

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Fenomén „Quiet Quitting“ v pracovním prostředí

**The phenomenon of „Quiet Quitting“ in the work
environment**

Bc. Tomáš Jakl

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Fenomén Quiet Quitting v pracovním prostředí“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20. 04. 2024

v. r. Bc. Tomáš Jakl

Zásady pro vypracování práce

Teoreticky ukotvěte problematiku angažovanosti zaměstnanců.

Charakterizujte fenomén „Quiet Quitting“ a identifikujte jeho příčiny a důsledky.

Analyzujte zkoumanou problematiku v souvislosti s psychologickou smlouvou.

Interpretujte získané výsledky šetření a navrhněte vhodná doporučení pro podnikovou praxi.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Jířímu Kutlákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné teoretické i praktické rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracovávání diplomové práce.

Obsah

Úvod	6
1 Cíle a metodika práce	8
1.1 Metodologie výzkumu	8
1.1.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy	8
1.1.2 Design výzkumu	9
1.2 Statistické zpracování.....	10
2 Angažovanost zaměstnanců	13
2.1 Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností	15
2.2 Faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců.....	18
2.2.1 Motivace	20
2.2.2 Odměňování.....	21
2.3 Work-life balance.....	22
3 Psychologická smlouva	24
3.1 Modely psychologické smlouvy	27
3.1.1 Guestův model	27
3.1.2 Rousseau model	28
3.2 Předběžná psychologická smlouva	29
3.3 Obsah psychologické smlouvy.....	29
3.4 Typologie psychologické smlouvy	31
3.5 Udržování pozitivní psychologické smlouvy.....	32
3.6 Porušení psychologické smlouvy.....	33
3.6.1 Příčiny porušení psychologické smlouvy	34
3.6.2 Následky porušení psychologické smlouvy.....	35
3.7 Souvislost psychologické smlouvy s angažovaností zaměstnanců	37

4	Fenomén Quiet Quitting.....	38
4.1	Identifikace a popis hlavních příčin	39
4.2	Dopady na zaměstnance a organizace	41
4.3	Průzkum veřejnosti.....	43
5	Dotazníkové šetření.....	47
5.1	Výsledky dotazníkového šetření	48
5.2	Shrnutí výsledků a evaluace hypotéz	59
6	Doporučení a návrhy	62
	Závěr	64
	Seznam použitých zdrojů	66
	Seznam tabulek	71
	Seznam obrázků.....	72
	Seznam příloh.....	73

Úvod

Pandemie COVID-19 ovlivnila pracovní prostředí po celém světě a přinesla mnoho překážek, které byly firmy a zaměstnanci nuceni řešit. Přejít na home-office se v okamžiku stal denní rutinou mnoha lidí. Lidé si zvykli na práci z domova, a s tím začali přehodnocovat svůj pracovní život a nastavené priority. V období pandemie byly společnosti nuceny propouštět lidi ze zaměstnání, a tak se velké množství lidí ocitlo bez práce a lidé ztratili jistotu svého zaměstnání. Tato doba umožnila vznik mnoha nových trendů, myšlenek a principů v pracovním prostředí, ale také způsobila nárůst míry pocíťovaného stresu u pracovníků a obav z nejistot zaměstnání. Tento přechod na práci z domova umožnil lidem věnovat více času mimo pracovním aktivitám, a vedl k tomu, že si mnozí lidé uvědomili důležitost sladění pracovního a soukromého života. Po pandemii COVID-19 si zaměstnanci uvědomili, že požadavky na produktivitu a výkonnost jsou náročné. Nechtějí být tlačeni do vysoké produktivity bez náležité odměny. Následkem několika faktorů po pandemii COVID-19 získal na významu pojem Quiet quitting. Tento termín se velmi rychle stal populárním zejména mezi mladými lidmi (Generace Z a Y).

Struktura této diplomové práce se opírá o principy fenoménu Quiet quitting, jako je kladení důrazu na osobní život, ochrana volného času a odmítnutí nadměrných požadavků zaměstnavatele. Quiet quitting je reakcí pracovníků na nadměrné požadavky zaměstnavatelů a nedostatek vyváženosti mezi pracovním a osobním životem. Tato struktura umožňuje komplexní a systematické prozkoumání problematiky quiet quittingu a jeho vztahu k angažovanosti zaměstnanců a psychologické smlouvě.

První kapitoly teoreticky ukotvují problematiku, a to pohledem z oblasti angažovanosti zaměstnanců. Druhá kapitola se zabývá teoretickým vymezením angažovanosti a faktorů jejího ovlivnění. Následuje definice psychologické smlouvy a poté její podrobný popis. Následující kapitola se zaměřuje na fenomén Quiet quitting, jeho charakteristiky, hlavní příčiny a dopady na zaměstnance a organizace. Součástí této kapitoly je podkapitola obsahující několik průzkumů veřejnosti v oblasti quiet quittingu a souvislostí s ním.

Po teoretickém ukotvení následuje dotazníkové šetření zaměřené na širokou veřejnost, konkrétně na pracující jedince v České republice. Získané výsledky jsou nejprve podrobněji popsány a následně shrnuty v samostatné podkapitole spolu s vyhodnocením

stanovených hypotéz. Na základě teoretického ukotvení a výsledků z dotazníkového šetření autor předkládá doporučení a návrhy pro podnikovou praxi.

V závěru práce je provedeno zhodnocení vycházející z teoretických poznatků a výsledků dotazníkového šetření. Součástí jsou také limitace výzkumu a nastínění možného budoucího vývoje v oblasti quiet quittingu v pracovním prostředí.

1 Cíle a metodika práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat fenomén Quiet quitting v pracovním prostředí. Pro dosažení hlavního cíle práce jsou formulovány následující dílčí cíle.

- Teoretické vymezení angažovanosti zaměstnanců a konceptu psychologické smlouvy.
- Objasnění významu, pojetí a kontextu quiet quittingu v pracovním prostředí.
- Vyhodnocení situace a navržení doporučení pro vhodné využití v podnikové praxi.

1.1 Metodologie výzkumu

Výzkum je systematický proces vytváření nových poznatků s cílem zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji určitého tématu. Zahrnuje sběr, analýzu a interpretaci dat. Metodologie výzkumu je soubor postupů používaných k realizaci výzkumu. Poskytuje rámec pro formulaci výzkumných otázek, sběru dat, analýzu výsledků a zhodnocení závěrů (Hendl & Remr, 2017).

1.1.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy

Cílem výzkumu je sběr, analýza a interpretace dat k problematice quiet quittingu. Autor stanovuje a formuluje výzkumné otázky v souladu s cílem výzkumu následovně:

- Jaká je míra pracovního nasazení z pohledu věku, pohlaví a doby zaměstnání u zaměstnavatele respondentů.
- Jak často pracují zaměstnanci nad rámec svých povinností a pracovní doby?
- Jaké preference mají dotazovaní v oblasti práce z domova a typu pracovní doby?
- Jaké skutečnosti mají vliv na angažovanost zaměstnanců?

Pro účel dotazníkového šetření jsou stanoveny následující hypotézy:

- **Hypotéza č. 1:** Mezi ženami se častěji vyskytuje vysoká míra pracovního nasazení ve srovnání s muži.
- **Hypotéza č. 2:** Frekvence práce nad rámec běžných povinností závisí na věkové kategorii respondentů.

- **Hypotéza č. 3:** Respondenti ve věkové kategorii do 30 let v průměru preferují možnost práce z domova více než respondenti v jiných věkových kategoriích.

1.1.2 Design výzkumu

Za účelem prohloubení znalostí o quiet quittingu v pracovním prostředí a k pochopení problematiky byla v této práci provedena systematická literární rešerše. Literární rešerše je strukturovaný souhrn klíčových poznatků (teoretických i metodických) z oboru k danému tématu. Literární rešerše představuje specifický typ výzkumu, založený na analýze dokumentů (kvalitativních dat). Systematická rešerše se vyznačuje systematickým a opakovatelným postupem pro vyhledání, hodnocení a syntézu poznatků z odborných prací, minimalizací subjektivity autora a ovlivnění obsahu jeho vlastními postoji, jasně definovaným cílem a výzkumnými otázkami, podrobným popisem metodiky vyhledávání relevantních zdrojů, stanovením kritérií pro výběr relevantních materiálů a strukturovaným postupem kvalitativního hodnocení analyzovaných textů (Krčál, 2017).

Pomocí využití kvalitativní metody **systematické literární rešerše** navazuje autor této práce na teoretické poznatky a rozšiřuje je o aktuální poznatky a zjištění v oblasti quiet quittingu (kapitola 4). Tato rešerše utváří ucelený přehled teoretických a výzkumných poznatků týkajících se problematiky quiet quittingu v pracovním prostředí. Metoda zahrnuje sběr dat z relevantních zdrojů, které mají dostatečnou odbornost vzhledem ke zkoumané problematice. Informačním zdrojem pro literární rešerši jsou především odborné vědecké články a studie, odborná literatura nebo studie mezinárodní organizace Gallup, která se specializuje na provádění průzkumů veřejného mínění. Využity jsou i relevantní internetové články. Zdrojem vědeckých článků jsou online dostupné databáze ScienceDirect, ResearchGate, Elsevier nebo Web of Science. Vyhledávání relevantních zdrojů probíhá pomocí vyhledávání klíčových slov „quiet quitting, great resignation a employee engagement“ skrze zmíněné zdroje dat. Hlavním cílem literární rešerše je vytvořit ucelený přehled současných poznatků o problematice quiet quittingu v souladu s cíli práce a vytvořit základ pro tvorbu dotazníkového šetření.

K realizaci vlastního výzkumu této práce slouží kvantitativní metoda **dotazníkového šetření**. Reichel (2009) charakterizuje dotazníkové šetření jako kvantitativní metodu sběru dat pomocí standardizovaných dotazníků, která umožňuje zkoumat postoje, názory,

chování a sociodemografické charakteristiky respondentů v široké škále oblastí. Důraz je kladen také na nutnost pilotního testování, dodržování etických principů a hlubšího studia problematiky v relevantní odborné literatuře.

Pro dosažení stanovených cílů a zodpovězení výzkumných otázek je využit strukturovaný dotazník, jakožto nástroj sběru dat veřejného mínění. Na základě výstupů z teoretických rešerší jsou vyvozena východiska pro výzkum práce. Pro tvorbu online dotazníku je využita platforma Survio, která umožňuje snadnou distribuci, oslovení široké veřejnosti a zajišťuje anonymitu respondentů. Metodika dotazníkového šetření je více popsána v kapitole 5.

1.2 Statistické zpracování

Za účelem analýzy dat jsou využívány metody statistického zpracování. Využití statistických metod při analýze slouží k ověření platnosti a vzájemných vztahů (Reichel, 2009). V této práci jsou využity statistické metody pro analýzu dat z dotazníkového šetření široké veřejnosti. Pro číselná data jsou aplikovány metody jako relativní a absolutní podíl, aritmetický průměr, medián a modus.

Absolutní podíl určuje četnost výskytu odpovědí v celkovém souboru dat. **Relativní podíl** uvádí procentuální zastoupení odpovědí v datové sadě vůči celkovému počtu. Slouží k porovnávání částí nebo podílů v rámci celku (Survio, 2023). **Aritmetický průměr** je jedna z často používaných statistických měr pro zastoupení střední hodnoty v souboru čísel. Vypočítává se jako součet všech hodnot dělený počtem hodnot. **Medián** je hodnota nacházející se uprostřed uspořádaného souboru hodnot. **Modus** je hodnota, která se v souboru vyskytuje nejčastěji (Hendl, 2017). Využití těchto statistických metod nabízí program Microsoft Excel.

Za účelem analýzy nečíselných statistických dat jsou využity kontingenční tabulky, které slouží k vizualizaci vztahů mezi dvěma nebo více kategoriemi dat. Kontingenční tabulky jsou v práci využity jako nástroj k určení **míry nezávislosti** mezi proměnnými pomocí **Chí-kvadrát testu** (X^2). Proces určování nezávislosti se skládá ze čtyř následujících kroků.

1. **Formulace hypotéz:** Formulovány jsou dvě hypotézy, a to nulová hypotéza (H0) a alternativní hypotéza (H1). Nulová hypotéza tvrdí, že mezi zkoumanými proměnnými není závislost. Alternativní hypotéza naopak závislost mezi proměnnými potvrzuje.

2. **Testové kritérium:** Pro výpočet testového kritéria je využit následující vzorec.

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \frac{n_i n_j}{n})^2}{\frac{n_i n_j}{n}}$$

kde: X^2 ... hodnota testového kritéria

n ... rozsah výběru

n_i, n_j ... marginální četnosti (součty četností v řádcích a sloupcích)

$n_i n_j / n$... očekávané četnosti

r/s ... počet řádků/sloupců kontingenční tabulky.

3. **Kritická hodnota:** Kritická hodnota vychází ze zvolené hladiny významnosti α a stupňů volnosti. Hladina významnosti vyjadřuje míru tolerance chyby (nejčastěji se využívá 1 nebo 5 %). Stupně volnosti se pak vypočítají jako $df = (r-1)(s-1)$, tedy $(\text{počet řádků} - 1) * (\text{počet sloupců} - 1)$. Program MS Excel nabízí funkci CHIIINV, pomocí které můžeme získat kritickou hodnotu.

Rozhodnutí: Jestliže testové kritérium $<$ kritická hodnota, pak hypotézu H0 o nezávislosti znaků nezamítáme a můžeme tedy onu nezávislost předpokládat a to na zvolené hladině významnosti α . Druhou možností je rozhodnutí na základě p-hodnoty, což je nejmenší hodnota α , při které ještě zamítáme H0 a přijímáme H1. V tomto případě tedy platí, čím menší p-hodnoty je dosaženo, tím je prokázána silnější závislost (Hendl, 2017; Řeháčková, 2024). Pro přípravu dat je využit program MS Excel a pro interpretaci výsledků testování je využit statistický software dostupný online. Výsledky testování ze statistického softwaru¹ jsou přiloženy v přílohách. Pro testování v této práci je vždy uvažována **hladina významnosti 5%**.

¹ Social Science Statistics (2024). *Chi Square test*.

<https://www.socscistatistics.com/tests/chisquare2>

Statistické testování s využitím Chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenčních tabulkách má dvě podmínky, které je nutno splnit. Jednotlivá pozorování v kontingenční tabulce musejí být nezávislá, tedy každý prvek výběrového souboru je zahrnut pouze v jedné buňce kontingenční tabulky. Druhou podmínkou je skutečnost, že alespoň 80 % buněk kontingenční tabulky má očekávanou četnost větší než 5 a všechny buňky tabulky (tedy 100 % buněk) mají očekávanou četnost větší než 2. Zároveň musí být splněn předpoklad dostatečného množství vzorků (Řeháčková, 2024).

2 Angažovanost zaměstnanců

Angažovanost lze definovat jako oddanost své práci, motivaci k vyšším výkonům a loajalitu k zaměstnavateli. Jedná se o stav, kdy zaměstnanec cítí sounáležitost s organizací a naplňováním jejích cílů. To se v praxi vyznačuje ochotou pracovat nad rámec smluvního jednání, projevem starostí o skutečnosti mimo pracovní náplň, spokojeností s prací a nadšením jedince pro práci. Angažovanost sjednocuje pojmy jako oddanost, motivace a spokojenost. Angažovanost je také popisována jako dvoustranný vztah mezi pracovníkem a organizací. V tomto případě jsou si obě strany vědomy svých vlastních potřeb, ale i potřeb druhé strany a způsobu, jakým dosáhnout naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci a angažovaná organizace jsou ochotni a odhodláni udělat jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vnímají jako oboustranně prospěšnou věc (Armstrong & Taylor 2015; Horváthová et al., 2016; Palíšková et al., 2021).

Armstrong a Taylor (2015, s. 241) uvádí tři základní aspekty angažovanosti:

- **Intelektuální angažovanost** – jedinec přemýšlí o práci a usiluje o její zlepšování;
- **Emocionální angažovanost** – jedinec má dobrý pocit z vykonávané práce a dosahovaných výsledků;
- **Společenská angažovanost** – jedinec aktivně diskutuje se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování.

Dle Horváthové et al (2016, s. 29) je možné angažovanost interpretovat pomocí čtyř otázek:

- „Víte, co máte dělat? (jasná role – Role Clarity);
- Víte, jak to dělat? (výcvik a zkušenosti – Training and Experience);
- Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje? (peníze, materiál, čas, lidé – Necessary Resources);
- Chcete to dělat? (Motivace – Motivation).“

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí na základě několika autorů dvě různá pojetí angažovanosti, a to angažovanost v práci a angažovanost v organizaci. V souvislosti s angažovaností zaměstnance v práci se zmiňují o pozitivním přístupu k práci, zájmu o práci, nadšení z práce, aktivitě, oddanosti a motivaci k dosahování vysoké úrovně

výkonu. Angažovanost v organizaci představuje identifikaci zaměstnance s organizací jako celkem, jejími cíli a hodnotami. Horváthová et al (2016) také zmiňují dva pohledy chápání angažovanosti, které jsou velmi podobné zmiňovaným pojetím angažovanosti dle Armstronga a Taylora. Tyto dva pohledy dle Horváthové et al (2016) jsou pojmenovány jako emocionální angažovanost (Emotional Engagement) a racionální angažovanost (Rational Engagement). Emocionální angažovanost reflektuje míru hrdosti pracovníků na svou organizaci, vnímání smyslu a významu její existence i fungování, radosti a ochoty pracovat pro organizaci či produktivity a inovativnosti. Racionální angažovanost je vnímána jako míra poskytování finančních, rozvojových a odborných odměn ze strany organizace, kterou pracovníci vnímají. Palíšková et al. (2021, s. 57) zmiňuje pro označení angažovanosti termín „šťěstí v práci“ a mezi znaky uvádí kombinaci dvou zmíněných pojetí angažovanosti. Dále autorka rozděluje zaměstnance do tří skupin na **plně angažované, neangažované a aktivně neangažované**. Plně angažovaní zaměstnanci jsou označováni jako „hnací motor“ firmy, a proto je pro firmy žádoucí mít co nejvyšší počet takových pracovníků. Zaměstnanců, kteří jsou ve společnostech plně angažovaní, je v České republice průměrně 20%. Mezi rysy plně angažovaného pracovníka podle Palíškové et al. (2021) patří:

- iniciativa, nasazení a neustálé hledání prostoru pro inovace;
- trvalý zájem o získávání informací týkajících se firmy, oddělení i pracovního místa;
- zájem o očekávání ze strany zaměstnavatele;
- zájem o plnění stanovených úkolů;
- vykazování vysokého stupně oddanosti vůči své práci a svého týmu;
- práce je vnímána jako zdroj inspirace;
- víra ve svou budoucnost a perspektivu ve společnosti;
- pozitivní jednání se zákazníky.

Neangažovaní zaměstnanci se oproti těm plně angažovaným nezajímají o firmu jako celek a pozornost věnují pouze dílčímu plnění úkolů. Tito pracovníci věnují pouze malou pozornost plnění komplexních úkolů, náplň práce jim musí být přesně sdělena, po splnění zadaného úkolu aktivně nevyhledávají další práci. Neangažovaní pracovníci se domnívají, že firma přehlíží jejich firemní přínos a jejich potenciál není dostatečně využit, dále nemají produktivní vztah se svým vedoucím a kolegy.

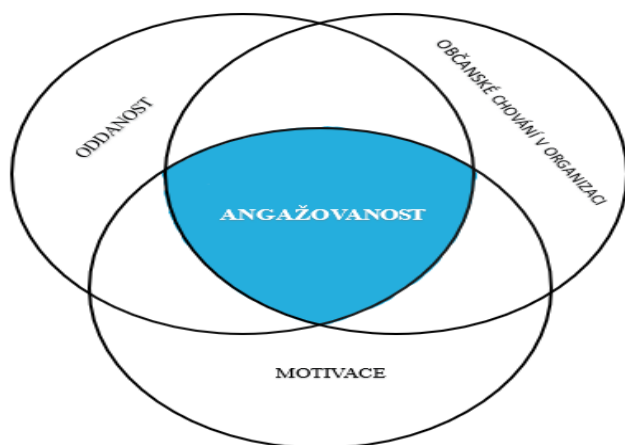
Palíšková et al (2021) označuje aktivně neangažované zaměstnance za největší hrozbu pro podnik, jelikož veřejně demonstrují nespokojenost, aktivně a cíleně rozšiřuje negativní názory, trvale kritizují výsledky svých kolegů a sabotují výkon celé společnosti. Přičemž aktivně demotivované zaměstnance lze motivovat velmi obtížně a většinou směřují k odchodu ze společnosti. Horváthová et al (2016) uvádí, že angažovaní pracovníci jsou vysoce motivovaní, což vede k vyšší výkonnosti. Naopak u neangažovaných pracovníků lze očekávat horší pracovní výkon, horší pracovní vztahy a kontraproduktivní pracovní chování.

2.1 Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností

Dle průzkumu společnosti Deloitte (2021) se pohoda a zdraví zaměstnanců projevuje zvýšením individuální produktivity téměř o 20%. Vyšší angažovanost pracovníků má vliv na produktivitu týmu, pracovní výkon se zvyšuje také až o 20%. S prací je spokojeno 89% zaměstnanců (Palíšková et al, 2021).

Součástí modelu angažovanosti, který je znázorněn na obrázku č. 1, jsou tři vzájemně se překrývající složky související s angažovaností zaměstnanců. Jedná se o oddanost, motivaci a občanské chování v organizaci. V posledních dvaceti letech bylo vyzorováno, že spokojenost s prací není dostatečným faktorem pro podávání požadovaných pracovních výkonů s odpovídající vazbou na splnění organizačních cílů. Z toho důvodu se zaměstnavatelé zaměřili na vytváření podmínek a programů pro utváření spokojenosti na základě odměn, benefitů a pracovních podmínek, ale také na vytváření programů pro dosažení oddanosti organizaci, aby pracovníci neuvažovali o odchodu z organizace. Následovaly programy zaměřené na dosažení angažovanosti pracovníků (Armstrong & Taylor, 2017; Horváthová et al, 2016).

Obrázek č. 1: Model angažovanosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong a Taylor (2017, s. 217)

Studie od společnosti Mercer (2011) popisuje, jak se v posledních několika desetiletích změnilo zaměření zaměstnavatelů z pracovníků, kteří jsou spokojeni se svou odměnou, benefity a pracovními podmínkami na ty, kteří jsou skutečně angažovaní ve své práci, jsou úzce spjatí s dosažením poslání organizace a jsou ochotni vynaložit vysoké úsilí pro úspěch společnosti. Právě tabulka č. 1 popisuje přístup k výkonu práce při spokojenosti, motivaci, oddanosti a angažovanosti pracovníka (Horváthová et al, 2016).

Tabulka č. 1: Přístup pracovníků k výkonu práce

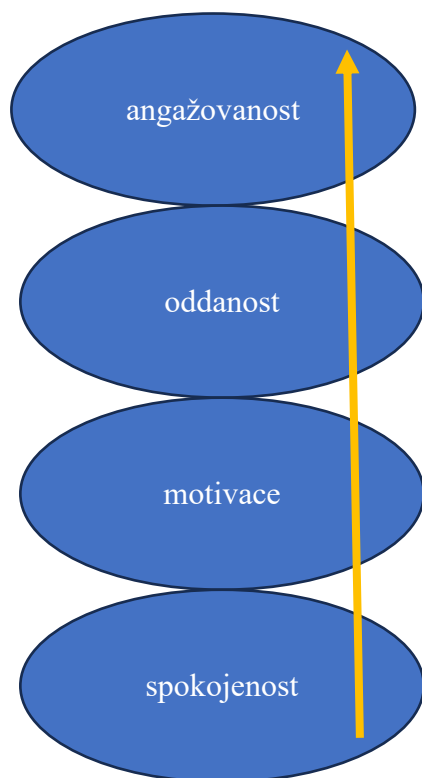
Spokojenost (1960)	Motivace (1980)
práce ho těší	snaží se dosáhnout osobních cílů
není nespokojen s podmínkami	přispívá s energií
není nutně týmový hráč	dosažení osobních cílů si cení více než dosažení cílů organizačních
Oddanost (2000)	Angažovanost (2000+)
loajální k organizaci, optimistický pro budoucnost	aktivně vyhledává příležitosti pro dosažení poslání organizace
spolupracuje při dosažení týmových cílů	je ochoten dělat "něco navíc"
má pocit sounáležitosti s organizací	je ochoten podrobit se kritice a/nebo být konstruktivně kritický pro dobro organizace

Zdroj: vlastní zpracování dle Horváthová et al (2016, s. 32)

Vztah spokojenosti, motivace, oddanosti a angažovanosti je znázorněn na obrázku č. 2. **Spokojení** pracovníci dělají svou práci rádi a jsou spokojeni s pracovními podmínkami.

Mají schopnost spolehlivě pracovat samostatně bez nutnosti většího dohledu nadřízeného pracovníka. Nejsou však ochotni jít nad rámec svého úsilí. **Motivovaní** pracovníci dosahují charakteristik spokojených pracovníků a k tomu pracují s větší energií a soustředěním. Přesto se snaží dosahovat spíše osobních cílů než cílů týmu a organizace. **Oddaní** zaměstnanci se vyznačují zmíněnými schopnostmi předešlých typů pracovníků, a k tomu jsou loajální k organizaci a silně se s ní identifikují. **Angažovaní** pracovníci dosahují nejvyšší úrovně. Mají zájem o úspěch organizace, dobrovolně pracují s velkým nasazením, jdou za hranice svých povinností a proaktivně hledají příležitosti, jak splnit misi organizace (Horváthová et al, 2016).

Obrázek č. 2: Model angažovanosti 2



Zdroj: vlastní zpracování dle Horváthová et al (2016, s. 32)

Pališková et al (2021) zmiňují překážku pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců, čímž je příliš velké a dlouhé pracovní zatížení. Pokud jsou angažovaní zaměstnanci dlouhodobě přetěžováni, jejich angažovanost se snižuje.

2.2 Faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců

Armstrong (2017) uvádí mnoho faktorů, které ovlivňují angažovanost zaměstnanců. Tyto faktory rozděluje na faktory na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi nejdůležitější faktory na pracovišti patří:

- smysluplná práce;
- možnost růstu a rozvoje;
- uznání a odměny;
- možnost ovlivňování;
- pozitivní pracovní prostředí;
- dobré vztahy s kolegy a nadřízenými;
- dobrá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Mezi faktory mimo pracoviště Armstrong (2017) zahrnuje:

- osobní spokojenost;
- zdraví a pohoda;
- finanční stabilita;
- sociální podpora.

Armstrong (2017) dále uvádí, že neexistuje žádný univerzální přístup k zajištění angažovanosti zaměstnanců. To, co funguje pro jednoho zaměstnance, nemusí fungovat pro jiného. Důležité je, aby organizace identifikovaly faktory, které jsou pro jejich zaměstnance nejdůležitější, a aby zavedly iniciativy, které pomohou tyto faktory řešit. Kromě faktorů uvedených výše existuje mnoho dalších faktorů, které mohou ovlivňovat angažovanost zaměstnanců. Některé z těchto faktorů zahrnují:

- typ práce;
- velikost a struktura organizace;
- kulturní hodnoty organizace;
- vedení;
- komunikace;
- možnosti kariérního růstu;
- pracovní doba a podmínky;
- benefity a odměny.

Horváthová et al (2016) rozlišuje faktory působící na angažovanost zaměstnanců dle tří úrovní. Faktory na úrovni organizace, faktory na úrovni práce a faktory na úrovni jedince.

Mezi faktory na úrovni organizace patří:

- **Strategie a vize:** Jasná a sdílená vize a strategie organizace, se kterou se zaměstnanci ztotožňují.
- **Organizační kultura:** Zdravá firemní kultura, která klade důraz na respektující komunikaci, týmovou práci a uznání.
- **System řízení a vedení:** Efektivní styl vedení, který podporuje motivaci a rozvoj zaměstnanců.
- **Možnosti profesního rozvoje:** Investice do profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.
- **System odměňování a benefitů:** Spravedlivé a transparentní odměňování a benefitů (Horváthová et al, 2016).

Faktory na úrovni práce:

- smysluplnost práce;
- samostatné rozhodování a odpovědnost;
- možnost zpětné vazby;
- pozitivní a efektivní týmová práce;
- vyhovující pracovní podmínky (Horváthová et al, 2016).

Faktory na úrovni jednotlivce:

- osobní hodnoty a motivace;
- vzájemná očekávání a definované cíle;
- osobní spokojenost (Horváthová et al, 2016).

Urbancová a Vrabcová (2023) uvádějí budování značky zaměstnavatele jako podstatný faktor působící na angažovanost zaměstnanců a jejich celkovou oddanost organizaci. Naopak v případě nerespektování potřeb a zájmů zaměstnanců, neefektivně řízené komunikace nebo demotivace dochází ke snižování loajality zaměstnanců (Urban, 2010). Horváthová et al (2016) zmiňují nejdůležitější faktory, které naopak brání růstu angažovanosti. Jedná se o byrokratické chování v organizaci, příliš velké pracovní

zatížení, pracovní nejistotu, neférovost, monotónnost práce, práci s přílišným stresem, nekvalitní manažery, šikanu nebo příliš dlouhou práci bez přestávky.

Z průzkumu důležitosti faktorů angažovanosti pro pracovníky generace Y dle Horváthové et al (2016) vyplývá, že nejdůležitějším faktorem angažovanosti je jistota zaměstnání. Druhým nejdůležitějším faktorem je smysluplná práce, dalším týmová práce. Akceptovatelná pracovní zátěž je nejméně voleným faktorem, který je dle respondentů důležitý.

2.2.1 Motivace

Za účelem dosažení trvale vysokého pracovního výkonu je důležité věnovat pozornost vhodnému motivování zaměstnanců (Armstrong, 2007). Horváthová et al (2016) doplňuje, že se motivace týká faktorů, které ovlivňují zaměstnance k tomu, aby se chovali určitým požadovaným způsobem. Správně motivovaný zaměstnanec je produktivnější a více **angažovaný**. Problém je v tom, že každého zaměstnance motivuje jiný faktor. Za vhodný motivační systém je považován takový systém, který podniku umožní dlouhodobě růst. Vztah mezi motivací a produktivitou je velmi úzký (Palíšková et al, 2021).

Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb – pracovní motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle Palíškové et al (2021, s. 53)

Maslowova teorie (viz obrázek č. 3) vychází z myšlenky v první řadě uspokojit potřeby nižších úrovní, aby mohlo dojít k uspokojení potřeb na vyšších úrovních. Prvním stupněm jsou pracovní podmínky a jistota příjmu. V případě dlouhodobé zátěži nebo nevhodných pracovních podmínek může dojít k demotivaci nebo odchodu zaměstnance.

Druhý stupeň je jistota zaměstnání. Ve třetím stupni je sounáležitost s podnikem, kdy je pro zaměstnance důležitý sociální kontakt s kolegy nebo značka podniku. Potřeba uznání znamená jak potřebu sebe ocenění, tak potřebu uznání od ostatních. Poslední úroveň je potřeba seberealizace neboli možnost realizovat své potřeby a touhy. V pracovním prostředí to znamená možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti (Palíšková et al, 2021).

Další teorií motivace je Herzbergova teorie potřeb, která bere v úvahu primárně spokojenost zaměstnanců. Tato teorie uvažuje motivační faktory rozdělené do dvou skupin a hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory jsou nezbytné pro spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří finanční ocenění, jistota, práce, strategie společnosti, politika řízení, pracovní podmínky a pracovní vztahy. Tyto faktory ovlivňuje vedení společnosti. Mezi motivátory patří možnost růstu, uznání, úspěch, odpovědnost, samostatnost a kariérní růst. Motivátory používají vnitřní motivaci ke zvýšení pracovního výkonu (Palíšková et al, 2021; Šikýř, 2014).

2.2.2 Odměňování

Odměňování je personálních funkce podstatná pro motivaci, oddanost a angažovanost zaměstnanců (Armstrong 2007). Pracovní výkon a odměňováním spolu úzce souvisí a nejčastější formou odměny za pracovní výkon je peněžní nebo nepeněžní odměna. Nepeněžní odměna je forma odměny, která není vyjádřena v penězích, může se jednat například o pochvalu či uznání za dobře odvedenou práci. Nepeněžní odměna je pro zaměstnance také velmi důležitá a má přímý vliv na angažovanost a oddanosti zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2017). Palíšková et al (2021) definují koncept celkové odměny jako přístup, který se zaměřuje na využití všech dostupných zdrojů s cílem získat, udržet a motivovat zaměstnance. Mezi nefinanční odměny zahrnují například pocit odpovědnosti, příležitost kariérního růstu, smysluplnou práci nebo kvalitu pracovního prostředí.

Podle průzkumu společnosti Hays Česká republika (2017) je pro zaměstnance nejdůležitějším faktorem pro rozhodování na pracovním trhu **peněžní odměna**. Dalšími důležitými faktory jsou pochvala nadřízeného, možnost flexibilní pracovní doby/ home-office nebo individuální odměny za nadstandardní výkony (Palíšková et al, 2021).

2.3 Work-life balance

Koubek (2015) zmiňuje důležitost dobrovolné péče o zaměstnance s cílem konkurenční schopnosti a úspěšnosti. Dobrovolná péče představuje pro organizaci možnost stát se pro zaměstnance atraktivní a viditelnou. Do dobrovolné péče spadá záležitost pracovní doby a pracovního režimu. Do této oblasti patří také **sladění pracovního a soukromého života**, tedy work-life balance. Urbancová a Vrabcová (2023) definují work-life balance jako potřebu najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Work-life balance se týká všech zaměstnanců, bez ohledu na pohlaví, věk nebo rodinný stav. Pokud je sladění pracovního a soukromého života nastaveno správně, má to pozitivní vliv na produktivitu a efektivitu zaměstnanců.

Horváthová et al (2016) definují work-life balance více obecně jako soubor čtyř faktorů:

- příznivé, podporující okolí;
- uznání potřeb životního cyklu;
- jistota příjmu a zaměstnání;
- sociální pomoc a podpora.

Příznivým a podporujícím okolím je myšlen styl vedení, rychlé řešení negativních jevů na pracovišti, podpora silných stránek pracovníka a vycházení vstříc jeho potřebám. Uznání potřeb životního cyklu skrývá rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, rovnováhu pracovních a osobních zájmů a povinností. Sociální pomocí a podporou jsou myšleny sociální kontakty mezi zaměstnanci (Horváthová et al, 2016).

Hlavními výhodami work-life balance je zvýšení atraktivity zaměstnavatele, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, vyšší produktivita, snížení fluktuace, zvyšování morálky a snižování stresu. V případě, že zaměstnanci nevnímají pracovní a osobní život za vyvážený, mohou se objevit negativní dopady ve formě **demotivace, poklesu výkonu a odchodu ze zaměstnání** (Armstrong & Taylor, 2017; Urbancová & Vrabcová, 2023).

Součástí work-life balance jsou také **flexibilní pracovní doba a práce z domova**. Tyto trendy vykazují mnoho pozitivních výhod ve formě zvýšení efektivnosti, spokojenosti, produktivity zaměstnanců. Na druhou stranu je třeba disponovat několika schopnostmi, jako může být samostatnost, schopnost rozvrhnout efektivně práci, plnit stanovené termíny. Flexibilní pracovní doba a práce z domova mohou pro zaměstnance znamenat vyšší míru stresu a zodpovědnosti. Naopak umožňují sladění pracovního a soukromého života (Urbancová & Vrabcová, 2023).

3 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva představuje klíčový prvek každého pracovního vztahu v organizaci, neboť vyjadřuje vztah zaměstnance a zaměstnavatele a obsahuje vzájemná očekávání. Vztah mezi jednotlivcem a jeho zaměstnavatelem je vyjádřen psychologickou smlouvou, která se zabývá **vzájemnými očekáváními**. Jedná se o jakýsi nepsaný soubor představ, které existují mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Koncept psychologické smlouvy se v průběhu času měnil a různí autoři ho definují odlišně a vzájemně rozšiřují poznatky jiných autorů.

Průkopníkem konceptu byl C. Argyris (1960, s. 96), který pojem interpretoval jako implicitní porozumění mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Rousseau a Wade-Benzoni (1994, s. 464) tuto definici rozšířili a uvedli, že se psychologická smlouva týká víry jedinců v naplnění slibů ve vztahu s druhou stranou. Psychologické smlouvy vyjadřují interpretaci slibů a závazků obou zúčastněných stran a může docházet k odlišným názorům a nepochopení (Armstrong & Taylor, 2015, s. 483). Schein (dle Coyle-Shapiro a Parzefall, 2008) zdůraznil důležitost shody mezi očekáváními zaměstnance a společnosti. Tato shoda je klíčová pro dosažení pozitivních výsledků, jako je pracovní spokojenost, odhodlání a výkon zaměstnance.

Katz a Kahn (1966) tvrdili, že každá role v organizaci obsahuje soubor očekávání týkajících se chování, která nejsou zakotvena v žádné formální smlouvě. Teorie očekávání předpokládá chování zaměstnanců dle jejich očekávání vedoucích k pozitivním výsledkům. Zaměstnanci však nemusejí nutně vědět, co očekávat. Zaměstnanci mohou očekávat slušné jednání a zacházení, spravedlivé odměňování, příležitost ke kariérnímu růstu, zpětnou vazbu a hodnocení, a že budou vědět, co se od nich očekává. Zaměstnavatelé mohou na druhou stranu očekávat, plnou oddanost, loajalitu a ochotu organizaci, spolehlivost a aktivní zlepšování pověsti organizace. Jsou to však pouhé předpoklady, které jsou často mylné. Mnohdy dochází ke vzájemným nedorozuměním, čímž dochází k neshodám a zvýšenému stresu a vede to až k ukončení zaměstnaneckého poměru. Guest a Conway (1998) v tomto kontextu zdůraznili, že psychologická smlouva je nepsaná, trochu mlhavá a nemůže být vymáhána před soudem (Armstrong, 2015, s. 483).

Vnímání psychologické smlouvy bylo výrazně ovlivněno autorkou Rousseau. Dosavadní pojetí konceptu zdůrazňovalo potřebu vzájemných očekávání obou stran. Rousseau (1989) představila nové chápání konceptu a kladla důraz na důležitost vnímání individuální perspektivy. Klíčovým rozdílem v jejím přístupu bylo opuštění zaměření na očekávání zaměstnance ve prospěch důrazu na **vnímané sliby**. Psychologická smlouva se dle Rousseau soustředí na sliby, zahrnuje individuální vjemy, je tvořena individuálním vnímáním chování a klade důraz na porušení smlouvy. Guest (2007) definuje psychologickou smlouvu jako spojení vnímání vzájemných slibů a závazků organizace a jednotlivce vyplývajících ze zaměstnaneckého vztahu (Armstrong, 2015; Armstrong, 2007; George, 2009).

Vyvážená psychologická smlouva je klíčová pro udržení trvalých a harmonických vztahů mezi pracovníkem a organizací. Porušení této smlouvy může naznačovat, že obě strany již nesdílejí (nebo nikdy nesdílely) společný soubor hodnot nebo cílů. Psychologická smlouva hraje významnou roli v utváření zaměstnaneckého vztahu, který se postupem času vyvíjí. Lidé, kteří nemají jasné představy o svých očekáváních, často nemají zřetelnou představu o příčinách své nespokojenosti, avšak jsou schopni vnímat, že něco není v pořádku. Pokud v organizaci pracují lidé, kteří se cítí být nespokojeni, aniž by uměli identifikovat důvod jejich nespokojenosti, pro podnik to může představovat potenciální problém. Jak již bylo zmíněno, psychologická smlouva je jakýmsi souborem přesvědčení, která nemusí být zřetelně formulována. Zaměstnanci se chovají tak, jak se domnívají, že je od nich očekáváno, a naopak očekávají odezvu ze strany zaměstnavatele. Podstatné však je, že se podoba psychologické smlouvy s časem mění a vyvíjí v souladu se získáváním zkušeností, proměnami pracovních podmínek a přehodnocováním očekávání pracovníků. Psychologická smlouva nabízí odpovědi na klíčové otázky v zaměstnaneckém vztahu z pohledu jednotlivce: „Jaká jsou má oprávněná očekávání od organizace a co by bylo adekvátní, aby organizace očekávala ode mě?“ Nicméně plné porozumění této smlouvy ze strany obou stran bývá často obtížné. Ačkoliv si jednotlivec může uvědomovat a reflektovat svá očekávání, celková komplexnost této dohody zůstává často neúplně pochopena na obou stranách (Armstrong & Taylor, 2017; Armstrong, 2007).

Tabulka č. 2: Prvky zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě

Zaměstnanci	Zaměstnavatel
Pocit slušného, spravedlivého a zásadového zacházení	Schopnost
Jistota zaměstnání	Úsilí
Prostor pro uplatnění schopností	Ochota
Očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností	Oddanost
Zapojování do rozhodování, řešení problémů a míra vlivu	Loajalita
Důvěra v dodržení slibů zaměstnavatele	
Bezpečné pracovní prostředí	

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong a Taylor (2017, s. 486-487)

Tabulka č. 2 demonstruje prvky zaměstnaneckého vztahu v psychologické smlouvě, které jsou vnímány oběma stranami. Zaměstnanci pociťují potřebu jistoty práce, slušného, spravedlivého a zásadového zacházení, bezpečného pracovní prostředí, slušné a spravedlivé odměny, kariéru, zajímavou práci a další. Zaměstnavatel naopak očekává vysokou míru oddanosti, loajality, úsilí, schopnosti a ochotu (Armstrong & Taylor, 2017). Palíšková et al. (2021) ve své knize uvádí průzkumy *Deloitte Millennial Survey* od společnosti Deloitte z roku 2018 a 2020, tedy v období před pandemií a při pandemii koronaviru. Průzkumy jsou zaměřené na názory mileniálů a příslušníků generace Z a jejich změnu po v důsledku pandemie. Podle průzkumů v roce 2018 uvedlo až 72 % respondentů, že předpokládá změnu zaměstnavatele v průběhu dvou let. Strach z nezaměstnanosti byl velmi nízký a s tím klesala loajalita k zaměstnavateli ze strany mileniálů a generace Z. Průzkumy v roce 2020 přinesly pozoruhodná zjištění. „V důsledku pandemie přišla o zaměstnání nebo se ocitla na dočasné neplacené dovolené čtvrtina mladých lidí ve věku 25-30 let“, (Palíšková et al., 2021, s. 49). To mělo za následek zvýšení míry stresu u této generace. V souvislosti s tím uvedla více než polovina mileniálů snížení míry stresu při možnosti práce z domova a lepší vybalancování pracovního a soukromého života. Zásadním zjištěním bylo, že došlo k obratu názoru na změnu zaměstnavatele. Od roku 2016 uváděli mileniálové v průzkumech změnu zaměstnavatele po dvou letech, po pandemii koronaviru si více váží jistoty práce a rádi by setrvali u jednoho zaměstnavatele pět let (Palíšková et al., 2021).

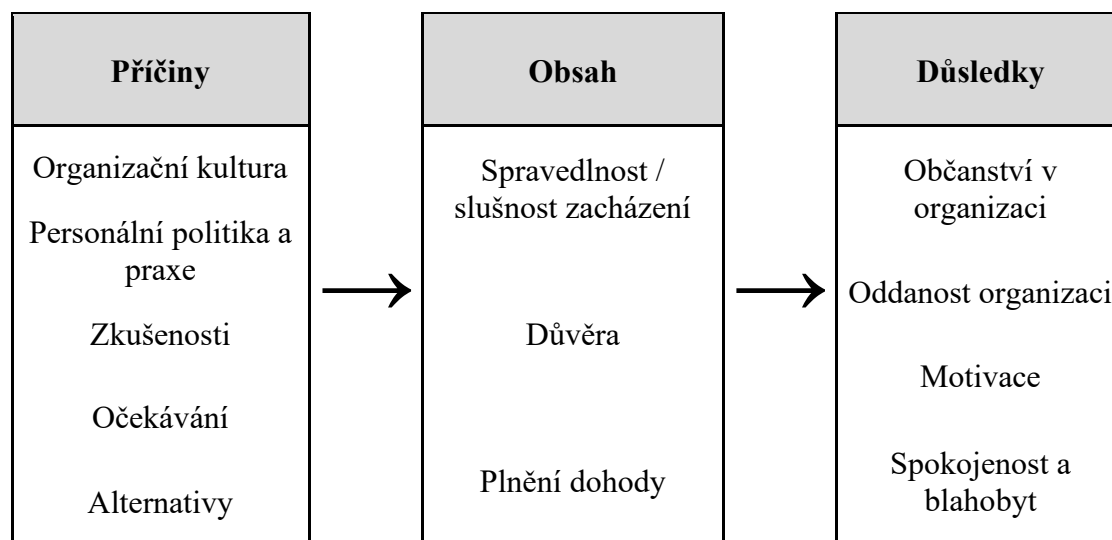
3.1 Modely psychologické smlouvy

V této podkapitole jsou uvedeny dva nejznámější a nejvyužívanější modely psychologické smlouvy, které napomáhají pochopit psychologickou smlouvu. K těmto dvěma modelům autoři přistupovali odlišnými přístupy, přesto se zároveň doplňují a tvoří tak logický celek.

3.1.1 Guestův model

Guest et al. (1996) ve svém funkčním modelu zobrazuje spravedlnost či slušnost jednání, důvěru a plnění sjednaných dohod jako podstatu psychologické smlouvy. Příčiny mající vliv na formu psychologické smlouvy vnímají autoři jako organizační kulturu, personální politiku a praxe, zkušenosti, očekávání a následné alternativy. V případě **pozitivní psychologické smlouvy** je dosaženo příslušnosti v organizaci, vyšší oddanosti organizaci, efektivní motivace zaměstnance, spokojenosti, pocitu blahobytu a zlepšení zaměstnaneckých vztahů. Tento model však nebere v úvahu vývoj v čase a popsaná psychologická smlouva je zachycena v určitém okamžiku. Obrázek č. 4 zobrazuje Guestův model psychologické smlouvy (Armstrong, 2007, s. 204).

Obrázek č. 4: Guestův model psychologické smlouvy

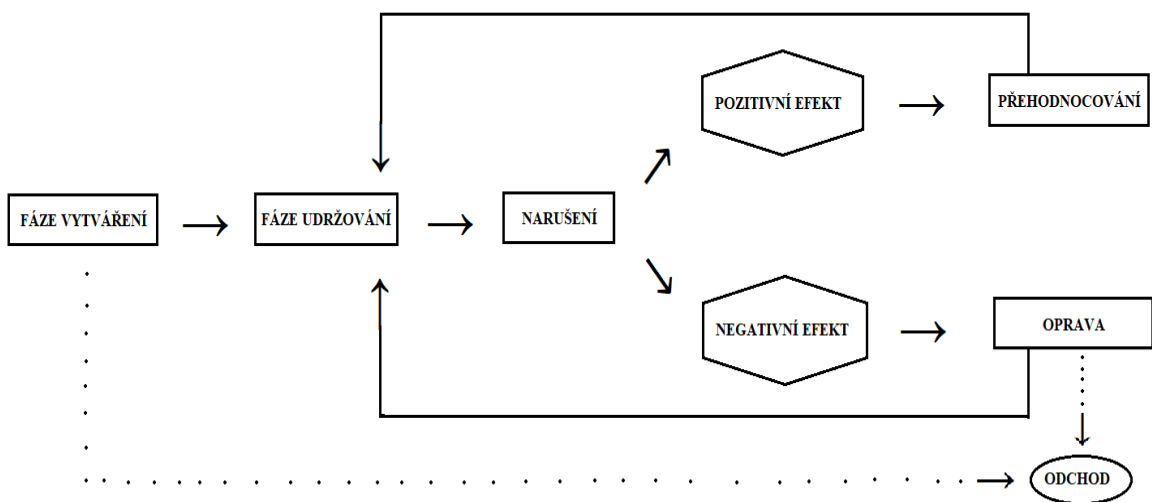


Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2007, s. 204)

3.1.2 Rousseau model

Rousseau přistupovala k modelování psychologické smlouvy odlišným přístupem než Guest, a zaměřila se na dynamický model psychologické smlouvy (viz obrázek č. 5). Přinesla tak do diskuse o psychologické smlouvě pohled, který zdůrazňuje její dynamiku a adaptabilitu v průběhu zaměstnaneckého vztahu. V modelu psychologické smlouvy dle Rousseau je zdůrazněn postupný vývoj vztahu mezi zaměstnancem a organizací, který není omezen pouze na okamžik nástupu zaměstnance, ale rozvíjí se a mění v průběhu času. Rousseau tak zdůrazňuje, že psychologická smlouva je proces, který se vyvíjí v reakci na změny v pracovním prostředí, vztahy s nadřízenými a kolegy, a vývoj kariéry zaměstnance (Rousseau et al, 2018).

Obrázek č. 5: Rousseau model



Zdroj: vlastní zpracování dle Rousseau et al. (2018)

Fáze vytváření začíná při příchodu zaměstnance do organizace. V této fázi již existují jistá **očekávání o povinnostech zaměstnance a zaměstnavatele**. Při formování a upevňování psychologické smlouvy nastává fáze udržování. V této fázi se psychologická smlouva nachází, dokud nedojde k jejímu narušení, to může trvat několik dnů nebo i několik let. **Narušení smlouvy** má za následek pozitivní efekt nebo negativní efekt. Běžným příkladem narušení je nedostatečné plnění povinností, což vede k negativnímu efektu. V tom případě je zahájena fáze opravy. V případě pozitivního efektu dochází k přehodnocování, příkladem jsou benefity, prémie, odměny, nadměrná motivace a pobídky ze strany zaměstnavatele nad rámec povinností. Obě fáze se

pokoušejí o návrat do fáze udržování. Tyto fáze se pravidelně opakují a psychologická smlouva jimi nepřetržitě prochází. Toto neustálé opakování je způsobeno různými změnami v organizačním prostředí. V případě, že není možné vytvořit novou akceptovatelnou formu smlouvy, může dojít k rozhodnutí opuštění organizace. Nicméně fáze odchodu může začít již při prvním formování psychologické smlouvy mezi novým zaměstnancem a organizací (Rousseau et al., 2018).

Tento přístup odráží skutečnost, že očekávání a vzájemné závazky se mohou vyvíjet v průběhu času a jsou ovlivněny různými faktory, jako jsou změny v pracovních rolích, organizační změny nebo individuální kariérní růst.

3.2 Předběžná psychologická smlouva

Predběžná psychologická smlouva, známá jako Anticipatory psychological contract představuje označení pro psychologickou smlouvu **potencionálních budoucích pracovníků**. Pro organizace je klíčové, aby věnovaly pozornost utváření psychologických smluv také u potencionálních zaměstnanců, nejen u těch stávajících. Jedná se o souhrn vzájemně očekávaných povinností a slibů, které si potencionální adepti utvářejí o dané organizaci. Očekávání jedince jsou do určité míry formována zkušenostmi před zaměstnáním. Každý zaměstnanec má již před zaměstnáním jistá očekávání, a ta mohou být tvořena předešlou pracovní zkušeností nebo osobní zkušeností, která ovlivňuje vnímání vzájemných slibů. **Predběžná psychologická smlouva** představuje subjektivní představy uchazečů o jejich budoucím zaměstnání. Organizace má schopnost do určité míry ovlivnit utváření predběžné psychologické smlouvy prostřednictvím budování vztahů s uchazeči pomocí efektivní komunikace, poskytováním dostatečných informací a nabídkou možností stáží, brigád a dalších. Při formování je také podstatné zohlednit individuální potřeby jedinců a jejich priority (Conway a Birmer, 2005, s. 48; Kutlák, 2021, s. 45).

3.3 Obsah psychologické smlouvy

Obsah psychologické smlouvy je formován především očekáváními, která vznikají na základě vnímaných slibů. Postoje zaměstnanců jako je spokojenost, důvěra, nadšení, víra a odhodlání jsou výrazně ovlivněny spravedlivou a vyváženou psychologickou smlouvou. Obsah psychologické smlouvy úzce souvisí s vnímáním povinností,

kteře pracovník slíbil zaměstnavateli, a povinností organizace slíbených pracovníkovi. Nejzákladnějším obsahem psychologického smlouvy je pracovní smlouva, která zahrnuje pracovní podmínky a odměny. Problematickou část psychologické smlouvy představují explicitní, avšak nenapsané sliby zaměstnavatele. Vhodným příkladem je situace, kdy je budoucímu zaměstnanci během pohovoru sdělena možnost navýšení mzdy nebo povýšení po prvním roce zaměstnání. I když tyto informace nejsou zaznamenány ve formální smlouvě, zaměstnanec je vnímá jako slib, a jejich **nedodržení může negativně ovlivnit pracovní vztah**. Nejproblematictější součástí obsahu psychologické smlouvy jsou tzv. implicitní, nevyřčené sliby, na které zaměstnanec spoléhá. Tyto sliby mohou vycházet například z veřejného chování a postojů firmy. Tato očekávání jsou součástí již zmíněné předběžné psychologické smlouvy potencionálního zaměstnance. Jedná se především o subjektivní očekávání ovlivněná individuálními faktory (Conway & Briner, 2005).

Herriot et al. (1997) dle George (2009) uskutečnili v té době významný výzkum, jehož hlavním cílem bylo zkoumat obsah psychologické smlouvy z perspektivy zaměstnanců a organizace. Nalezené výsledky této studie jsou prezentovány v následující tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Obsah psychologické smlouvy

Povinnosti organizace	Povinnosti zaměstnanců
Poskytování zaškolení a školení	Pracovní doba dle smlouvy
Spravedlnost	Kvalita a kvantita práce
Poskytnout volný čas na uspokojení osobních či rodinných potřeb	Reprezentativnost – správně se chovat a oblékat
Konzultace a komunikace se zaměstnanci	Věrnost
Umožnit zaměstnanců diskrétnost ve výkonu jejich práce	Opatrné nakládání s majetkem organizace
Benevolence	Poctivost
Uznání	Flexibilita
Bezpečné a příjemné pracovní prostředí	
Spravedlnost při aplikaci v organizačních řízeních	
Mzda	
Benefity	
Bezpečnost	

Zdroj: vlastní zpracování dle George (2009)

Rousseau (2013) zmiňuje, že zaměstnanci obvykle již přicházejí do organizace s představami o svých a zaměstnavatelových povinnostech. Nejběžněji vnímanými povinnostmi ze strany zaměstnanců jsou loajalita, dobré pracovní výkony, spolehlivost a jiné, mezi povinnosti zaměstnavatele vnímají nejčastěji mzdu, možnost rozvoje, bezpečnost práce, spravedlnost, a další. Počáteční strukturu psychologické smlouvy formují zaměstnanecké sliby, které zaměstnanec získává od náborářů. Psychologické smlouvy se však vyvíjejí a mění v průběhu času. Vnímání psychologické smlouvy pracovníka mohou být v organizaci ovlivněna náborovými pracovníky, oficiální politikou společnosti, postupy v oblasti lidských zdrojů a kolegy v rámci organizace. Klíčové je nalezení souladu mezi jedincem a organizací v rámci vzájemných očekávání. Tyto vzájemné povinnosti a očekávání zpětně ovlivňují pocity, postoje a chování zúčastněných stran vzájemně.

3.4 Typologie psychologické smlouvy

Rousseau (1995) rozlišuje dva základní typy psychologické smlouvy založené na povaze smlouvy. Prvním typem je **transakční smlouva**, pro kterou je typický účel transakce mezi zaměstnancem, který nabízí vykonanou práci a zaměstnavatelem nabízejícím mzdu. Jedná se o ekonomickou výměnu v krátkodobém časovém horizontu. Transakční smlouva je velmi blízká formální smlouvě. Druhým typem je relační nebo také **vztahová smlouva**, která představuje dlouhodobé chápání a vzájemné uspokojování potřeb. Podstatné však je sdělení potřeb druhé straně, aby nedocházelo k vytváření domněnek. Vztahová smlouva zahrnuje silný pocit příslušnosti k organizaci, emoční účast a je založena na důvěře, loajalitě a stabilitě. Mezi transakční a vztahovou smlouvou existuje úzká souvislost. Později byly tyto typy psychologické smlouvy doplněny o smlouvu vyváženou a přechodnou. Vyvážená smlouva je charakteristická silným pocitem příslušnosti k organizaci, projeveným zájmem o vzdělávání a rozvoj, možností kariérního růstu a dlouhodobým trváním. Tato smlouva zahrnuje dynamické a časově neomezené pracovní poměry, to je však podmíněno dlouhodobým ekonomickým úspěchem organizace. Přechodná smlouva není definována přímo jako samotná forma smlouvy, ale spíše reflektuje změny a přechody v organizaci (George, 2009; Rousseau 2000). Pro vhodnější představu jsou v tabulce č. 4 popsány zmíněné typy psychologické smlouvy dle časového hlediska a požadavků na výkon.

Tabulka č. 4: Typy psychologické smlouvy

Časové hledisko	Definované požadavky na výkon	Nejisté požadavky na výkon
Krátkodobá	Transakční smlouva	Přechodná smlouva
	jednoznačnost	nejistota
	snadná možnost odchodu	tendence k odchodu
	nízký pocit příslušnosti k organizaci	nestabilita
	žádné nebo málo vzdělávání	
Dlouhodobá	Vyrovnaná smlouva	Vztahová smlouva
	silný pocit příslušnosti k organizaci	silný pocit příslušnosti k organizaci
	identifikace s organizací	identifikace s organizací
	vzdělávání a rozvoj	emoční účast
	vzájemná podpora	stabilita
	dynamický charakter	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Rousseau, 1995; Rousseau 2000)

3.5 Udržování pozitivní psychologické smlouvy

Cílem organizace by mělo být vytváření a dlouhodobé udržování pozitivní psychologické smlouvy u svých zaměstnanců. Guest et al. (1996) zdůrazňují důležitost udržování pozitivní smlouvy u zaměstnanců v souvislosti s vyšší oddaností, spokojeností pracovníků a lepšími zaměstnaneckými vztahy. S vytvářením a udržováním pozitivní psychologické smlouvy úzce souvisí řízení lidských zdrojů. Významný vliv na **udržování pozitivní smlouvy** mají faktory jako: jistota zaměstnání, možnost kariérního růstu, možnost vzdělávání a rozvoje, spravedlivé odměňování, slušné zacházení a intenzivní komunikace (Armstrong & Taylor, 2017; 2015). Právě na důležitost komunikace při vytváření psychologické smlouvy poukázali na základě provedeného výzkumu Guest a Conway (2002). Ve fázi získávání, výběru a adaptace zaměstnanců je komunikace klíčovým faktorem působícím na jedince a utváření psychologické smlouvy a přispívá k efektivnímu začlenění nových členů do pracovního prostředí (Armstrong & Taylor 2017; Conway & Briner, 2005). Spindler (1994) a Armstrong (2015) zmiňují, že k vytváření psychologické smlouvy dochází postupně a je ovlivněno několika faktory, které se projevují po celý proces zapojení jedince do organizace.

Armstrong a Taylor (2017, s. 487-488) předkládají následující opatření potřebná pro vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy:

- „Definovat očekávání již v průběhu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců;
- Komunikovat, projednávat a schvalovat očekávání v rámci soustavného dialogu implicitně obsaženého v osvědčených postupech řízení pracovního výkonu;
- Zajistit transparentnost politik a postupů organizace, stejně jako návrhů a rozhodnutí managementu, které mají dopad na lidi;
- Jednat s lidmi jako se zainteresovanou stranou, spoléhat spíše na dohodu a spolupráci než na kontrolu a nátlak.“

Dle Guest a Conway (2002) by měl zaměstnavatel věnovat zvýšenou pozornost komunikaci s pracovníkem při procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, kdy může dojít k vyřčení určitých slibů a závazků. Tyto počáteční slibů a závazky se většinou týkají: příležitosti zajímavé práce, možnosti vzdělání a rozvoje, zpětné vazby, přiměřené jistoty zaměstnání, bezpečného pracovního prostředí, spravedlivé zacházení a rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Podstatné je pro tuto fázi poskytnutí „realistické představy o pracovním místě“. Po fázi získávání, výběru a adaptace zaměstnanců je nejvíce efektivní osobní komunikace spojená s prací. Zásadní pro udržení pozitivní psychologické smlouvy je plnění vyřčených slibů a závazků, především ze strany zaměstnavatele a manažerů (Armstrong & Taylor 2017; Conway & Briner, 2005).

3.6 Porušení psychologické smlouvy

George (2009) popisuje porušení psychologické smlouvy jako stav, kdy jedinec pociťuje nedodržení či porušení slíbených závazků druhé strany. Při porušení psychologické smlouvy dochází dle Rousseau (1989) k pocitu zrady, hněvu, odporu, pocitu nespravedlnosti a neoprávněné újmy. Může však nastat situace, kdy jedinec pociťuje porušení smlouvy, aniž by tomu tak bylo (dle George, 2009). Conway a Briner (2002) doplňují, že porušení slíbených závazků je doprovázeno vnímáním velkého množství pocitů, které jsou subjektivní. Porušení psychologické smlouvy má silný dopad na postoje a chování zaměstnanců, z toho důvodu je klíčové mít data o četnosti porušování psychologické smlouvy. Conway a Briner (2002) prováděli výzkum, ve kterém se zaměřili na zjištění, jak často dochází k porušení slibů, respektive jak často zaměstnanci vnímají porušení slibů ze strany organizace. Sběr dat byl prováděn po dobu deseti dnů, přičemž každý den se respondenti zaměřili na vnímání dodržení nebo porušení slibů.

Až 69 % respondentů zaregistrovalo alespoň jedno porušení slibu během deseti dnů (Conway & Briner, 2005, s. 65).

George (2009) zmiňuje průzkum Robinsona a Rousseau (1994), ve kterém bylo zjištěno, že 55 % respondentů se setkala s porušením slibů ze strany organizace během prvních dvou let jejich zaměstnání. Mezi nejčastěji se respondenti setkali s porušením slibu v oblasti povýšení, odměn a školení.

3.6.1 Příčiny porušení psychologické smlouvy

Rousseau (1995) uvádí tři typy příčin porušení psychologické smlouvy. Prvním typem je *neúmyslné porušení*, které popisuje jako nepochopení situace nebo pouhé nedorozumění. Jako druhý typ uvádí *narušení*, ve kterém si obě strany sice chtějí vyhovět, ale nastane nepředvídatelná situace, která brání v uspokojení druhé strany. Ke zmíněným dvěma příčinám mnohdy dochází z důsledku výskytu neovlivnitelných, nebo těžce ovlivnitelných situací. Z toho důvodu je zdůrazněna důležitost správné a dostatečné komunikace. Třetí příčinou je samotné *porušení*, ke kterému dochází v případě, kdy žádná straně nebrání nic v dodržení smlouvy, ale i přes to jedna strana smlouvu nedodrží (dle George, 2009).

Conway a Briner (2005, s. 66-69) zmiňují čtyři způsoby porušení psychologické smlouvy:

- Neadekvátní postupy řízení lidských zdrojů;
- Nedostatečná podpora;
- Nedostatečná důvěra na základě zkušeností mimo organizaci;
- Porovnávání psychologických smluv mezi zaměstnanci.

U prvního způsobu porušení dochází k nesouladu vnímání postupů řízení lidských zdrojů mezi zaměstnancem a organizací. Druhý způsob reprezentuje situaci, kdy zaměstnanec pociťuje nedostatečnou podporu od svých nadřízených. Třetím typem příčiny porušení smlouvy je nedostatečná důvěra v organizaci na základě zaměstnancových zkušeností mimo organizaci nebo před nástupem do organizace, což vede ke zvýšené opatrnosti a ostražitosti ve vnímání dodržení slibů. K poslednímu typu příčiny porušení dochází v případě, kdy zaměstnanci porovnávají své psychologické smlouvy mezi sebou a vyhodnocují smlouvy druhých jako výhodnější. To vede k pocitu nespravedlnosti

a porušení psychologické smlouvy. V opačném případě jedinec vnímá svou psychologickou smlouvu jako **splněnou** (Conway & Briner, 2005, s. 66-69).

Dle Urban (2010, s. 100) se nejčastěji setkáváme s porušením ze strany organizace z důvodu:

- Rozdílu mezi přislíbenou a skutečnou mzdou, případně rozdílu mezi bonusy a zaměstnaneckými výhodami;
- Neposkytnutí zaškolení při nástupu;
- Neposkytnutí možnosti kariérního růstu;
- Rozdílu mezi slíbenou a skutečnou povahou práce;
- Porušení příslibu pracovní jistoty;
- Neinformování zaměstnance o změnách jeho pracovního místa;
- Rozdílu v přislíbeném a skutečném pracovním prostředí (méně inspirativní);
- Nedodržení domluvených či slíbených rozhodovacích pravomocí;
- Neuskutečnění slíbené expanze firmy.

3.6.2 Následky porušení psychologické smlouvy

Následky porušení smlouvy má významné dopady na morálku zaměstnanců, postoje k práci a organizační nasazení. Z toho důvodu je v zájmu organizace a manažerů znát možné následky porušení psychologické smlouvy a snažit se jim předcházet. **Porušení smlouvy** se u zaměstnanců projevuje nižším blahobytem pracovníků, negativními postoji k práci, nižším pracovním výkonem a sníženou úrovní chování v organizaci. Při vnímání porušení smlouvy mohou zaměstnanci pociťovat zradu, nespokojenost, hněv, rozčílení nebo smutek, což vede k poklesu oddanosti a ochoty (Conway & Briner, 2005). Rousseau et al. (2018) toto tvrzení potvrzují a doplňují, že porušení může vést k poklesu pracovního zápalu, snížení spokojenosti s prací nebo až poklesu oddanosti. Tabulka č. 5 zobrazuje pocity z porušení smlouvy, možné myšlenky doprovázející pocity a reakce na porušení.

Tabulka č. 5: Následky porušení psychologické smlouvy

Pocit	Myšlenka	Reakce
Hněv	Mohu ještě věřit této organizaci?	Méně vynaloženého úsilí
Narušení	Nevynaložím již tolik úsilí pro tuto společnost.	Nedostatečná připravenost udělat něco navíc pro organizaci
Rozčilení	Má smysl být loajální k této organizaci, když se takto chová?	Odmítnutí pracovat nad rámec smlouvy
Nespokojenost	Jak se opovažují se mnou zacházet tímto způsobem?	Odplata prostřednictvím pozdního příchodu, předčasného odchodu apod.
Pocit zrady		
Smutek		

Zdroj: vlastní zpracování dle Conway a Briner (2005, s. 70)

U zaměstnance, který vnímá nesplnění či porušení smlouvy druhou stranou, klesá jeho důvěra a ochota investovat do vztahu s organizací. To může být v extrémních případech doprovázeno pomstychtivým chováním. Možné je však také porušení smlouvy ve smyslu překročení slibů, což vede k pozitivním výsledkům, jako je vyšší motivace a angažovanost. Nejčastějším případem porušení smlouvy ve smyslu překročení slibů může být zvýšení mzdy o více, než bylo slíbeno (Conway & Briner, 2005).

Porušení psychologické smlouvy může mít pro organizaci nepříznivé následky a obnovení vztahů a pozitivní psychologické smlouvy může být již obtížné nebo i nemožné, což může vést až k odchodu zaměstnance. Prevence porušení psychologických smluv je proto klíčová a důležitou roli hraje efektivní komunikace mezi manažery a zaměstnanci.

3.7 Souvislost psychologické smlouvy s angažovaností zaměstnanců

Armstrong (2007) uvádí, že Schein (1965) vymezil následující faktory ovlivňující oddanost a výkonnost zaměstnanců:

- míra očekávání toho, co jim bude organizací poskytnuto a co naopak budou muset organizaci poskytnout oni;
- povaha toho, k jaké výměně skutečně dojde – peníze výměnou za práci, uspokojení sociální potřeby výměnou za pilnou práci a loajalitu, příležitost k seberealizaci a podnětná práce výměnou za vysokou produktivitu.

Jedním z klíčových úkolů managementu je efektivní řízení psychologické smlouvy, která má pozitivní vliv na vytváření a udržování pozitivních pracovních vztahů. Očekávání zaměstnanců nebo zaměstnavatele často představují nevyslovené předpoklady, což může mít za následek nespokojenosti jedné strany zaměstnaneckého vztahu. Podstatné pro management je uvědomit si, že jedním z klíčových úkolů je řídit očekávání, tím mohou rizika nespokojenosti a nedorozumění minimalizovat. To zahrnuje jasné definování představ o tom, co by pracovníci měli dosahovat, jaké schopnosti by měli mít a jaké hodnoty by měli sdílet. Tato očekávání se však mohou v čase měnit, což může vést k nespokojenosti, nedorozuměním a frustraci na obou stranách (Armstrong, 2007; Armstrong & Taylor, 2015). V případě porušení psychologické smlouvy ze strany organizace mohou zaměstnanci reagovat méně vynaloženým úsilím, odmítnutím pracovat nad rámec běžných povinností, sníženou angažovaností nebo odplatou prostřednictvím pozdního příchodu a předčasného odchodu (Conway & Briner, 2005).

Při porušení psychologické smlouvy může dojít k narušení pracovního vztahu, což může vést k poklesu pracovního zápalu, snížení spokojenosti s prací nebo až poklesu oddanosti k organizaci (Rousseau et al., 2018). Možné je také porušení smlouvy ve smyslu překročení slibů, což vede ke zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců. Nejčastější formou překročení slibu je zvýšení mzdy o více, než bylo slíbeno (Conway & Briner, 2005).

4 Fenomén Quiet Quitting

Pojem „Quiet quitting“ je fenoménem posledních dvou let a stále častěji se s ním setkáváme v pracovním prostředí. Za popularizací stojí programátor Zaid Khan, který skrze příspěvek na sociální platformě TikTok vysvětluje fenomén tiché rezignace, jak je možné tento pojem volně přeložit do češtiny. Příspěvek velmi rychle nasbíral miliony zhlédnutí po celém světě a upoutal pozornost světových médií. Význam termínu však ve skutečnosti **neznamená odchod ze společnosti**, jak tomu převážně anglický název napovídá. Obecně lze fenomén Quiet quitting definovat jako **plnění minimálních pracovních požadavků**, nevěnování práci více času, úsilí nebo nadšení, než je nezbytně nutné. Tito lidé pokračují v plnění svých primárních povinností, ale jsou méně ochotni zapojit se do aktivit známých jako občanské chování. Příkladem těchto aktivit může být účast na nepovinných schůzkách nebo trávení času v **práci nad rámec pracovní doby** (King, 2022; Klotz & Bolino, 2022; McGregor, 2022; MacKay, 2023; Towers, 2022).

King (2022) uvádí, že zaměstnanci praktikující quiet quitting neopouštějí firmu, ale ztrácejí motivaci a snahu dělat nad rámec svých povinností, odmítají přesčasy, odkládají práci a neangažují se v mimopracovních aktivitách. King (2022) však zdůrazňuje, že tento trend není projevem lenosti, ale spíše snahou o nalezení **rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**. Ellis a Yang (2022) zmiňují, že se pracovníci pomocí tohoto trendu snaží poukázat na **nezdravé pracovní prostředí** a nutnost změny. Quiet quitting, na rozdíl od odchodu ze zaměstnání, odmítá podávat výkony s maximálním nasazením v reakci na požadované vysoké výkony bez adekvátního ocenění. Navíc lidé podporující myšlenku quiet quittingu mají potřebu sledovat své osobní životní cíle mimo práci (Mahand & Caldwell, 2023). Hetler (2022) popisuje quiet quitting jako omezení pracovních úkolů pouze na ty, které přesně spadají do popisu práce zaměstnance. Cílem takového postoje je vyhnout se delší pracovní době a stanovení jasných hranic pro zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Místo neustálého kariéerního růstu se zaměstnanci zaměřují na udržitelný pracovní život a celkovou pohodu. Drží se toho, co mají v popisu práce a když jdou domů, nechávají práci za sebou a soustředí se na mimopracovní povinnosti a aktivity.

Dle mnoha zdrojů (např. Kruse, 2022; Herway, 2022) je quiet quitting pouze nový pojem pro již starý známý koncept **angažovanosti** zaměstnanců. Angažovaní zaměstnanci se vyznačují emociálním závazkem k organizaci a jejím cílům, ochotou věnovat svůj čas a úsilí společnosti a jsou ve své práci šťastní. Naopak neangažovaní pracovníci jsou nespokojeni se svým zaměstnáním a nejčastěji odcházejí (Kruse, 2022). Quiet quitting popisuje minimální angažovanost zaměstnanců v práci, která se projevuje neochotou zaměstnance být nad rámec výkonný. Důsledkem je neschopnost organizace vytvořit a udržet smysluplný vztah se zaměstnanci (Mahand & Caldwell, 2023).

4.1 Identifikace a popis hlavních příčin

Quiet quitting je svou myšlenkou omezení pracovního zatížení velmi podobný trendu, který se v roce 2021 objevil v Číně jako reakce na nepříznivé pracovní podmínky. Nový trend známý jako „*Tang ping*“ byl označován za protiopatření proti tlaku společnosti na produktivitu a výkonnost při dlouhých pracovních směnách. Tento termín pravděpodobně vznikl na čínské sociální síti. Mladí lidé zdůraznili potřebu změny životního stylu skrze tuto myšlenku, kterou je možné volně přeložit jako „*ležet na zádech*“. Hlavní myšlenkou je nepřetěžovat se, spokojit se s dosažitelnými úspěchy a dopřát si čas na odpočinek. Pojem byl na čínské sociální síti zakázán s cílem zamezit šíření nového trendu (BBC, 2021; Daugherty, 2024). Harter (2022) zmiňuje, že velký počet „quiet quitterů“ odpovídá definici neangažovanosti v práci, kterou uvádí Gallup. Tito lidé se vyznačují tím, že vykonávají minimum požadovaných povinností a jsou psychicky odloučení od své práce. HireQuotient (n.d.) zmiňuje v souvislosti s novým pojmem quiet quitting nástup generace Z, která klade větší důraz na péči o sebe samého.

King (2022) vnímá **narůstající stres** a **vyhoření** v pracovním prostředí jako příčiny quiet quittingu. Mezi hlavní příčiny patří nedostatek uznání, nedostatek kariérních možností, nedostatek flexibility a autonomie, nezdravá firemní kultura a nedostatečná kompenzace. S tím se shoduje Clifton (2023), který uvádí emoční odpojení zaměstnanců od práce kvůli narůstajícímu stresu a vyhoření. Hetler (2022) doplňuje, že tento způsob chování může být známkou nespokojenosti nebo syndromu vyhoření a pomocí myšlenky quiet quittingu se pracovníci snaží vypořádat s vyhořením a nadměrnou mírou stresu.

Lee et al (2023) zmiňují dva fenomény na trhu práce v USA po pandemii COVID-19. Prvním fenoménem je „**Great resignation**“ neboli *velká rezignace*, která probíhala v roce 2021. Tento trend spočíval v dobrovolném odchodu pracovníků ze zaměstnání v post-covidovém období v reakci na stagnace mezd s růstem životních nákladů, omezené možnosti kariérního postupu, celkovou nespokojenost a dalších faktorů. Ford et al (2023) uvádějí data k září 2021, dle kterých ze zaměstnání odešlo 4,4 milionu lidí, což představovalo 3% veškeré pracovní síly v USA. Trend však pokračoval i v následujícím období a v červenci roku 2022 bylo v USA 11,2 milionu volných pracovních míst, což bylo nejvíce volných pracovních míst v historii (Ford et al, 2023).

Druhým fenoménem, který byl také zpopularizován v roce 2022, byl **Quiet quitting** (Lee et al, 2023). Quiet quitting je reakcí pracovníků na zvýšenou míru stresu během pandemie Covid-19 (Mouton, 2023; Wu & Wei, 2024). Podle Mahanda a Caldwell (2023) začíná quiet quitting selháním kultury organizace.

Herway (2022) zmiňuje podstatný faktor předcházející quiet quittingu. Jako hlavní příčinu tiché rezignace označuje porušení či nedodržení slibů, které organizace zaměstnancům dává. Jedná se tedy o porušení **psychologické smlouvy**. Po zkušenosti s *Velkou rezignací* v USA společnosti začali slibovat zaměstnancům upřednostnění pohody pracovníků a zájem o jejich duševní zdraví. Herway zdůrazňuje, že si zaměstnanci velmi dobře pamatují vyřčené sliby a vytvářejí si tak různá očekávání. V takovém případě je velmi snadné nedodržet či porušit vnímaná očekávání, což může vést právě ke quiet quittingu. V podkapitole 3.6 této práce jsou popsány příčiny a následky porušení psychologické smlouvy. Tabulka č. 5 v této kapitole popisuje možné reakce na porušení psychologické smlouvy. Tito zaměstnanci mohou na porušení reagovat méně vynaloženým úsilím, odmítnutím pracovat nad rámec běžných povinností, sníženou angažovaností nebo odplatou prostřednictvím pozdního příchodu a předčasného odchodu (Conway & Briner, 2005).

4.2 Dopady na zaměstnance a organizace

King (2022) zdůrazňuje, že quiet quitting může vést ke snížení produktivity, zvýšení fluktuace, zhoršení firemní kultury a nárůstu stresu u ostatních zaměstnanců. HireQuotient (n. d.) doplňuje možné poškození morálky, kdy větší počet zaměstnanců s tichou rezignací může poškodit morálku společnosti. To může vést k poklesu přísunu a udržení kvalitních pracovníků, což může vést ke snížení produktivity. Hetler (2022) uvádí, že sedm z deseti zaměstnanců zaznamenalo v roce 2022 syndrom vyhoření. Zaměstnanci se syndromem vyhoření jsou méně angažovaní, dělají více chyb a opouštějí organizaci. Také zmiňuje průzkum společnosti Gallup z roku 2021, který zjistil, že pouze 36% lidí je v práci angažovaných. Herwaye (2022) uvádí, že málo angažovaní a aktivně neangažovaní zaměstnanci stojí svět 7,8 bilionů dolarů ve ztrátě produktivity, což se rovná 11% celosvětového HDP. Mimo jiné uvádí, že více jak 50% americké pracovní síly jsou quiet quitteri. Klotz a Bolino (2022) vedli rozhovory s vedoucími pracovníky firem a zjistili, že pro organizace je obtížné ztratit zaměstnance, kteří chtějí odejít, ale vypořádat se s quiet quittery je obtížnější, protože jejich neochota vykonávat práci nad rámec zvyšuje zátěž jejich kolegů.

Kruse (2022) někteří lidé vnímají problém quiet quittingu v možnosti **práce z domova**. Clifton a Holliday (2022) zmiňují, že v USA bylo v roce 2022 56% pracovníků, kteří mohli svou práci vykonávat na dálku. Těchto 57% představovalo v té době 70 milionů zaměstnanců. Z nich 30% uvedlo, že již nechtějí chodit do kanceláře a dávají přednost plnému home-officu. 60% těchto pracovníků by upřednostnilo hybridní způsob práce a pouze 10% zaměstnanců dávalo přednost plné práci na pracovišti. Průzkum společnosti Gallup zjistil důvody upřednostnění práce na dálku. Výsledky jsou, že zaměstnanci již nechtějí chodit na pracoviště, protože práce na dálku prospívá jejich pohodě a umožňuje jim trávit více času s rodinou. Na jedné straně je zlepšení duševní pohody zaměstnanců, na druhé straně hrozba snížené produktivity.

Na vedoucí pracovníky má quiet quitting vliv z hlediska změny přístupu k zaměstnancům. Dle studie Gallup je potřeba zvýšit četnost rozhovorů se zaměstnanci pro zvýšení angažovanosti a produktivity. Zaměstnanci, kteří vedou každý týden alespoň jeden smysluplný rozhovor se svým nadřízeným, mají téměř čtyřikrát vyšší pravděpodobnost, že se zapojí do práce. Když zaměstnanci dostávají smysluplnou zpětnou vazbu alespoň jednou týdně, je téměř o polovinu menší pravděpodobnost,

že budou hledat nové zaměstnání (Harter, 2022; Wigert 2022). Kruse (2022) zdůrazňuje, že vedoucí pracovníci se podílejí na nedostatku angažovanosti zaměstnanců z více než 70 %. Doplňuje, že lidé neopouštějí špatnou práci, ale špatné manažery. Stejně je tomu tak i u quiet quittingu. Pendella (2023) zmiňuje na základě dat průzkumu společnosti Gallup, že i přes rostoucí neangažovanost mají zaměstnanci zájem častěji vést rozhovory s nadřízenými osobami. I po negativní zkušenosti s nadřízeným pracovníkem mají lidé zájem o hlubší vztahy s vedoucím pracovníkem, se kterým mohou komunikovat například o svých potřebách.

Studie společnosti Gallup zjistila, že se počet aktivně neangažovaných zaměstnanců zvýšil z 16% v roce 2013 na 18% v roce 2022. To naznačuje růst aktivně nespokojených zaměstnanců, kteří svou nespokojenost dávají najevo (HireQuotient, n. d.). Daugherty (2024) zmiňuje studii společnosti Gallup z roku 2023, podle které je 59 % celosvětové pracovní síly tiše rezignováno. V USA je toto procento obzvláště vysoké mezi pracovníky mladšími 35 let. Harter (2023) uvádí, že procento angažovaných zaměstnanců ve věku do 35 let se od roku 2019 do roku 2022 snížilo o čtyři procentní body. Zároveň za stejné období vzrostlo o šest procent aktivně neangažovaných zaměstnanců. Až o 9% klesl počet mladých zaměstnanců, kteří uvádějí, že o ně organizace jeví zájem, podporuje k rozvoji a umožňuje kariérní růst.

Pališková et al (2021) uvádějí výsledky průzkumů provedených společnostmi Deloitte v období 2018 až 2020, tedy před a během pandemie COVID-19. Tyto studie jsou zaměřeny na názory mileniálů a generace Z a jejich proměny v důsledku pandemie. V roce 2018 očekávalo až 72 % respondentů změnu zaměstnavatele během dvou let. Obavy z nezaměstnanosti byly v České republice nízké, což vedlo k menší loajalitě k organizacím u těchto věkových kategorií. V roce 2020 byly zjištěny zajímavé skutečnosti. Pandemie způsobila ztrátu zaměstnání nebo dočasnou neplacenou dovolenou u čtvrtiny mladých lidí ve věku 25-30 let, což vedlo k nárůstu úrovně stresu v této generaci. V této souvislosti více než polovina mileniálů uváděla, že práce z domova snižuje úroveň stresu a pomáhá lépe vyvážit pracovní a osobní život. Zásadním zjištěním bylo, že se změnil pohled na stabilitu zaměstnání. Pokud mileniálové dříve plánovali změnu zaměstnavatele po dvou letech, po pandemii si více vážili jistoty v práci a rádi by zůstali u jednoho zaměstnavatele po dobu pěti let.

Z odlišného výzkumu Aon Hewitt vyplývá, že každý 14. zaměstnanec v České republice je demotivovaný, ale z různých důvodů zůstává v organizaci. To má přímý dopad na organizaci, protože demotivovaní zaměstnanci jsou méně produktivní (Palíšková et al, 2021). Bednář (2017) zdůrazňuje, že zaměstnanci neodcházejí pouze z jediného impulsu. Jejich rozhodování o změně zaměstnavatele je komplex několika faktorů.

Po období pandemie a velké rezignaci v USA došlo k tomu, že si zaměstnanci vytvořili nové preference v pracovním prostředí. Někteří se nechtějí vrátit na pracoviště a upřednostňují práci na dálku, někteří přehodnotili svou spokojenost se současným zaměstnáním. Po těchto událostech bylo poukázáno na skutečnost, že organizace dostatečně nepodporují angažovanost a sounáležitost zaměstnanců, což má vliv na odchod zaměstnanců (Mouton, 2023). V letech 2020-2022 docházelo v USA k výraznému růstu odchodu pracovníků ze zaměstnání. V roce 2020 odešlo ze zaměstnání 35,8 milionu pracovníků, v roce 2021 47,8 milionu a v roce 2022 až 50,5 milionu (Česká spořitelna, 2023).

Ford et al (2023) píše o snížené loajalitě zaměstnanců po letech 2021 a 2022. Také zmiňují jistou výměnu mezi pracovníky a organizací na základě očekávání. Jenže očekávání zaměstnanců se změnila, pracovníci přehodnotili své priority. To je důležité pochopit a vnímat ze strany organizace.

Lee et al (2023) se zmiňují o dopadu pandemie Covid-19 a velké rezignace v USA na počet odpracovaných hodin u zaměstnanců. Během tří let v období 2019-2022 došlo k poklesu ročního počtu odpracovaných hodin na osobu o 33 hodin. Zkrácení pracovní doby je u pracovníků dobrovolné a předpokládá se přetrvání i v letech po tomto období.

4.3 Průzkum veřejnosti

Richter (2022) na základě dotazníkového průzkumu společnosti YouGov uvádí následující data. Největší zastoupení zaměstnanců, kteří dělají pouze práci, za kterou jsou placeni a nic navíc, je ve věkové kategorii 18-29 let. Až 65% mladých lidí nechce pracovat nad rámec běžných povinností. 55% se stejným názorem je pak lidí ve věku od 30 do 44 let. Naopak až 82% a 73% respondentů ve věku 65+ a 45-64 uvedlo, že je vždy ochotno pracovat nad rámec běžných povinností.

Galanis et al (2023) dospěli k následujícím výsledkům jejich výzkumu. Až 63% respondentů bylo klasifikováno jako quiet quitteri, z toho bylo až 62% žen. U mladších respondentů byla míra quiet quittingu vyšší. 67% zaměstnanců ve věku 21-32 let a 69% zaměstnanců ve věku 33-39 let bylo označeno za quiet quittery. Quiet quitterů ve věku 40-46 let bylo 60% a ve věku 47-74 56%. Niemczynowicz et al (2023) zmiňují na základě výsledků průzkumu, že pro nejmladší generaci je v práci nejdůležitější flexibilní pracovní doba. Towers (2022) zmiňuje, že 75% kandidátů o práci by při výběru zaměstnání upřednostnilo rovnováhu mezi pracovním a osobním životem před výplatou.

V roce 2021 uvedlo 94% amerických pracovníků, že se v práci cítí stresováni. Nízký plat, nedostatek příležitostí ke kariérnímu růstu, příliš velká pracovní zátěž, dlouhá pracovní doba a nejasná očekávání mají největší vliv na stres zaměstnanců (Mahand & Caldwell, 2023).

I přestože v roce 2022 celosvětově vzrostla míra angažovanosti zaměstnanců a počet pracovních nabídek, globální stres na pracovišti se drží na historicky nejvyšší úrovni. To platí i navzdory ústupu dalších negativních emocí spojených s pandemií COVID-19. Vysoká míra stresu může být důsledkem samotného zotavení, jelikož mnoho regionů světa bojuje s vysokou inflací. Tato situace má přímý dopad na produktivitu a výkonnost organizací. V roce 2022 bylo 23% celosvětově angažovaných zaměstnanců, což je nejvyšší hodnota od zahájení měření angažovanosti společností Gallup v roce 2009. Navzdory poklesu angažovanosti v roce 2020 se míra angažovanosti vrátila k pozitivnímu trendu. Výrazný nárůst je z velké části způsoben sedmiprocentním nárůstem angažovanosti v Asii. Jižní Asie vykazuje celosvětově nejvyšší míru angažovanosti s 33% angažovaných zaměstnanců (Gallup, 2023).

Většina pracovníků je však aktivně neangažovaná nebo v tiché rezignaci. Aktivně neangažovaných pracovníků za rok 2022 bylo celosvětově 18% a až 59% zaměstnanců se nacházelo v tiché rezignaci (quiet quitting). Průzkum společnosti zjistil, že angažovaní zaměstnanci vykazují nižší míru stresu. Nejvíce stresovanými zaměstnanci na světě byli mladí lidé v Číně, až u 61% z nich byla zaznamenána každodenní vysoká míra stresu (Gallup, 2023).

Podle rozsáhlé studie společnosti Gallup (2023) by 41% quiet quitterů nejvíce zlepšily pracovní prostředí faktory – způsob angažovanosti nebo kultura organizace, 28% quiet quitterů uvádí potřebu změny v odměňování a benefitech, a 16% by uvítalo změnu v oblasti wellbeingu. Ze všech zaměstnanců na světě v roce 2022 bylo 51% pracovníků se sklonem ke změně zaměstnání.

Studie společnosti Gallup (2023) uvádí následující výsledky pro Evropu za rok 2022. Pouze 13% zaměstnanců bylo angažovaných, to je nejnižší celosvětová angažovanost z hlediska regionů světa. Až 72% zaměstnanců bylo označeno za quiet quitters a 15% aktivně neangažované. Zaměstnanců s každodenním pocitem stresu bylo 39%, čtvrtý nejnižší podíl z deseti regionů světa. O 2% převažoval každodenní stres u pracujících ve věku do 40 let. Každodenní stres pociťovalo více pracovníků s hybridním způsobem práce. 56% zaměstnanců považovalo aktuální dobu za vhodnou pro hledání práce v okolí bydliště. Sklon ke změně zaměstnání mělo 34% zaměstnanců. Charakteristické pro sklon ke změně zaměstnání je aktivní hledání nové pracovní příležitosti. Převažoval počet pracovníků mladších 40 let, až o 7%.

Česká republika byla z hlediska angažovanosti zaměstnanců na 24. příčce/37, s 15% angažovaných zaměstnanců. Evropskou zemí s nejvyšší angažovaností bylo Rumunsko (35%). V oblasti každodenního stresu se Česká republika umístila na 17. nejhorší příčce s 38%. Zemí s největším počtem zaměstnanců, kteří každodenně pociťují stres, bylo Řecko s až 60%.

Ze studie společnosti Deloitte (2023) zaměřené na důvody odchodu lidí z organizací v České republice vyplývá, že každý čtvrtý respondent si v době průzkumu hledal nové zaměstnání. Téměř třetina respondentů uvažovala o změně zaměstnání do šesti měsíců. Zvýšený odliv zaměstnanců má dopad na angažovanost zaměstnanců, kteří v zaměstnání zůstávají. Studie podotýká, že společnosti v praxi často vynakládají vysoké úsilí a finance do hledání nových zaměstnanců, místo toho aby investovali do udržení stávajících zaměstnanců. Potvrzena je skutečnost, že nejčastějším důvodem změny zaměstnání v ČR je výše mzdy. Průzkum uvádí více než 44% zaměstnanců nespokojených se svým mzdovým ohodnocením.

Až 37% respondentů pracuje každý den 1-2 hodiny přesčas. Pouze 5% uvedlo, že přesčas nepracuje. Až 43% dotázaných pocítuje nedostatečné ocenění od nadřízeného pracovníka a 24% respondentů uvedlo, že je nadřízení pracovníci méně často oceňují po přechodu na hybridní pracovní model. Flexibilní pracovní doba je nejčastěji preferovaným benefitem (Deloitte, 2023).

5 Dotazníkové šetření

Pro účely cílů diplomové práce a výzkumu byla využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření, jak již bylo zmíněno v kapitole 1. Na základě předešlé teoretické rešerše z oblastí angažovanosti zaměstnanců, psychologické smlouvy a quiet quittingu v pracovním prostředí byl sestaven **strukturovaný dotazník** s cílem poskytnout relevantní odpovědi na výzkumné otázky a přispět k dosažení stanovených cílů.

Pro vhodnou tvorbu, distribuci a zajištění anonymity respondentů byl zvolen online dotazník, který byl vytvořen prostřednictvím platformy Survio. Strukturovaný dotazník byl autorem logicky uspořádán, aby udržel pozornost respondentů a neodradil od vyplnění. Za tímto účelem byla zpracována i struktura konkrétních otázek a odpovědí, přičemž bylo použito několik typů otázek/odpovědí tak, aby bylo dosaženo požadované odpovědi na otázku. Dotazník obsahoval celkem 29 otázek, přičemž 27 otázek bylo uzavřených a 2 dobrovolné otevřené otázky. Nejčastěji byla volena pěti stupňová škála s možností jedné odpovědi, dalším častým typem odpovědi byla možnost vícenásobného výběru z nabízených možností s využitím limitu maximálně možných položek nastaveným na 3 nebo 5 odpovědí, dle charakteru otázky. Využito bylo také hvězdičkové hodnocení nebo sémantický diferenciál.

Otázky v dotazníku reflektují témata pracovního prostředí jako motivace, spokojenost, míra stresu, angažovanost, práce nad rámec povinností a pracovní dobu, sladění pracovního a soukromého života, vztahy s nadřízeným a preference zaměstnanců. Tato témata vycházejí z teoretických poznatků této práce. Odpovědi na otázky zaměřené na pohlaví, věk a dobu zaměstnání u aktuálního zaměstnavatele slouží k testování závislosti mezi jednotlivými proměnnými. Výčet položek kvantitativního dotazníku se nachází v **příloze A**.

Součástí předvýzkumní části byla pilotáž zajišťující vhodnost, relevantnost a funkčnost dotazníku. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byla **široká veřejnost** se zaměřením na pracující osoby. Distribuce probíhala skrze sociální sítě, což pravděpodobně ovlivnilo zastoupení respondentů z hlediska věku.

Celkem bylo získáno 157 odpovědí, přičemž 63% respondentů tvořily ženy a 37% muži. V otázce týkající se věku respondentů autor určil tři kategorie v následujícím rozmezí: respondenti do 30 let, respondenti ve věku 30-39 let a respondenti starší 39 let. Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií tvořili respondenti ve věku do 29 let, těch bylo až 67%. Dotazovaných, kteří zvolili kategorii 30-39 let, bylo pouze 10%. Respondenti ve věkové kategorii starší 39 let tvořili zbylých 23%. Z důvodu nízkého zastoupení věkové kategorie 30-39 let byla tato kategorie pro hodnocení a testování výsledků sloučena s věkovou kategorií starší 39 let. Tabulka č. 6 zobrazuje věkové zastoupení respondentů po sloučení kategorií.

Tabulka č. 6: Věkové zastoupení respondentů

Věková kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 30 let	106	67%
30 a více let	51	33%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Cílem autora bylo vytvoření reprezentativní a relevantní kategorie vhodné pro zkoumání a testování s předpokladem podobných vlastností obou předešlých věkových skupin. Autor tedy předpokládá podobné vlastnosti u respondentů ve věku 30-39 let a starší 39 let. Tuto skutečnost autor zmiňuje v limitacích výzkumu. V interpretaci výsledků autor používá sloučení proměnných u dat, která nejsou dostatečně zastoupena, tudíž nejsou reprezentativní.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka č. 7 reprezentuje dobu zaměstnání u současného zaměstnavatele respondentů dle věkové kategorie a celkového počtu respondentů. Výsledky jsou zobrazeny v relativní četnosti, přičemž ve sloupci pro danou kategorii je zobrazena procentuální četnost k celkovému počtu respondentů dané kategorie. Tento způsob výpočtu byl zvolen vzhledem k nerovnoměrnému počtu respondentů zastupujících dané věkové kategorie. To znamená, že 46% respondentů ve věku do 30 let je u současného zaměstnavatele zaměstnáno po dobu do dvou let. 41% respondentů ve stejné věkové kategorii uvedlo, že je u současného zaměstnavatele po dobu od dvou do pěti let a pouze 13% respondentů ve věku do 30 let pracuje pod současným zaměstnavatelem déle než pět let. Naopak až **67%** respondentů ve věku **30 let a více** pracuje u současného zaměstnavatele **déle než**

pět let. Z toho je možné vyvodit, že si lidé starší 29 let váží svého aktuálního zaměstnání a jistoty zaměstnání. Autor práce nedoporučuje srovnávat uvedené věkové kategorie v této oblasti, jelikož výsledky u respondentů ve věku do 30 let mohou být zkresleny neuvedenými faktory, jako například nedávný vstup do zaměstnání z důvodu dokončení studia, práce na částečný úvazek, a další. Sloupec „Celkem“ uvádí procentuální zastoupení respondentů spadajících do dané kategorie k celkovému počtu respondentů. Zastoupení respondentů bylo v tomto případě poměrně rovnoměrné.

Tabulka č. 7: Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele

Doba současného zaměstnání	Do 30 let	30 let a více	Celkem
Do dvou let	46%	16%	36%
Od dvou do pěti let	41%	18%	33%
Déle než pět let	13%	67%	31%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V tabulce č. 8 jsou výsledky statistických hodnot pro oblast denních aktivit, kdy respondenti přidělovali 24 hodin mezi čtyři nabízené aktivity. Tabulka tedy zobrazuje denní průměrnou dobu v hodinách strávenou danou aktivitou. Dle výsledků člověk průměrně denně tráví 8 a $\frac{3}{4}$ hodin prací, necelých 7 a půl hodin spánkem, nepatrně přes 4 hodiny volnočasovými aktivitami a přibližně 4 a $\frac{3}{4}$ hodin vykonáváním jiných aktivit. Polovina respondentů pracuje denně 8 a méně hodin, a polovina pracuje 8 a více hodin. Modus však říká, že nejčastější denní pracovní doba je 8 hodin. V případě spánku je medián 7 a modus 8, takže lidé nejčastěji spí 8 hodin denně. Volnočasovým aktivitám se respondenti věnují nejčastěji 3 hodiny denně.

Tabulka č. 8: Data k oblasti denních aktivit v hodinách

Stat. hodnota	Práce	Spánek	Volnočasové aktivity	Jiné
Průměr	8,75	7,41	4,11	4,78
Medián	8	7	4	4
Modus	8	8	3	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka č. 9 detailněji zkoumá oblast práce z pohledu věku respondentů. Dotazovaní uváděli subjektivní pocit, zda pracují více než je nutné. Až **51%** respondentů si myslí, že **pracuje více než by mělo**, 39% si myslí opak a 10% respondentů neví. Téměř polovina

respondentů (48%) ve věku do 30 let má pocit, že nepracuje více, než je nutné. Naopak až **67%** respondentů ve věku **30 a více let** si myslí, že **pracují více**, než je potřeba.

Tabulka č. 9: Data k oblasti denních aktivit (práce)

Máte pocit, že pracujete více, než je nutné?	Věková kategorie	
	Do 30 let	30 let a více
Ano	43%	67%
Nevím	8%	14%
Ne	48%	20%
Celkem	100%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Zmíněné výsledky z tabulky č. 9 jsou dále zkoumány z hlediska denního průměrného počtu hodin tráveným jednotlivými aktivitami dle věkových kategorií (viz tabulka č. 10). V návaznosti na zjištěné výsledky z tabulky č. 9 je podstatné srovnání věkových kategorií. Respondenti ve věku do 30 let tráví v práci průměrně 8,66 hodin denně, přičemž respondenti ve věku 30 a více let 8,83 hodin denně. Vyšší denní průměrný počet odpracovaných hodin může mít u respondentů starších 29 let vliv na pocit nadměrné práce oproti mladším respondentům z druhé kategorie. Autor však nepředpokládá takto významný vliv na základě denního průměrného počtu odpracovaných hodin.

Tabulka č. 10: Data k oblasti denních aktivit

Průměrný denní počet hodin strávený aktivitou	Věková kategorie	
	Do 30 let	30 let a více
Průměrný počet odpracovaných hodin/den	8,66	8,83
Průměrný počet hodin spánku/den	7,55	7,35
Průměrný počet hodin volnočasových aktivit/den	4,19	3,79

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Větší část respondentů ve věku 30 a více let je ochotna každý den pracovat nad rámec běžných povinností než respondentů mladších 30 let (viz tabulka č 11). Stejně je tomu tak i v případě práce nad rámec běžných povinností alespoň 1x týdně. **Až ¼ respondentů starších 29 let pracuje každý den nad rámec běžných povinností.** To může reflektovat skutečnost, že tito respondenti mají pocit, že pracují více, než je nutné.

Za účelem zkoumání závislosti věku na četnosti práce nad rámec běžných povinností byly výsledky testovány pomocí Chi-kvadrát testu nezávislosti. Výstupy testování jsou k nahlédnutí v příloze B. Na základě vysoké p-hodnotě ($0,40195 > 0,05$) **nebyla neprokázána závislost** mezi frekvencí práce nad rámec běžných povinností a věkovou kategorií. **Z výsledků také vyplývá, že větší část žen, než mužů pracuje častěji nad rámec běžných povinností.**

Podstatné je zmínit, že pouze 19% respondentů z celkového počtu, pracuje každý den nad rámec běžných povinností. Až 55% respondentů pracuje alespoň 1x týdně nad rámec běžných povinností.

Tabulka č. 11: Frekvence práce nad rámec běžných povinností

Frekvence práce nad rámec běžných povinností	Věková kategorie		Pohlaví		Celkem
	Do 30 let	30 let a více	Muž	Žena	
Alespoň 1x denně	17%	24%	17%	20%	19%
Alespoň 1x týdně	55%	57%	52%	58%	55%
Alespoň 1x měsíčně	23%	16%	24%	18%	20%
Alespoň 1x ročně	1%	0%	0%	1%	1%
Nikdy	5%	4%	7%	3%	4%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Více jak polovina respondentů pracuje alespoň 1x týdně nad rámec pracovní doby a 13% každý den (viz tabulka č. 12). Mezi věkovými kategoriemi nebyl zaznamenán výrazný rozdíl. Ovšem tabulka č. 12 reflektuje skutečnost, že větší část mužů, než žen pracuje častěji nad rámec pracovní doby. Při porovnání výsledků z tabulek č. 11 a 12 je zjištěna zajímavá skutečnost. **Více žen pracuje častěji nad rámec běžných pracovních povinností, a naopak více mužů pracuje častěji nad rámec pracovní doby.**

Tabulka č. 12: Frekvence práce nad rámec pracovní doby

Frekvence práce nad rámec pracovní doby	Věková kategorie		Pohlaví		Celkem
	Do 30 let	30 let a více	Muž	Žena	
Alespoň 1x denně	12%	14%	9%	15%	13%
Alespoň 1x týdně	52%	51%	59%	47%	52%
Alespoň 1x měsíčně	22%	25%	21%	24%	23%
Alespoň 1x ročně	6%	4%	5%	5%	5%
Nikdy	8%	6%	7%	8%	8%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka č. 13 ukazuje rostoucí trend ochoty **pracovat nad rámec** běžných povinností s **rostoucí dobou zaměstnání** u stejného zaměstnavatele. Lidé, kteří jsou ve společnosti do dvou let nejsou příliš ochotni pracovat nad rámec svých běžných povinností každý den. Přičemž zaměstnanci pracující ve společnosti po dobu delší, než pět let vykazují častější ochotu pracovat nad rámec běžných povinností každý den.

Tabulka č. 13: Frekvence práce nad rámec běžných povinností 2

Frekvence práce nad rámec běžných povinností	Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele			Celkem
	Do dvou let	Od dvou do pěti let	Déle než pět let	
Alespoň 1x denně	23%	37%	40%	100%
Alespoň 1x týdně	34%	34%	31%	100%
Alespoň 1x měsíčně	44%	28%	28%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Co se týče práce nad rámec pracovní doby, tak je větší množství pracujících ve společnosti méně než dva roky, kteří pracují přesčas každý den. U zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti od dvou do pěti let, je menší počet ochotných každý den pracovat nad rámec pracovní doby. Nejvíce pracujících každý den nad rámec pracovní doby je však z kategorie zaměstnaných déle než pět let u stejného zaměstnavatele (viz tabulka č. 14).

Tabulka č. 14: Frekvence práce nad rámec pracovní doby 2

Frekvence práce nad rámec pracovní doby	Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele			Celkem
	Do dvou let	Od dvou do pěti let	Déle než pět let	
Alespoň 1x denně	35%	25%	40%	100%
Alespoň 1x týdně	31%	37%	32%	100%
Alespoň 1x měsíčně	53%	31%	17%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Dle respondentů mají následující faktory největší vliv na ochotu dělat svou práci nad rámec běžných povinností (viz tabulka č. 15). Respondenti měli možnost vybrat maximálně 3 možnosti. Nejčastěji voleným motivátorem v této oblasti jsou **příplatky**, poté **ocenění od nadřízené osoby, viditelné výsledky a efektivní motivace**.

Tabulka č. 15: Faktory ovlivňující ochotu pracovat nad rámec povinností

Vliv na ochotu pracovat nad rámec běžných povinností	Podíl
Příplatky	54%
Ocenění od nadřízené osoby	45%
Viditelné výsledky	43%
Efektivní motivace	38%
Benefity	24%
Potřeba uznání	19%
Nadřízená osoba	11%
Kultura společnosti	11%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Až 70% respondentů by v případě možnosti upřednostnilo **flexibilní pracovní dobu** před pevnou pracovní dobou. Současně téměř polovina respondentů (48%) považuje možnost pracovat na home-office za důležité, to se netýká jen respondentů s aktuální možností práce z domova. Pouze pro 19% dotázaných není možnost práce z domova podstatná a 33% jich uvedlo neutrální názor. **Práce z domova** je podstatná až pro **54% respondentů ve věku do 30 let** a pouze pro 35% respondentů ve věku 30 a více let (tabulka č. 16).

Pomocí Chí-kvadrát testu nezávislosti bylo provedeno testování na hladině významnosti 5%. Z výsledků testu (viz příloha C) je možné **potvrdit** na základě nízko p-hodnotě ($0,02925 < 0,05$) **závislost** věkové kategorie na vnímání důležitosti možnosti práce z domova.

Tabulka č. 16: Data k možnosti práce z domova

Možnost home-office	Věková kategorie	
	Do 30 let	30 a více let
Důležitá	55%	35%
Neutrální	31%	35%
Nedůležitá	14%	29%
Celkem	100%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka č. 17 zobrazuje jaké faktory vnímají respondenti za důležité v pracovním životě. Výsledky jsou uvedeny v relativních četnostech pro danou věkovou kategorii. Respondenti měli možnost zvolit až 5 faktorů, které jsou pro ně důležité. Celkově nejvíce voleným faktorem byla adekvátní odměna za odvedený výkon. Spolupracující kolegy a smysluplnou práci preferovali respondenti hned za adekvátní odměnou. Výsledky dle věkových kategorií naznačují, že adekvátní odměnu za odvedený výkon volilo až 77% z kategorie do 30 let. Respondenti ve věku 30 a více let uváděli nejčastěji smysluplnou práci.

Tabulka č. 17: Priority v zaměstnání

Priority v zaměstnání	Věková kategorie	
	Do 30 let	30 let a více
Adekvátní odměna za odvedený výkon	77%	63%
Benefity	20%	14%
Flexibilní pracovní doba	47%	33%
Možnost kariérního růstu	37%	16%
Možnosti rozvoje a vzdělávání	24%	25%
Podpora, motivace, komunikace nadřízeného	48%	53%
Pochvala za odvedený výkon	25%	16%
Proplácení přesčasů	10%	8%
Příjemné pracovní prostředí	46%	41%
Smysluplná práce	61%	76%
Spolupracující kolegové	64%	73%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V oblasti zaměřené na pocity a pohodu zaměstnanců respondenti odpovídali na otázky týkající se míry pocívaného stresu, celkovou spokojenost se zaměstnáním a spokojenost s přístupem, kterým nadřízený pracovník motivuje zaměstnance. V tabulce č. 18 jsou uvedeny výsledky týkající se spokojenosti zaměstnanců. Respondenti vyjadřovali míru spokojenosti na škále 1-5, kde 1 je velmi nespokojen, 3 ani nespokojen ani spokojen a 5 velmi spokojen. Průměrná známka spokojenosti se zaměstnáním je nepatrně pod hodnotou 4, což reprezentuje spíše spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním. Tuto skutečnost potvrzují i ukazatele medián a modus. S přístupem, kterým nadřízený pracovník motivuje zaměstnance jsou dle průměru respondenti velmi málo spokojeni. Medián a modus jsou na hodnotě 3, což značí neutralitu. Zmíněné výsledky jsou doplněny výpočtem celkové spokojenosti k dané otázce. **Se zaměstnáním je celkem spokojeno 71%** respondentů, s motivací nadřízeného pracovníka je spokojeno pouze **39%** respondentů.

Tabulka č. 18: Data k oblasti spokojenosti

Stat. hodnota	Spokojenost se zaměstnáním	Spokojenost s motivací nadřízeného pracovníka
Průměr	3,83	3,27
Medián	4	3
Modus	4	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Významně převažuje velmi přátelské vztahy respondentů s nadřízenými pracovníky, a to až u 43% respondentů. Dalších 27% dotazovaných uvedlo spíše formální vztah. Striktně profesionální vztah byl zaznamenán pouze u 5% pracovníků. Spíše formální vztah s nadřízeným uvedlo 19% respondentů. Přitom až 75% respondentů vnímá důvěru ve svého nadřízeného pracovníka a 70% pracovníků uvádí vyhovující komunikaci.

Nejvíce respondentů uvedlo, že stres v práci pocítuje alespoň 1x týdně, a to až 43% respondentů. Tuto odpověď volila téměř polovina mužů a 41% žen. Každý den pocítuje stres v zaměstnání celkem 29% respondentů, přičemž přesně 30% žen pocítuje stres každý den.

Až 55% respondentů považuje oceňování za jejich odvedenou práci za **nedostatečnou**. Zbýlých 45% respondentů si myslí, že je dostatečně oceňováno za svou práci. Tabulka č. 19 reflektuje, jak respondenti vnímají jejich pracovní oceňování. Data jsou zkoumána z pohledu doby zaměstnání u současného zaměstnavatele.

U respondentů klesá pocit dostatečného oceňování rostoucí dobou zaměstnání u stejného zaměstnavatele. Mezi pocitem dostatečného oceňování za práci a dobou zaměstnání u současného zaměstnavatele **byla potvrzena nezávislost** skrze p-hodnotu = 0,195337 na hladině významnosti 5% (viz příloha D).

Tabulka č. 19: Pocit (ne)dostatečného oceňování

Jste za svou práci dostatečně oceňován?	Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele		
	Do dvou let	Od dvou do pěti let	Déle než pět let
Ano	54%	42%	37%
Ne	46%	58%	63%
Celkem	100%	100%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Dle respondentů nedostatečná odměna za vykonanou práci nejvíce přispívá k nízké angažovanosti v zaměstnání (31%). Druhým faktorem nejvíce ovlivňující nízkou angažovanost je dle respondentů nedostatek motivace (23%). Nedostatek uznání za práci je na třetím místě s 20%.

Respondenti odpovídali na otázku, z jakého důvodu zvažovali odchod ze současného zaměstnání. Nejčastějšími třemi důvody byly – nedostatek uznání za práci, vysoká míra stresu, nedostatek možností kariérního růstu. Zároveň respondenti odpovídali na otázku, jaké tři z nabízených faktorů by je nejvíce motivovaly opustit současné zaměstnání v případě nové pracovní příležitosti. Nejčastěji respondenti uvedli vyšší plat, 34% respondentů. Druhým nejčastěji zvoleným faktorem byla flexibilní pracovní doba pouze s 13% respondentů. Náplň práce byla třetí nejčastější možností s 10% respondentů.

Polovina respondentů ve věku do 30 let pracuje s velkým nasazením bez účelu dosahovat nejlepších výsledků pro firmu (viz tabulka č. 20). Pouze 28% respondentů v této věkové kategorii pracuje s velkým nasazením s cílem dosahovat co nejlepších výsledků pro firmu. Až 20% respondentů ve věku do 30 let uvedlo, že odpracují pouze to, co musí.

U respondentů ve věku 30 a více let dochází k zvýšení sounáležitosti s organizací oproti respondentům mladší 30 let. Přesto pouze 37% pracuje s velkým nasazením a zároveň je jejich cílem dosahování co nejlepších výsledků pro firmu. Pozitivní je, že pouze 6% respondentů ve věku 30 a více let odpracuje pouze to, co musí. **Ženy jsou více angažované než muži, vyplývá to z tabulky č. 20. Zatímco pouze 9% žen uvedlo, že odpracuje pouze to, co musí, mužů je až 26%.**

Chí-kvadrát test nezávislosti **potvrdil** na základě p-hodnoty ($0,024511 < 0,05$) **závislost** míry pracovního nasazení na pohlaví (viz příloha E).

Tabulka č. 20: Míra pracovního nasazení

Míra pracovního nasazení	Věková kategorie		Pohlaví		Celkem
	Do 30 let	30 let a více	Muž	Žena	
Pracuji s velkým nasazením a mým cílem je dosahovat co nejlepších výsledků pro firmu	28%	37%	29%	32%	31%
Pracuji s velkým nasazením, ale ne kvůli firmě	50%	51%	41%	56%	50%
Odpracuji jen to, co musím	20%	6%	26%	9%	15%
Pracuji s minimálním nasazením	1%	2%	2%	1%	1%
Pracuji sám/sama na sebe	1%	4%	2%	2%	2%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Při růstu doby zaměstnání u současného zaměstnavatele dochází k růstu míry pracovního nasazení s rostoucí oddaností firmě (viz tabulka č. 21).

Tabulka č. 21: Míra pracovního nasazení 2

Míra pracovního nasazení	Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele		
	Do dvou let	Od dvou do pěti let	Déle než pět let
Pracuji s velkým nasazením a mým cílem je dosahovat co nejlepších výsledků pro firmu	21%	33%	42%
Pracuji s velkým nasazením, ale ne kvůli firmě	54%	48%	48%
Odpracuji jen to, co musím	21%	15%	8%
Pracuji s minimálním nasazením	2%	2%	0%
Pracuji sám/sama na sebe	2%	2%	2%
Celkem	100%	100%	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Míra pracovního nasazení byla také zkoumána z pohledu pocíťované míry dodržení slibů nadřízených pracovníků. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci pracující s velkým nasazením a sounáležitostí s organizací ovlivněni psychologickou smlouvou. Na základě p-hodnoty ($0,066923 > 0,05$) nebyla prokázána závislost míry pracovního nasazení na dodržování slibů nadřízené osoby (viz příloha F).

5.2 Shrnutí výsledků a evaluace hypotéz

V roce 2021 bylo v ČR dle průzkumu společnosti Deloitte s prací spokojeno 89% zaměstnanců (Palíšková et al, 2021). Na základě výsledků dotazníkového šetření této práce je se zaměstnáním **spokojeno celkem 71%** dotazovaných.

Průzkum společnosti Gallup zjistil, že v roce 2012 bylo v ČR pouze 8% angažovaných pracovníků, 62% neangažovaných a 30% disangažovaných. Celosvětově bylo angažovaných pouze 13% (Horváthová et al, 2016). Gallup (2023) uvádí 15% angažovanost zaměstnanců v České republice za rok 202 a 23% celosvětově angažovaných. Celková míra angažovanosti v této práci nebyla měřena, ale může být hodnocena několika faktory. Každý den pracuje nad rámec běžných povinností 19% respondentů a až 55% dotázaných pracuje alespoň 1x týdně nad rámec běžných povinností (viz tabulka č. 22). To znamená, že $\frac{3}{4}$ **respondentů** pracují minimálně 1x týdně nad rámec běžných povinností. Alespoň 1x týdně pracuje nad rámec pracovní doby až 65% respondentů. O 9 % více respondentů starších 29 let pracuje nad rámec běžných povinností alespoň jednou týdně. Respondenti jsou dle tabulky č. 22 více ochotni pracovat nad rámec povinností než nad rámec pracovní doby. **Více žen pracuje častěji nad rámec běžných pracovních povinností, a naopak více mužů pracuje častěji nad rámec pracovní doby.** Deloitte (2023) uvádí, že 37% zaměstnanců v České republice pracuje každý den 1-2 hodiny přesčas. V porovnání s výsledky dotazníkového šetření této práce je to podstatně nižší množství respondentů (13%).

Tabulka č. 22: Data k frekvenci práce nad rámec běžných povinností a pracovní doby

Frekvence práce	Nad rámec povinností	Nad rámec pracovní doby
	Celkem	Celkem
Alespoň 1x denně	19%	13%
Alespoň 1x týdně	55%	52%
Alespoň 1x měsíčně	20%	23%
Alespoň 1x ročně	1%	5%
Nikdy	4%	8%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Téměř polovina oslovených pracujících ve věku do 30 let má pocit, že nepracuje více, než je nutné. Naopak až 67% respondentů ve věku 30 a více let si myslí, že pracuje více, než je potřeba. Až ¼ respondentů starších 29 let pracuje každý den nad rámec běžných povinností. U dotázaných klesá pocit dostatečného oceňování rostoucí dobou zaměstnání u stejného zaměstnavatele. Mezi pocitem dostatečného oceňování za práci a dobou zaměstnání u současného zaměstnavatele nebyla potvrzena závislost.

Ženy vykazují vyšší angažovanost než muži. Větší část žen pracuje s velkým nasazením a pouze 9% žen odpracuje jen to, co musí. Mužů, kteří odpracují pouze to, co musí, je až 26%. Při růstu doby zaměstnání pracovníka u současného zaměstnavatele dochází k růstu míry pracovního nasazení s rostoucím pocitem sounáležitosti s firmou a rostoucí oddaností. S velkým nasazením a sounáležitostí dosahovat co nejlepších výsledků pro firmu pracuje 31% dotazovaných (viz tabulka č. 23). Polovina dotazovaných uvedlo, že pracuje s velkým nasazením, ale ne kvůli firmě, a 17% respondentů v práci plní jen to, co musí.

Tabulka č. 23: Data k míře pracovního nasazení

Míra pracovního nasazení	Celkem
Pracuji s velkým nasazením a můj cílem je dosahovat co nejlepších výsledků pro firmu	31%
Pracuji s velkým nasazením, ale ne kvůli firmě	50%
Odpracuji jen to, co musím	17%
Pracuji sám/sama na sebe	2%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Až 70% respondentů by v případě možnosti upřednostnilo **flexibilní pracovní dobu** před pevnou pracovní dobou. Současně téměř polovina respondentů považuje možnost pracovat na home-office za důležité, a to nejen respondenti s aktuální možností práce z domova. Největší vliv na ochotu zaměstnanců pracovat nad rámec běžných povinností mají příplatky, ocenění od nadřízené osoby a viditelné výsledky. Naopak faktory přispívající k nízké angažovanosti zaměstnanců jsou nedostatečná odměna za vykonanou práci, nedostatek motivace, a nedostatek uznání za práci. Pro zaměstnance je v práci

nejdůležitější adekvátní odměna za vykonanou práci, spolupracující kolegové a smysluplná práce.

Součástí této kapitoly je také evaluace stanovených hypotéz.

Hypotéza č. 1: Mezi ženami se častěji vyskytuje vysoká míra pracovního nasazení ve srovnání s muži.

První hypotézu **lze** na základě získaných dat **potvrdit**. Podíl žen s vysokým pracovním nasazením je o 18% vyšší než podíl mužů s vysokým pracovním nasazením. Zároveň byla prokázána závislost míry pracovního nasazení na pohlaví respondentů.

Hypotéza č. 2: Frekvence práce nad rámec běžných povinností závisí na věkové kategorii respondentů.

Na základě testování dat nebyla zamítnuta nulová hypotéza (H_0), tudíž neexistuje dostatečný statistický důkaz závislosti frekvence práce nad rámec běžných povinností na věkové kategorii. Hypotézu č. 2 **nelze potvrdit** z důvodu neprokázání závislosti mezi frekvencí práce nad rámec běžných povinností a věkovou kategorií.

Hypotéza č. 3: Respondenti ve věkové kategorii do 30 let v průměru preferují možnost práce z domova více než respondenti v jiných věkových kategoriích.

Hypotézu č. 3 **lze** na základě získaných dat **potvrdit**. Zatímco 54% respondentů ve věku do 30 let považuje možnost práce z domova za důležitou, u zaměstnanců starších 30 let je toto číslo o 19% nižší, a to pouze 35%. Zároveň byla prokázána závislost preference možnosti práce z domova na věkové kategorii.

6 Doporučení a návrhy

Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření jsou v této kapitole navržena možná doporučení pro podnikovou praxi. Vzhledem k tomu, že mladí lidé stále častěji vyjadřují potřebu oddělení pracovního a soukromého života, kladou důraz na snížení přepracovanosti a stresu spojeného se zaměstnáním, lze předpokládat, že se bude zvyšovat trend flexibilních pracovních dob a možností práce z domova. V důsledku toho je nezbytné, aby společnosti investovaly do vhodných nástrojů a metod, které podporují tuto rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a přispívají k celkovému blahobytu zaměstnanců.

Prvním možným doporučením pro podnikovou praxi je využití AI nástrojů pro podporu řízení lidských zdrojů. Na základě zjištěných skutečností je možné využití nástrojů umělé inteligence v následujících oblastech – podpory zaměstnanců pracujících z domova, měření míry přepracovanosti a stresu, měření spokojenosti a preferencí a podpora flexibilní pracovní doby.

V oblasti **podpory zaměstnanců pracujících z domova** je možné využít monitoringu pracovní zátěže pomocí nástrojů umožňujících monitoring stráveného času různými aktivitami a automatické upozornění zaměstnance, který pracuje příliš dlouho bez přestávky. Další možností je využití aplikací poskytujících online terapie, poradenství a nástroje pro zvládání stresu a úzkosti.

Oblast **měření míry přepracovanosti** nabízí využití platforem, které poskytují analýzu dat o práci zaměstnanců a identifikují případy nadměrné práce nebo přetížení. Možné doplnit nástroji s analýzou digitální komunikace zaměstnanců a následnou schopností identifikace známky stresu a přepracovanosti na základě obsahu e-mailů, chatů, hovorů.

Pro efektivní **měření spokojenosti a preferencí** lze využít analytické nástroje s podporou umělé inteligence. Tyto nástroje umožňují realizovat pravidelné průzkumy a efektivně analyzovat jejich výsledky. Díky tomu je možné identifikovat klíčové faktory, rostoucí trendy a nedostatky, na které se lze zaměřit a navrhnout jejich eliminaci. Další možností je využití AI chatbotů pro účely okamžité zpětné vazby.

Pro **podporu flexibilní pracovní doby** je možné využít AI asistenty s podporou plánování a organizace pracovního harmonogramu.

Druhé možné doporučení se zaměřuje na zvýšení efektivity manažerských aktivit. Pouze 39% respondentů je spokojeno s motivací nadřízeného pracovníka. Nízkou angažovanost přisuzují respondenti nedostatečné motivaci. Doporučením je proto nepodceňovat význam kompetentních vedoucích pracovníků s dovednostmi pro efektivní motivaci a komunikaci. Manažeři by měli klást zvláštní důraz na komunikaci, zejména v kontextu flexibilní pracovní doby a práce z domova.

Třetí doporučení je zaměřeno na posílení pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací. Pouze 31 % respondentů projevuje zájem o dosažení maximálního prospěchu pro společnost. Je důležité aktivně naslouchat potřebám a názorům našich zaměstnanců.

Závěr

Quiet quitting představuje postoj zaměstnanců, kteří jsou minimálně angažovaní v práci a projevují neochotu být nad rámec výkonný. Tito zaměstnanci vyjadřují svou neochotu k práci přesčas, odkládají úkoly a neangažují se v aktivitách mimo své pracovní povinnosti. Pracovníci se pomocí tohoto trendu snaží poukázat na nezdravé pracovní prostředí a nutnost změny. Hlavní myšlenkou quiet quittingu je stanovení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Na základě výsledků dotazníkového šetření této práce každý pátý respondent pracuje každý den nad rámec běžných povinností. Dalších 55% dotazovaných pracuje alespoň 1x týdně nad rámec běžných povinností. To znamená, že $\frac{3}{4}$ respondentů pracují minimálně 1x týdně nad rámec běžných povinností. Alespoň 1x týdně pracuje nad rámec pracovní doby až 65% respondentů. Respondenti mladší 30 let se méně často věnují práci nad rámec běžných činností než respondenti ve věku 30 a více let. O 9 % více respondentů starších 29 let pracuje nad rámec běžných povinností alespoň jednou týdně. Více starších respondentů (až 67%) se také domnívá, že pracuje více, než je nutné. To může později u těchto jedinců vést k fenoménu quiet quittingu, s následnou ztrátou angažovanosti, motivace a s rizikem pracovního vyhoření. Zároveň bylo zjištěno, že s prodlužující se dobou zaměstnání u jednoho zaměstnavatele roste také frekvence práce nad rámec běžných povinností. Čím déle jsou pracovníci zaměstnáni u jednoho zaměstnavatele, tím více pracují s velkým nasazením s ohledem na dosažení co nejlepších výsledků pro společnost. Velkou míru pracovního nasazení vykazuje až 81% respondentů, ale pouze 31% z nich zároveň vykazuje zájem o dosažení co nejlepších výsledků pro společnost.

Mladí lidé ve věku do 30 let projevují větší zájem o sladění pracovního a osobního života, častěji preferují flexibilní pracovní dobu a možnost pracovat z domova. Lidé ve věku do 30 let mimo jiné méně častěji pracují nad rámec běžných povinností nebo pracovní doby.

Tyto skutečnosti reflektují vysokou ochotu dotazovaných pracovat nad rámec běžných povinností a naznačují, že ve zkoumaném vzorku je nízké procento respondentů vykazujících rysy quiet quittingu. Z vysoce angažovaného pracovníka se však velmi snadno a rychle může stát quiet quitter. Z toho důvodu je pro zaměstnavatele důležité zkoumat spokojenost zaměstnanců, porozumět a vyhovět jejich potřebám, a udržovat pozitivní psychologickou smlouvu.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat fenomén Quiet quitting v pracovním prostředí. Autor tento cíl společně s dílčími cíli práce považuje za splněný. Práce poskytuje teoretické ukotvení problematiky a vlastní výzkum zaměřený na danou problematiku. Teoretické poznatky společně se získanými výsledky výzkumu analyzují fenomén Quiet quitting v pracovním prostředí.

Limitace výzkumu

Tato práce má několik limitací výzkumu, které je nutné brát v potaz při interpretaci výsledků. Výsledky dotazníkového šetření nelze automaticky zobecnit na celou populaci pracujících, jelikož se jedná pouze o vzorek respondentů z České republiky. Vzhledem k tomu, že ženy tvoří 63% respondentů (oproti 37% mužů) a 67% respondentů je mladších 30 let (oproti 33% respondentů ve věku 30 a více let), výsledky nemusí adekvátně reprezentovat postoje všech pracujících. Dotazníkové šetření nezohledňuje typ vykonávané práce (manuální, administrativní) ani obor zaměstnání, a proto nelze s jistotou říci, zda se výsledky týkají všech druhů profesí.

Tyto limitace naznačují, že výsledky by měly být posuzovány s opatrností. V budoucích výzkumech by se mělo zvážit použití reprezentativnějšího vzorku respondentů, který by zahrnoval rovnoměrné a širší zastoupení věkových kategorií, rovnoměrné zastoupení pohlaví, typy vykonávané práce a obory zaměstnání.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (14th edition). Kogan Page
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Grada Publishing
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. (10. vyd.). Grada Publishing
- BBC (2021). *China's new 'tang ping' trend aims to highlight pressures of work culture*. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406>
- Bednář, V. (2017). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Grada Publishing
- Beno, M., Krzová, J., & Caganová, D. (2023). Přehodnocení práce z domova českými pracovníky během COVID-19. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(2). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i2.1125>
- Clifton, J. (2023). *Why the World Can't Quit Quiet Quitting*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/507650/why-world-quit-quiet-quitting.aspx>
- Clifton, J., & Holliday, Ch. (2022). *The Old Workplace Is Gone. What's a Board to Do? Is Quiet Quitting Real? (gallup.com)*
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. https://books.google.de/books?id=QQZREAAQBAJ&pg=PA37&hl=de&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Parzefall, M. R. (2008). Psychological Contract In: Barling, J., & Cooper, C. L. (2008). *The sage handbook of organizational behavior*, 1, 17-34. <https://books.google.cz/books?id=q5LTTMglfJ8C&lpg=PA17&dq=coyle-shapiro%20and%20parzefall%202008&lr&hl=cs&pg=PA17#v=onepage&q=Schein&f=false>

Česká spořitelna, a. s. (2023). *Rezignace, nebo zdravé nastavení hranic? Poznejte quiet quitting.* <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/23/rezignace-nebo-zdrave-nastaveni-hranic-poznejte-quiet-quitting>

Daugherty, G. (2024). *What Is Quiet Quitting—and Is It a Real Trend?*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>

Deloitte. (2023). *Fenomén velké rezignace aneb Co nám chybí v práci.* Deloitte Česká Republika. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/hr/Fenomen-velke-rezignace-aneb-Co-nam-chybi-v-praci.pdf>

Ellis, L., & Yang, A. (2022). What is quiet quitting? Employees are setting boundaries for better work-life balance. *The Wall Street Journal.* <https://www.marketwatch.com/quiet-quitting-11661372447>

Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 1 – 10. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). *Quiet quitting among employees: A proposed cut-off score for the “Quiet Quitting” Scale.* Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3076541/v1>

Gallup (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report.* <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-report-2022>

Gallup (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report.* <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-report-2023>

George, C. (2009). *The psychological contract: Managing and developing professional groups (work and organizational psychology).* <https://books.google.cz/books?id=uC1FBgAAQBAJ&lpg=PP5&hl=cs&pg=PP5#v=onepage&q&f=false>

Harter, J. (2022). *Is Quiet Quitting Real?* Gallup. https://www.celynarden.com/uploads/2/0/1/3/2013557/is_quiet_quitting_real_.pdf

Harter, J. (2023). *Globally, Employees Are More Engaged - and More Stressed.* <https://www.gallup.com/workplace/506798/globally-employees-engaged-stressed.aspx>

- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Portál
- Herway, J. (2022). Need an Answer to Quiet Quitting? Start With Your Culture. <https://www.gallup.com/workplace/403598/need-answer-quiet-quitting-start-culture.aspx>
- Hetler, A. (2022). *Quiet quitting explained: Everything you need to know*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>
- HireQuotient (n.d.). *Quiet Quitting*. <https://www.hirequotient.com/hr-glossary/quiet-quitting>
- Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press
- King, J. (2022). *What is Quiet Quitting?: Keep Your Job, Change Your Mindset*. Kindle Direct Publishing
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). *When Quiet Quitting Is Worse than the Real Thing*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. (5. roz. a dop. vyd.). Management Press
- Krčál, M. (2017). *Literární řešerše*. <https://www3.econ.muni.cz/~99246/zav-prace/lit-review.xhtml>
- Kruse, K. (2022). *Why Half The Workforce Is Quiet Quitting, And What To Do About It*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2022/09/15/why-half-the-workforce-is-quiet-quitting-and-what-to-do-about-it/?sh=15ac3c503a25>
- Kutlák, J. (2021). *Strategie řízení věkově různorodé pracovní síly v podnikové praxi v České republice se zaměřením na generaci Z*. (Disertační práce). Západočeská univerzita v Plzni. <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/45908/1/DisP-KUTLAK-JIRL.pdf>

- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2023). Where Are the Workers? From Great Resignation to Quiet Quitting. *National Bureau of Economic Research*, 21/22, 30833. <https://dx.doi.org/10.3386/w30833>
- MacKay, J. (2023). *Is your team “quiet quitting?” How to handle employee overload.* Planio. <https://plan.io/blog/employee-overload/>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting - Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1). <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- McGregor, J. (2022). *Vzdalujeme se práci? Co znamená fenomén, který se nešíří jen na sociálních sítích?* Forbes. <https://forbes.cz/vzdalujeme-se-praci>
- Mouton, A. (2023). Hope and work: From the pandemic to possibility, purpose, and resilience. *Current Opinion in Psychology*, 49, 1 – 6. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101550>
- Niemczynowicz, A., Kycia, R. A., & Niezurawskaand, J. (2023). *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty.* Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/zcup-ebooks/detail.action?docID=7244920>
- Pališková, M., Legnerová, K., & Štritel'ský, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do modern personalistiky.* C.H. Beck.
- Pendell, R. (2023). Why so Quiet? Breaking the Workplace Taboo of Silence. <https://www.gallup.com/workplace/474236/why-quiet-breaking-workplace-taboo-silence.aspx>
- Reichel, J. (2009) *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Grada Publishing
- Richter, F. (2022). *The Generational Divide on 'Quiet Quitting'.* Statista. <https://www.statista.com/chart/28145/attitudes-towards-work-by-generation/>
- Rousseau, D., Hansen, S., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*. 39, 1 – 18. <https://doi.org/10.1002/job.2284>

- Rousseau, D. M., Montes, S. D., & Tomprou, M. (2013). Psychological Contract Theory. In Kessler, E. H., (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. https://www.researchgate.net/publication/313967682_Psychological_Contract_Theory#fullTextFileContent
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf
- Řeháčková, A. (2024). *Chi-kvadrát test nezávislosti*. <https://www.statistickyneklasicky.cz/chi-kvadrat-test-nezavislosti/>
- Social Science Statistics (2024). *Chi Square test*. https://www.socscistatistics.com/tests/chisquare2/default2.aspx#google_vignette
- Stor, M. (2022). *Human Resources Management in Multinational Companies : A Central European Perspective*, Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/zcup-ebooks/detail.action?docID=7245083>
- Survio (2023). *Jak správně vyhodnotit dotazník*. <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-spravne-vyhodnotit-dotaznik/>
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing
- Towers, G. (2022). *What is quiet quitting*. Jobtrain. <https://hub.jobtrain.co.uk/blog/what-is-quiet-quitting>
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada Publishing
- Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Grada Publishing
- Wigert, B. (2022). *Quiet Firing: What It Is and How to Stop Doing It*. <https://www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx>
- Wu, A., & Wei, W. (2024). Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance. *International Journal of Hospitality Management*. 119(5). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přístup pracovníků k výkonu práce	16
Tabulka č. 2: Prvky zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě	26
Tabulka č. 3: Obsah psychologické smlouvy	30
Tabulka č. 4: Typy psychologické smlouvy	32
Tabulka č. 5: Následky porušení psychologické smlouvy	36
Tabulka č. 6: Věkové zastoupení respondentů	48
Tabulka č. 7: Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele	49
Tabulka č. 8: Data k oblasti denních aktivit v hodinách	49
Tabulka č. 9: Data k oblasti denních aktivit (práce)	50
Tabulka č. 10: Data k oblasti denních aktivit	50
Tabulka č. 11: Frekvence práce nad rámec běžných povinností	51
Tabulka č. 12: Frekvence práce nad rámec pracovní doby	52
Tabulka č. 13: Frekvence práce nad rámec běžných povinností 2	52
Tabulka č. 14: Frekvence práce nad rámec pracovní doby 2	53
Tabulka č. 15: Faktory ovlivňující ochotu pracovat nad rámec povinností	53
Tabulka č. 16: Data k možnosti práce z domova	54
Tabulka č. 17: Priority v zaměstnání	54
Tabulka č. 18: Data k oblasti spokojenosti	55
Tabulka č. 19: Pocit (ne)dostatečného oceňování	56
Tabulka č. 20: Míra pracovního nasazení	57
Tabulka č. 21: Míra pracovního nasazení 2	57
Tabulka č. 22: Data k frekvenci práce nad rámec běžných povinností a pracovní doby	59
Tabulka č. 23: Data k míře pracovního nasazení	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model angažovanosti	16
Obrázek č. 2: Model angažovanosti 2	17
Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb – pracovní motivace.....	20
Obrázek č. 4: Guestův model psychologické smlouvy	27
Obrázek č. 5: Rousseau model	28

Seznam příloh

Příloha A: Položky strukturovaného dotazníku

Příloha B: Výsledky testu nezávislosti kategorie věku na četnosti práce nad rámec běžných povinností

Příloha C: Výsledky testu nezávislosti kategorie věku na vnímání důležitosti možnosti práce z domova

Příloha D: Výsledky testu nezávislosti doby zaměstnání u současného zaměstnavatele na pocitu dostatečného oceňování za práci

Příloha E: Výsledky testu nezávislosti pohlaví na míře pracovního nasazení

Příloha F: Výsledky testu nezávislosti četnosti dodržování slibů nadřízené osoby na míru pracovního nasazení

Příloha A: Položky strukturovaného dotazníku

1. Do jaké míry jste spokojen/a se svým zaměstnáním? *

1 - velmi nespokojen, 5 - velmi spokojen



2. Máte pocit, že pracujete více, než je nutné?*

Vyberte jednu odpověď

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Přidělte počet hodin, který denně trávíte danou aktivitou:*

Rozdělte 24 hodin

- Práce
- Spánek
- Volnočasové aktivity
- Jiné

4. Jak často pociťujete stres v zaměstnání?*

Vyberte jednu odpověď

- Alespoň 1x denně
- Alespoň 1x týdně
- Alespoň 1x měsíčně
- Alespoň 1x ročně
- Nikdy

5. Jaké faktory ovlivňují Vaši pociťovanou míru stresu v práci? (Dobrovolná otázka)

Dobrovolná otázka

- Napište jedno nebo více slov...

6. Co je pro Vás v práci důležité?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí (max 5)

- Adekvátní odměna za odvedený výkon
- Smysluplná práce
- Spolupracující kolegové
- Podpora, motivace, komunikace nadřízeného
- Pochvala za odvedený výkon
- Možnost kariérního růstu
- Příjemné pracovní prostředí
- Flexibilní pracovní doba
- Možnosti rozvoje a vzdělávání
- Benefity
- Proplácení přesčasů
- Jiná

7. Co má podle Vás největší vliv na ochotu dělat svou práci nad rámec běžných povinností?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí (max 3)

- Ocenění od nadřízené osoby
- Příplatky
- Potřeba uznání
- Efektivní motivace
- Kultura společnosti
- Benefity
- Nadřízená osoba
- Viditelné výsledky
- Jiná

8. Jak často děláte svou práci nad rámec svých běžných povinností?*

Vyberte jednu odpověď

- Alespoň 1x denně

- Alespoň 1x týdně
- Alespoň 1x měsíčně
- Alespoň 1x ročně
- Nikdy

9. Jak často pracujete nad rámec své pracovní doby (přesčas)?*

Vyberte jednu odpověď

- Alespoň 1x denně
- Alespoň 1x týdně
- Alespoň 1x měsíčně
- Alespoň 1x ročně
- Nikdy

10. Jak hodnotíte své pracovní nasazení v zaměstnání?*

Vyberte jednu odpověď

- Pracuji s velkým nasazením a mým cílem je dosahovat co nejlepších výsledků pro firmu
- Pracuji s velkým nasazením, ale ne kvůli firmě
- Odpracuji jen to, co musím
- Pracuji s minimálním nasazením
- Pracuji sám/sama na sebe

11. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně oceňován/a?*

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

12. Jaké faktory podle Vás nejvíce přispívají k nízké angažovanosti v zaměstnání? (Případně by mohly přispívat)*

Vyberte jednu nebo více odpovědí (max 3)

- Nedostatek motivace
- Nedostatek výzvy v práci
- Nevyhovující pracovní prostředí
- Nedostatečná odměna za vykonanou práci

- Nedostatek uznání za práci
- Nedostatek možností kariérního růstu
- Omezený přínos pro společnost
- Jiná

13. Jaké jsou Vaše zkušenosti s dodržováním slibů ze strany zaměstnavatele?*

Vyberte jednu odpověď

- Vždy jsou sliby dodrženy
- Často jsou sliby dodrženy
- Někdy jsou sliby dodrženy
- Zřídka jsou sliby dodrženy
- Nikdy nejsou sliby dodrženy

14. Jak hodnotíte Váš vztah s nadřízenou osobou?*

Vyberte jednu odpověď

- Velmi přátelský
- Spíše neformální
- Nemám k ní vztah
- Spíše formální
- Striktně profesionální

15. Co charakterizuje Váš vztah s nadřízenou osobou?

Nedůvěra x Důvěra

Nevyhovující komunikace x Vyhovující komunikace

Nadřízená osoba se nestará o mou dlouhodobou pohodu x Nadřízená osoba se stará o mou dlouhodobou pohodu

Nadřízená osoba mě nepodporuje k dosažení co nejvyšší možné úrovně výkonu x Nadřízená osoba mě podporuje k dosažení co nejvyšší možné úrovně výkonu

Nedostává se mi příležitosti k povýšení x Dostává se mi příležitosti k povýšení

Když pracuji více, dostávám stejnou odměnu x Když pracuji více, dostávám vyšší odměnu

16. Jak jste spokojen/a se způsobem, kterým Vás a Vaše kolegy nadřízená osoba motivuje?*

1 - velmi nespokojen, 5 - velmi spokojen



17. Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele?*

Vyberte jednu odpověď

- Do dvou let
- Od dvou do pěti let
- Déle než pět let

18. Zvažoval/a jste někdy odchod z Vašeho současného zaměstnání? Pokud ano, jak často?*

Vyberte jednu odpověď

- Ano, velmi často
- Ano, často
- Ano, občas
- Ano, zřídka
- Ne, nikdy

19. Zvažoval/a jste někdy odchod z Vašeho současného zaměstnání? Pokud ano, z jakého důvodu?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Nezvažoval/a
- Nedostatek motivace
- Vysoká míra stresu
- Přepracovanost
- Nedostatek výzvy v práci
- Nevhodné pracovní prostředí
- Nedostatek uznání za práci
- Nedostatek možností kariérního růstu
- Omezený přínos pro společnost
- Nezajímavá pracovní náplň
- Jiná

20. Jaké faktory by Vás „motivovaly“ opustit aktuální zaměstnání v případě nové pracovní příležitosti?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí (max 3)

- Vyšší plat
- Home-office
- Flexibilní pracovní doba
- Větší možnosti kariérního růstu
- Větší uznání za práci
- Nabízené benefity
- Dobré jméno a hodnocení společnosti
- Náplň práce
- Nižší zodpovědnost
- Jiná

21. Jak důležitá je (by byla) pro Vás možnost pracovat na home-office při výběru zaměstnání?*

Vyberte jednu odpověď

- Velmi důležitá
- Spíše důležitá
- Neutrální
- Spíše nedůležitá
- Velmi nedůležitá

22. Jak důležité je pro Vás sladění pracovního a soukromého života?*

Vyberte jednu odpověď

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Neutrální
- Spíše nedůležité
- Velmi nedůležité

23. Kdybyste se měl/a rozhodnout pro jednu z nabízených forem pracovní doby, která by to byla?

Flexibilní pracovní doba – Vaše pracovní doba není pevně stanovena, můžete si rozdělit Váš čas mezi práci a osobní život, za cenu větší míry zodpovědnosti, samostatnosti, proaktivity a sebestimulace. Pevná pracovní doba – Pevně stanovená pracovní doba, kterou musíte dodržovat. Naopak není Vaší povinností reagovat na maily/zprávy/hovory po pracovní době. Jasně víte konec Vaší pracovní doby "každý den". Pokud Vaše zaměstnání neumožňuje flexibilní pracovní dobu, můžete zvolit druhou možnost, nebo můžete zvolit variantu, kterou byste zvolili nehledě na aktuální zaměstnání (dle Vašich preferencí).

- Flexibilní pracovní doba
- Pevná pracovní doba

24. Prosím odůvodněte stručně Vaši předešlou odpověď (Dobrovolná otázka)

Dobrovolná otázka

- Napište jedno nebo více slov...

25. Jak často se účastníte nepovinných schůzek?*

Vyberte jednu odpověď

- Velmi často
- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy
- Nevhodná otázka pro mé zaměstnání

26. Jak často se účastníte mimopracovních aktivit pořádaných Vaší organizací (teambuilding, sportovní akce, aj)?*

Vyberte jednu odpověď

- Velmi často
- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy
- Společnost takové akce nepořádá

27. Jak často odpovídáte na maily/zprávy/hovory, které přijdou po konci Vaší pracovní doby?*

Vyberte jednu odpověď

- Velmi často
- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy
- Nevhodná otázka pro mé zaměstnání

28. Jakého jste pohlaví?*

Vyberte jednu odpověď

- Muž
- Žena

29. Kolik je Vám let?*

Vyberte jednu odpověď

- Do 30 let
- 30-39 let
- Více než 40 let

Příloha B: Výsledky testu nezávislosti kategorie věku na četnosti práce nad rámec běžných povinnosti

Results						
	Category 1	Category 2				Row Totals
Group 1	18 (20.25) [0.25]	12 (9.75) [0.52]				30
Group 2	58 (58.74) [0.01]	29 (28.26) [0.02]				87
Group 3	30 (27.01) [0.33]	10 (12.99) [0.69]				40
Column Totals	106	51				157 (Grand Total)

The chi-square statistic is 1.8229. The p -value is .40195. The result is *not* significant at $p < .05$.

Zdroj: Social Science Statistics, 2024

Příloha C: Výsledky testu nezávislosti kategorie věku na vnímání důležitosti možnosti práce z domova

Results						
	Category 1	Category 2				Row Totals
Group 1	58 (51.31) [0.87]	18 (24.69) [1.81]				76
Group 2	33 (34.43) [0.06]	18 (16.57) [0.12]				51
Group 3	15 (20.25) [1.36]	15 (9.75) [2.83]				30
Column Totals	106	51				157 (Grand Total)

The chi-square statistic is 7.0638. The p -value is .02925. The result is significant at $p < .05$.

Zdroj: Social Science Statistics, 2024

Příloha D: Výsledky testu nezávislosti doby zaměstnání u současného zaměstnavatele na pocitu dostatečného oceňování za práci

Results						
	Category 1	Category 2				Row Totals
Group 1	31 (25.78) [1.08]	26 (31.22) [0.87]				57
Group 2	22 (23.52) [0.10]	30 (28.48) [0.08]				52
Group 3	18 (21.71) [0.63]	30 (28.29) [0.52]				48
Column Totals	71	88				157 (Grand Total)

The chi-square statistic is 3.2661. The p -value is .195337. The result is *not* significant at $p < .05$.

Zdroj: Social Science Statistics, 2024

Příloha E: Výsledky testu nezávislosti pohlaví na míře pracovního nasazení

Results						
	Category 1	Category 2				Row Totals
Group 1	17 (18.10) [0.07]	32 (30.90) [0.04]				49
Group 2	24 (29.18) [0.92]	55 (49.82) [0.54]				79
Group 3	17 (10.71) [3.69]	12 (18.29) [2.16]				29
Column Totals	58	99				157 (Grand Total)

The chi-square statistic is 7.4173. The p -value is .024511. The result is significant at $p < .05$.

Zdroj: Social Science Statistics, 2024

Příloha F: Výsledky testu nezávislosti četnosti dodržování slibů nadřizované osoby na míru pracovního nasazení

Results						
	VZDY	CASTO	ZRIDKA			Row Totals
VNO	13 (8.91) [1.88]	25 (22.59) [0.26]	11 (17.50) [2.41]			49
VN	9 (14.36) [2.00]	37 (36.42) [0.01]	33 (28.21) [0.81]			79
OCM	6 (4.73) [0.34]	9 (11.99) [0.74]	11 (9.29) [0.32]			26
<i>Column Totals</i>	28	71	55			154 (Grand Total)

The chi-square statistic is 8.7769. The p -value is .066923. The result is *not* significant at $p < .05$.

Zdroj: Social Science Statistics, 2024

Abstrakt

Jakl, T. (2024). *Fenomén Quiet Quitting v pracovním prostředí*. [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Quiet quitting, angažovanost zaměstnanců, psychologická smlouva

Tématem diplomové práce je fenomén Quiet Quitting v pracovním prostředí. Hlavním cílem této práce je analyzovat fenomén quiet quitting v pracovním prostředí pomocí teoretického ukotvení a realizace vlastního výzkumu. Teoretická část práce se zabývá angažovaností zaměstnanců, psychologickou smlouvou a fenoménem Quiet quitting. Pro teoretické ukotvení problematiky je využita kvalitativní metoda systematická literární rešerše. Kvantitativní metodou je dotazníkové šetření zaměřené na širokou veřejnost. Pomocí testování hypotéz je potvrzena závislost míry pracovního nasazení na pohlaví respondentů. Podíl žen s vysokým pracovním nasazením je o 18% vyšší než podíl mužů s vysokým pracovním nasazením. Mladí lidé ve věku do 30 let projevují větší zájem o sladění pracovního a osobního života, častěji preferují flexibilní pracovní dobu a možnost pracovat z domova. Lidé ve věku do 30 let mimo jiné méně častěji pracují nad rámec běžných povinností nebo pracovní doby. Zároveň byla prokázána závislost preference možnosti práce z domova na věkové kategorii. Tato práce má několik limitací výzkumu. Vzorek respondentů pochází pouze z České republiky. Zastoupení žen ve vzorku je téměř dvojnásobné oproti mužům. Respondentů ve věkové kategorii do 30 let je dvojnásob více než respondentů z věkové kategorie 30 a více let. Výzkum nezohledňuje typ vykonávané práce (manuální, administrativní) ani obor zaměstnání.

Abstract

APA 7: Jakl, T. (2024). *The phenomenon of Quiet Quitting in the work environment*. [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: Quiet quitting, employee engagement, psychological contract

The topic of the thesis is the phenomenon of Quiet Quitting in the workplace. The main objective of this study is to analyse the phenomenon of quiet quitting in the workplace through theoretical grounding and conducting research. The theoretical part of the thesis deals with employee engagement, psychological contract, and the phenomenon of Quiet Quitting. A qualitative method of systematic literature review is used to theoretically justify the issue. A quantitative survey method aimed at the public is used. Through hypothesis testing, the dependency of the level of work engagement on respondents' gender was confirmed. The proportion of women with high work engagement is 18% higher than the proportion of men with high work engagement. Young people aged under 30 show greater interest work-life balance, more frequently preferring flexible working hours and the option to work from home. Respondents aged under 30 also less frequently work beyond their regular duties or working hours. Additionally, a dependency of preference for remote work on age category has been demonstrated. This study has several research limitations. The sample of respondents come exclusively from the Czech Republic. The representation of women in the sample is almost double that of men. There are twice as many respondents aged under 30 as there are respondents aged 30 and over. The research does not account for the type of work performed (manual, administrative) or the field of employment.