstnanců. Jejich přístup zahrnuje širokou škálu programů zaměřených na zlepšení zastoupení různých skupin zaměstnanců v rámci organizace. Google má definované hlavní zásady pro podporu diverzity, rovnosti a inkluze, na jejichž dodržování dohlíží speciální poradní skupina.
- **Vzdělávací a rozvojové příležitosti:** Google investuje prostředky do rozšiřování odborných znalostí týmů s velkým dopadem, například týmu Empower, který se specializuje na nábor nedostatečně zastoupených talentů na technické i netechnické pozice. Tento tým následně proškolil široké množství náborářů v celé organizaci s cílem probudit v nich zastánce různorodých talentů. Google také poskytuje vzdělávací programy pro manažery a všechny zaměstnance za účelem osvojení si inkluzivnějšího chování. Má také program Beyond Black & White Allyship, který je

součástí samostudijní vzdělávací platformy, která pomáhá zaměstnancům porozumět definovaným cílům organizace v souvislosti s diverzitou, rovností a inkluzí a tím, jak mohou jednotliví zaměstnanci přispět k naplňování těchto cílů ve svém každodenním životě.

- **Flexibilní pracovní úvazky:** Google podporuje flexibilní pracovní úvazky, včetně pružné pracovní doby a práce z domova, což umožňuje zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život. Konkrétně Google zavedl hybridní pracovní týden, kdy většina zaměstnanců tráví přibližně tři dny v kanceláři a dva dny tam, kde se jim pracuje nejlépe. Nabízí také více příležitostí k přemístění kanceláře nebo ke 100% práci na dálku. Dále umožňuje zaměstnancům využít čtyři týdny „práce odkudkoli“ ročně, aby všem zaměstnancům poskytl větší flexibilitu, zejména v souvislosti s letními a prázdninovými cestami. Google také zaměstnancům umožňuje definování hodin na soustředěnou práci dle jejich uvážení, aby došlo k omezení interních schůzek v době, kdy zaměstnanci potřebují věnovat plnou a nerušenou pozornost konkrétním činnostem.
- **Podporující organizační kultura:** Google se snaží transparentně informovat o probíhajících změnách. Například v souvislosti s přechodem na hybridní pracovní týden zahájil globální kampaň, aby rozšířil povědomí o tom, že zaměstnanci Googlu vlastní svou pracovní kulturu a každý zaměstnanec má možnost činit velká i malá rozhodnutí, která vytvářejí přívětivější pracovní prostředí.
- **Podpora inkluzivního pracovního prostředí:** Google vytváří inkluzivní pracovní prostředí respektující rozmanitost zaměstnanců prostřednictvím různých iniciativ, jako jsou Employee Resource Groups, které podporují zaměstnance z různých demografických skupin a zajišťují, že se všichni cítí být součástí organizace. Google také podporuje vznik specializovaných komunit pro zaměstnance a jejich blízké smíšené rasy a etnické příslušnosti, které pořádají zábavné společenské akce, zajímavé přednášky na důležitá témata a sdílejí užitečné zdroje.

Je také důležité zmínit, že Google otevřeně sdílí data a poznatky o diversitě (prostřednictvím Google Cloudu BigQuery) a zároveň k tomu vyzývá ostatní organizace. Jak Google tvrdí, tak právě díky kolektivní transparentnosti a akci je možné mít na tyto hluboké strukturální problémy největší vliv. Uvedené informace byly syntetizovány z těchto zdrojů (Google, 2023; 2022; Paulise, 2021).

Spotify

Spotify je druhým příkladem organizace, která úspěšně implementuje několik z výše zmíněných doporučení:

- **Programy a politiky podporující autonomní pracovní prostředí:** Spotify zavedlo autonomní pracovní týmy (model Squads), kde každý tým má své vlastní cíle a rozhodovací pravomoci, což podporuje inovace a efektivitu. Tyto týmy rozhodují o tom, co se bude budovat, jak se to bude budovat a jak se při tom bude spolupracovat. V souvislosti s tím Spotify také optimalizovalo pracovní prostory pro práci v takových týmech (těsná spolupráce, nastavitelné stoly a snadný přístup k obrazovkám ostatních, obývací pokoj, kde probíhají například plánovací schůzky, místnost pro menší schůzky nebo jen pro chvíle klidu a bílé tabule téměř na všech stěnách).
- **Transparentní odměňování a motivace:** Spotify vytvořilo transparentní odměňovací systémy, které podporují spravedlivé odměňování a motivaci zaměstnanců k inovacím. Součástí je i otevřená komunikace o mzdě, což podporuje důvěru a motivaci zaměstnanců. Spotify také provádí každoroční přezkum spravedlivého odměňování, aby bylo zajištěno, že jsou zaměstnanci za svou práci odměňováni spravedlivě. Jádrem těchto přezkumů je identifikovat a napravit případné neoprávněné rozdíly v odměňování zaměstnanců.
- **Podporující organizační kultura:** Spotify podporuje otevřenou komunikaci a zpětnou vazbu, což přispívá k transparentnosti a důvěře v rámci organizace. Vzhledem k modelu, který je ve Spotify nastaven, je pro organizaci zásadní velmi silná kultura vzájemného respektu a je podporováno vzájemné uznávání zásluh za odvedenou práci mezi zaměstnanci. Dalším významným prvkem je fakt, že ve Spotify je důvěra důležitější než kontrola. Trestání neúspěchu je nepřijatelné, jelikož v momentě, kdy jsou zaměstnanci trestáni za neúspěch, dochází k tomu, že se budou bát zkoušet nové věci, což potlačuje inovace. Při zavádění změn je také stěžejní transparentní komunikace. Kupříkladu při přechodu na plnou flexibilitu Spotify před spuštěním věnovalo spoustu času zvažování všech možných otázek a omezení, která by mohla nastat. Vše se řešilo s vedením a zúčastněnými stranami, aby bylo jasné, jaká jsou v organizaci pracovní místa a role a co může být zaměstnancům nabídnuto z hlediska flexibility.

- **Flexibilní pracovní úvazky:** ve Spotify věří, že práce není něco, kvůli čemu lidé chodí do kanceláře, ale něco, co dělají. To vedlo organizaci k sepsání bílé knihy a příručky pro tento nový styl práce odkudkoli. Zaměstnanci například tráví většinu času prací z domova s možností několika dní v týdnu v kanceláři, nebo naopak a v regionech, kde nejsou kanceláře, je nabízeno využití sdílených pracovních míst. Plná flexibilita Spotify také znamená, že zaměstnanci mají možnost pracovat z jiného státu nebo země, kde má organizace právní subjekt.

Spotify klade velký důraz na autonomii z důvodu motivace, jelikož jak Spotify tvrdí, motivovaní zaměstnanci vytvářejí lepší věci. Autonomie také zrychluje práci, protože umožňuje přijímat rozhodnutí rovnou v týmu a ne prostřednictvím manažerů. To pomáhá minimalizovat předávání informací a čekání. Uvedené informace byly syntetizovány z těchto zdrojů (Hedman, 2024; Mankins a Garton, 2017; Spotify a Kniberg, 2014a; 2014b).

YSoft

Třetím příkladem je organizace YSoft, která je známá svou autonomní pracovní kulturou a zrušením manažerských pozic, a která také úspěšně implementuje několik z výše zmíněných doporučení:

- **Diverzita a inkluze na strategické úrovni:** YSoft aktivně podporuje rozmanitost a inkluzi prostřednictvím politik, které umožňují zaměstnancům různého původu a schopností přispívat k inovacím a rozvoji organizace. Vytváření prostředí, kde je rozmanitost uznávána a oceňována, podporuje pracovní autonomii tím, že zaměstnanci cítí, že jejich jedinečné perspektivy a dovednosti jsou ceněny. YSoft věří, že diverzita přináší nové nápady a podporuje kreativní řešení problémů, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti na globálním trhu.
- **Flexibilní pracovní úvazky:** YSoft nabízí flexibilní pracovní úvazky, včetně možnosti práce z domova a pružné pracovní doby, což umožňuje zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život. To podporuje pracovní autonomii tím, že zaměstnanci mají větší kontrolu nad svými pracovními podmínkami. Organizace rovněž podporuje flexibilní přístup k pracovním úkolům, což zvyšuje efektivitu a spokojenost zaměstnanců.
- **Participativní rozhodování a delegování pravomocí:** v YSoftu je rozhodování často delegováno na zaměstnance, což zvyšuje jejich zapojení a odpovědnost.

Participativní rozhodování je klíčovým aspektem pracovní autonomie, protože umožňuje zaměstnancům ovlivňovat důležitá rozhodnutí týkající se jejich práce. Tento přístup vede k vyšší míře inovací a zlepšení pracovních procesů, protože zaměstnanci mají možnost přinášet své nápady a názory.

- **Podpora inkluzivního pracovního prostředí:** YSoft se zaměřuje na vytváření inkluzivního pracovního prostředí, kde jsou respektovány specifické potřeby individuálních zaměstnanců. To zahrnuje nejen demografické rozdíly, ale také různé pracovní styly a preference. Organizace poskytuje školení a zdroje k podpoře inkluze a diverzity, což přispívá k vytváření podpůrné a respektující organizační kultury.
- **Podpora pracovní autonomie při změnách:** YSoft aktivně podporuje pracovní autonomii i při organizačních změnách, čímž zajišťuje, že zaměstnanci mají možnost adaptovat se na nové podmínky a zároveň si udržovat svou pracovní autonomii. Organizace vytváří struktury a procesy, které umožňují zaměstnancům aktivně se podílet na změnách a přizpůsobovat se novým výzvám.
- **Podporující organizační kultura:** kultura YSoftu je postavena na důvěře, otevřené komunikaci a transparentnosti, což podporuje pracovní autonomii. Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby byli proaktivní a samostatní. Organizace rovněž podporuje otevřenou zpětnou vazbu a neustálý dialog mezi všemi úrovněmi zaměstnanců.
- **Programy a politiky podporující autonomní pracovní prostředí:** YSoft investuje do programů a politik, které podporují pracovní autonomii, včetně rozvoje autonomních týmů a cílených programů pro profesní růst.
- **Transparentní odměňování a motivace:** YSoft se snaží o spravedlivé a transparentní odměňování, které motivuje zaměstnance k inovacím a vlastní iniciativě. Organizace vyvinula systémy odměňování založené na výkonnosti a přínosu jednotlivců i týmů, čímž podporuje spravedlivou a motivující pracovní atmosféru. Důležité také je, že v YSoftu mají mzdové úrovně oddělené značnou mezerou, tedy nemůže dojít k překryvu a situaci, kdy například junior může vydělávat více než člověk na vyšší pozici s delší praxí.
- **Vzdělávací a rozvojové příležitosti:** YSoft nabízí různé vzdělávací a rozvojové programy, které podporují profesní růst zaměstnanců a zvyšují jejich pracovní autonomii. Organizace investuje do kontinuálního vzdělávání, aby zaměstnanci měli

přístup k nejnovějším znalostem a dovednostem, což jim umožňuje růst a rozvíjet se ve své kariéře. Organizace realizuje školení zaměřená na rozvoj autonomních dovedností zaměstnanců, což vede k vyšší efektivitě a spokojenosti.

Organizace YSoft udělala zásadní krok v kontextu pracovní autonomie v momentě, kdy zcela zrušila manažerské pozice v oddělení výzkumu a vývoje a následně pokračovala i v dalších odděleních. Hlavním důvodem pro tuto významnou změnu bylo to, že se výrazně zpomalilo tempo inovací. V interních průzkumech YSoftu se také opakovaně objevovalo to, že více než 80 % zaměstnanců uvádělo, že jeden z největších problémů je nedostatečná odpovědnost. Zároveň tito zaměstnanci byli přesvědčeni, že oni sami odpovědní jsou. To byly jedny z hlavních důvodů proč se tedy YSoft rozhodl pro transformaci, nicméně je nutné zmínit, že nedošlo ze dne na den ke zrušení manažerských pozic. Aby vše fungovalo bylo nezbytné, aby v YSoftu došlo k modifikaci všech procesů. Vše bylo předem důkladně komunikováno, manažeři, jejichž pozice byly rušeny nebyli propuštěni, ale byl jim představen nový koncept fungování. Důležitým prvkem transformace bylo také zapojení samotných zaměstnanců do celého procesu, ti se podíleli na formulaci nových modelů, systému odměňování a dalších procesů.

Ačkoliv mohou znít výše uvedené informace zajímavě, je důležité zhodnotit i jejich skutečný přínos. Zásadní výsledky začala transformace přinášet již do jednoho roku od jejího začátku. Vzhledem k tomu, že se jednalo o kreativní práci, tak nebylo možné ji měřit objektivně ale bylo nutné ji měřit na základě produktivity. Oproti předchozímu stavu došlo k trojnásobnému nárůstu výkonu a po dvou letech produktivita ve stejném počtu lidí vzrostla o 400 %. Kromě zvýšení produktivity individuálních zaměstnanců byl důvodem i fakt, že s koncem managementu odešlo hodně lidí, kteří přímo vývoj nedělali a nahradili je další vývojáři. V souvislosti s transformací byl také pozorován pokles fluktuace mezi jádrovými zaměstnanci organizace, což mělo vliv výkonost a snížení nákladů spojených s náborem a školením nových zaměstnanců. Uvedené informace byly syntetizovány z těchto zdrojů (Brejčák, 2024; Muchna, 2021; Kubátová, 2020).

Uvedené příklady ukazují, jak mohou být teoretická doporučení úspěšně implementována v praxi. Google, Spotify a YSoft nejenže implementovaly flexibilní pracovní úvazky a podporu diverzity a inkluze, ale také vytvořily prostředí, které podporuje pracovní autonomii a transparentnost. Tyto organizace dokázaly vytvořit kulturu, která respektuje a oceňuje rozmanitost zaměstnanců, což vede k vyšší spokojenosti, angažovanosti

a produktivitě a zároveň k udržení konkurenceschopnosti a prosperitě organizace v budoucnosti. Kromě významného přínosu k rozvoji pracovní autonomie a celkové spokojenosti zaměstnanců například YSoft jasně dokazuje, že implementování daných praktik může mít vliv na celkový výkon, produktivitu a snížení nákladů a fluktuace zaměstnanců.

5.1.2 Doporučení pro budoucí výzkum v oblasti pracovní autonomie

Na základě provedených analýz a interpretace výsledků jsou dále identifikována doporučení pro budoucí výzkum v oblasti pracovní autonomie. Tyto budoucí výzkumné příležitosti v oblasti pracovní autonomie jsou shrnuty v **tabulce 12**. Daná doporučení jsou strukturována tak, aby poskytla ucelený přehled možných směrů výzkumu, zahrnující široký rozsah aspektů a kontextů, které souvisí s pracovní autonomií. **Tabulka 12** obsahuje definované oblasti výzkumu, konkrétní otázku a možné výzkumné příležitosti, což poskytuje ucelený rámec pro další výzkum v této dynamické a multidisciplinární výzkumné oblasti.

Tabulka 12. Doporučení pro budoucí výzkum v oblasti pracovní autonomie

Oblast	Otázka	Možné výzkumné příležitosti
Adaptabilita a odolnost	Jak může pracovní autonomie podporovat adaptabilitu a odolnost zaměstnanců i organizací v kontextu nových výzev?	Identifikace vlivu pracovní autonomie v kontextu řízení změn, technologických inovací, globalizace, nových pracovních podmínek a změn pracovního prostředí.
ČR	<p>Jak se vyvíjí percepce a zkušenosti s pracovní autonomií mezi specifickými skupinami zaměstnanců v ČR?</p> <p>Jaké jsou specifické preference a očekávání v kontextu potřeby pracovní autonomie u různých věkových skupin v ČR?</p> <p>Existují specifika vlivu pracovní pozice a pravomocí vedoucích pracovníků na pracovní autonomii v ČR?</p> <p>Jak se vyvíjejí identifikované segmenty zaměstnanců "Nenaplnění autonomií a podporou" a "Naplnění autonomií a podporou" v ČR v čase?</p> <p>Jaký vliv má české pracovní prostředí na pracovní autonomii ve srovnání s mezinárodním kontextem?</p>	<p>Identifikace změn ve vnímání pracovní autonomie a návrh intervencí pro zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců.</p> <p>Analýza specifických preferencí a očekávání v oblasti potřeby pracovní autonomie lišících se podle věkových skupin v ČR, s důrazem na mladší generaci a její přístup k pracovní autonomii.</p> <p>Identifikace specifík českého pracovního prostředí a odlišností vlivu pracovních pozic a pravomocí na pracovní autonomii v ČR oproti jiným zemím. Identifikace rozdílů mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci v kontextu vyšší pracovní autonomie při formování práce, zejména ve zvyšování strukturálních a sociálních požadavků. Zkoumání možného vlivu kultury společného rozhodování nebo platné praxe v rozdělování odpovědnosti v organizacích.</p> <p>Sledování vývoje identifikovaných segmentů zaměstnanců v ČR v čase a navrhnutí možných intervencí pro podporu pozitivních změn v jejich vnímání a zkušenostech s pracovní autonomií.</p> <p>Identifikace faktorů přispívajících k různým výsledkům pracovní autonomie v ČR ve srovnání s mezinárodním kontextem. Například analýza kulturních a institucionálních rozdílů, či právních a ekonomických faktorů působících na pracovní autonomii.</p>
Další aspekty	Jak lze lépe porozumět pracovní autonomii a jejím aspektům, které nebyly zkoumány v předkládané disertační práci?	Zkoumání pracovní autonomie a jejích vzájemných vztahů s dalšími aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, aby bylo možné lépe porozumět jejímu vlivu například na produktivitu, motivaci či osobní rozvoj zaměstnanců.
Flexibilita a digitalizace	Jaké jsou optimální podmínky pro podporu pracovní autonomie v různých typech práce a pracovních prostředích?	Identifikace a návrh způsobů podpory pracovní autonomie vzhledem k narůstajícímu významu flexibilního pracovního uspořádání a důležitosti pracovní autonomie v éře digitalizace.
Lokální a kulturní specifika	Jak vzdělání interaguje s pracovní autonomií v závislosti na lokálních a kulturních specifikách?	Zkoumání interakcí mezi vzděláním a pracovní autonomií, včetně vlivu lokálních a kulturních specifík na tuto dynamiku. Kupříkladu zaměření se na vliv vzdělávacích systémů, odborné přípravy či kontinuálního vzdělávání.

Tabulka 12. pokračování 1/2

Oblast	Otázka	Možné výzkumné příležitosti
Organizační struktura	Jaký je vliv organizačních faktorů různě velkých organizací na pracovní autonomii?	Identifikace rozdílů v politikách a praktikách podporujících pracovní autonomii v závislosti na velikosti a typu organizace. Identifikace vlivu organizačních faktorů na pracovní autonomii v kontextu malých, středních a velkých organizací.
Pracovní angažovanost	Jaké faktory ovlivňují pracovní angažovanost zaměstnanců v souvislosti s pracovní autonomií?	Zkoumání vztahu mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, výkonem a loajalitou.
Sociodemografické a další charakteristiky	Jak se projevuje pracovní autonomie u různých věkových skupin a v různých životních fázích?	Zkoumání vhodných úrovní pracovní autonomie pro jednotlivé věkové kategorie zaměstnanců a identifikace způsobů, jak efektivně poskytovat pracovní autonomii napříč věkovým spektrem a různým životním fázím zaměstnanců.
	Jak se liší úroveň pracovní autonomie, pracovní spokojenosti a příjmů u zaměstnanců a samostatně výdělečných osob?	Komparativní studie pracovní autonomie, pracovní spokojenosti a úrovně příjmů mezi zaměstnanci a samostatně výdělečnými osobami.
	Jak různé sociodemografické a další charakteristiky ovlivňují vztah mezi pracovní autonomií a různými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců?	Identifikace vlivu dlouhodobých trendů, životních událostí a sociálních změn na pracovní autonomii. Longitudinální studie vlivu sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a různými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v čase.
Týmová práce a inovace	Jaký vliv má pracovní autonomie na týmovou spolupráci a inovační procesy?	Zkoumání modelů a technik řízení, které podporují inovace a kreativitu v týmech v kontextu poskytování pracovní autonomie.
Výzvy a rizika	Jaké mohou být možné negativní důsledky pracovní autonomie a jaká je optimální míra pracovní autonomie?	Identifikace a řízení možných negativních důsledků pracovní autonomie a určení optimální míry pracovní autonomie pro odlišné pracovní pozice a prostředí.
	Jaká potenciální rizika mohou být spojena s nadměrnou pracovní autonomií a jak je možné je identifikovat a řídit?	Identifikace potenciálních rizik spojených s nadměrnou pracovní autonomií a jejich dopadu na individuální i organizační úroveň. Zkoumání prevence a zvládnání stresu, vyhoření a izolace spojené s přílišnou pracovní autonomií.

Tabulka 12. pokračování 2/2

Oblast	Otázka	Možné výzkumné příležitosti
Změny zaměstnání	Jak individuální a organizační faktory ovlivňují udržení pracovní autonomie při změnách zaměstnání?	Identifikace vlivu individuálních a organizačních faktorů na zachování pracovní autonomie při kariérních změnách a v přechodných obdobích. Strategie pro podporu pracovní autonomie v průběhu kariérních změn a během přechodných období v profesním životě zaměstnanců.
	Jaké vztahy existují mezi pracovní autonomií, vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání?	Identifikace vztahů mezi pracovní autonomií, vnímanou podporou autonomie a tendencí zaměstnanců ke změně zaměstnání, včetně dalších souvisejících faktorů. Zkoumání faktorů vedoucích k rozhodnutí zaměstnance zůstat nebo odejít z organizace, vliv pracovní autonomie a vnímané podpory autonomie na udržení pracovní síly.

Zdroj: vlastní zpracování za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Každá výzkumná oblast uvedená v **tabulce 12** je spojena s konkrétními výzkumnými příležitostmi, které jsou důležité pro pochopení pracovní autonomie a jejího vlivu na jednotlivce i organizace. To umožňuje dalším výzkumníkům snadno identifikovat oblasti, které je možné zkoumat a zároveň to nabízí prostor pro rozšíření nebo adaptaci zmíněných doporučení. Je zdůrazněna potřeba multidisciplinárního přístupu, který zahrnuje kvantitativní a kvalitativní metody, začlenění pokročilých statistických analýz a spolupráci mezi odborníky z různých disciplín. Tímto způsobem lze zaručit, že výsledky budou mít vysokou relevanci a aplikovatelnost v praxi. **Tabulka 12** může sloužit jako rámec pro budoucí výzkumy zaměřené na prohloubení pochopení pracovní autonomie a jejího vlivu na pracovní prostředí a pracovní i osobní aspekty života zaměstnanců. Zahnutím doporučení pro budoucí výzkum z této disertační práce do širšího kontextu současných výzkumných trendů lze podpořit tvorbu robustních a inovativních výzkumných návrhů, které obohatí porozumění v oblasti pracovní autonomie.

5.2 Přínosy a limity disertační práce

Předkládaná disertační práce přispívá k teoretickému a praktickému pochopení a podpoře pracovní autonomie, zejména v kontextu ČR.

Teoretické přínosy

Disertační práce rozšiřuje teoretické porozumění pracovní autonomii skrze identifikaci a analýzu klíčových mezioborových aspektů, které ovlivňují jak pracovní, tak osobní život

zaměstnanců v ČR. Práce rozšiřuje teoretický rámec o historický vývoj pracovní autonomie, její současné definice a hlavní teoretické koncepty, poskytující nové pohledy na její vliv na zaměstnance a organizace. Kombinace výzkumných metod obohacuje stávající teorie a modely ŘLZ integrací nových empirických poznatků, což umožňuje hlubší porozumění dynamice pracovní autonomie a jejího vnímání mezi českými zaměstnanci. To přináší cenné informace pro mezinárodní diskurz o pracovní autonomii a poskytuje nový pohled na specifika středoevropského pracovního trhu. Dále práce vytváří základ pro budoucí výzkum identifikací klíčových výzkumných mezer a formulováním doporučení pro další výzkum v této oblasti.

Praktické přínosy

Z praktického hlediska disertační práce nabízí cenná doporučení pro management a ŘLZ v organizacích, která mohou vést k podpoře a lepší implementaci pracovní autonomie. Klíčovým přínosem je poskytnutí strategických směrů pro podporu a zlepšení pracovní autonomie, což může vést k vyšší motivaci, spokojenosti a produktivitě zaměstnanců. Tyto návrhy, vycházející z analýzy a interpretace výsledků, zahrnují konkrétní doporučení ve vztahu k modifikovanému modelu ŘLZ. Doporučení zahrnují návrhy z hlediska různých funkcí ŘLZ, čímž organizace získávají komplexní systém, který reaguje na aktuální potřeby zaměstnanců a předvídá budoucí výzvy. Tento model představuje klíčový nástroj pro zvyšování produktivity a celkové konkurenceschopnosti organizací v rychle se měnícím a diverzifikovaném pracovním prostředí. Disertační práce také demonstruje, jak může pracovní autonomie přispět ke zlepšení sociálního klima na pracovišti, což má přímý pozitivní dopad na celkovou pohodu zaměstnanců. Tyto poznatky poskytují managementu a ŘLZ efektivní nástroje pro řešení výzev současného dynamického pracovního prostředí.

Limity výzkumu

Předkládaná disertační práce přináší poznatky o vlivu pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR, které mají význam pro manažery a profesionály v oblasti ŘLZ. Přesto je při interpretaci výsledků nezbytné brát v úvahu několik klíčových omezení, která mohou ovlivnit generalizovatelnost a interpretaci zjištění. Jedním z těchto omezení je geografická a kulturní specifická vzorku, který byl omezen pouze na ČR. Ačkoli výzkum poskytuje cenné informace pro český kontext, výsledky by

nemusely být přímo aplikovatelné na jiné kultury nebo zeměpisné oblasti bez dalšího ověření. Avšak tato skutečnost umožňuje identifikovat specifické aspekty českého prostředí a zároveň vybízí k dalším výzkumům v této oblasti, jak je podrobněji shrnuto v **tabulce 12**.

Dalším omezením jsou metodologické aspekty. Vzhledem k tomu, že byly použity především kvantitativní metody, může být hloubka pochopení subjektivních zkušeností a percepce zaměstnanců v ČR omezena. Kvantitativní data sice poskytují užitečný přehled o trendech a vzorcích, avšak nemusí plně zachytit hlubší psychologické a sociální nuance spojené s pracovní autonomií. Toto opět souvisí s potřebou hlubšího ověření výsledků prezentovaných v předkládané disertační práci, kupříkladu formou navazujících kvalitativních a multidisciplinárních výzkumů. Určitou limitací při interpretaci výsledků je také použití vah. Přesto, že použití vah představuje značný přínos, neboť data jsou upravena tak, aby odpovídala cílové populaci a tím pádem nejsou zkreslená, nelze opomenout drobný nedostatek. Ten spočívá v tom, že při zaokrouhlování vážených hodnot může dojít k situaci, kdy některé součty neodpovídají přesně velikosti vzorku. Tato situace konkrétně nastala u kontingenční tabulky, která je uvedena v **příloze XII**. Jedná se však pouze o drobnou limitaci, a přínosy použití vah jsou daleko větší než tento drobný nedostatek.

Nepřítomnost statisticky významného moderačního efektu naznačuje potřebu dalšího zkoumání potenciálních moderátorů, které mohou ovlivnit vztah mezi pracovní autonomií a různými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců, které v této práci nebyly zkoumány. Osobnostní rysy nebo specifické pracovní podmínky by mohly mít značný vliv na to, jak zaměstnanci vnímají pracovní autonomii. To poukazuje na možnost nepozorovaných heterogenních efektů, které mohou existovat a mohou být ovlivněny jinými proměnnými nezkoumanými v této práci.

Je také vhodné zmínit možné zkreslení výzkumu, známé jako „common-source bias“, které může vzniknout, když data o závislých a nezávislých proměnných pochází z totožného zdroje dat. Tento typ zkreslení může ovlivnit interpretaci vztahů mezi proměnnými, což může vést k falešným korelacím. Z tohoto důvodu byla v předkládané disertační práci důsledně ověřena spolehlivost a validita využívaných dat. Pro minimalizaci možných zkreslení by se navazující výzkumy měly zaměřit na použití různých zdrojů dat, provádět šetření ve více vlnách a do šetření zahrnout různé organizace s odlišným zaměřením.

Závěrem je třeba zdůraznit, že přesto, že byla identifikována zjištění o vlivu pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR, zmíněné

limity naznačují potřebu opatrnosti při interpretaci zjištěných výsledků a zdůrazňují nezbytnost dalšího výzkumu v této oblasti. Tato disertační práce otevírá prostor pro budoucí výzkumy, které by měly zvážit možná omezení a snažit se je adresovat, aby bylo možné poskytnout ucelenější a spolehlivější závěry o vlivu pracovní autonomie na různé aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců. To přispěje k poskytnutí ucelenějšího a hlubšího pohledu na zkoumanou problematiku.

6 Závěr

V předložené disertační práci byl zkoumán vliv pracovní autonomie a vnímané podpory autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR jako zásadní koncept v oblasti ŘLZ a organizace práce. Disertační práce se skládala ze šesti hlavních kapitol.

V **první kapitole** byl poskytnut úvod, který nastínil základní kontext a význam pracovní autonomie v dnešním dynamickém pracovním prostředí s důrazem na specifika ČR. V ČR, stejně jako v mnoha dalších zemích, čelí pracovní prostředí rychlým změnám, které jsou důsledkem technologického rozvoje, globalizace a měnících se očekávání zaměstnanců týkajících se flexibilních pracovních úvazků. V tomto kontextu tedy pracovní autonomie v ČR nabývá na významu jako klíčový faktor pro zvýšení pracovní spokojenosti a produktivity, což má zásadní dopad na konkurenceschopnost českých organizací.

Druhá kapitola se zabývala teoretickými východisky a obsahovala komplexní přehled vědeckých a odborných zdrojů v kontextu pracovní autonomie. Byl podrobně představen historický vývoj a definice pracovní autonomie, hlavní teoretické přístupy, pracovní autonomie z pohledu kvantifikace, trendy na trhu práce s důrazem na situaci v ČR a vliv pracovní autonomie a vnímané podpory autonomie na konkrétní aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

Třetí kapitola detailně popisovala cíle a metodiku disertační práce. Konkrétně byl formulován jeden hlavní cíl, který byl naplněn prostřednictvím 13 PC (A až M) a doplněn o tři dílčí cíle (a až c). Metodika disertační práce podrobně popisovala celý výzkumný proces v souladu s kroky popsány Tharenouem et al. (2007). Byly definovány VT, OVO a SVO, které byly shrnuty v **tabulce 3**. Následně bylo formulováno 70 statistických hypotéz a vytvořen konceptuální rámec disertační práce, který byl vyobrazen na **obrázku 8**. Byla popsána metoda sběru dat a příprava dat pro další analýzy. Na závěr došlo k podrobnému popsání způsobů analýzy dat a interpretace a komunikace výzkumných zjištění.

Čtvrtá kapitola představila výsledky na základě provedených analýz (bibliometrická analýza, dvourozměrná analýza závislostí, korelační analýza, zobecněné lineární modely, mediační analýza, moderační analýza, shluková analýza a analýza rozptylu), interpretaci výsledků a související diskusi v kontextu zjištěných

výsledků. Tato kapitola postupně představila jednotlivé výsledky dle definovaných VT, SVO a statistických hypotéz.

- VT₁: Výsledky bibliometrické analýzy odhalily, že **publikační aktivita v oblasti pracovní autonomie rostla** (průměrná roční míra růstu 8,6 %). Od roku 1972 do roku 2022 bylo v databázi WoS indexováno **16 856 publikací**, které napsalo **41 089 autorů**. Bylo identifikováno **13 klíčových publikací**, které byly dle citací rozděleny do dvou skupin. Pozornost byla věnována **19 hlavním tématům**. Témata s nejvyšší frekvencí byla **pracovní spokojenost, Sebedeterminační teorie a motivace**. Témata, kterým byla věnována největší pozornost v posledních letech byla **well-being, COVID-19, pracovní zdroje a umělá inteligence**. Publikace v oblasti pracovní autonomie byly zastoupeny v **210 různých kategoriích databáze WoS**.
- VT₂: Výsledky ukázaly, že **věk, vzdělání, oblast profese a hrubý měsíční příjem měly vliv** na potřebu pracovní autonomie zaměstnanců v ČR. Naopak, pohlaví, pracovní pozice, velikost organizace a změna zaměstnání za poslední rok vliv neměly.
- VT₃ a VT₄: Výsledky ukázaly, že pracovní autonomie a vnímaná podpora autonomie **měly vliv** na pracovní angažovanost, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- VT₅: Vnímaná podpora autonomie **mediovala** vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- VT₆: Pracovní autonomie **mediovala** vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- VT₇: U žádných ze zkoumaných vztahů mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností, pracovní spokojeností, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců se **nepotvrdil moderační vliv** zkoumaných sociodemografických a dalších charakteristik.
- VT₈: Byly identifikovány **dva shluky zaměstnanců v ČR**. První shluk „**Nenaplnění autonomií a podporou**“ obsahoval 509 pozorování a druhý shluk „**Naplnění autonomií a podporou**“ obsahoval 492 pozorování. Hodnoty všech proměnných byly u shluku „**Nenaplnění autonomií a podporou**“ **výrazně nižší**. To značilo nižší pracovní autonomii, vnímanou podporu autonomie, pracovní

angažovanost, pracovní spokojenost a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a vyšší tendenci ke změně zaměstnání zaměstnanců v daném shluku.

V **páté kapitole**, za účelem zpřehlednění a shrnutí výsledků předkládané disertační práce, byla vytvořena **tabulka 10**, která sumarizovala a interpretovala dílčí výsledky provedených analýz dle jednotlivých VT. Následně bylo shrnuto, jak lze výzkumná zjištění aplikovat v praxi. Byla identifikována a formulována doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizaci, která byla seskupena do **tabulky 11**. Bylo zdůrazněno, že pro efektivní podporu pracovní autonomie je klíčové zohlednění specifických charakteristik, potřeb a kultury dané organizace a také specifických potřeb zaměstnanců. Zjištění byla využita pro formulaci doporučení pro management a ŘLZ v organizacích a integrována do stávajícího modelu ŘLZ dle Ulricha (1997) s cílem posílit roli ŘLZ jako strategického partnera v podporování pracovní autonomie. Modifikovaný model ŘLZ v kontextu pracovní autonomie byl vyobrazen na **obrázku 20** a představuje inovativní přístup ke strategickému ŘLZ, který zdůrazňuje zásadní roli pracovní autonomie v moderním pracovním prostředí. Následně byly představeny tři příklady úspěšných strategií z praxe, které ilustrovaly, jak mohou být teoretická doporučení této disertační práce úspěšně implementována v reálných podmínkách. Dále byla identifikována a formulována doporučení pro budoucí výzkum, která mohou pomoci dalšímu rozvoji a hlubšímu porozumění problematice pracovní autonomie nejen v kontextu českého pracovního prostředí. V této kapitole byla uvedena shrnutí teoretických a praktických přínosů disertační práce a podrobně představeny možné limity realizovaného výzkumu.

Tato **šestá kapitola** závěrečně sumarizuje předloženou disertační práci dle jednotlivých kapitol.

7 Seznam použitých zdrojů

- ACEMOGLU, Daron a Pascual RESTREPO, 2018. The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment. *American Economic Review* [online]. **108**(6), 1488–1542. ISSN 0002-8282. Dostupné z: doi:10.1257/aer.20160696
- ADLER, Marina A., 1993. Gender Differences in Job Autonomy: *The Sociological Quarterly* [online]. **34**(3), 449–465. ISSN 1533-8525. Dostupné z: doi:10.1111/j.1533-8525.1993.tb00121.x
- ADLER, Paul S. a Bryan BORYS, 1996. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* [online]. **41**, 61–89. ISSN 1930-3815. Dostupné z: doi:10.2307/2393986
- AGARWAL, Sucheta a Usha LENKA, 2015. Study on work-life balance of women entrepreneurs – review and research agenda. *Industrial and Commercial Training* [online]. **47**(7), 356–362. ISSN 0019-7858. Dostupné z: doi:10.1108/ICT-01-2015-0006
- ALTIMUS, Cyrus A. a Richard J. TERSINE, 1973. Chronological age and job satisfaction: The young blue collar worker. *Academy of Management Journal* [online]. **16**(1), 53–66. ISSN 1948-0989. Dostupné z: doi:10.2307/255042
- APPELBAUM, Eileen, Thomas BAILEY, Peter BERG a Arne L. KALLEBERG, 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. B.m.: Cornell University Press. ISBN 978-0-8014-8655-5.
- ARIA, Massimo a Corrado CUCCURULLO, 2017. bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics* [online]. **11**(4), 959–975. ISSN 17511577. Dostupné z: doi:10.1016/j.joi.2017.08.007
- ARIA, Massimo, Michelangelo MISURACA a Maria SPANO, 2020. Mapping the Evolution of Social Research and Data Science on 30 Years of Social Indicators Research. *Social Indicators Research* [online]. **149**(3), 803–831. ISSN 0303-8300, 1573-0921. Dostupné z: doi:10.1007/s11205-020-02281-3
- ARNTZ, M., T. GREGORY a U. ZIERAHN, 2016. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers: The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis* [online]. OECD Social, Employment and Migration Working Papers 189. Paris: OECD Publishing [vid. 2023-04-15]. Dostupné z: doi:10.1787/5j1z9h56dvq7-en
- ARONSSON, Gunnar, 1989. Dimensions of Control as Related to Work Organization, Stress, and Health. *International Journal of Health Services* [online]. **19**(3), 459–468. ISSN 0020-7314. Dostupné z: doi:10.2190/N6KQ-HWA0-H7CJ-KUPQ
- ARREGLE, Jean-Luc, Brice DATTÉE, Michael A. HITT a Donald BERGH, 2022. Organizational Autonomy: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management* [online]. **49**(1), 85–124. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi:10.1177/01492063221123264

- ASPØY, Tove Mogstad, 2020. Low education, high job quality? Job autonomy and learning among workers without higher education in Scandinavia, the United Kingdom and Ireland. *European Societies* [online]. **22**(2), 188–210. ISSN 1461-6696. Dostupné z: doi:10.1080/14616696.2019.1660392
- BAARD, Paul P., Edward L. DECI a Richard M. RYAN, 2000. *Intrinsic need satisfaction as a motivational basis of performance and well-being at work*. Unpublished manuscript, Fordham University,
- BAARD, Paul P., Edward L. DECI a Richard M. RYAN, 2004. Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings1. *Journal of Applied Social Psychology* [online]. **34**(10), 2045–2068. ISSN 0021-9029, 1559-1816. Dostupné z: doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- BADRI, Siti Khadijah Zainal a Siti Aisyah PANATIK, 2020. The Roles of Job Autonomy and Self-Efficacy to Improve Academics' Work-life Balance. *Asian Academy of Management Journal* [online]. **25**(2) [vid. 2023-06-25]. ISSN 2180-4184, 1394-2603. Dostupné z: doi:10.21315/aamj2020.25.2.4
- BAILYN, Lotte, 1985. Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management* [online]. **24**(2), 129–146. ISSN 00904848, 1099050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.3930240204
- BAKER, D B, 1985. The Study of Stress at Work. *Annual Review of Public Health* [online]. **6**(1), 367–381. ISSN 0163-7525, 1545-2093. Dostupné z: doi:10.1146/annurev.pu.06.050185.002055
- BAKER, Mary, 2021. What Is Work Really Like Today? Leaders and Employees See Things Differently. *Gartner* [online] [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/what-is-work-really-like-today-leaders-and-employees-see-things-differently>
- BAKKER, Arnold B. a Evangelia DEMEROUTI, 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* [online]. **22**(3), 309–328. ISSN 0268-3946. Dostupné z: doi:10.1108/02683940710733115
- BAKKER, Arnold B. a Evangelia DEMEROUTI, 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. **22**(3), 273–285. ISSN 1939-1307, 1076-8998. Dostupné z: doi:10.1037/ocp0000056
- BAKKER, Arnold B., Evangelia DEMEROUTI, Elpine DE BOER a Wilmar B. SCHAUFELI, 2003. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior* [online]. **62**(2), 341–356. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/S0001-8791(02)00030-1
- BAKKER, Arnold B., Evangelia DEMEROUTI a Martin C. EUWEMA, 2005. Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. **10**(2), 170–180. ISSN 1939-1307, 1076-8998. Dostupné z: doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- BAKKER, Arnold B., Wilmar B. SCHAUFELI, Michael P. LEITER a Toon W. TARIS, 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* [online]. **22**(3), 187–200. ISSN 0267-8373, 1464-5335. Dostupné z: doi:10.1080/02678370802393649
- BAL, P. Matthijs a Annet H. DE LANGE, 2014. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational*

and Organizational Psychology [online]. **88**(1), 126–154. ISSN 2044-8325. Dostupné z: doi:10.1111/joop.12082

BALL, Kirstie, 2021. *Electronic monitoring and surveillance in the workplace: literature review and policy recommendations*. [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union [vid. 2023-03-25]. ISBN 978-92-76-43340-8. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/5137>

BAZERMAN, Max H., 1982. Impact of personal control on performance: Is added control always beneficial? *Journal of Applied Psychology* [online]. **67**, 472–479. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.67.4.472

BEATON, D. E., C. BOMBARDIER, F. GUILLEMIN a M. B. FERRAZ, 2000. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine* [online]. **25**(24), 3186–3191. ISSN 0362-2436. Dostupné z: doi:10.1097/00007632-200012150-00014

BENZ, Matthias a Bruno S. FREY, 2004a. Being independent raises happiness at work. *Swedish economic policy review*. **11**(2), 95–134. ISSN 1400-1829.

BENZ, Matthias a Bruno S. FREY, 2004b. *The Value of Autonomy: Evidence from the Self-Employed in 23 Countries* [online]. SSRN Scholarly Paper. 4. leden 2004. [vid. 2024-02-24]. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.475140

BERNSTEIN, Paul, 1976. Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making. *Journal of Economic Issues* [online]. **10**(2), 490–522. ISSN 0021-3624. Dostupné z: doi:10.1080/00213624.1976.11503358

BORISOV, Igor a Szergej VINOGRADOV, 2022. Inclusiveness as a key determinant of work engagement: evidence from V4 countries. *Equilibrium* [online]. **17**(4), 1015–1050. ISSN 2353-3293, 1689-765X. Dostupné z: doi:10.24136/eq.2022.034

BOROWIEC, Agnieszka A. a Wojciech DRYGAS, 2022. Work–Life Balance and Mental and Physical Health among Warsaw Specialists, Managers and Entrepreneurs. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. **20**(1), 492. ISSN 1661-7827. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph20010492

BREAUGH, James A., 1985. The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations* [online]. **38**(6), 551–570. ISSN 0018-7267, 1741-282X. Dostupné z: doi:10.1177/001872678503800604

BREAUGH, James A., 1989. The Work Autonomy Scales: Additional Validity Evidence. *Human Relations* [online]. **42**(11), 1033–1056. ISSN 0018-7267, 1741-282X. Dostupné z: doi:10.1177/001872678904201105

BREAUGH, James A. a Alene S. BECKER, 1987. Further Examination of the Work Autonomy Scales: Three Studies. *Human Relations* [online]. **40**(6), 381–399. ISSN 0018-7267, 1741-282X. Dostupné z: doi:10.1177/001872678704000604

BREJČÁK, Peter, 2024. Vývojáři Y Softu roky fungují bez šéfů. Bylo to rozhodnutí ze zoufalství, ale zafungovalo, říká Muchna. *CzechCrunch* [online] [vid. 2024-06-07]. Dostupné z: <https://cc.cz/vyvojari-y-softu-roky-funguji-bez-sefu-produktivita-vzrostla-model-dal-rozsirujeme-rika-muchna/>

- BROECK, Anja, Maarten VANSTEENKISTE, Hans WITTE, Bart SOENENS a Willy LENS, 2010. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. **83**(4), 981–1002. ISSN 09631798. Dostupné z: doi:10.1348/096317909X481382
- BÜSSING, André a Jürgen GLASER, 2001. Gender as a moderator of the working time autonomy – health relationship. *Equal Opportunities International* [online]. **20**(1/2), 49–60. ISSN 0261-0159. Dostupné z: doi:10.1108/02610150110786705
- CAPLAN, Robert D., 1975. *Job demands and worker health: main effects and occupational differences*. Washington: U.S. Dept. of Health, Education, and Welfare, Public Health Service, Center for Disease Control, National Institute for Occupational Safety and Health : For sale by the Supt. of Docs., U.S. Govt. Print. Off. NIOSH research report.
- CARR, M.D. a P. MELLIZO, 2013. The relative effect of voice, autonomy, and the wage on satisfaction with work. *International Journal of Human Resource Management* [online]. **24**(6), 1186–1201. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2012.706818
- CASCIO, Wayne F. a Herman AGUINIS, 2008. Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology* [online]. **93**(5), 1062–1081. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.93.5.1062
- CLARK, Andrew E., 1997. Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics* [online]. **4**(4), 341–372. ISSN 0927-5371. Dostupné z: doi:10.1016/S0927-5371(97)00010-9
- CLARK, Andrew E., 2005. Your Money or Your Life: Changing Job Quality in OECD Countries. *British Journal of Industrial Relations* [online]. **43**(3), 377–400. ISSN 1467-8543. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-8543.2005.00361.x
- CLARK, Sue Campbell, 2000. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations* [online]. **53**(6), 747–770. ISSN 0018-7267, 1741-282X. Dostupné z: doi:10.1177/0018726700536001
- CLEAR, Fintan a Keith DICKSON, 2005. Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment* [online]. **20**(3), 218–233. ISSN 1468-005X. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-005X.2005.00155.x
- COLLIE, Rebecca J., Jennifer D. SHAPKA, Nancy E. PERRY a Andrew J. MARTIN, 2016. Teachers' psychological functioning in the workplace: Exploring the roles of contextual beliefs, need satisfaction, and personal characteristics. *Journal of Educational Psychology* [online]. **108**(6), 788–799. ISSN 1939-2176. Dostupné z: doi:10.1037/edu0000088
- CROSON, David C. a Maria MINNITI, 2012. Slipping the surly bonds: The value of autonomy in self-employment. *Journal of Economic Psychology* [online]. **33**(2), Personality and Entrepreneurship, 355–365. ISSN 0167-4870. Dostupné z: doi:10.1016/j.joep.2011.05.001

- ČERNÁ, Andrea, 2022. Lidský kapitál 2022: Firmy se musí zaměřit na posilování vztahů se zaměstnanci. *dReport* [online] [vid. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/lidsky-kapital-2022-firmy-se-musi-zamerit-na-posilovani-vztahu-se-zamestnanci/>
- ČSÚ, 2023. *Vývoj ekonomiky České republiky* [online]. 18. prosinec 2023. B.m.: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-3-ctvrtleti-2023>
- DALL'ORA, Chiara, Jane BALL, Maria REINIUS a Peter GRIFFITHS, 2020. Burnout in nursing: a theoretical review. *Human Resources for Health* [online]. **18**(1), 41. ISSN 1478-4491. Dostupné z: doi:10.1186/s12960-020-00469-9
- DAVIS, Gerald L. a James E. BORDIERI, 1988. Perceived autonomy and job satisfaction in occupational therapists. *American Journal of Occupational Therapy* [online]. **42**(9), 591–595. ISSN 1943-7676. Dostupné z: doi:10.5014/ajot.42.9.591
- DE CLERCQ, Dirk a Steven A. BRIEGER, 2022. When Discrimination is Worse, Autonomy is Key: How Women Entrepreneurs Leverage Job Autonomy Resources to Find Work–Life Balance. *Journal of Business Ethics* [online]. **177**(3), 665–682. ISSN 0167-4544, 1573-0697. Dostupné z: doi:10.1007/s10551-021-04735-1
- DE LANGE, Annet H., Toon W. TARIS, Michiel A. J. KOMPIER, Irene L. D. HOUTMAN a Paulien M. BONGERS, 2004. The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress* [online]. **18**, 149–166. ISSN 1464-5335. Dostupné z: doi:10.1080/02678370412331270860
- DE SPIEGELAERE, Stan, Guy VAN GYES a Geert VAN HOOTEGEM, 2016. Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* [online]. **26**(4), 515–527. ISSN 1520-6564. Dostupné z: doi:10.1002/hfm.20666
- DECI, Edward L., James P. CONNELL a Richard M. RYAN, 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology* [online]. **74**(4), 580–590. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.74.4.580
- DECI, Edward L., Anja H. OLAFSEN a Richard M. RYAN, 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* [online]. **4**(1), 19–43. ISSN 2327-0608, 2327-0616. Dostupné z: doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- DECI, Edward L. a Richard M. RYAN, 1980. Self-determination Theory: When Mind Mediates Behavior. *The Journal of Mind and Behavior*. **1**(1), 33–43. ISSN 02710137.
- DECI, Edward L. a Richard M. RYAN, 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* [online]. Boston, MA: Springer US [vid. 2021-05-13]. ISBN 978-1-4899-2273-1. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/978-1-4899-2271-7>

- DECI, Edward L. a Richard M. RYAN, 2000. The „What" and „Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* [online]. **11**(4), 227–268. ISSN 1047-840X, 1532-7965. Dostupné z: doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- DECI, Edward L. a Richard M. RYAN, 2008a. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* [online]. **49**(1), 14–23. ISSN 1878-7304, 0708-5591. Dostupné z: doi:10.1037/0708-5591.49.1.14
- DECI, Edward L. a Richard M. RYAN, 2008b. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* [online]. **49**(3), 182–185. ISSN 1878-7304, 0708-5591. Dostupné z: doi:10.1037/a0012801
- DECI, Edward L., Richard M. RYAN, Marylène GAGNÉ, Dean R. LEONE, Julian USUNOV a Boyanka P. KORNAZHEVA, 2001. Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin* [online]. **27**(8), 930–942. ISSN 0146-1672, 1552-7433. Dostupné z: doi:10.1177/0146167201278002
- DE LANGE, Annet H., Toon W. TARIS, Michiel A. J. KOMPIER, Irene L. D. HOUTMAN a Paulien M. BONGERS, 2003. „The very best of the millennium": Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. **8**(4), 282–305. ISSN 1939-1307, 1076-8998. Dostupné z: doi:10.1037/1076-8998.8.4.282
- DELOITTE ČESKÁ REPUBLIKA, 2021. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2021 v ČR i ve světě. *Deloitte Czech Republic* [online] [vid. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>
- DISMAN, Miroslav, Olga ŠMÍDOVÁ a Jiří ORT, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost* [online]. Praha: Karolinum [vid. 2021-06-15]. ISBN 978-80-246-2619-2. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/id/10887146>
- DOLLARD, Maureen F. a Arnold B. BAKKER, 2010. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. **83**(3), 579–599. ISSN 09631798. Dostupné z: doi:10.1348/096317909X470690
- DOSTALOVÁ, Helena, 2022. Budoucnost práce. *Hospodářské noviny* [online] [vid. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-67078040-budoucnost-prace>
- DOYLE, Christine E., 2003. *Work and organizational psychology: an introduction with attitude*. 1. publ. Hove: Psychology Press. Psychology at work. ISBN 978-0-415-20872-7.
- DURME, Yves Van, Kraig EATON, Michael GRIFFITHS, Steve HATFIELD, John FORSYTHE, Nic SCOBLE-WILLIAMS, Lauren KIRBY, Shannon POYNTON a David MALLON, 2023. Deloitte 2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world. *Deloitte Insights* [online] [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

DWORKIN, Gerald, 1988. *The theory and practice of autonomy*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-511-62520-6.

DYSVIK, Anders a Bård KUYVAAS, 2013. Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. **22**(5), 563–573. ISSN 1359-432X. Dostupné z: doi:10.1080/1359432X.2012.667215

EDWARDS, Nathaniel T., 2013. The evolution of worker autonomy in the modern and postmodern eras of business management. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies* [online]. **6**(2), 200–209. ISSN 1752-0452. Dostupné z: doi:10.1504/IJEPEE.2013.055798

EVROPSKÁ UNIE, 2022. *Dovednosti pro dnešek i pro budoucnost: odborné vzdělávání a příprava* [online]. 2022. B.m.: Úřad pro publikace Evropské unie. [vid. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/858095>

EVROPSKÝ ORGÁN PRO PRACOVNÍ ZÁLEŽITOSTI a GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO ZAMĚSTNANOST, SOCIÁLNÍ VĚCI A SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ, 2021. Budoucnost práce: výzkumní pracovníci a inženýři. *EURES* [online] [vid. 2023-04-15]. Dostupné z: https://eures.ec.europa.eu/future-work-researchers-and-engineers-2021-05-12_cs

FALAGAS, Matthew E., Eleni I. PITSOUNI, George A. MALIETZIS a Georgios PAPPAS, 2008. Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB Journal* [online]. **22**(2), 338–342. ISSN 0892-6638, 1530-6860. Dostupné z: doi:10.1096/fj.07-9492LSF

FERNET, Claude, Frédéric GUAY a Caroline SENÉCAL, 2004. Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior* [online]. **65**(1), 39–56. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/S0001-8791(03)00098-8

FERNET, Claude, Frédéric GUAY, Caroline SENÉCAL a Stéphanie AUSTIN, 2012. Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education* [online]. **28**(4), 514–525. ISSN 0742051X. Dostupné z: doi:10.1016/j.tate.2011.11.013

FORNER, Vivien W., Michael JONES, Yoke BERRY a Joakim EIDENFALK, 2020. Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal* [online]. **18**(2), 76–94. ISSN 1541-6518. Dostupné z: doi:10.1108/OMJ-03-2020-0891

FRIED, Yitzhak a Gerald R. FERRIS, 1987. The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology* [online]. **40**, 287–322. ISSN 1744-6570. Dostupné z: doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x

GAGNÉ, Marylène, 2003. The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion* [online]. **27**(3), 199–223. ISSN 01467239. Dostupné z: doi:10.1023/A:1025007614869

GAGNÉ, Marylène a Devasheesh BHAVE, 2011. Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-Being in Every Culture. In: Valery I. CHIRKOV, Richard M. RYAN

a Kennon M. SHELDON, ed. *Human Autonomy in Cross-Cultural Context* [online]. Dordrecht: Springer Netherlands, Cross-Cultural Advancements in Positive Psychology, s. 163–187 [vid. 2023-02-13]. ISBN 978-90-481-9666-1. Dostupné z: doi:10.1007/978-90-481-9667-8_8

GAGNÉ, Marylène a Edward L. DECI, 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* [online]. **26**(4), 331–362. ISSN 08943796. Dostupné z: doi:10.1002/job.322

GANSTER, Daniel C. a Marcelline R. FUSILIER, 1989. Control in the workplace. In: *International review of industrial and organizational psychology 1989*. Oxford, England: John Wiley & Sons, s. 235–280. ISBN 978-0-471-92174-5.

GARCÍA-SALIRROSAS, Elizabeth Emperatriz a Rafael Fernando RONDON-EUSEBIO, 2023. Impact of Labor Autonomy and Work-Life Balance on Job Satisfaction in Teleworking. In: *Proceedings of the 2023 7th International Conference on E-Commerce, E-Business and E-Government* [online]. New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, s. 79–86 [vid. 2024-02-24]. ICEEG '23. ISBN 9798400708398. Dostupné z: doi:10.1145/3599609.3599621

GARDELL, B., 1982. Worker participation and autonomy: a multilevel approach to democracy at the workplace. *International Journal of Health Services: Planning, Administration, Evaluation* [online]. **12**(4), 527–558. ISSN 0020-7314. Dostupné z: doi:10.2190/AW2E-4D3E-57PA-KDAP

GARFIELD, Eugene, 2004. Historiographic Mapping of Knowledge Domains Literature. *Journal of Information Science* [online]. **30**(2), 119–145. ISSN 0165-5515, 1741-6485. Dostupné z: doi:10.1177/0165551504042802

GIDDENS, Anthony, 1986. *The Constitution of Society: outline of the theory of structuration*. First paperback edition. Berkeley Los Angeles: University of California Press. ISBN 978-0-520-05728-9.

GILLET, Nicolas, Marylène GAGNÉ, Séverine SAUVAGÈRE a Evelyne FOUQUEREAU, 2013. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. **22**(4), 450–460. ISSN 1359-432X. Dostupné z: doi:10.1080/1359432X.2012.665228

GOODBOY, A.K., M.M. MARTIN, J.M. KNIGHT a Z. LONG, 2017. Creating the Boiler Room Environment: The Job Demand-Control-Support Model as an Explanation for Workplace Bullying. *Communication Research* [online]. **44**(2), 244–262. Dostupné z: doi:10.1177/0093650215614365

GOOGLE, 2022. *Google Diversity Annual Report* [online]. Dostupné z: <https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2022/>

GOOGLE, 2023. *Google Diversity Annual Report* [online]. Dostupné z: <https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2023/>

GÖZÜKARA, İzlem a Nurdan ÇOLAKOĞLU, 2016. The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **229**, 253–266. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.136

- GÖZÜKARA, İzlem a Omer Faruk ŞİMŞEK, 2015. Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **195**, 963–971. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.274
- GRIFFIN, Mark A., Malcolm G. PATTERSON a Michael A. WEST, 2001. Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior* [online]. **22**(5), 537–550. ISSN 1099-1379. Dostupné z: doi:10.1002/job.101
- GUILLET, Sylvain, 2023. Trh práce: Jaké příležitosti přináší rok 2023? *Welcome to the Jungle* [online] [vid. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/trh-prace-2023-prilezitosti>
- HABERMAS, Jürgen, Thomas MACCARTHY a Jürgen HABERMAS, 2007. *Reason and the rationalization of society*. Nachdr. Boston: Beacon. The theory of communicative action / Jürgen Habermas. Transl. by Thomas MacCarthy, Vol. 1. ISBN 978-0-8070-1507-0.
- HACKMAN, J. a G. R. OLDHAM, 1974. *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects* [online]. 1. květen 1974. [vid. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Job-Diagnostic-Survey%3A-An-Instrument-for-the-of-Hackman-Oldham/e47e797a026069ebce49ce95c7290406ed782ae9>
- HACKMAN, J. Richard, 1980. Work redesign and motivation. *Professional Psychology* [online]. **11**, 445–455. ISSN 0033-0175. Dostupné z: doi:10.1037/0735-7028.11.3.445
- HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM, 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* [online]. **60**(2), 159–170. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/h0076546
- HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM, 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* [online]. **16**(2), 250–279. ISSN 00305073. Dostupné z: doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- HALLIDAY, Cynthia Saldanha, Samantha C. PAUSTIAN-UNDERDAHL, Zoa ORDÓÑEZ, Steven G. ROGELBERG a Haiyan ZHANG, 2018a. Autonomy as a key resource for women in low gender egalitarian countries: A cross-cultural examination. *Human Resource Management* [online]. **57**(2), 601–615. ISSN 1099-050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.21874
- HALLIDAY, Stuart, David J. HUNTER a Laura MCMILLAN, 2018b. Ward staff perceptions of the role of the advanced nurse practitioner in a „hospital at day" setting. *British Journal of Nursing (Mark Allen Publishing)* [online]. **27**(2), 92–97. ISSN 0966-0461. Dostupné z: doi:10.12968/bjon.2018.27.2.92
- HARZING, Anne-Wil a Satu ALAKANGAS, 2016. Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics* [online]. **106**(2), 787–804. ISSN 0138-9130, 1588-2861. Dostupné z: doi:10.1007/s11192-015-1798-9
- HÄUSSER, Jan Alexander, Andreas MOJZISCH, Miriam NIESEL a Stefan SCHULZ-HARDT, 2010. Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-

being. *Work & Stress* [online]. **24**(1), 1–35. ISSN 0267-8373, 1464-5335. Dostupné z: doi:10.1080/02678371003683747

HAYES, Andrew F., 2022. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. Third edition. New York ; London: The Guilford Press. Methodology in the social sciences. ISBN 978-1-4625-4903-0.

HEDMAN, Arvid, 2024. Compensation Equity: An Opportunity To Ensure Fairness. *HR Blog* [online] [vid. 2024-06-06]. Dostupné z: <https://hrblog.spotify.com/2023/10/12/compensation-equity-an-opportunity-to-ensure-fairness/>

HEYNS, Marita a Sebastiaan ROTHMANN, 2018. Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work. *Psychological Reports* [online]. **121**(1), 112–134. ISSN 0033-2941. Dostupné z: doi:10.1177/0033294117718555

HOFFMAN, Brian J., Mindy K. SHOSS a Lauren A. WEGMAN, 2020. The Changing Nature of Work and Workers: An Introduction. In: Brian J. HOFFMAN, Mindy K. SHOSS a Lauren A. WEGMAN, ed. *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work* [online]. 1. vyd. B.m.: Cambridge University Press, s. 3–19 [vid. 2023-03-23]. ISBN 978-1-108-27803-4. Dostupné z: doi:10.1017/9781108278034.001

HULIN, Charles L. a Milton R. BLOOD, 1968. Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin* [online]. **69**, 41–55. ISSN 1939-1455. Dostupné z: doi:10.1037/h0025356

HUNTER, Ian, Jane SAUNDERS a Simon CONSTANCE, 2016. *HR Business Partners* [online]. 0 vyd. B.m.: Routledge [vid. 2024-04-17]. ISBN 978-1-317-12061-2. Dostupné z: doi:10.4324/9781315587240

CHALUTZ, H. Ben-Gal a Y. COHEN, 2022. The “New Fit”: Skills and Competencies for The Future of Work. *IFAC-PapersOnLine* [online]. **55**(2), 14th IFAC Workshop on Intelligent Manufacturing Systems IMS 2022, 511–515. ISSN 2405-8963. Dostupné z: doi:10.1016/j.ifacol.2022.04.245

CHANG, Wan-Jing April, Yung-Shui WANG a Tung-Chun HUANG, 2013. Work Design–Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management* [online]. **52**(1), 1–26. ISSN 1099-050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.21515

CHRISTIAN, Michael S., Adela S. GARZA a Jerel E. SLAUGHTER, 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* [online]. **64**, 89–136. ISSN 1744-6570. Dostupné z: doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2019. *Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work* [online]. 13.01.1. Geneva: ILO. Dostupné z: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_662410/lang--en/index.htm

JOHARI, Johanim, Fee YEAN TAN a Zati Iwani TJK ZULKARNAIN, 2018. Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management* [online]. **32**(1), 107–120. ISSN 0951-354X. Dostupné z: doi:10.1108/IJEM-10-2016-0226

- JOHNSON, J V a E M HALL, 1988. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*. **78**(10), 1336–1342. ISSN 0090-0036.
- JOHNSON, Jeffrey V., 1989. Collective Control: Strategies for Survival in the Workplace. *International Journal of Health Services* [online]. **19**(3), 469–480. ISSN 0020-7314, 1541-4469. Dostupné z: doi:10.2190/H1D1-AB94-JM7X-DDM4
- KANAT-MAYMON, Yaniv a Abira REIZER, 2017. Supervisors' Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories. *Applied Psychology* [online]. **66**(3), 468–486. ISSN 1464-0597. Dostupné z: doi:10.1111/apps.12094
- KARASEK, Robert A., 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* [online]. **24**(2), 285. ISSN 00018392. Dostupné z: doi:10.2307/2392498
- KARASEK, Robert, Chantal BRISSON, Norito KAWAKAMI, Irene HOUTMAN, Paulien BONGERS a Ben AMICK, 1998. The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of occupational health psychology* [online]. **3**, 322–55. Dostupné z: doi:10.1037/1076-8998.3.4.322
- KARASEK, Robert a Töres THEORELL, 2009. *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. 9. [print]. New York: Basic Books. ISBN 978-0-465-02897-9.
- KÄRREMAN, Dan, Stefan SVENINGSSON a Mats ALVESSON, 2002. The Return of the Machine Bureaucracy? - Management Control in the Work Settings of Professionals. *International Studies of Management & Organization* [online]. **32**(2), 70–92. ISSN 0020-8825. Dostupné z: doi:10.1080/00208825.2002.11043661
- KELLIHER, Clare a Deirdre ANDERSON, 2010. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations* [online]. **63**(1), 83–106. ISSN 0018-7267, 1741-282X. Dostupné z: doi:10.1177/0018726709349199
- KHOSHNAW, Saifaddin a Hamed ALAVI, 2020. Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering* [online]. **3**(1), 606–616. ISSN 2545-2827. Dostupné z: doi:10.2478/mape-2020-0051
- KIGGUNDU, M. N., 1983. Task interdependence and job design: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* [online]. **31**(2), 145–172. ISSN 0030-5073. Dostupné z: doi:10.1016/0030-5073(83)90118-6
- KIRMEYER, Sandra L. a Arie SHIROM, 1986. Perceived Job Autonomy in the Manufacturing Sector: Effects of Unions, Gender, and Substantive Complexity. *Academy of Management Journal* [online]. **29**(4), 832–840. ISSN 0001-4273. Dostupné z: doi:10.5465/255949
- KIROVOVA, Iva, 2017. Autonomy at Work and Organizational Context. In: A. GREGAR a M. HORAK, ed. *16th International Conference on Work and Organization Psychology: PSYCHOLOGIE PRACE*

- A ORGANIZACE 2017: PRACOVNI POTENCIAL A JEHO PROMENY V CASE. WORK POTENTIAL AND ITS CHANGES OVER TIME [online]. Zlin: Tomas Bata Univ Zlin, s. 264–271 [vid. 2024-01-07]. ISBN 978-80-7454-714-0. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000473811400024>
- KLINE, Rex B., 2016. *Principles and practice of structural equation modeling, 4th ed.* New York, NY, US: Guilford Press. Principles and practice of structural equation modeling, 4th ed. ISBN 978-1-4625-2334-4.
- KNIFFIN, Kevin M., Jayanth NARAYANAN, Frederik ANSEEL, John ANTONAKIS, Susan P. ASHFORD, Arnold B. BAKKER, Peter BAMBERGER, Hari BAPUJI, Devasheesh P. BHAVE, Virginia K. CHOI, Stephanie J. CREAMY, Evangelia DEMEROUTI, Francis J. FLYNN, Michele J. GELFAND, Lindred L. GREER, Gary JOHNS, Selin KESEBIR, Peter G. KLEIN, Sun Young LEE, Hakan OZCELIK, Jennifer Louise PETRIGLIERI, Nancy P. ROTHBARD, Cort W. RUDOLPH, Jason D. SHAW, Nina SIROLA, Connie R. WANBERG, Ashley WHILLANS, Michael P. WILMOT a Mark van VUGT, 2021. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist* [online]. **76**(1), 63–77. ISSN 1935-990X, 0003-066X. Dostupné z: [doi:10.1037/amp0000716](https://doi.org/10.1037/amp0000716)
- KNOKE, David a Song YANG, 2008. *Social Network Analysis* [online]. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc. [vid. 2023-03-19]. ISBN 978-1-4129-2749-9. Dostupné z: [doi:10.4135/9781412985864](https://doi.org/10.4135/9781412985864)
- KOVJANIC, Snjezana, Sebastian C. SCHUH, Klaus JONAS, Niels Van QUAQUEBEKE a Rolf VAN DICK, 2012. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links: TFL AND BASIC NEED SATISFACTION. *Journal of Organizational Behavior* [online]. **33**(8), 1031–1052. ISSN 08943796. Dostupné z: [doi:10.1002/job.1771](https://doi.org/10.1002/job.1771)
- KRUMM, Stefan, Anna GRUBE a Guido HERTEL, 2013. No time for compromises: Age as a moderator of the relation between needs–supply fit and job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. **22**(5), 547–562. ISSN 1359-432X. Dostupné z: [doi:10.1080/1359432X.2012.676248](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.676248)
- KUBÁTOVÁ, Zuzana, 2020. Experiment v české firmě: Zrušili šéfy a výkon vyskočil o 400 procent - Seznam Zprávy. *Seznam Zprávy* [online] [vid. 2024-06-07]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/experiment-v-ceske-firme-zrusili-sefy-a-vykon-vyskocil-o-400-130991>
- KUBICEK, B., M. PAŠKVAN a J. BUNNER, 2017. The bright and dark sides of job autonomy. In: *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice*. s. 45–63.
- KURZY.CZ, 2023. Zchlazení pracovního trhu se ve 3. čtvrtletí projevilo mezikvartálním poklesem zaměstnanosti a mírným růstem nezaměstnanosti. *kurzy.cz* [online] [vid. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/752603-trh-prace-vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-3-ctvrtleti-2023/>
- KUVAAS, Bård, 2008. A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations* [online]. **31**(1), 39–56. ISSN 0142-5455. Dostupné z: [doi:10.1108/01425450910916814](https://doi.org/10.1108/01425450910916814)

- KUVAAS, Bård, Robert BUCH a Anders DYSVIK, 2016. Constructive Supervisor Feedback is not Sufficient: Immediacy and Frequency is Essential. *Human Resource Management* [online]. **56**(3), 519–531. ISSN 1099-050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.21785
- KWOK, Chi, 2020. Work autonomy and workplace democracy: the polarization of the goods of work autonomy in the two worlds of work. *Review of Social Economy* [online]. **78**(3), 351–372. ISSN 0034-6764, 1470-1162. Dostupné z: doi:10.1080/00346764.2019.1690671
- LAI, Y., G. SARIDAKIS a R. BLACKBURN, 2015. Job stress in the United Kingdom: Are small and medium-sized enterprises and large enterprises different? *Stress and Health* [online]. **31**(3), 222–235. Dostupné z: doi:10.1002/smi.2549
- LALLEMENT, Michel, 2015. Work and the challenge of autonomy. *Social Science Information* [online]. **54**(2), 229–248. ISSN 0539-0184. Dostupné z: doi:10.1177/0539018414566423
- LANDSBERGIS, Paul A., Peter L. SCHNALL, Diane K. DEITZ, Katherine WARREN, Thomas G. PICKERING a Joseph E. SCHWARTZ, 1998. Job Strain and Health Behaviors: Results of a Prospective Study. *American Journal of Health Promotion* [online]. **12**(4), 237–245. ISSN 0890-1171, 2168-6602. Dostupné z: doi:10.4278/0890-1171-12.4.237
- LANGFRED, Claus W, 2000. The Paradox of Self-Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups. **21**(5), 563–585.
- LANGFRED, Claus W., 2005. Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management* [online]. **31**(4), 513–529. ISSN 0149-2063, 1557-1211. Dostupné z: doi:10.1177/0149206304272190
- LANGFRED, Claus W. a Neta A. MOYE, 2004. Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology* [online]. **89**(6), 934–945. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.89.6.934
- LANGFRED, Claus W. a Kevin W. ROCKMANN, 2016. The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & Organization Management* [online]. **41**(5), 629–657. ISSN 1552-3993. Dostupné z: doi:10.1177/1059601116668971
- LARSEN, Peder Olesen a Markus VON INS, 2010. The rate of growth in scientific publication and the decline in coverage provided by Science Citation Index. *Scientometrics* [online]. **84**(3), 575–603. ISSN 0138-9130, 1588-2861. Dostupné z: doi:10.1007/s11192-010-0202-z
- LEGATE, Nicole, Richard M. RYAN a Netta WEINSTEIN, 2012. Is Coming Out Always a “Good Thing”? Exploring the Relations of Autonomy Support, Outness, and Wellness for Lesbian, Gay, and Bisexual Individuals. *Social Psychological and Personality Science* [online]. **3**(2), 145–152. ISSN 1948-5506, 1948-5514. Dostupné z: doi:10.1177/1948550611411929
- LEVY, Paul E. (Paul Edgar), 2017. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. New York: Worth Publishers, Macmillan Learning. ISBN 978-1-319-01426-1.

- LEYDESDORFF, Loet, Stephen CARLEY a Ismael RAFOLS, 2013. Global maps of science based on the new Web-of-Science categories. *Scientometrics* [online]. **94**(2), 589–593. ISSN 0138-9130, 1588-2861. Dostupné z: doi:10.1007/s11192-012-0784-8
- LIN, B.Y.-J., Y.-K. LIN, C.-C. LIN a T.-T. LIN, 2013. Job autonomy, its predispositions and its relation to work outcomes in community health centers in Taiwan. *Health Promotion International* [online]. **28**(2), 166–177. Dostupné z: doi:10.1093/heapro/dar091
- LIU, Cong, Paul E. SPECTOR a Steve M. JEX, 2005. The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. **78**(3), 325–336. ISSN 0963-1798, 2044-8325. Dostupné z: doi:10.1348/096317905X26002
- LIU, Dong a Ping-ping FU, 2011. Motivating proteges' personal learning in teams: A multilevel investigation of autonomy support and autonomy orientation. *Journal of Applied Psychology* [online]. **96**(6), 1195–1208. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/a0024716
- LIU, Dong, Shu ZHANG, Lei WANG a Thomas W. LEE, 2011. The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: test of a multilevel model in teams. *The Journal of Applied Psychology* [online]. **96**(6), 1305–1316. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/a0024518
- LIU, Yuxin, Jamshed RAZA, Jianwei ZHANG, Nan ZHU a Habib GUL, 2022. Linking autonomy support and health at work: The self-determination theory perspective. *Current Psychology* [online]. **41**(6), 3651–3663. ISSN 1936-4733. Dostupné z: doi:10.1007/s12144-020-00884-0
- LMC, 2023a. Datová snídane: Spokojenost a motivace lidí rapidně klesá. Vzrostl zájem o změnu práce. *Alma Career* [online] [vid. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/datova-snidane-spokojenost-a-motivace-lidi-rapidne-klesa-vzrostl-zajem-o-zmenu-prace>
- LMC, 2023b. Nová data z trhu práce: na volná místa přišlo o 15 % reakcí víc než loni. *Alma Career* [online] [vid. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/nova-data-z-trhu-prace-na-volna-mista-prislo-o-15-reakci-vic-nez-loni>
- LOPES, Helena, Sérgio LAGOA a Teresa CALAPEZ, 2014. Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review* [online]. **25**(2), 306–326. ISSN 1035-3046, 1838-2673. Dostupné z: doi:10.1177/1035304614533868
- LYNCH, Martin F., Robert W. PLANT a Richard M. RYAN, 2005. Psychological Needs and Threat to Safety: Implications for Staff and Patients in a Psychiatric Hospital for Youth. *Professional Psychology: Research and Practice* [online]. **36**(4), 415–425. ISSN 1939-1323, 0735-7028. Dostupné z: doi:10.1037/0735-7028.36.4.415
- MALIK, Nishtha, Shalini Nath TRIPATHI, Arpan Kumar KAR a Shivam GUPTA, 2022. Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower* [online]. **43**(2), 334–354. ISSN 0143-7720. Dostupné z: doi:10.1108/IJM-03-2021-0173
- MALINOWSKA, Diana, Aleksandra TOKARZ a Anna WARDZICHOWSKA, 2018. Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation.

- International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* [online]. **31**(4), 445–458. ISSN 1232-1087. Dostupné z: doi:10.13075/ijomeh.1896.01197
- MANKINS, Michael a Eric GARTON, 2017. How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. *Harvard Business Review* [online]. [vid. 2024-06-06]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability>
- MASLACH, C., W. B. SCHAUFELI a M. P. LEITER, 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* [online]. **52**, 397–422. ISSN 0066-4308. Dostupné z: doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- MASOOD, Samad a Priyanka HALDIPUR, 2023. The Future of Work Report 2023. *Infosys Limited* [online] [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.infosys.com/services/digital-workplace-services/nextatwork.html>
- MATHIS, Robert L., John H. (John Harold) JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH, 2017. *Human resource management*. Fifteenth edition. Boston, MA: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50070-9.
- MATTHEWS, Bob a Liz ROSS, 2010. *Research methods: a practical guide for the social sciences*. 1st ed. New York, NY: Pearson Longman. ISBN 978-1-4058-5850-2.
- MCKNIGHT, D. Harrison, Brandis PHILLIPS a Bill C. HARDGRAVE, 2009. Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management* [online]. **46**(3), 167–174. ISSN 0378-7206. Dostupné z: doi:10.1016/j.im.2009.01.002
- MEIJMAN, Theo F. a Gijsbertus MULDER, 1998. Psychological aspects of workload. In: *Handbook of work and organizational: Work psychology, Vol. 2, 2nd ed.* Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis, Handbook of work and organizational psychology (2nd ed.), s. 5–33. ISBN 978-0-86377-522-2.
- MENG, Liang a Qingguo MA, 2015. Live as we choose: The role of autonomy support in facilitating intrinsic motivation. *International Journal of Psychophysiology* [online]. **98**(3, Part 1), 441–447. ISSN 0167-8760. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijpsycho.2015.08.009
- MEYER, John P. a Marylène GAGNÉ, 2008. Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. **1**(1), 60–62. ISSN 1754-9434. Dostupné z: doi:10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x
- MILLETTE, Valérie a Marylène GAGNÉ, 2008. Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion* [online]. **32**(1), 11–22. ISSN 1573-6644. Dostupné z: doi:10.1007/s11031-007-9079-4
- MOREAU, Elise a Geneviève A. MAGEAU, 2012. The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion* [online]. **36**(3), 268–286. ISSN 0146-7239, 1573-6644. Dostupné z: doi:10.1007/s11031-011-9250-9
- MORGAN, Neil A. a Lopo Leotte REGO, 2006. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* [online]. **25**(5), 426–439. ISSN 0732-2399, 1526-548X. Dostupné z: doi:10.1287/mksc.1050.0180

- MORGESON, Frederick P., Kelly DELANEY-KLINGER a Monica A. HEMINGWAY, 2005. The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* [online]. **90**(2), 399–406. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.90.2.399
- MORGESON, Frederick P. a Stephen E. HUMPHREY, 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology* [online]. **91**(6), 1321–1339. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- MORRISON, David, John CORDERY, Antonia GIRARDI a Roy PAYNE, 2005. Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. **14**(1), 59–79. ISSN 1359-432X, 1464-0643. Dostupné z: doi:10.1080/13594320444000272
- MUCHNA, Václav, 2021. Y Soft | Agile Manager-less Software Development. *YSoft* [online] [vid. 2024-06-07]. Dostupné z: <https://daretothinkbyg.com/en/blog/manager-less-r-d-performance-and-predictability-t>
- MÜLLER, Teresa a Cornelia NIESSEN, 2019. Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior* [online]. **40**(8), 883–898. ISSN 0894-3796, 1099-1379. Dostupné z: doi:10.1002/job.2371
- NG, T. W. H. a D. C. FELDMAN, 2015. The Moderating Effects of Age in the Relationships of Job Autonomy to Work Outcomes. *Work, Aging and Retirement* [online]. **1**(1), 64–78. ISSN 2054-4642, 2054-4650. Dostupné z: doi:10.1093/workar/wau003
- NIE, Youyan, Bee Leng CHUA, Alexander Seeshing YEUNG, Richard M. RYAN a Wai Yen CHAN, 2015. The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology* [online]. **50**(4), 245–255. ISSN 1464-066X. Dostupné z: doi:10.1002/ijop.12110
- NOWLIS, Stephen M., Barbara E. KAHN a Ravi DHAR, 2002. Coping with Ambivalence: The Effect of Removing a Neutral Option on Consumer Attitude and Preference Judgments. *Journal of Consumer Research* [online]. **29**(3), 319–334. ISSN 0093-5301. Dostupné z: doi:10.1086/344431
- NYAMUBARWA, Willard a Crispin CHIPUNZA, 2019. Debunking the one-size-fits-all approach to human resource management: A review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. *SA Journal of Human Resource Management* [online]. **17** [vid. 2024-04-05]. ISSN 2071-078X, 1683-7584. Dostupné z: doi:10.4102/sajhrm.v17i0.1108
- OECD, 2019. *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work* [online]. Paris: OECD Publishing. OECD Employment Outlook [vid. 2023-04-15]. ISBN 978-92-64-72715-1. Dostupné z: doi:10.1787/9ee00155-en
- OLAFSEN, Anja H., Hallgeir HALVARI, Jacques FOREST a Edward L. DECI, 2015. Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work

- motivation. *Scandinavian Journal of Psychology* [online]. **56**(4), 447–457. ISSN 00365564. Dostupné z: doi:10.1111/sjop.12211
- PARK, Rhokeun a Deborah SEARCY, 2012. Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment. *Journal of Business and Psychology* [online]. **27**(3), 305–316. ISSN 1573-353X. Dostupné z: doi:10.1007/s10869-011-9244-3
- PARKER, Sharon K., 2014. Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology* [online]. **65**(1), 661–691. ISSN 0066-4308, 1545-2085. Dostupné z: doi:10.1146/annurev-psych-010213-115208
- PARKER, Sharon K., Frederick P. MORGESON a Gary JOHNS, 2017. One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology* [online]. **102**, 403–420. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/apl0000106
- PARKER, Sharon K. a Toby D. WALL, 1998. Job and work design: organizing work to promote well-being and effectiveness. *Choice Reviews Online* [online]. **36**(03), 36-1668-36–1668. ISSN 0009-4978, 1523-8253. Dostupné z: doi:10.5860/CHOICE.36-1668
- PAULISE, Luciana, 2021. 6 Ways Google’s New Model Of Work Focuses On Flexibility. *Forbes* [online] [vid. 2024-06-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/lucianapaulise/2021/05/06/6-ways-googles-future-of-work-focuses-on-flexibility/>
- PETRIE, Michelle a Paul M. ROMAN, 2004. Race and Gender Differences in Workplace Autonomy: A Research Note. *Sociological Inquiry* [online]. **74**(4), 590–603. ISSN 1475-682X. Dostupné z: doi:10.1111/j.1475-682X.2004.00106.x
- PICCOLO, Ronald F., Rebecca GREENBAUM, Deanne N. den HARTOG a Robert FOLGER, 2010. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior* [online]. **31**(2–3), 259–278. ISSN 1099-1379. Dostupné z: doi:10.1002/job.627
- PODSAKOFF, Nathan P., Jeffery A. LEPINE a Marcie A. LEPINE, 2007. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* [online]. **92**(2), 438–454. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.92.2.438
- POUSETTE, Anders a Jan Johansson HANSE, 2002. Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in different occupational types—a multigroup structural equation modelling approach. *Work & Stress* [online]. **16**(3), 229–250. ISSN 0267-8373. Dostupné z: doi:10.1080/02678370210162737
- PREENEN, Paul T.Y., Peter R.A. OEIJ, Steven DHONDT, Karolus O. KRAAN a Emma JANSEN, 2016. Why job autonomy matters for young companies’ performance: company maturity as a moderator between job autonomy and company performance. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* [online]. **12**(1), 74–100. ISSN 1746-0573. Dostupné z: doi:10.1504/WREMSD.2016.073425
- PROKESOVA, Lenka, Martin VACULIK, Ludmila KASPARKOVA a Jakub PROCHAZKA, 2019. An integrated model of work engagement: How the satisfaction of basic psychological needs explains the

- relationship between personality and work engagement. *Psichologija* [online]. **52**(3), 265–284. ISSN 0048-5705, 1451-9283. Dostupné z: doi:10.2298/PSI181204004P
- PUNCH, Keith, 2015. *Úspěšný návrh výzkumu*. Přel. Jan HENDL. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0980-5.
- QUINTANA, Daniel S., 2015. From pre-registration to publication: A non-technical primer for conducting a meta-analysis to synthesize correlational data. *Frontiers in Psychology* [online]. **6**(OCT), 1–9. ISSN 16641078. Dostupné z: doi:10.3389/fpsyg.2015.01549
- RABUŠIC, Ladislav, Petr MAREŠ a Petr SOUKUP, 2019. *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. 2., přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9248-8.
- RAWLS, John, 2005. *A Theory of Justice: Original Edition* [online]. B.m.: Harvard University Press [vid. 2023-03-15]. ISBN 978-0-674-04260-5. Dostupné z: doi:10.2307/j.ctvjf9z6v
- RAY, Korok a Tessa A. THOMAS, 2019. Online outsourcing and the future of work. *Journal of Global Responsibility* [online]. **10**(3), 226–238. ISSN 2041-2568, 2041-2568. Dostupné z: doi:10.1108/JGR-10-2018-0039
- REEVE, Johnmarshall, Hyungshim JANG, Dan CARRELL, Soohyun JEON a Jon BARCH, 2004. Enhancing Students' Engagement by Increasing Teachers' Autonomy Support. *Motivation and Emotion* [online]. **28**(2), 147–169. ISSN 1573-6644. Dostupné z: doi:10.1023/B:MOEM.0000032312.95499.6f
- REHMAN, Tansif Ur a Rehmat KHATOON, 2022. Human Resource Management Practices and Organizational Performance in the New Normal: A Relational Analysis. In: Perfecto Gatbonton AQUINO JR. a Revenio Cabanilla JALAGAT JR., ed. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* [online]. B.m.: IGI Global, s. 212–233 [vid. 2024-04-05]. ISBN 978-1-79988-451-4. Dostupné z: doi:10.4018/978-1-7998-8451-4.ch010
- REJZEK, Jiří, 2015. *Český etymologický slovník*. Třetí vydání (druhé, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Leda. ISBN 978-80-7335-393-3.
- RIFADHA, Mohamed Uwais Fathima a Y. M. S. W. V. SANGARANDENIYA, 2015. The impact of work life balance on job satisfaction of managerial level employees of people's bank, (head office), Sri Lanka [online]. **12**(1), 17. ISSN null. Dostupné z: doi:10.4038/jm.v12i1.7583
- RIGBY, C. Scott a Richard M. RYAN, 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources* [online]. **20**(2), 133–147. ISSN 1523-4223, 1552-3055. Dostupné z: doi:10.1177/1523422318756954
- RICHER, Sylvie F., Cealine BLANCHARD a Robert J. VALLERAND, 2002. A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology* [online]. **32**(10), 2089–2113. ISSN 0021-9029, 1559-1816. Dostupné z: doi:10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x
- ROBERTS, Karlene H. a William GLICK, 1981. The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology* [online]. **66**, 193–217. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.66.2.193

- ROBERTSON-SMITH, Gemma a Carl MARKWICK, 2009. *Employee Engagement: A review of current thinking* [online]. 469. Brighton: Institute for Employment Studies. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>
- ROCZNIEWSKA, Marta Anna a Malwina PUCHALSKA-KAMIŃSKA, 2017. Are managers also ‘crafting leaders’? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin* [online]. **48**(2), 198–211. ISSN 1641-7844. Dostupné z: doi:10.1515/ppb-2017-0023
- ROSE, M., 2001. Disparate measures in the workplace-Quantifying overall job satisfaction. In: *BHPS-2001 Conference: The 2001 British Household Panel Survey Research Conference* [online]. Colchester, UK: BHPS-2001 Conference [vid. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/Disparate-measures-in-the-workplace-Quantifying-job-Rose/06fbb6272ec9c63f67a2a719c10483d035e56b31>
- RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* [online]. **55**(1), 68–78. ISSN 1935-990X, 0003-066X. Dostupné z: doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2004. Autonomy Is No Illusion: Self-Determination Theory and the Empirical Study of Authenticity, Awareness, and Will. In: *Handbook of Experimental Existential Psychology*. New York, NY, US: The Guilford Press, s. 449–479. ISBN 978-1-59385-040-1.
- RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2017. *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press. ISBN 978-1-4625-2876-9.
- SAZILI, Sazili, Ju'im JU'IM, Sri INDARTI a Riyanto EFENDI, 2022. Turnover Intention Influenced by Work Environment and Job Satisfaction. *International Journal of Social Science Research and Review* [online]. **5**(6), 102–108. ISSN 2700-2497. Dostupné z: doi:10.47814/ijssr.v5i6.291
- SCANDURA, Terri A. a Melenie J. LANKAU, 1997. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* [online]. **18**(4), 377–391. ISSN 1099-1379. Dostupné z: doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1
- SCANLAN, Justin Newton a Megan STILL, 2013. Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal* [online]. n/a-n/a. ISSN 00450766. Dostupné z: doi:10.1111/1440-1630.12067
- SEN, Dr Chandrani a Ruchi KHANDELWAL, 2017. Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting, Perceived Organizational Support and Perceived Autonomy Support. *International Journal of Indian Psychology* [online]. **4**(3) [vid. 2024-03-10]. ISSN 2348-5396. Dostupné z: doi:10.25215/0403.070
- SHANTZ, Amanda, Kerstin ALFES, Catherine TRUSS a Emma SOANE, 2013. The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **24**(13), 2608–2627. ISSN 0958-5192. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2012.744334

- SHIH, Sheng-Pao, James J. JIANG, Gary KLEIN a Eric WANG, 2011. Learning demand and job autonomy of IT personnel: Impact on turnover intention. *Computers in Human Behavior* [online]. **27**(6), 2301–2307. ISSN 0747-5632. Dostupné z: doi:10.1016/j.chb.2011.07.009
- SHIMAZU, Akihito, 2010. Job stress and work engagement. *Stress Science Research* [online]. **25**, 1–6. ISSN 1341-9986, 1884-5525. Dostupné z: doi:10.5058/stresskagakukenkyu.25.1
- SCHAUFELI, Wilmar B. a Arnold B. BAKKER, 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* [online]. **25**(3), 293–315. ISSN 1099-1379. Dostupné z: doi:10.1002/job.248
- SCHAUFELI, Wilmar B., Akihito SHIMAZU, Jari HAKANEN, Marisa SALANOVA a Hans DE WITTE, 2019. An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment* [online]. **35**(4), 577–591. ISSN 1015-5759, 2151-2426. Dostupné z: doi:10.1027/1015-5759/a000430
- SCHNALL, Peter L., Paul A. LANDSBERGIS a Dean BAKER, 1994. Job Strain and Cardiovascular Disease. *Annual Review of Public Health* [online]. **15**(1), 381–411. ISSN 0163-7525, 1545-2093. Dostupné z: doi:10.1146/annurev.pu.15.050194.002121
- SCHULTZ, Patricia P., Richard M. RYAN, Christopher P. NIEMIEC, Nicole LEGATE a Geoffrey C. WILLIAMS, 2015. Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness* [online]. **6**(5), 971–985. ISSN 1868-8535. Dostupné z: doi:10.1007/s12671-014-0338-7
- SCHYNS, Birgit, Nicole TORKA a Tobias GÖSSLING, 2007. Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International* [online]. **12**(7), 660–679. ISSN 1362-0436. Dostupné z: doi:10.1108/13620430710834413
- SIMPSON, J. A., E. S. C. WEINER a OXFORD UNIVERSITY PRESS, ed., 1989. *The Oxford English dictionary*. 2nd ed. Oxford : Oxford ; New York: Clarendon Press ; Oxford University Press. ISBN 978-0-19-861186-8.
- SINCLAIR, John, ed., 1994. *Collins COBUILD English language dictionary*. 7. repr. London: Harper Collins. ISBN 978-3-12-517910-3.
- SINGH, Vivek Kumar, Prashasti SINGH, Mousumi KARMAKAR, Jacqueline LETA a Philipp MAYR, 2021. The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis. *Scientometrics* [online]. **126**(6), 5113–5142. ISSN 1588-2861. Dostupné z: doi:10.1007/s11192-021-03948-5
- SKEAT, Walter W., 2005. *A concise etymological dictionary of the English language*. New York: Cosimo. ISBN 978-1-59605-092-1.
- SLEMP, Gavin R., Margaret L. KERN, Kent J. PATRICK a Richard M. RYAN, 2018. Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion* [online]. **42**(5), 706–724. ISSN 0146-7239, 1573-6644. Dostupné z: doi:10.1007/s11031-018-9698-y

- SMITH, Christie, John-Paul PAPE, David A. RAMIREZ a Elena PIENKOWSKI, 2022. The Future of Work. *Accenture* [online] [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work>
- SOENENS, Bart, Maarten VANSTEENKISTE, Willy LENS, Koen LUYCKX, Luc GOOSSENS, Wim BEYERS a Richard M. RYAN, 2007. Conceptualizing parental autonomy support: adolescent perceptions of promotion of independence versus promotion of volitional functioning. *Developmental Psychology* [online]. **43**(3), 633–646. ISSN 0012-1649. Dostupné z: doi:10.1037/0012-1649.43.3.633
- SOWA, Paweł, Bartosz PĘDZIŃSKI, Michalina KRZYŻAK, Dominik MAŚLACH, Sylwia WÓJCIK a Andrzej SZPAK, 2015. The Computer-Assisted Web Interview Method as Used in the National Study of ICT Use in Primary Healthcare in Poland – Reflections on a Case Study. *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric* [online]. **43**(1), 137–146. ISSN 0860-150X, 2199-6059. Dostupné z: doi:10.1515/slgr-2015-0046
- SPECTOR, Paul E., 1986. Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations* [online]. **39**(11), 1005–1016. ISSN 0018-7267. Dostupné z: doi:10.1177/001872678603901104
- SPECTOR, Paul E. a Suzy FOX, 2003. Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: development of the Factual Autonomy Scale (FAS). *Journal of Organizational Behavior* [online]. **24**(4), 417–432. ISSN 0894-3796, 1099-1379. Dostupné z: doi:10.1002/job.199
- SPECTOR, Paul E. a Steve M. JEX, 1998. Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. **3**(4), 356–367. ISSN 1076-8998. Dostupné z: doi:10.1037//1076-8998.3.4.356
- SPOTIFY a Henrik KNIBERG, 2014a. Spotify engineering culture (part 1). *Spotify Engineering* [online] [vid. 2024-06-06]. Dostupné z: <https://engineering.atspotify.com/2014/03/spotify-engineering-culture-part-1/>
- SPOTIFY a Henrik KNIBERG, 2014b. Spotify engineering culture (part 2). *Spotify Engineering* [online] [vid. 2024-06-06]. Dostupné z: <https://engineering.atspotify.com/2014/09/spotify-engineering-culture-part-2/>
- SPREITZER, Gretchen M., 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* [online]. **38**, 1442–1465. ISSN 1948-0989. Dostupné z: doi:10.2307/256865
- STEWART, G. L. a M. R. BARRICK, 2000. Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal* [online]. **43**(2), 135–148. ISSN 0001-4273, 1948-0989. Dostupné z: doi:10.2307/1556372
- SUNG, Moonju, Dong-Yeol YOON a Caleb Seung-Hyun HAN, 2022. Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. *Social Behavior and Personality* [online]. **50**(5) [vid. 2024-02-24]. ISSN 1179-6391. Dostupné z: doi:10.2224/sbp.11275

- TAI, W.-T. a S.-C. LIU, 2007. An investigation of the influences of job autonomy and neuroticism on job stressor-strain relations. *Social Behavior and Personality* [online]. **35**(8), 1007–1020. Dostupné z: doi:10.2224/sbp.2007.35.8.1007
- TAYLOR, J., S. BRADLEY a A. N. NGUYEN, 2003. Job autonomy and job satisfaction: new evidence. *Working Papers* [online]. Working Papers [vid. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/p/lan/wpaper/541528.html>
- TEEVAN, Jaime, Nancy BAYM, Jenna BUTLER, Brent HECHT, Sonia JAFFE, Kate NOWAK, Abigail SELLEN, Longqi YANG, Marcus ASH, Kagonya AWORI, Mia BRUCH, Piali CHOUDHURY, Adam COLEMAN, Scott COUNTS, Shiraz CUPALA, Mary CZERWINSKI, Ed DORAN, Elizabeth FETTEROLF, Mar GONZALEZ FRANCO, Kunal GUPTA, Aaron L HALFAKER, Constance HADLEY, Brian HOUCK, Kori INKPEN, Shamsi IQBAL, Eric KNUDSEN, Stacey LEVINE, Siân LINDLEY, Jennifer NEVILLE, Jacki O'NEILL, Rick POLLAK, Victor POZNANSKI, Sean RINTEL, Neha Parikh SHAH, Siddharth SURI, Adam D. TROY a Mengting WAN, 2022. *Microsoft New Future of Work Report 2022* [online]. MSR-TR-2022-3. B.m.: Microsoft. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/microsoft-new-future-of-work-report-2022/>
- THARENOU, Phyllis, Ross DONOHUE a Brian COOPER, 2007. *Management research methods*. Cambridge [England] ; New York: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-69428-5.
- THEORELL, Töres, Anne HAMMARSTRÖM, Gunnar ARONSSON, Lil TRÄSKMAN BENDZ, Tom GRAPE, Christer HOGSTEDT, Ina MARTEINSDOTTIR, Ingmar SKOOG a Charlotte HALL, 2015. A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health* [online]. **15**(1), 738. ISSN 1471-2458. Dostupné z: doi:10.1186/s12889-015-1954-4
- THOMPSON, Cynthia A. a David J. PROTTAS, 2006. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. **11**, 100–118. ISSN 1939-1307. Dostupné z: doi:10.1037/1076-8998.10.4.100
- TRÉPANIÉ, Sarah-Geneviève, Claude FERNET a Stéphanie AUSTIN, 2012. Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A self-determination theory perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement* [online]. **44**(4), 272–277. ISSN 1879-2669, 0008-400X. Dostupné z: doi:10.1037/a0028699
- TSEN, Mung Khie, Manli GU, Chee Meng TAN a See Kwong GOH, 2021. Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter? *International Journal of Sociology* [online]. **51**(6), 451–472. ISSN 0020-7659. Dostupné z: doi:10.1080/00207659.2021.1925409
- ULRICH, David, 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-719-1.
- VAN BOGAERT, Peter, Herman MEULEMANS, Sean CLARKE, Karel VERMEYEN a Paul VAN DE HEYNING, 2009. Hospital nurse practice environment, burnout, job outcomes and quality of care: test of

- a structural equation model. *Journal of Advanced Nursing* [online]. **65**(10), 2175–2185. ISSN 03092402, 13652648. Dostupné z: doi:10.1111/j.1365-2648.2009.05082.x
- VAN DEN BROECK, Anja, Maarten VANSTEENKISTE, Hans DE WITTE a Willy LENS, 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress* [online]. **22**(3), 277–294. ISSN 0267-8373, 1464-5335. Dostupné z: doi:10.1080/02678370802393672
- VAN DER DOEF, Margot a Stan MAES, 1999. The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress* [online]. **13**(2), 87–114. ISSN 0267-8373, 1464-5335. Dostupné z: doi:10.1080/026783799296084
- VAN DORSSSEN-BOOG, Pauline, Tinka VAN VUUREN, Jeroen DE JONG a Monique VELD, 2022. Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management* [online]. **36**(9), 212–231. ISSN 1477-7266. Dostupné z: doi:10.1108/JHOM-04-2022-0106
- VANSTEENKISTE, Maarten a Richard M. RYAN, 2013. On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration* [online]. **23**(3), 263–280. ISSN 1573-3696, 1053-0479. Dostupné z: doi:10.1037/a0032359
- VERBURG, Robert M., Ann-Marie NIENABER, Rosalind H. SEARLE, Antoinette WEIBEL, Deanne N. DEN HARTOG a Deborah E. RUPP, 2018. The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management* [online]. **43**(2), 179–206. ISSN 1059-6011. Dostupné z: doi:10.1177/1059601117725191
- VERHAEST, Dieter a Elsy VERHOFSTADT, 2016. Overeducation and job satisfaction: the role of job demands and control. *International Journal of Manpower* [online]. **37**(3), 456–473. ISSN 0143-7720. Dostupné z: doi:10.1108/IJM-04-2014-0106
- VYAS, Ayushi a Deepak SHRIVASTAVA, 2017. Factors Affecting Work Life Balance - A Review. *Pacific Business Review International*. **9**(7), 194–200. ISSN 0974-438X.
- WADDIMBA, Anthony C., David C. MOHR, Howard B. BECKMAN, Thomas L. MAHONEY a Gary J. YOUNG, 2019. Job satisfaction and guideline adherence among physicians: Moderating effects of perceived autonomy support and job control. *Social Science & Medicine (1982)* [online]. **233**, 208–217. ISSN 1873-5347. Dostupné z: doi:10.1016/j.socscimed.2019.04.045
- WAGNER, Joachim, 1997. Firm Size and Job Quality: A Survey of the Evidence from Germany? *Small Business Economics* [online]. **9**(5), 411–425. ISSN 1573-0913. Dostupné z: doi:10.1023/A:1007961223511
- WALL, Toby D. a Robin MARTIN, 1987. Job and work design. In: *International review of industrial and organizational psychology 1987*. Oxford, England: John Wiley & Sons, s. 61–91. ISBN 978-0-471-91352-8.
- WAN, Wei a Ryan D. DUFFY, 2022. Decent Work and Turnover Intention Among New Generation Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Job Autonomy. *SAGE Open* [online]. **12**(2), 21582440221094591. ISSN 2158-2440. Dostupné z: doi:10.1177/21582440221094591

- WANG, Zheni a Marylène GAGNÉ, 2013. A Chinese–Canadian Cross-Cultural Investigation of Transformational Leadership, Autonomous Motivation, and Collectivistic Value. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. **20**(1), 134–142. ISSN 1548-0518, 1939-7089. Dostupné z: doi:10.1177/1548051812465895
- WARR, Peter, 1987. *Work, unemployment, and mental health*. New York, NY, US: Oxford University Press. Work, unemployment, and mental health. ISBN 978-0-19-852158-7.
- WARR, Peter a Ilke INCEOGLU, 2012. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. **17**(2), 129–138. ISSN 1939-1307. Dostupné z: doi:10.1037/a0026859
- WEAVER, Charles N., 1975. Job Preferences of White Collar and Blue Collar Workers. *Academy of Management Journal* [online]. **18**(1), 167–175. ISSN 0001-4273. Dostupné z: doi:10.5465/255637
- WEISS, Howard M., 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review* [online]. **12**, 173–194. ISSN 1873-7889. Dostupné z: doi:10.1016/S1053-4822(02)00045-1
- WEISS, Julia a Felix HÖRISCH, 2022. Security or autonomy? A comparative analysis of work values and labor market policies in different European welfare states. *International Journal of Social Welfare* [online]. **31**(1), 112–128. ISSN 1369-6866, 1468-2397. Dostupné z: doi:10.1111/ijsw.12497
- WELCOME TO THE JUNGLE, 2021. Průzkum pracovního tempa v Česku 2021. *Welcome to the Jungle Solutions* [online] [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://solutions.welcometothejungle.com/cs/resources/pruzkum-pracovniho-tempa-v-cesku-2021>
- WHEATLEY, Daniel, 2017. Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. *Work and Occupations* [online]. **44**(3), 296–328. ISSN 0730-8884, 1552-8464. Dostupné z: doi:10.1177/0730888417697232
- WIEDERMANN, Tomáš, Jiří ŠVEJCAR, Matyáš THEUER, Milan VAŠINA a Josef MÜLLER, 2022. *Budoucnost českého pracovního trhu*. srpen 2022. B.m.: Boston Consulting Group & Aspen Institute Central Europe.
- WILLIAMS, Geoffrey C., Hallgeir HALVARI, Christopher P. NIEMIEC, Øystein SØREBØ, Anja H. OLAFSEN a Cathrine WESTBYE, 2014. Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress* [online]. **28**(4), 404–419. ISSN 0267-8373, 1464-5335. Dostupné z: doi:10.1080/02678373.2014.971920
- WILLIAMS, Geoffrey C., Holly A. MCGREGOR, Allan ZELDMAN, Zachary R. FREEDMAN a Edward L. DECI, 2004. Testing a Self-Determination Theory Process Model for Promoting Glycemic Control Through Diabetes Self-Management. *Health Psychology* [online]. **23**(1), 58–66. ISSN 1930-7810, 0278-6133. Dostupné z: doi:10.1037/0278-6133.23.1.58

- WITT, L. Alan a John W. WILSON, 1990. Income Sufficiency as a Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment: Dispositional Differences. *The Journal of Social Psychology* [online]. **130**(2), 267–268. ISSN 0022-4545. Dostupné z: doi:10.1080/00224545.1990.9924578
- XU, Guanglu, Ming XUE a Jidi ZHAO, 2023. The Relationship of Artificial Intelligence Opportunity Perception and Employee Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. **20**(3), 1974. ISSN 1660-4601. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph20031974
- YARMOLYUK-KRÖCK, Kateryna, 2022. A case for an EU directive addressing work-related psychological risks: An eastern European perspective. *SSRN Electronic Journal* [online]. [vid. 2023-01-24]. ISSN 1556-5068. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.4065504
- YBEMA, Jan F., Peter G. W. SMULDERS a Paulien M. BONGERS, 2010. Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. **19**(1), 102–124. ISSN 1359-432X, 1464-0643. Dostupné z: doi:10.1080/13594320902793691
- YUKONGDI, Vimolwan a Nusrat Zahan LOPA, 2017. Entrepreneurial intention: a study of individual, situational and gender differences. *Journal of Small Business and Enterprise Development* [online]. **24**(2), 333–352. ISSN 1462-6004. Dostupné z: doi:10.1108/JSBED-10-2016-0168
- ZHOU, Bing-Bing, Jianguo WU a John M. ANDERIES, 2019. Sustainable landscapes and landscape sustainability: A tale of two concepts. *Landscape and Urban Planning* [online]. **189**, 274–284. ISSN 01692046. Dostupné z: doi:10.1016/j.landurbplan.2019.05.005
- ZUPIC, Ivan a Tomáš ČATER, 2015. Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods* [online]. **18**(3), 429–472. ISSN 1094-4281, 1552-7425. Dostupné z: doi:10.1177/1094428114562629
- ZYCHOVÁ, Kristýna, Martina FEJFAROVÁ a Andrea JINDROVÁ, 2023. Job Autonomy as a Driver of Job Satisfaction. *Central European Business Review* [online]. **13**(2), 1–23. ISSN 1805-4862. Dostupné z: doi:10.18267/j.cebr.347

8 Seznam obrázků, tabulek a příloh

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1. Víceúrovňové spektrum pracovní autonomie zaměstnance.....	16
Obrázek 2. Úrovně pracovní autonomie.....	18
Obrázek 3. Model pracovních charakteristik.....	21
Obrázek 4. Model pracovních nároků a kontroly	23
Obrázek 5. Model pracovních nároků a zdrojů	26
Obrázek 6. Základní model Sebedeterminační teorie na pracovišti	29
Obrázek 7. Kroky návrhu výzkumného procesu	47
Obrázek 8. Konceptuální rámec disertační práce	54
Obrázek 9. Grafické znázornění mediační analýzy	67
Obrázek 10. Grafické znázornění moderační analýzy.....	68
Obrázek 11. Publikační aktivita od roku 1972 do roku 2022 v oblasti pracovní autonomie v databázi WoS	76
Obrázek 12. Vazby mezi klíčovými publikacemi zmíněnými v tabulce 8	78
Obrázek 13. Hlavní témata, jejich četnosti a výskyty od roku 2006 do roku 2022 v oblasti pracovní autonomie.....	81
Obrázek 14. Hlavní zastoupené kategorie databáze WoS od roku 1972 do roku 2022 v oblasti pracovní autonomie.....	83
Obrázek 15. Diagram vlivu sociodemografických a dalších charakteristik na pracovní autonomii zaměstnanců v ČR	90
Obrázek 16. Diagram vlivu pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR.....	95
Obrázek 17. Diagram vlivu vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii a na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR	101

Obrázek 18. Diagram mediačního vlivu vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR	104
Obrázek 19. Diagram mediačního vlivu pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců v ČR.....	108
Obrázek 20. Modifikovaný model ŘLZ zahrnující doporučení v kontextu pracovní autonomie.....	126

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1. Přehled hlavních teorií souvisejících s pracovní autonomií.....	19
Tabulka 2. Přehled nejčastěji využívaných metrik v souvislosti s pracovní autonomií.....	32
Tabulka 3. Obecné a specifické výzkumné otázky	48
Tabulka 4. Popis sociodemografických a dalších charakteristik.....	60
Tabulka 5. Shrnutí hodnot Cronbachovo alfa pro nově vytvářené proměnné.....	63
Tabulka 6. Popisné charakteristiky výzkumného vzorku.....	72
Tabulka 7. Popisné statistiky zkoumaných proměnných	75
Tabulka 8. Klíčové publikace v oblasti pracovní autonomie	77
Tabulka 9. Centra identifikovaných shluků a procentuální rozdíly	113
Tabulka 10. Shrnutí dílčích výsledků provedených analýz dle jednotlivých VT.....	119
Tabulka 11. Doporučení pro podporu pracovní autonomie v organizaci.....	122
Tabulka 12. Doporučení pro budoucí výzkum v oblasti pracovní autonomie	135

8.3 Seznam příloh

Příloha I. Původní znění otázek zvolených metrik	172
---	-----

Příloha II. Plné znění statistických hypotéz	175
Příloha III. Plné znění využitých měřících nástrojů v českém jazyce	187
Příloha IV. (VT ₁) Kompletní přehled jednotlivých WoS kategorií pro oblast pracovní autonomie.....	188
Příloha V. (VT ₂) Výsledky statistických testů pro H ₀₆ -H ₀₁₃	192
Příloha VI. (VT ₂) Výsledky post hoc testů pro statisticky významně odlišné skupiny ...	194
Příloha VII. (VT ₃) Výsledky statistických testů pro H ₀₁₄ -H ₀₁₇	196
Příloha VIII. (VT ₄) Výsledky statistických testů pro H ₀₁₈ -H ₀₂₂	199
Příloha IX. (VT ₅) Výsledky statistických testů pro H ₀₂₃ -H ₀₂₆	203
Příloha X. (VT ₆) Výsledky statistických testů pro H ₀₂₇ -H ₀₃₀	207
Příloha XI. (VT ₇) Výsledky statistických testů pro H ₀₃₁ -H ₀₆₂	211
Příloha XII. (VT ₈) Výsledky statistických testů pro H ₀₆₃ -H ₀₇₆	228

9 Historie změn

Verze	Datum	Změny
v01	30. 04. 2024	Původní verze před katedrovou obhajobou disertační práce
v02	27. 06. 2024	Upravená verze po celkové korektuře textu a zapracování doporučení z oponentských posudků

Přílohy

Příloha I. Původní znění otázek zvolených metrik

Zdroj: vlastní zpracování dle uvedených původních zdrojů u každé metriky za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

The Job Diagnostic Survey (Hackman a Oldham, 1974, s. 48, 50)

2. How Much autonomy is there in your job? That is, to what extent does your job permit you to decide on your own how to go about doing the work?

1	4	7
Very little; the job gives me almost no personal "say" about how and when the work is done.	Moderate autonomy; many things are standardized, and not under my control, but I can make some decisions about the work.	Very much; the job gives me almost complete responsibility for deciding how and when the work is done.

How accurate is the statement in describing your job?

9. The job denies me any chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work. (*reversed scoring*)

13. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.

1	2	3	4	5	6	7
Very Inaccurate	Mostly Inaccurate	Slightly Inaccurate	Uncertain	Slightly Accurate	Mostly Accurate	Very Accurate

Measurement of three facets of job autonomy (Breaugh, 1985, s. 570)

Work Method Autonomy

1. I am allowed to decide how to go about getting my job done (the methods use).
2. I am able to choose the way to go about my job (the procedures to utilize).
3. I am free to choose the method(s) to use in carrying out my work.

Work Scheduling Autonomy

1. I have control over the scheduling of my work.
2. I have some control over the sequencing of my work activities (when I do what).
3. My job is such that I can decide when to do particular work activities.

Work Criteria Autonomy

1. My job allows me to modify the normal way we are evaluated so that I can emphasize some aspects of my job and play down others.
2. I am able to modify what my job objectives are (what I am supposed to accomplish).
3. I have some control over what I am supposed to accomplish (what my supervisor sees as my job objectives).

1	2	3	4	5	6	7
Strongly disagree			Neutral			Strongly agree

Factual Autonomy Scale (Spector a Fox, 2003, s. 423)

In your present job, how often do you have to ask permission

1. to take a rest break?
2. to take a lunch/meal break?
3. to leave early for the day?
4. to change the hours you work?
5. to leave my office or workstation?
6. to come late to work?
7. to take time off?

1	2	3	4	5
Never	Rarely	Sometimes	Quite often	Extremely often or always

How often do the following events occur in your present job?

8. How often does someone tell you what you are to do?
9. How often does someone tell you when you are to do your work?
10. How often does someone tell you how you are to do your work?

1	2	3	4	5
Never	Once or twice	Once or twice per month	Once or twice per week	Every day

The Work Climate Questionnaire (Baard et al., 2000)

1. I feel that my manager provides me choices and options.*
2. I feel understood by my manager.*
3. I am able to be open with my manager at work.
4. My manager conveyed confidence in my ability to do well at my job.*
5. I feel that my manager accepts me.
6. My manager made sure I really understood the goals of my job and what I need to do.
7. My manager encouraged me to ask questions.*
8. I feel a lot of trust in my manager.
9. My manager answers my questions fully and carefully
10. My manager listens to how I would like to do things.*
11. My manager handles people's emotions very well.
12. I feel that my manager cares about me as a person.
13. I don't feel very good about the way my manager talks to me.
14. My manager tries to understand how I see things before suggesting a new way to do things.*
15. I feel able to share my feelings with my manager

*zkrácená varianta obsahující pouze 6 otázek

1	2	3	4	5	6	7
Strongly disagree			Neutral			Strongly agree

The Work Design Questionnaire (Morgeson a Humphrey, 2006, s. 1337)

Work Scheduling Autonomy

1. The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work.
2. The job allows me to decide on the order in which things are done on the job.
3. The job allows me to plan how I do my work.

Decision-Making Autonomy

1. The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work.
2. The job allows me to make a lot of decisions on my own.
3. The job provides me with significant autonomy in making decisions.

Work Methods Autonomy

1. The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work.
2. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.
3. The job allows me to decide on my own how to go about doing my work.

1	2	3	4	5
Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree

Autonomy Support Questionnaire (Legate et al., 2012, s. 147)

1. I feel that my coworkers provide me with choices and options.
2. I believe that my coworkers are very understanding of me.
3. My coworkers convey confidence in my abilities.
4. I feel that my coworkers accept me.
5. I believe that my coworkers trust me.
6. My coworkers listen to my thoughts and ideas.
7. My coworkers encourage me to express my true emotions.
8. I feel that my coworkers care about me as a person.
9. My coworkers try to understand how I see things.
10. I feel able to share my feelings with my coworkers.

1	2	3	4	5	6	7
Not at All True			Somewhat True			Very True

Perceived Job Autonomy (Park a Searcy, 2012, s. 309)

How much influence do you have over the following?

- What tasks you do in your job;
- the pace at which you work;
- how you do your work;
- the order in which you carry out tasks.

1	2	3	4
A lot			None

Příloha II. Plné znění statistických hypotéz

Zdroj: vlastní zpracování v návaznosti na jednotlivé SVO představené v **tabulce 3** v souladu s doporučeními Rabušice et al. (2019)

VT₂: Vliv sociodemografických a dalších charakteristik na potřebu pracovní autonomie:

- H₀₆: Neexistuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanými muži a ženami v ČR.
- H_{a06}: Existuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanými muži a ženami v ČR.
- H₀₇: Neexistuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi různými věkovými skupinami zaměstnanců v ČR (mezi mladými lidmi, lidmi středního věku a lidmi předdůchodového věku).
- H_{a07}: Existuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi různými věkovými skupinami zaměstnanců v ČR (mezi mladými lidmi, lidmi středního věku a lidmi předdůchodového věku).
- H₀₈: Neexistuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci v ČR.
- H_{a08}: Existuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci v ČR.
- H₀₉: Neexistuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci s různou úrovní vzdělání v ČR (mezi lidmi bez maturity, s maturitou a s vysokoškolským vzděláním).
- H_{a09}: Existuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci s různou úrovní vzdělání v ČR (mezi lidmi bez maturity, s maturitou a s vysokoškolským vzděláním).
- H₀₁₀: Neexistuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci zastupujícími různé oblasti profese v ČR (mezi nižšími bílými límečky, nižšími modrými límečky, technickými bílými límečky, vyššími bílými límečky, vyššími modrými límečky, zaměstnanci ve službách a obchodu, zaměstnanci ve školství a zdravotnictví).
- H_{a010}: Existuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci zastupujícími různé oblasti profese v ČR (mezi nižšími bílými límečky, nižšími modrými límečky, technickými bílými límečky, vyššími bílými límečky, vyššími

modrými límečky, zaměstnanci ve službách a obchodu, zaměstnanci ve školství a zdravotnictví).

- H₀₁₁: Neexistuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci z různě velkých organizací v ČR (mezi zaměstnanci pracujícími v mikro a malém podniku, středním podniku a velkém podniku).
- H_{a011}: Existuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci z různě velkých organizací v ČR (mezi zaměstnanci pracujícími v mikro a malém podniku, středním podniku a velkém podniku).
- H₀₁₂: Neexistuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci s různou úrovní příjmu v ČR (mezi zaměstnanci s hrubým měsíčním příjmem méně než 6 000 Kč, 6 000 až 19 999 Kč, 20 000 až 34 999 Kč, 35 000 až 59 999 Kč a 60 000 Kč nebo více).
- H_{a012}: Existuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci s různou úrovní příjmu v ČR (mezi zaměstnanci s hrubým měsíčním příjmem méně než 6 000 Kč, 6 000 až 19 999 Kč, 20 000 až 34 999 Kč, 35 000 až 59 999 Kč a 60 000 Kč nebo více).
- H₀₁₃: Neexistuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci, kteří v posledním roce změnili zaměstnání a těmi, kteří v posledním roce nezměnili zaměstnání v ČR.
- H_{a013}: Existuje statisticky významný rozdíl v potřebě pracovní autonomie mezi zaměstnanci, kteří v posledním roce změnili zaměstnání a těmi, kteří v posledním roce nezměnili zaměstnání v ČR.

VT₃: Vliv pracovní autonomie na zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců:

- H₀₁₄: Neexistuje statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a014}: Existuje statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₁₅: Neexistuje statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.

- H_{a015} : Existuje statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{016} : Neexistuje statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a016} : Existuje statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{017} : Neexistuje statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a017} : Existuje statisticky významná závislost mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

VT4: Vliv vnímané podpory autonomie na pracovní autonomii a zkoumané aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

- H_{018} : Neexistuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní autonomií zaměstnanců v ČR.
- H_{a018} : Existuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní autonomií zaměstnanců v ČR.
- H_{019} : Neexistuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a019} : Existuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{020} : Neexistuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a020} : Existuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{021} : Neexistuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a021} : Existuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{022} : Neexistuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

- H_{a022}: Existuje statisticky významná závislost mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

VT₅: Mediační vliv vnímané podpory autonomie na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

- H₀₂₃: Vnímaná podpora autonomie nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a023}: Vnímaná podpora autonomie mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₂₄: Vnímaná podpora autonomie nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a024}: Vnímaná podpora autonomie mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H₀₂₅: Vnímaná podpora autonomie nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a025}: Vnímaná podpora autonomie mediuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₂₆: Vnímaná podpora autonomie nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a026}: Vnímaná podpora autonomie mediuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

VT₆: Mediační vliv pracovní autonomie na vztah mezi vnímanou podporou autonomie a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

- H₀₂₇: Pracovní autonomie nemediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a027}: Pracovní autonomie mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₂₈: Pracovní autonomie nemediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a028}: Pracovní autonomie mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.

- H₀₂₉: Pracovní autonomie nemediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a029}: Pracovní autonomie mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₃₀: Pracovní autonomie nemediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a030}: Pracovní autonomie mediuje vztah mezi vnímanou podporou autonomie a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

VT7: Moderační vliv sociodemografických a dalších charakteristik na vztah mezi pracovní autonomií a zkoumanými aspekty pracovního i osobního života zaměstnanců.

SVO₃₁₋₃₈ (vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností):

- H₀₃₁: Pohlaví nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a031}: Pohlaví mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₃₂: Věk nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a032}: Věk mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₃₃: Pracovní pozice nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a033}: Pracovní pozice mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₃₄: Vzdělání nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a034}: Vzdělání mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₃₅: Oblast profese nemediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a035}: Oblast profese mediuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.

- H₀₃₆: Velikost organizace nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a036}: Velikost organizace moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₃₇: Úroveň příjmu nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a037}: Úroveň příjmu moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H₀₃₈: Změna zaměstnání nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.
- H_{a038}: Změna zaměstnání moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní angažovaností zaměstnanců v ČR.

SVO₃₉₋₄₆ (vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností):

- H₀₃₉: Pohlaví nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a039}: Pohlaví moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₀: Věk nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a040}: Věk moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₁: Pracovní pozice nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a041}: Pracovní pozice moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₂: Vzdělání nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a042}: Vzdělání moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₃: Oblast profese nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.

- H_{a043}: Oblast profese moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₄: Velikost organizace nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a044}: Velikost organizace moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₅: Úroveň příjmu nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a045}: Úroveň příjmu moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₆: Změna zaměstnání nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.
- H_{a046}: Změna zaměstnání moderuje vztah mezi pracovní autonomií a pracovní spokojeností zaměstnanců v ČR.

SVO₄₇₋₅₄ (vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem):

- H₀₄₇: Pohlaví nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a047}: Pohlaví moderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₈: Věk nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a048}: Věk moderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₄₉: Pracovní pozice nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a049}: Pracovní pozice moderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₅₀: Vzdělání nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.

- H_{a050}: Vzdělání moderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₅₁: Oblast profese nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a051}: Oblast profese moderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₅₂: Velikost organizace nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a052}: Velikost organizace moderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₅₃: Úroveň příjmu nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a053}: Úroveň příjmu moderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H₀₅₄: Změna zaměstnání nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.
- H_{a054}: Změna zaměstnání moderuje vztah mezi pracovní autonomií a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v ČR.

SVO₅₅₋₆₂ (vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání):

- H₀₅₅: Pohlaví nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a055}: Pohlaví moderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H₀₅₆: Věk nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a056}: Věk moderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H₀₅₇: Pracovní pozice nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a057}: Pracovní pozice moderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

- H₀₅₈: Vzdělání nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a058}: Vzdělání moderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H₀₅₉: Oblast profese nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a059}: Oblast profese moderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H₀₆₀: Velikost organizace nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a060}: Velikost organizace moderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H₀₆₁: Úroveň příjmu nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a061}: Úroveň příjmu moderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H₀₆₂: Změna zaměstnání nemoderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.
- H_{a062}: Změna zaměstnání moderuje vztah mezi pracovní autonomií a tendencí ke změně zaměstnání zaměstnanců v ČR.

VT8: Segmentace zaměstnanců v ČR dle pracovní autonomie, vnímané podpory autonomie, pracovní angažovanosti, pracovní spokojenosti, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a tendence ke změně zaměstnání a analýza sociodemografických a dalších charakteristik.

SVO₆₃₋₆₈:

- H₀₆₃: Neexistuje statisticky významný rozdíl v pracovní autonomii mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{a063}: Existuje statisticky významný rozdíl v pracovní autonomii mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H₀₆₄: Neexistuje statisticky významný rozdíl ve vnímané podpoře autonomie mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.

- H_{a064} : Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímané podpoře autonomie mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{065} : Neexistuje statisticky významný rozdíl v pracovní angažovanosti mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{a065} : Existuje statisticky významný rozdíl v pracovní angažovanosti mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{066} : Neexistuje statisticky významný rozdíl v pracovní spokojenosti mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{a066} : Existuje statisticky významný rozdíl v pracovní spokojenosti mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{067} : Neexistuje statisticky významný rozdíl v rovnováze mezi pracovním a osobním životem mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{a067} : Existuje statisticky významný rozdíl v rovnováze mezi pracovním a osobním životem mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{068} : Neexistuje statisticky významný rozdíl v tendenci ke změně zaměstnání mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.
- H_{a068} : Existuje statisticky významný rozdíl v tendenci ke změně zaměstnání mezi identifikovanými shluky zaměstnanců v ČR.

SVO₆₉:

- H_{069} : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi muži a ženami v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{a069} : Existuje statisticky významný rozdíl mezi muži a ženami v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{070} : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi různými věkovými skupinami (mladými lidmi, lidmi středního věku a lidmi předdůchodového věku) v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{a070} : Existuje statisticky významný rozdíl mezi různými věkovými skupinami (mladými lidmi, lidmi středního věku a lidmi předdůchodového věku) v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{071} : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.

- H_{a071} : Existuje statisticky významný rozdíl mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{072} : Neexistuje statisticky významný rozdíl ve vzdělání (bez maturity, s maturitou a s vysokoškolským vzděláním) mezi zaměstnanci v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{a072} : Existuje statisticky významný rozdíl ve vzdělání (bez maturity, s maturitou a s vysokoškolským vzděláním) mezi zaměstnanci v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{073} : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci zastupujícími různé oblasti profese v ČR (mezi nižšími bílými límečky, nižšími modrými límečky, technickými bílými límečky, vyššími bílými límečky, vyššími modrými límečky, zaměstnanci ve službách a obchodu, zaměstnanci ve školství a zdravotnictví) v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{a073} : Existuje statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci zastupujícími různé oblasti profese v ČR (mezi nižšími bílými límečky, nižšími modrými límečky, technickými bílými límečky, vyššími bílými límečky, vyššími modrými límečky, zaměstnanci ve službách a obchodu, zaměstnanci ve školství a zdravotnictví) v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{074} : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci z různě velkých organizací (pracujícími v mikro a malém podniku, středním podniku a velkém podniku) v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{a074} : Existuje statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci z různě velkých organizací (pracujícími v mikro a malém podniku, středním podniku a velkém podniku) v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{075} : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci s různou úrovní příjmu v ČR (s hrubým měsíčním příjmem méně než 6 000 Kč, 6 000 až 19 999 Kč, 20 000 až 34 999 Kč, 35 000 až 59 999 Kč a 60 000 Kč nebo více) v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{a075} : Existuje statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci s různou úrovní příjmu v ČR (s hrubým měsíčním příjmem méně než 6 000 Kč, 6 000 až 19 999 Kč, 20 000 až 34 999 Kč, 35 000 až 59 999 Kč a 60 000 Kč nebo více) v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.

- H_{076} : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci, kteří v posledním roce změnili zaměstnání a těmi, kteří v posledním roce nezměnili zaměstnání v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.
- H_{a076} : Existuje statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci, kteří v posledním roce změnili zaměstnání a těmi, kteří v posledním roce nezměnili zaměstnání v rámci identifikovaných shluků zaměstnanců v ČR.

Příloha III. Plné znění využitých měřících nástrojů v českém jazyce

Zdroj: vlastní zpracování dle uvedených původních zdrojů u každého měřícího nástroje za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Pracovní autonomie (Broeck et al., 2010)

Nyní budete hodnotit několik výroků popisujících podrobněji Vaši práci. Pro každý z následujících výroků prosím uveďte, do jaké míry s ním souhlasíte.

1. Mám pocit, že v práci mohu být sám/sama sebou.
2. V práci se musím často řídit pokyny jiných lidí. (R)
3. Kdybych si mohl/a vybrat, dělal/a bych v práci věci jinak. (R)
4. Mé pracovní úkoly odpovídají tomu, co chci skutečně dělat.
5. Mám svobodu dělat svou práci tak, jak si myslím, že se dá dělat nejlépe.
6. Mám pocit, že jsem ve své práci nucen/a dělat věci, které nechci. (R)

1	2	3	4	5	6
Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Zcela souhlasím

Pracovní angažovanost (Schaufeli et al., 2019)

Na nabízené škále, prosím, určete četnost, s jakou se v zaměstnání setkáváte s danými prožitky:

1. Ve své práci překypuji energií.
2. Svou práci jsem nadšený/á.
3. Jsem ponořený/á do své práce.

1	2	3	4	5	6	7
Nikdy	Skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)	Zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	Někdy (několikrát za měsíc)	Často (jednou týdně)	Velmi často (několikrát za týden)	Vždy (každý den)

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (De Clercq a Brieger, 2022)

Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o možnostech osobního rozvoje, perspektivy do budoucnosti a sladění soukromého a pracovního života?

1. Jsem spokojen/a s tím, jak je můj čas rozdělen mezi práci a soukromý život.

1	2	3	4	5	6
Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Zcela souhlasím

Vnímaná podpora autonomie (Baard et al., 2004)

1. Mám pocit, že mi můj vedoucí poskytuje možnosti a volby.
2. Mám pocit, že mi můj vedoucí rozumí.
3. Můj vedoucí vyjadřuje důvěru v moji schopnost dobře vykonávat mou práci.
4. Můj vedoucí mě povzbuzuje, abych se ptal/a na otázky.
5. Můj vedoucí naslouchá tomu, jak bych chtěl/a věci dělat.
6. Můj vedoucí se snaží pochopit, jak věci vidím, než navrhne nový způsob, jak je dělat.

1	2	3	4	5	6
Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Zcela souhlasím

Příloha IV. (VT₁) Kompletní přehled jednotlivých WoS kategorií pro oblast pracovní autonomie

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz pomocí Bibliometrix (verze 4.1.0) pro Rstudio za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

WoS kategorie	Počet	%	WoS kategorie	Počet	%
Education & Educational Research	1630	10.10	Chemistry, Physical	17	0.11
Public, Environmental & Occupational Health	845	5.23	Engineering, Civil	16	0.10
Management	751	4.65	Film, Radio, Television	16	0.10
Nursing	707	4.38	Medical Ethics	16	0.10
Business	612	3.79	Agriculture, Dairy & Animal Science	15	0.09
Psychology, Applied	563	3.49	Anesthesiology	15	0.09
Psychology, Multidisciplinary	484	3.00	Behavioral Sciences	15	0.09
Sociology	422	2.61	Engineering, Biomedical	15	0.09
Industrial Relations & Labor	367	2.27	Literature, Slavic	15	0.09
Economics	353	2.19	Rheumatology	15	0.09
Law	343	2.12	Biotechnology & Applied Microbiology	14	0.09
Social Sciences, Interdisciplinary	335	2.07	Thermodynamics	14	0.09
Health Care Sciences & Services	322	1.99	Cardiac & Cardiovascular Systems	13	0.08
Social Work	283	1.75	Critical Care Medicine	13	0.08
Ethics	269	1.67	Engineering, Manufacturing	13	0.08
Philosophy	265	1.64	Engineering, Mechanical	13	0.08
Political Science	253	1.57	Agricultural Economics & Policy	12	0.07
Communication	245	1.52	Biochemistry & Molecular Biology	12	0.07
History	233	1.44	Engineering, Marine	11	0.07
Computer Science, Information Systems	196	1.21	Astronomy & Astrophysics	10	0.06
Education, Scientific Disciplines	193	1.20	Dermatology	9	0.06
Computer Science, Artificial Intelligence	188	1.16	Ecology	9	0.06
Humanities, Multidisciplinary	188	1.16	Geosciences, Multidisciplinary	9	0.06
Medicine, General & Internal	182	1.13	Literature, German, Dutch, Scandinavian	9	0.06
Psychology, Clinical	178	1.10	Materials Science, Multidisciplinary	9	0.06
Psychology, Social	170	1.05	Remote Sensing	9	0.06
Environmental Sciences	162	1.00	Theater	9	0.06
Hospitality, Leisure, Sport & Tourism	159	0.98	Urology & Nephrology	9	0.06
Rehabilitation	147	0.91	Medieval & Renaissance Studies	8	0.05
Health Policy & Services	144	0.89	Asian Studies	7	0.04

Příloha IV. pokračování 1/3

WoS kategorie	Počet	%	WoS kategorie	Počet	%
Robotics	144	0.89	Cell Biology	7	0.04
Multidisciplinary Sciences	137	0.85	Infectious Diseases	7	0.04
Anthropology	135	0.84	Medical Informatics	7	0.04
Psychology, Educational	132	0.82	Physics, Multidisciplinary	7	0.04
Psychiatry	131	0.81	Transportation Science & Technology	7	0.04
Social Issues	127	0.79	Agricultural Engineering	6	0.04
Public Administration	120	0.74	Developmental Biology	6	0.04
Area Studies	118	0.73	Engineering, Chemical	6	0.04
Engineering, Industrial	115	0.71	Mathematics	6	0.04
Geography	114	0.71	Otorhinolaryngology	6	0.04
Green & Sustainable Science & Technology	106	0.66	Biophysics	5	0.03
Psychology, Developmental	103	0.64	Classics	5	0.03
Family Studies	95	0.59	Engineering, Environmental	5	0.03
Criminology & Penology	91	0.56	Forestry	5	0.03
Automation & Control Systems	88	0.55	Gastroenterology & Hepatology	5	0.03
Religion	86	0.53	Instruments & Instrumentation	5	0.03
Gerontology	84	0.52	Psychology, Biological	5	0.03
Literature	83	0.51	Telecommunications	5	0.03
Information Science & Library Science	79	0.49	Allergy	4	0.02
Environmental Studies	78	0.48	Biochemical Research Methods	4	0.02
Geriatrics & Gerontology	78	0.48	Electrochemistry	4	0.02
Demography	74	0.46	Food Science & Technology	4	0.02
Clinical Neurology	63	0.39	Geochemistry & Geophysics	4	0.02
Engineering, Electrical & Electronic	62	0.38	History Of Social Sciences	4	0.02
Language & Linguistics	62	0.38	Integrative & Complementary Medicine	4	0.02
Primary Health Care	62	0.38	Literature, African, Australian, Canadian	4	0.02
Surgery	62	0.38	Mathematical & Computational Biology	4	0.02
Computer Science, Interdisciplinary Applications	61	0.38	Mathematics, Interdisciplinary Applications	4	0.02
Art	59	0.37	Medical Laboratory Technology	4	0.02
Linguistics	56	0.35	Plant Sciences	4	0.02
Education, Special	53	0.33	Respiratory System	4	0.02
Psychology, Experimental	53	0.33	Water Resources	4	0.02
Energy & Fuels	52	0.32	Acoustics	3	0.02
History & Philosophy Of Science	52	0.32	Engineering, Ocean	3	0.02
International Relations	52	0.32	Immunology	3	0.02

Příloha IV. pokračování 2/3

WoS kategorie	Počet	%	WoS kategorie	Počet	%
Cultural Studies	49	0.30	Medicine, Legal	3	0.02
Engineering, Aerospace	49	0.30	Nanoscience & Nanotechnology	3	0.02
Engineering, Multidisciplinary	47	0.29	Oceanography	3	0.02
Chemistry, Analytical	47	0.29	Operations Research & Management Science	3	0.02
Women'S Studies	47	0.29	Social Sciences, Biomedical	3	0.02
Oncology	44	0.27	Transportation	3	0.02
Business, Finance	43	0.27	Tropical Medicine	3	0.02
Ergonomics	43	0.27	Veterinary Sciences	3	0.02
Pediatrics	43	0.27	Biodiversity Conservation	2	0.01
Chemistry, Multidisciplinary	42	0.26	Dance	2	0.01
Neurosciences	42	0.26	Fisheries	2	0.01
Psychology	40	0.25	Folklore	2	0.01
Obstetrics & Gynecology	39	0.24	Hematology	2	0.01
Computer Science, Cybernetics	36	0.22	Horticulture	2	0.01
Literature, Romance	35	0.22	Literature, British Isles	2	0.01
Architecture	34	0.21	Materials Science, Paper & Wood	2	0.01
Construction & Building Technology	34	0.21	Optics	2	0.01
Pharmacology & Pharmacy	34	0.21	Social Sciences, Mathematical Methods	2	0.01
Computer Science, Software Engineering	32	0.20	Spectroscopy	2	0.01
Biology	31	0.19	Toxicology	2	0.01
Music	31	0.19	Entomology	1	0.01
Sport Sciences	31	0.19	Chemistry, Applied	1	0.01
Dentistry, Oral Surgery & Medicine	30	0.19	Chemistry, Medicinal	1	0.01
Substance Abuse	29	0.18	Imaging Science & Photographic Technology	1	0.01
Literary Theory & Criticism	28	0.17	Materials Science, Textiles	1	0.01
Radiology, Nuclear Medicine & Medical Imaging	28	0.17	Mathematics, Applied	1	0.01
Nutrition & Dietetics	26	0.16	Metallurgy & Metallurgical Engineering	1	0.01
Orthopedics	26	0.16	Microbiology	1	0.01
Computer Science, Hardware & Architecture	25	0.15	Mineralogy	1	0.01
Emergency Medicine	24	0.15	Mining & Mineral Processing	1	0.01
Computer Science, Theory & Methods	23	0.14	Nuclear Science & Technology	1	0.01
Audiology & Speech-Language Pathology	22	0.14	Ophthalmology	1	0.01

Příloha IV. pokračování 3/3

WoS kategorie	Počet	%	WoS kategorie	Počet	%
Genetics & Heredity	21	0.13	Pathology	1	0.01
Agriculture, Multidisciplinary	20	0.12	Peripheral Vascular Disease	1	0.01
Endocrinology & Metabolism	20	0.12	Physics, Fluids & Plasmas	1	0.01
Medicine, Research & Experimental	19	0.12	Physiology	1	0.01
Psychology, Psychoanalysis	19	0.12	Psychology, Mathematical	1	0.01
Urban Studies	18	0.11	Reproductive Biology	1	0.01
Agronomy	17	0.11	Statistics & Probability	1	0.01
Ethnic Studies	17	0.11	Transplantation	1	0.01

Příloha V. (VT₂) Výsledky statistických testů pro H₀₆-H₀₁₃

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

		PA					Shapiro-Wilk			Mann-Whitney/Kruskal-Wallis	Rozhodnutí (zamítnutí H ₀)
		Průměr	95% interval spolehlivosti		SD	N	Statistic	df	p-hodnota		
			Dolní hranice	Horní hranice						p-hodnota	
SEX	Muž	3,75	3,68	3,81	0,78	551	0,114	551	0,000	0,279	ne
	Žena	3,82	3,74	3,9	0,85	450	0,094	450	0,000		
VS	Mladí lidé	3,70	3,59	3,81	0,69	156	0,085	156	0,007	0,015*	ano
	Lidé středního věku	3,75	3,69	3,82	0,81	588	0,100	588	0,000		
	Lidé předdůchodového věku	3,89	3,78	3,99	0,86	257	0,100	257	0,000		
POZ	Řadový zaměstnanec	3,77	3,72	3,82	0,79	829	0,093	829	0,000	0,572	ne
	Vedoucí zaměstnanec	3,82	3,69	3,96	0,89	172	0,111	172	0,000		
sIEDU	Bez maturity	3,71	3,63	3,8	0,85	398	0,134	398	0,000	0,018*	ano
	S maturitou	3,81	3,72	3,89	0,82	380	0,083	380	0,000		
	Vysokoškolské	3,85	3,76	3,94	0,7	223	0,083	223	0,001		
LIM_New	Nižší bílé límečky	3,68	3,51	3,84	0,81	95	0,127	95	0,001	0,001*	ano
	Nižší modré límečky	3,92	3,81	4,03	0,63	126	0,097	126	0,006		
	Služby a obchod	3,84	3,72	3,95	0,84	210	0,092	210	0,000		
	Školství a zdravotnictví	3,75	3,64	3,86	0,81	200	0,108	200	0,000		
	Technické bílé límečky	3,59	3,41	3,76	0,8	82	0,133	82	0,001		
	Vyšší bílé límečky	3,73	3,62	3,83	0,82	248	0,124	248	0,000		
	Vyšší modré límečky	4,14	3,84	4,45	0,96	40	0,168	40	0,006		
KP2	Mikro a malý podnik	3,89	3,79	3,99	0,84	286	0,093	286	0,000	0,149	ne
	Střední podnik	3,77	3,67	3,87	0,74	217	0,136	217	0,000		
	Velký podnik	3,72	3,65	3,79	0,82	498	0,103	498	0,000		

Příloha V. pokračování

HMP	Méně než 6 000 Kč	3,00	1,54	4,45	0,58	3	0,285	3	X	X	X
	6 000 až 19 999 Kč	3,65	3,46	3,84	0,92	95	0,144	95	0,000	<0,001*	ano
	20 000 až 34 999 Kč	3,7	3,62	3,78	0,83	414	0,110	414	0,000		
	35 000 až 59 999 Kč	3,85	3,77	3,93	0,76	316	0,086	316	0,000		
	60 000 Kč nebo více	4,15	3,92	4,37	0,9	62	0,137	62	0,006		
	Odmítám uvést, bez odpovědi	3,78	3,66	3,9	0,63	111	0,116	111	0,001		
ZZPR	Ano	3,79	3,74	3,84	0,8	871	0,096	871	0,000	0,089	ne
	Ne	3,7	3,55	3,86	0,89	130	0,098	130	0,004		

Příloha VI. (VT₂) Výsledky post hoc testů pro statisticky významně odlišné skupiny

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Pairwise Comparisons of VS

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Mladí lidé-Lidé středního věku	-35,465	27,615	-1,284	0,199	0,597
Mladí lidé-Lidé předdůchodového věku	-84,450	30,811	-2,741	0,006	0,018
Lidé středního věku-Lidé předdůchodového věku	-48,985	22,484	-2,179	0,029	0,088

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Pairwise Comparisons of Siedu

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Bez maturity-S maturitou	-36,387	22,022	-1,652	0,098	0,295
Bez maturity-Vysokoškolské	-70,819	25,219	-2,808	0,005	0,015
S maturitou-Vysokoškolské	-34,432	25,049	-1,375	0,169	0,508

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Pairwise Comparisons of LIM_New

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Vyšší modré límečky-Vyšší bílé límečky	56,373	46,218	1,220	0,223	1,000
Vyšší modré límečky-Nižší modré límečky	-61,560	39,514	-1,558	0,119	1,000
Vyšší modré límečky-Služby a obchod	63,877	40,208	1,589	0,112	1,000
Vyšší modré límečky-Nižší bílé límečky	112,596	39,767	2,831	0,005	0,097
Vyšší modré límečky-Technické bílé límečky	156,226	44,132	3,540	0,000	0,008
Vyšší modré límečky-Školství a zdravotnictví	-185,069	61,781	-2,996	0,003	0,058
Vyšší bílé límečky-Nižší modré límečky	-5,186	36,786	-0,141	0,888	1,000
Vyšší bílé límečky-Služby a obchod	-7,504	37,531	-0,200	0,842	1,000
Vyšší bílé límečky-Nižší bílé límečky	-56,223	37,058	-1,517	0,129	1,000
Vyšší bílé límečky-Technické bílé límečky	-99,853	41,707	-2,394	0,017	0,350
Vyšší bílé límečky-Školství a zdravotnictví	-128,696	60,073	-2,142	0,032	0,676
Nižší modré límečky-Služby a obchod	2,317	28,876	0,080	0,936	1,000
Nižší modré límečky-Nižší bílé límečky	51,037	28,258	1,806	0,071	1,000
Nižší modré límečky-Technické bílé límečky	94,666	34,129	2,774	0,006	0,116
Nižší modré límečky-Školství a zdravotnictví	-123,509	55,082	-2,242	0,025	0,524
Služby a obchod-Nižší bílé límečky	48,719	29,222	1,667	0,095	1,000
Služby a obchod-Technické bílé límečky	92,349	34,930	2,644	0,008	0,172
Služby a obchod-Školství a zdravotnictví	-121,192	55,582	-2,180	0,029	0,614
Nižší bílé límečky-Technické bílé límečky	43,630	34,422	1,268	0,205	1,000
Nižší bílé límečky-Školství a zdravotnictví	-72,473	55,264	-1,311	0,190	1,000
Technické bílé límečky-Školství a zdravotnictví	-28,843	58,483	-0,493	0,622	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Pairwise Comparisons of HMP

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Méně než 6 000 Kč-6 000 až 19 999 Kč	-304,087	163,641	-1,858	0,063	0,947
Méně než 6 000 Kč-20 000 až 34 999 Kč	-338,812	161,271	-2,101	0,036	0,535
Méně než 6 000 Kč-Odmítám uvést, bez odpovědi	-358,173	163,151	-2,195	0,028	0,422
Méně než 6 000 Kč-35 000 až 59 999 Kč	-386,777	161,494	-2,395	0,017	0,249
Méně než 6 000 Kč-60 000 Kč nebo více	-486,949	165,237	-2,947	0,003	0,048
6 000 až 19 999 Kč-20 000 až 34 999 Kč	-34,726	34,837	-0,997	0,319	1,000
6 000 až 19 999 Kč-Odmítám uvést, bez odpovědi	-54,087	42,704	-1,267	0,205	1,000
6 000 až 19 999 Kč-35 000 až 59 999 Kč	-82,691	35,856	-2,306	0,021	0,316
6 000 až 19 999 Kč-60 000 Kč nebo více	-182,862	50,086	-3,651	0,000	0,004
20 000 až 34 999 Kč-Odmítám uvést, bez odpovědi	-19,361	32,460	-0,596	0,551	1,000
20 000 až 34 999 Kč-35 000 až 59 999 Kč	-47,965	22,709	-2,112	0,035	0,520
20 000 až 34 999 Kč-60 000 Kč nebo více	-148,136	41,697	-3,553	0,000	0,006
Odmítám uvést, bez odpovědi-35 000 až 59 999 Kč	28,604	33,551	0,853	0,394	1,000
Odmítám uvést, bez odpovědi-60 000 Kč nebo více	128,775	48,463	2,657	0,008	0,118
35 000 až 59 999 Kč-60 000 Kč nebo více	-100,171	42,553	-2,354	0,019	0,279

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Příloha VII. (VT₃) Výsledky statistických testů pro H₀₁₄-H₀₁₇

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Correlations

			PA	UWES3	S2	WLB	ZZ
Spearman's rho	PA	Correlation Coefficient	1,000	,484**	-,427**	,492**	-,476**
		Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	1001	1001	1001	1001	1001
	UWES3	Correlation Coefficient	,484**	1,000	-,328**	,433**	-,308**
		Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	1001	1001	1001	1001	1001
	S2	Correlation Coefficient	-,427**	-,328**	1,000	-,467**	,468**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	1001	1001	1001	1001	1001
	WLB	Correlation Coefficient	,492**	,433**	-,467**	1,000	-,270**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000
		N	1001	1001	1001	1001	1001
	ZZ	Correlation Coefficient	-,476**	-,308**	,468**	-,270**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	1001	1001	1001	1001	1001

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Rozhodnutí (zamítnutí H ₀)	X	ano	ano	ano	ano

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: UWES3

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	623,082 ^a	39	15,976	10,771	0,000
Intercept	121,337	1	121,337	81,799	0,000
SEX	17,982	1	17,982	12,122	0,001
VS	2,606	1	2,606	1,757	0,185
POZ	0,39	1	0,39	0,263	0,608
sIEDU	9,534	1	9,534	6,427	0,011
LIM_New	0,276	1	0,276	0,186	0,666
KP2	0,002	1	0,002	0,001	0,971
HMP	0,168	1	0,168	0,114	0,736
ZZPR	13,462	1	13,462	9,075	0,003
PA	516,407	30	17,214	11,605	0,000
Error	1596,082	1076	1,483		
Total	22970,556	1001			
Corrected Total	2219,165	1000			

a. R Squared = ,281 (Adjusted R Squared = ,255)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: S2

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	276,274 ^a	39	7,084	10,167	0,000
Intercept	110,312	1	110,312	158,327	0,000
SEX	2,113	1	2,113	3,033	0,082
VS	0,335	1	0,335	0,48	0,488
POZ	2,628	1	2,628	3,772	0,052
sIEDU	0,391	1	0,391	0,562	0,454
LIM_New	0,218	1	0,218	0,312	0,576
KP2	0,038	1	0,038	0,055	0,815
HMP	1,175	1	1,175	1,686	0,194
ZZPR	3,83	1	3,83	5,497	0,019
PA	257,223	30	8,574	12,306	0,000
Error	749,685	1076	0,697		
Total	7457	1001			
Corrected Total	1025,96	1000			

a. R Squared = ,269 (Adjusted R Squared = ,243)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: WLB

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	425,375 ^a	39	10,907	11,39	0,000
Intercept	203,32	1	203,32	212,315	0,000
SEX	0,655	1	0,655	0,684	0,409
VS	0,884	1	0,884	0,923	0,337
POZ	0,242	1	0,242	0,253	0,615
sIEDU	6,688	1	6,688	6,984	0,008
LIM_New	0,741	1	0,741	0,774	0,379
KP2	3,091	1	3,091	3,228	0,073
HMP	0,275	1	0,275	0,287	0,592
ZZPR	1,313	1	1,313	1,371	0,242
PA	391,019	30	13,034	13,611	0,000
Error	1030,414	1076	0,958		
Total	18874,5	1001			
Corrected Total	1455,789	1000			

a. R Squared = ,292 (Adjusted R Squared = ,267)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ZZ

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	492,649 ^a	39	12,632	10,412	0,000
Intercept	184,393	1	184,393	151,992	0,000
SEX	3,641	1	3,641	3,001	0,084
VS	0,046	1	0,046	0,038	0,846
POZ	1,583	1	1,583	1,305	0,254
sIEDU	0,907	1	0,907	0,747	0,387
LIM_New	0,112	1	0,112	0,092	0,762
KP2	0,109	1	0,109	0,09	0,764
HMP	0,22	1	0,22	0,181	0,671
ZZPR	0,082	1	0,082	0,068	0,794
PA	450,785	30	15,026	12,386	0,000
Error	1305,376	1076	1,213		
Total	13143,667	1001			
Corrected Total	1798,025	1000			

a. R Squared = ,274 (Adjusted R Squared = ,248)

Příloha VIII. (VT₄) Výsledky statistických testů pro H₀₁₈-H₀₂₂

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Correlations

			VPA	PA	UWES3	S2	WLB	ZZ
Spearman's rho	VPA	Correlation Coefficient	1,000	,507**	,461**	-,449**	,554**	-,295**
		Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	1001	1001	1001	1001	1001	1001
	PA	Correlation Coefficient	,507**	1,000	,484**	-,427**	,492**	-,476**
		Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0
		N	1001	1001	1001	1001	1001	1001
	UWES3	Correlation Coefficient	,461**	,484**	1,000	-,328**	,433**	-,308**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	1001	1001	1001	1001	1001	1001
	S2	Correlation Coefficient	-,449**	-,427**	-,328**	1,000	-,467**	,468**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	1001	1001	1001	1001	1001	1001
	WLB	Correlation Coefficient	,554**	,492**	,433**	-,467**	1,000	-,270**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
		N	1001	1001	1001	1001	1001	1001
	ZZ	Correlation Coefficient	-,295**	-,476**	-,308**	,468**	-,270**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	1001	1001	1001	1001	1001	1001

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Rozhodnutí (zamítnutí H₀)	X	ano	ano	ano	ano	ano	ano
---	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: PA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	242,568 ^a	39	6,22	13,84	0,000
Intercept	157,123	1	157,123	349,639	0,000
SEX	0,572	1	0,572	1,272	0,260
VS	0,858	1	0,858	1,91	0,167
POZ	0,388	1	0,388	0,864	0,353
sIEDU	0,795	1	0,795	1,768	0,184
LIM_New	1,413	1	1,413	3,145	0,076
KP2	3,255	1	3,255	7,243	0,007
HMP	3,011	1	3,011	6,7	0,010
ZZPR	1,359	1	1,359	3,024	0,082
VPA	219,265	30	7,309	16,264	0,000
Error	483,54	1076	0,449		
Total	16638,111	1001			
Corrected Total	726,108	1000			

a. R Squared = ,334 (Adjusted R Squared = ,310)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: UWES3

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	596,344 ^a	39	15,291	10,139	0,000
Intercept	113,731	1	113,731	75,409	0,000
SEX	25,045	1	25,045	16,606	0,000
VS	5,216	1	5,216	3,459	0,063
POZ	0,002	1	0,002	0,002	0,969
sIEDU	12,262	1	12,262	8,13	0,004
LIM_New	0,689	1	0,689	0,457	0,499
KP2	0,929	1	0,929	0,616	0,433
HMP	0,911	1	0,911	0,604	0,437
ZZPR	4,252	1	4,252	2,819	0,093
VPA	489,668	30	16,322	10,822	0,000
Error	1622,821	1076	1,508		
Total	22970,556	1001			
Corrected Total	2219,165	1000			

a. R Squared = ,269 (Adjusted R Squared = ,242)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: S2

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	263,171 ^a	39	6,748	9,519	0,000
Intercept	110,981	1	110,981	156,551	0,000
SEX	1,112	1	1,112	1,569	0,211
VS	0,19	1	0,19	0,268	0,605
POZ	0,443	1	0,443	0,624	0,430
sIEDU	0,526	1	0,526	0,742	0,389
LIM_New	0,335	1	0,335	0,473	0,492
KP2	0,612	1	0,612	0,863	0,353
HMP	4,694	1	4,694	6,621	0,010
ZZPR	0,313	1	0,313	0,441	0,507
VPA	244,12	30	8,137	11,479	0,000
Error	762,789	1076	0,709		
Total	7457	1001			
Corrected Total	1025,96	1000			

a. R Squared = ,257 (Adjusted R Squared = ,230)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: WLB

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	513,914 ^a	39	13,177	15,054	0,000
Intercept	204,684	1	204,684	233,831	0,000
SEX	0,015	1	0,015	0,017	0,896
VS	1,394	1	1,394	1,592	0,207
POZ	0,833	1	0,833	0,952	0,329
sIEDU	4,165	1	4,165	4,758	0,029
LIM_New	1,173	1	1,173	1,34	0,247
KP2	7,344	1	7,344	8,39	0,004
HMP	0,01	1	0,01	0,011	0,916
ZZPR	0,015	1	0,015	0,017	0,895
VPA	479,557	30	15,985	18,262	0,000
Error	941,875	1076	0,875		
Total	18874,5	1001			
Corrected Total	1455,789	1000			

a. R Squared = ,353 (Adjusted R Squared = ,330)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ZZ

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	264,494 ^a	39	6,782	4,759	0,000
Intercept	220,997	1	220,997	155,063	0,000
SEX	0,607	1	0,607	0,426	0,514
VS	1,37	1	1,37	0,961	0,327
POZ	3,596	1	3,596	2,523	0,112
sIEDU	3,414	1	3,414	2,396	0,122
LIM_New	0,385	1	0,385	0,27	0,603
KP2	2,026	1	2,026	1,421	0,233
HMP	5,258	1	5,258	3,69	0,055
ZZPR	0,267	1	0,267	0,187	0,666
VPA	222,629	30	7,421	5,207	0,000
Error	1533,531	1076	1,425		
Total	13143,667	1001			
Corrected Total	1798,025	1000			

a. R Squared = ,147 (Adjusted R Squared = ,116)

Příloha IX. (VT₅) Výsledky statistických testů pro H₀₂₃-H₀₂₆

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Model VT_{5,1}

Y: UWES3
X: PA
M: VPA

OUTCOME VARIABLE: VPA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	0,9313	407,8791	1,0000	999,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,9215	0,1466	6,2875	0,0000	0,6339	1,2091
PA	0,7687	0,0381	20,1960	0,0000	0,6940	0,8433

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	1,4128	203,6863	2,0000	998,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,8318	0,1841	4,5191	0,0000	0,4706	1,1930
PA	0,5834	0,0556	10,4863	0,0000	0,4742	0,6925
VPA	0,3463	0,0390	8,8860	0,0000	0,2698	0,4227

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0,5834	0,0556	10,4863	0,0000	0,4742	0,6925

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VPA	0,2662	0,0374	0,1953	0,3428

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Model VT_{5,2}

Y: S2
 X: PA
 M: VPA

OUTCOME VARIABLE: VPA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	0,9313	407,8791	1,0000	999,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,9215	0,1466	6,2875	0,0000	0,6339	1,2091
PA	0,7687	0,0381	20,1960	0,0000	0,6940	0,8433

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5206	0,2711	0,6646	185,5671	2,0000	998,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6775	0,1262	37,0536	0,0000	4,4298	4,9253
PA	-0,3485	0,0382	-9,1327	0,0000	-0,4233	-0,2736
VPA	-0,2506	0,0267	-9,3763	0,0000	-0,3030	-0,1982

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-0,3485	0,0382	-9,1327	0,0000	-0,4233	-0,2736

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VPA	-0,1926	0,0258	-0,2443	-0,1450

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Model VT_{5,3}

Y: WLB
 X: PA
 M: VPA

OUTCOME VARIABLE: VPA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	0,9313	407,8791	1,0000	999,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,9215	0,1466	6,2875	0,0000	0,6339	1,2091
PA	0,7687	0,0381	20,1960	0,0000	0,6940	0,8433

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PA
constant	0,0215	-0,0055
PA	-0,0055	0,0014

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,6118	0,3743	0,8187	298,5569	2,0000	998,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,8134	0,1401	5,8051	0,0000	0,5384	1,0883
PA	0,4453	0,0423	10,5155	0,0000	0,3622	0,5284
VPA	0,3834	0,0297	12,9251	0,0000	0,3252	0,4416

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PA	VPA
constant	0,0196	-0,0042	-0,0008
PA	-0,0042	0,0018	-0,0007
VPA	-0,0008	-0,0007	0,0009

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0,4453	0,0423	10,5155	0,0000	0,3622	0,5284

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VPA	0,2947	0,0344	0,2321	0,3650

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Model VT5.4

Y: ZZ

X: PA

M: VPA

OUTCOME VARIABLE: VPA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	0,9313	407,8791	1,0000	999,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,9215	0,1466	6,2875	0,0000	0,6339	1,2091
PA	0,7687	0,0381	20,1960	0,0000	0,6940	0,8433

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4892	0,2393	1,2182	157,0077	2,0000	998,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,1290	0,1709	35,8608	0,0000	5,7937	6,4644
PA	-0,7214	0,0517	-13,9645	0,0000	-0,8227	-0,6200
VPA	-0,0606	0,0362	-1,6736	0,0945	-0,1316	0,0104

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-0,7214	0,0517	-13,9645	0,0000	-0,8227	-0,6200

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VPA	-0,0466	0,0343	-0,1129	0,0207

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Příloha X. (VT₆) Výsledky statistických testů pro H₀₂₇-H₀₃₀

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Model VT_{6,1}

Y: UWES3

X: VPA

M: PA

OUTCOME VARIABLE: PA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	0,4570	407,8791	1,0000	999,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3270	0,0744	31,2714	0,0000	2,1810	2,4730
VPA	0,3772	0,0187	20,1960	0,0000	0,3405	0,4138

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	1,4128	203,6863	2,0000	998,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,8318	0,1841	4,5191	0,0000	0,4706	1,1930
VPA	0,3463	0,0390	8,8860	0,0000	0,2698	0,4227
PA	0,5834	0,0556	10,4863	0,0000	0,4742	0,6925

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0,3463	0,0390	8,8860	0,0000	0,2698	0,4227

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PA	0,2200	0,0235	0,1768	0,2687

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Model VT_{6,2}

Y: S2
 X: VPA
 M: PA

OUTCOME VARIABLE: PA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	0,4570	407,8791	1,0000	999,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3270	0,0744	31,2714	0,0000	2,1810	2,4730
VPA	0,3772	0,0187	20,1960	0,0000	0,3405	0,4138

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5206	0,2711	0,6646	185,5671	2,0000	998,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6775	0,1262	37,0536	0,0000	4,4298	4,9253
VPA	-0,2506	0,0267	-9,3763	0,0000	-0,3030	-0,1982
PA	-0,3485	0,0382	-9,1327	0,0000	-0,4233	-0,2736

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-0,2506	0,0267	-9,3763	0,0000	-0,3030	-0,1982

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PA	-0,1314	0,0162	-0,1637	-0,1005

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Model VT_{6,3}

Y: WLB
 X: VPA
 M: PA

OUTCOME VARIABLE: PA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	0,4570	407,8791	1,0000	999,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3270	0,0744	31,2714	0,0000	2,1810	2,4730
VPA	0,3772	0,0187	20,1960	0,0000	0,3405	0,4138

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,6118	0,3743	0,8187	298,5569	2,0000	998,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,8134	0,1401	5,8051	0,0000	0,5384	1,0883
VPA	0,3834	0,0297	12,9251	0,0000	0,3252	0,4416
PA	0,4453	0,0423	10,5155	0,0000	0,3622	0,5284

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0,3834	0,0297	12,9251	0,0000	0,3252	0,4416

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PA	0,1680	0,0200	0,1307	0,2082

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Model VT_{6,4}

Y: ZZ
 X: VPA
 M: PA

OUTCOME VARIABLE: PA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5384	0,2899	0,4570	407,8791	1,0000	999,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3270	0,0744	31,2714	0,0000	2,1810	2,4730
VPA	0,3772	0,0187	20,1960	0,0000	0,3405	0,4138

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4892	0,2393	1,2182	157,0077	2,0000	998,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,1290	0,1709	35,8608	0,0000	5,7937	6,4644
VPA	-0,0606	0,0362	-1,6736	0,0945	-0,1316	0,0104
PA	-0,7214	0,0517	-13,9645	0,0000	-0,8227	-0,6200

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-0,0606	0,0362	-1,6736	0,0945	-0,1316	0,0104

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PA	-0,2721	0,0253	-0,3230	-0,2247

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Příloha XI. (VT7) Výsledky statistických testů pro H₀₃₁-H₀₆₂

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

Model VT_{7,1} (SVO₃₁₋₃₈)

Y: UWES3
 X: PA
 W: SEX, VS, POZ, sIEDU, LIM_New, KP2, HMP, ZZPR

SEX

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4941	0,2441	1,5053	107,3272	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0898	0,5914	1,8428	0,0657	-0,0707	2,2503
PA	0,7547	0,1543	4,8921	0,0000	0,4520	1,0575
SEX	0,0618	0,3731	0,1657	0,8684	-0,6703	0,7939
Int_1	0,0591	0,0969	0,6102	0,5419	-0,1310	0,2492

Product terms key:

Int_1: PA x SEX

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0003	0,3724	1,0000	997,0000	0,5419

Focal predict: PA (X)
 Mod var: SEX (W)

VS

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4875	0,2376	1,5183	103,5784	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9515	0,6927	2,8174	0,0049	0,5922	3,3107
PA	0,5763	0,1824	3,1604	0,0016	0,2185	0,9342
VS	-0,3528	0,3069	-1,1495	0,2506	-0,9551	0,2495
Int_1	0,1218	0,0801	1,5199	0,1288	-0,0354	0,2789

Product terms key:

Int_1: PA x VS

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0018	2,3102	1,0000	997,0000	0,1288

Focal predict: PA (X)

Mod var: VS (W)

POZ

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4859	0,2361	1,5213	102,6928	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,1766	0,5872	0,3008	0,7636	-0,9756	1,3288
PA	1,0904	0,1524	7,1537	0,0000	0,7913	1,3895
POZ	0,8054	0,4599	1,7514	0,0802	-0,0970	1,7078
Int_1	-0,1989	0,1193	-1,6663	0,0960	-0,4330	0,0353

Product terms key:

Int_1: PA x POZ

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0021	2,7766	1,0000	997,0000	0,0960

Focal predict: PA (X)

Mod var: POZ (W)

sIEDU

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4901	0,2402	1,5132	105,0431	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,7854	0,4853	1,6182	0,1059	-0,1670	1,7378
PA	0,8734	0,1266	6,8984	0,0000	0,6249	1,1218
sIEDU	0,2169	0,2530	0,8576	0,3913	-0,2795	0,7133
Int_1	-0,0184	0,0655	-0,2813	0,7785	-0,1469	0,1100

Product terms key:

Int_1: PA x sIEDU

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0001	0,0792	1,0000	997,0000	0,7785

Focal predict: PA (X)

Mod var: sIEDU (W)

LIM_New

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4862	0,2364	1,5207	102,8743	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6210	0,4806	3,3729	0,0008	0,6779	2,5641
PA	0,7669	0,1233	6,2191	0,0000	0,5249	1,0089
LIM_New	-0,1154	0,1096	-1,0529	0,2926	-0,3303	0,0996
Int_1	0,0199	0,0282	0,7064	0,4801	-0,0354	0,0751

Product terms key:

Int_1: PA x LIM_New

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0004	0,4990	1,0000	997,0000	0,4801

Focal predict: PA (X)

Mod var: LIM_New (W)

KP2

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4835	0,2338	1,5258	101,4123	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0875	0,5030	2,1623	0,0308	0,1006	2,0745
PA	0,8559	0,1283	6,6733	0,0000	0,6042	1,1076
KP2	0,0268	0,2144	0,1248	0,9007	-0,3940	0,4475
Int_1	-0,0023	0,0552	-0,0420	0,9665	-0,1106	0,1060

Product terms key:

Int_1: PA x KP2

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0000	0,0018	1,0000	997,0000	0,9665

Focal predict: PA (X)

Mod var: KP2 (W)

HMP

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4838	0,2340	1,5254	101,5377	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,8552	0,6477	1,3204	0,1870	-0,4158	2,1262
PA	0,9095	0,1702	5,3429	0,0000	0,5755	1,2436
HMP	0,0863	0,1781	0,4844	0,6282	-0,2632	0,4357
Int_1	-0,0178	0,0464	-0,3828	0,7019	-0,1088	0,0733

Product terms key:

Int_1: PA x HMP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0001	0,1465	1,0000	997,0000	0,7019

Focal predict: PA (X)

Mod var: HMP (W)

ZZPR

OUTCOME VARIABLE: UWES3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4885	0,2387	1,5162	104,1724	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2205	0,2041	5,9785	0,0000	0,8199	1,6211
PA	0,8223	0,0530	15,5188	0,0000	0,7183	0,9262
ZZPR	-0,4283	0,5090	-0,8415	0,4003	-1,4272	0,5705
Int_1	0,1802	0,1326	1,3591	0,1744	-0,0800	0,4403

Product terms key:

Int_1: PA x ZZPR

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0014	1,8473	1,0000	997,0000	0,1744

Focal predict: PA (X)

Mod var: ZZPR (W)

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Model VT_{7.2} (SVO₃₉₋₄₆)

Y: S2

X: PA

W: SEX, VS, POZ, sIEDU, LIM_New, KP2, HMP, ZZPR

SEX

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4591	0,2107	0,7203	88,7355	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6816	0,4091	11,4437	0,0000	3,8788	5,4843
PA	-0,6450	0,1067	-6,0438	0,0000	-0,8544	-0,4356
SEX	-0,1477	0,2581	-0,5724	0,5672	-0,6542	0,3587
Int_1	0,0674	0,0670	1,0054	0,3149	-0,0641	0,1988

Product terms key:

Int_1: PA x SEX

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0008	1,0109	1,0000	997,0000	0,3149

Focal predict: PA (X)

Mod var: SEX (W)

VS

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4606	0,2122	0,7190	89,5075	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4934	0,4767	7,3289	0,0000	2,5580	4,4287
PA	-0,3317	0,1255	-2,6429	0,0083	-0,5779	-0,0854
VS	0,4472	0,2112	2,1173	0,0345	0,0327	0,8616
Int_1	-0,0976	0,0551	-1,7711	0,0769	-0,2058	0,0105

Product terms key:

Int_1: PA x VS

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0025	3,1367	1,0000	997,0000	0,0769

Focal predict: PA (X)
Mod var: VS (W)

POZ

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4592	0,2109	0,7202	88,8035	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,1673	0,4040	12,7907	0,0000	4,3745	5,9600
PA	-0,6974	0,1049	-6,6501	0,0000	-0,9032	-0,4916
POZ	-0,5969	0,3164	-1,8865	0,0595	-1,2178	0,0240
Int_1	0,1289	0,0821	1,5695	0,1169	-0,0323	0,2900

Product terms key:

Int_1: PA x POZ

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0019	2,4632	1,0000	997,0000	0,1169

Focal predict: PA (X)
Mod var: POZ (W)

sIEDU

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4561	0,2081	0,7228	87,3061	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,8203	0,3354	14,3707	0,0000	4,1621	5,4785
PA	-0,6330	0,0875	-7,2340	0,0000	-0,8047	-0,4613
sIEDU	-0,2115	0,1748	-1,2100	0,2265	-0,5546	0,1315
Int_1	0,0520	0,0452	1,1485	0,2510	-0,0368	0,1407

Product terms key:

Int_1: PA x sIEDU

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0010	1,3192	1,0000	997,0000	0,2510

Focal predict: PA (X)

Mod var: sIEDU (W)

LIM_New

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4556	0,2076	0,7232	87,0546	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,5918	0,3314	13,8546	0,0000	3,9414	5,2422
PA	-0,5904	0,0850	-6,9428	0,0000	-0,7573	-0,4235
LIM_New	-0,0363	0,0756	-0,4806	0,6309	-0,1846	0,1119
Int_1	0,0124	0,0194	0,6403	0,5221	-0,0257	0,0505

Product terms key:

Int_1: PA x LIM_New

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0003	0,4100	1,0000	997,0000	0,5221

Focal predict: PA (X)

Mod var: LIM_New (W)

KP2

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4557	0,2076	0,7231	87,0775	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,7243	0,3463	13,6441	0,0000	4,0448	5,4038
PA	-0,6023	0,0883	-6,8214	0,0000	-0,7756	-0,4290
KP2	-0,1256	0,1476	-0,8510	0,3950	-0,4152	0,1640
Int_1	0,0278	0,0380	0,7306	0,4652	-0,0468	0,1023

Product terms key:

Int_1: PA x KP2

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0004	0,5338	1,0000	997,0000	0,4652

Focal predict: PA (X)

Mod var: KP2 (W)

HMP

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4621	0,2135	0,7177	90,2398	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,4056	0,4443	12,1674	0,0000	4,5338	6,2774
PA	-0,7446	0,1168	-6,3765	0,0000	-0,9737	-0,5154
HMP	-0,2791	0,1222	-2,2845	0,0226	-0,5188	-0,0394
Int_1	0,0598	0,0318	1,8792	0,0605	-0,0026	0,1223

Product terms key:

Int_1: PA x HMP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0028	3,5315	1,0000	997,0000	0,0605

Focal predict: PA (X)

Mod var: HMP (W)

ZZPR

OUTCOME VARIABLE: S2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4596	0,2112	0,7199	88,9973	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,4567	0,1407	31,6829	0,0000	4,1807	4,7328
PA	-0,5372	0,0365	-14,7154	0,0000	-0,6089	-0,4656
ZZPR	-0,0661	0,3507	-0,1884	0,8506	-0,7543	0,6222
Int_1	-0,0311	0,0913	-0,3408	0,7334	-0,2104	0,1481

Product terms key:

Int_1: PA x ZZPR

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0001	0,1161	1,0000	997,0000	0,7334

Focal predict: PA (X)
 Mod var: ZZPR (W)

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Model VT_{7.3} (SVO₄₇₋₅₄)

Y: WLB
 X: PA
 W: SEX, VS, POZ, sIEDU, LIM_New, KP2, HMP, ZZPR

SEX

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5193	0,2697	0,9566	122,7064	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0873	0,4714	2,3063	0,0213	0,1621	2,0124
PA	0,7652	0,1230	6,2217	0,0000	0,5238	1,0065
SEX	0,0518	0,2974	0,1743	0,8617	-0,5318	0,6355
Int_1	-0,0165	0,0772	-0,2135	0,8310	-0,1680	0,1350

Product terms key:

Int_1: PA x SEX

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0000	0,0456	1,0000	997,0000	0,8310

Focal predict: PA (X)
 Mod var: SEX (W)

VS

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5202	0,2706	0,9553	123,3103	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7445	0,5494	3,1750	0,0015	0,6663	2,8227
PA	0,5784	0,1447	3,9984	0,0001	0,2945	0,8622
VS	-0,2629	0,2435	-1,0800	0,2804	-0,7407	0,2148
Int_1	0,0734	0,0635	1,1545	0,2486	-0,0513	0,1980

Product terms key:

Int_1: PA x VS

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0010	1,3329	1,0000	997,0000	0,2486

Focal predict: PA (X)
 Mod var: VS (W)

POZ

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5201	0,2705	0,9555	123,2505	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,7009	0,4653	1,5063	0,1323	-0,2122	1,6140
PA	0,8676	0,1208	7,1827	0,0000	0,6306	1,1047
POZ	0,3844	0,3644	1,0548	0,2918	-0,3307	1,0996
Int_1	-0,1055	0,0946	-1,1150	0,2651	-0,2910	0,0801

Product terms key:

Int_1: PA x POZ

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0009	1,2433	1,0000	997,0000	0,2651

Focal predict: PA (X)
 Mod var: POZ (W)

sIEDU

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5232	0,2737	0,9513	125,2382	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,6500	0,3848	1,6891	0,0915	-0,1052	1,4052
PA	0,8351	0,1004	8,3186	0,0000	0,6381	1,0320
sIEDU	0,2974	0,2006	1,4825	0,1385	-0,0962	0,6909
Int_1	-0,0561	0,0519	-1,0815	0,2797	-0,1580	0,0457

Product terms key:

Int_1: PA x sIEDU

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0009	1,1697	1,0000	997,0000	0,2797

Focal predict: PA (X)
 Mod var: sIEDU (W)

LIM_New

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5227	0,2732	0,9519	124,9389	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6743	0,3802	4,4033	0,0000	0,9282	2,4205
PA	0,6432	0,0976	6,5931	0,0000	0,4518	0,8347
LIM_New	-0,1248	0,0867	-1,4394	0,1503	-0,2949	0,0453
Int_1	0,0235	0,0223	1,0537	0,2923	-0,0202	0,0672

Product terms key:

Int_1: PA x LIM_New

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0008	1,1103	1,0000	997,0000	0,2923

Focal predict: PA (X)
 Mod var: LIM_New (W)

KP2

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5208	0,2712	0,9545	123,6908	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4080	0,3978	3,5393	0,0004	0,6273	2,1886
PA	0,7065	0,1014	6,9643	0,0000	0,5074	0,9056
KP2	-0,1043	0,1696	-0,6149	0,5387	-0,4370	0,2285
Int_1	0,0137	0,0437	0,3140	0,7536	-0,0720	0,0994

Product terms key:

Int_1: PA x KP2

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0001	0,0986	1,0000	997,0000	0,7536

Focal predict: PA (X)
 Mod var: KP2 (W)

HMP

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5204	0,2708	0,9551	123,4215	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,5883	0,5125	1,1478	0,2513	-0,4174	1,5940
PA	0,9024	0,1347	6,6989	0,0000	0,6380	1,1667
HMP	0,1650	0,1409	1,1710	0,2419	-0,1115	0,4415
Int_1	-0,0459	0,0367	-1,2508	0,2113	-0,1180	0,0261

Product terms key:

Int_1: PA x HMP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0011	1,5645	1,0000	997,0000	0,2113

Focal predict: PA (X)
 Mod var: HMP (W)

ZZPR

OUTCOME VARIABLE: WLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5202	0,2707	0,9553	123,3255	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1801	0,1620	7,2824	0,0000	0,8621	1,4981
PA	0,7329	0,0421	17,4260	0,0000	0,6504	0,8154
ZZPR	-0,0816	0,4040	-0,2019	0,8400	-0,8745	0,7113
Int_1	0,0485	0,1052	0,4606	0,6452	-0,1580	0,2549

Product terms key:

Int_1: PA x ZZPR

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0002	0,2122	1,0000	997,0000	0,6452

Focal predict: PA (X)
 Mod var: ZZPR (W)

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Model VT7.4 (SVO55-62)

Y: ZZ
 X: PA
 W: SEX, VS, POZ, sIEDU, LIM_New, KP2, HMP, ZZPR

SEX

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4888	0,2389	1,2201	104,3137	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,6248	0,5324	10,5643	0,0000	4,5800	6,6696
PA	-0,6854	0,1389	-4,9348	0,0000	-0,9579	-0,4128
SEX	0,3042	0,3359	0,9057	0,3653	-0,3549	0,9634
Int_1	-0,0558	0,0872	-0,6394	0,5227	-0,2269	0,1154

Product terms key:

Int_1: PA x SEX

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0003	0,4088	1,0000	997,0000	0,5227

Focal predict: PA (X)

Mod var: SEX (W)

VS

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4893	0,2394	1,2193	104,5868	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,5152	0,6207	10,4958	0,0000	5,2971	7,7333
PA	-0,8353	0,1634	-5,1114	0,0000	-1,1560	-0,5146
VS	-0,2143	0,2750	-0,7791	0,4361	-0,7540	0,3254
Int_1	0,0331	0,0718	0,4615	0,6445	-0,1077	0,1740

Product terms key:

Int_1: PA x VS

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0002	0,2130	1,0000	997,0000	0,6445

Focal predict: PA (X)

Mod var: VS (W)

POZ

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4874	0,2375	1,2223	103,5251	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,1614	0,5263	11,7068	0,0000	5,1286	7,1942
PA	-0,8075	0,1366	-5,9103	0,0000	-1,0756	-0,5394
POZ	-0,0719	0,4122	-0,1745	0,8615	-0,8808	0,7369
Int_1	0,0328	0,1070	0,3069	0,7590	-0,1771	0,2427

Product terms key:

Int_1: PA x POZ

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0001	0,0942	1,0000	997,0000	0,7590

Focal predict: PA (X)

Mod var: POZ (W)

sIEDU

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4897	0,2398	1,2187	104,8109	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,5064	0,4356	14,9377	0,0000	5,6516	7,3611
PA	-0,8455	0,1136	-7,4411	0,0000	-1,0684	-0,6225
sIEDU	-0,2496	0,2270	-1,0994	0,2719	-0,6951	0,1959
Int_1	0,0460	0,0587	0,7833	0,4336	-0,0693	0,1613

Product terms key:

Int_1: PA x sIEDU

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0005	0,6135	1,0000	997,0000	0,4336

Focal predict: PA (X)

Mod var: sIEDU (W)

LIM_New

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4875	0,2377	1,2220	103,6224	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,0876	0,4308	14,1298	0,0000	5,2421	6,9330
PA	-0,7878	0,1105	-7,1269	0,0000	-1,0047	-0,5709
LIM_New	-0,0040	0,0982	-0,0409	0,9674	-0,1967	0,1887
Int_1	0,0052	0,0252	0,2060	0,8368	-0,0443	0,0547

Product terms key:

Int_1: PA x LIM_New

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0000	0,0424	1,0000	997,0000	0,8368

Focal predict: PA (X)
 Mod var: LIM_New (W)

KP2

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4878	0,2379	1,2217	103,7471	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,9634	0,4501	13,2505	0,0000	5,0802	6,8466
PA	-0,7200	0,1148	-6,2740	0,0000	-0,9452	-0,4948
KP2	0,0555	0,1918	0,2894	0,7723	-0,3209	0,4320
Int_1	-0,0235	0,0494	-0,4761	0,6341	-0,1204	0,0734

Product terms key:

Int_1: PA x KP2

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0002	0,2266	1,0000	997,0000	0,6341

Focal predict: PA (X)
 Mod var: KP2 (W)

HMP

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4894	0,2395	1,2191	104,6706	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,6002	0,5790	11,3991	0,0000	5,4640	7,7365
PA	-0,8589	0,1522	-5,6434	0,0000	-1,1575	-0,5602
HMP	-0,1551	0,1592	-0,9742	0,3302	-0,4675	0,1573
Int_1	0,0277	0,0415	0,6670	0,5049	-0,0537	0,1091

Product terms key:

Int_1: PA x HMP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0003	0,4449	1,0000	997,0000	0,5049

Focal predict: PA (X)

Mod var: HMP (W)

ZZPR

OUTCOME VARIABLE: ZZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4882	0,2383	1,2210	103,9921	3,0000	997,0000	0,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,9942	0,1832	32,7189	0,0000	5,6346	6,3537
PA	-0,7458	0,0475	-15,6848	0,0000	-0,8391	-0,6525
ZZPR	0,4906	0,4568	1,0741	0,2830	-0,4058	1,3870
Int_1	-0,1398	0,1190	-1,1752	0,2402	-0,3732	0,0936

Product terms key:

Int_1: PA x ZZPR

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0011	1,3812	1,0000	997,0000	0,2402

Focal predict: PA (X)

Mod var: ZZPR (W)

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Sample Size: 1001

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Příloha XII. (VT₈) Výsledky statistických testů pro H₀₆₃-H₀₇₆

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz v IBM SPSS Statistics 25 za využití Microsoft 365 Excel (verze 2402)

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
PA	211,785	1	0,432	999	490,76	0,000
VPA	442,864	1	0,868	999	510,11	0,000
UWES3	838,999	1	1,148	999	731,07	0,000
S2	255,909	1	0,655	999	390,92	0,000
WLB	442,201	1	0,865	999	511,48	0,000
ZZ	366,079	1	1,233	999	296,8	0,000

Kontingenční tabulka

		Cluster 1	Cluster 2	Testová statistika	stupně volnosti	p-hodnota
SEX	Muž	280	271	0,218	1	0,641
	Žena	222	228			
VS*	Mladí lidé	93	63	10,658	2	0,005
	Lidé středního věku	298	289			
	Lidé předdůchodového věku	111	146			
POZ	Řadový zaměstnanec	425	404	2,407	1	0,121
	Vedoucí zaměstnanec	77	95			
sIEDU	Bez maturity	227	171	12,577	2	0,002
	S maturitou	172	208			
	Vysokoškolské	103	120			
LIM_New*	Nižší bílé límečky	45	50	22,0705	6	0,001
	Nižší modré límečky	48	78			
	Služby a obchod	104	106			
	Školství a zdravotnictví	99	101			
	Technické bílé límečky	53	29			
	Vyšší bílé límečky	140	108			
	Vyšší modré límečky	14	27			
KP2	Mikro a malý podnik	129	157	4,793	2	0,091
	Střední podnik	108	109			
	Velký podnik	265	233			

Příloha XII. pokračování

HMP*	Méně než 6 000 Kč	2	1	20,241	5	0,001
	6 000 až 19 999 Kč	57	38			
	20 000 až 34 999 Kč	213	201			
	35 000 až 59 999 Kč	159	157			
	60 000 Kč nebo více	15	46			
	Odmítám uvést, bez odpovědi	56	55			
ZZPR*	Ano	448	423	4,068	1	0,004
	Ne	55	76			

**Vzhledem k použití váhových koeficientů a následnému zaokrouhlování vážených dat se může celkový součet respondentů nepatrně lišit od očekávaného počtu (1 001 respondentů), a to o maximálně jednu jednotku.*