

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Anastasia Filatova

Subjektivní determinanty pracovní výkonnosti a zaujetí prací – jejich význam a širší kontexty se zaměřením na pracovní angažovanost.

The subjective determinants of job performance and job involvement: their importance and wider contexts with a focus on job engagement.

Praha, 2016

Vedoucí práce: doc. PhDr. Milan Rymeš, Csc.

Poděkování

Chtěla bych velice poděkovat doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za profesionální vedení, trpělivost, vstřícnost a užitečné podněty pro zpracování této práce. Moje poděkování také patří PhDr. Václavu Mertinovi za poskytnutou pomoc a cenné rady v otázkách citování ruskojazyčných zdrojů.

Na závěr bych chtěla poděkovat i mé rodině za neustálou podporu během celého studia.

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

V Praze dne 18. 4. 2016.

.....

Anastasia Filatova

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá několika základními tématy – subjektivními determinanty pracovní výkonnosti, pracovním zaujetím a pracovní angažovaností. Teoretická část práce je věnovaná popisu jednotlivých jevů, vytváří přehled používaných přístupů a koncepcí, mapuje používané způsoby výkladu a poukazuje na terminologické nesrovnalosti, jež se v dané oblasti vyskytují. Těžištěm teoretické části je popis pracovního výkonu a jeho jednotlivých subjektivních determinant, na který pak plynule navazuje přehled metody, jimiž lze pracovní výkon měřit. Dále se rozebírají koncepce angažovanosti a zaujetí, s důrazem na rozmanitost v teoriích a koncepcích těchto pojmů. V závěru teoretické části je uveden přehled studií, které se zabývají vzájemnými souvislostmi těchto pojmů, a také i širší provázanosti s dalšími jevy z oblasti vztahu člověka a práce.

V empirické části práce je představen návrh výzkumného projektu, který se zabývá měřením pracovní výkonnosti u zaměstnanců z oblasti vzdělávání a mírou jejich angažovanosti.

Klíčová slova: pracovní výkonnost, pracovní výkon, subjektivní determinanty výkonnosti, pracovní zaujetí, angažovanost.

Abstract

The thesis deals with several basic topics such as subjective determinants of job performance, job involvement and job engagement. The theoretical part is devoted to the description of some phenomena and it presents the overview of approaches and concepts used; it maps interpretation ways with the reference to terminological inconsistencies existing in the field. The focus of the theoretical part is put on the description of job performance and its subjective determinants followed by the overview of methods enabling job performance measurement. Furthermore, the concepts of job involvement and engagement are introduced with the emphasis on the diversity of the theories and definitions related to these terms. The conclusion of the theoretical part provides the overview of the studies dealing with the relationship between these concepts, and also broader interconnections with other issues of man-and-work relationships are described.

The empirical part presents a research project introducing job performance measurement of employees in education area and the level of their engagement.

Keywords: job efficiency, job performance, subjective determinants of performance, job involvement, job engagement.

Obsah

Úvod.....	7
I. Teoretická část.....	9
1. Pracovní výkonnost.....	9
2. Subjektivní determinanty pracovní výkonnosti.....	11
2.1. Vlastnosti osobnosti.....	11
2.2. Zdravotní stav.....	15
2.3. Znalosti, dovednosti, schopnosti.....	16
2.4. Motivace.....	17
3. Měření pracovní výkonnosti.....	21
4. Pracovní angažovanost.....	25
5. Zaujetí prací.....	31
6. Vzájemné souvislosti a výzkumy.....	34
II. Empirická část.....	39
7. Popis výzkumného projektu – problém, cíle a hypotézy.....	39
7.1. Výzkumný vzorek.....	40
7.2. Výzkumné metody.....	40
7.3. Administrace výzkumu.....	42
7.4. Zpracování dat a výsledky šetření.....	43
7.5. Diskuze.....	44
Závěr.....	46
Seznam použité literatury.....	47
Příloha.....	54

Úvod

Prosperita je jistě centrálním zájmem každé organizace. Avšak k tomu, aby firma prosperovala, je nutně potřeba, aby samotní zaměstnanci odváděli co nejlepší výkon a plnili všechny svoje úkoly. K tomu, abychom mohli výkon zaměstnanců efektivně řídit, potřebujeme znát odpověď na základní otázku - co všechno působí na výkonnost jedince? Faktorů je hodně – od těch nejjednodušších, jako je aktuální nálada, až po vlivy struktury firmy a organizační politiky. V základu ale můžeme všechny determinanty rozdělit na 2 velké skupiny – jsou to subjektivní a objektivní faktory pracovní výkonnosti.

Ve své práci se soustředím pouze na subjektivní determinanty pracovní výkonnosti – budu hovořit o osobnostních předpokladech jedince, jeho motivaci, schopnostech, postojích, hodnotách a znalostech. Všechny tyto aspekty vytváří celkový vztah člověka k vykonávané práci. Právě subjektivní faktory se podílí na vnitřní motivaci člověka, která pak v mnoha směrech ovlivňuje jeho kariérní plány a s tím spojené i pracovní nasazení. První část mé práce bude tedy věnována právě kategorizaci a popisu jednotlivých faktorů. Po této kapitole bude následovat také popis metod, kterými můžeme pracovní výkonnost měřit.

V druhé části se soustředím na zatím v Česku méně známý fenomén pracovní angažovanosti. V různých zdrojích můžeme narazit na odlišná pojetí tohoto termínu nebo možností překladu – někteří autoři dokonce zachovávají původní znění „job engagement“. Pro účely dané práce však budu používat pouze termín „pracovní angažovanost“, který je v české odborné literatuře nejběžnější. V kapitole, věnované pracovní angažovanosti, se soustředím na vytvoření přehledu různých výkladů tohoto pojmu a popisu základních teorií angažovanosti.

V další části práce se přesunu k dalšímu fenoménu, který také získal hodně pozornosti v rámci psychologie práce – jedná se o pojem „zaujetí prací“, „job involvement“. Lidé, kteří jsou zaujatí svojí prací, podávají lepší výkon, než lidé, jež jejich práce tolik nenaplnňuje. Tady se opět dostáváme do oblastí subjektivních postojů člověka a také k jeho pocitům, které se týkají pracovní spokojenosti či naopak nespokojenosti, naplněním vlastních potřeb a vnímáním osobního užitku. Stejně jako u pracovní angažovanosti, i tady lze najít odlišné přístupy a pohledy, proto se v dané kapitole soustředím na vymezení tohoto pojmu a popis různých přístupů, které se v rámci pracovního zaujetí vyskytují.

Závěr teoretické části bakalářské práce bude představen kapitolou Vzájemné výzkumy a souvislosti. Tuhle kapitolu lze pomyslně rozdělit na dva větší celky – prvním je popis výzkumů, které se zabývají vztahem angažovanosti, zaujetí a výkonu, zatímco v druhé části

popíšu i další možné oblasti zkoumání a napojení jednotlivých pojmů na další jevy. Díky tomu představím nejenom ty studie, které se primárně týkají mé práce, ale poukážu i na širší kontexty uvedených termínů.

Celkově můžu shrnout, že základním cílem teoretické části práce je podrobněji představit všechny jevy, na které se moje práce zaměřuje, kategorizovat teorie a ukázat různé možnosti výkladu. Dalším cílem pak je ukázat, jakým způsobem jsou tyto pojmy mezi sebou provázané a s jakými dalšími faktory v rámci pracovního prostředí mohou souviset.

Pro vypracování praktické části práce jsem si vybrala dílčí problém – vztah mezi pracovní angažovaností a pracovním výkonem. Mojí úlohou je pokusit se vytvořit postup, který umožní zjistit, zda v rámci vybrané firmy dosahují angažovaní zaměstnanci lepších výsledků než jejich méně angažovaní kolegové. Zaměřím se na firmu, která poskytuje služby v oblasti vzdělávání a výzkum bude navržen pro aplikaci na lektorský tým. Po vytvoření metody, jejím popisu, návodu k administraci a vyhodnocení pak také rozeberu možná omezení nebo doporučení pro praktické použití v dalších výzkumech.

I. Teoretická část

1. Pracovní výkonnost

Definice pracovního výkonu se u různých autorů liší – na velice obecné úrovni můžeme definovat výkon jako souhrnné chování zaměstnance zaměřené na vykonávání své práce (Jex, 2002), konkrétněji pak jej definujeme jako výsledek spojení a vzájemného poměru pracovního úsilí a schopností k úspěšnému vykonávání práce (Tureckiová, 2003).

Štikar s kolektivem autorů (2003) popisují pracovní výkon jako výsledek záměrné, cílevědomé činnosti člověka, která probíhá v určitém čase a za určitých podmínek. Autoři také kladou důraz na rozlišení pojmů „výkon“ a „výkonnost“, přičemž za „výkonnost“ považují reálně dosažený výkon, jež je pro daného pracovníka typický, a za „výkon“ výsledek činnosti, který můžeme poměřovat na základě kvalitativních a kvantitativních znaků. Podobně tyto pojmy rozlišuje i Wagnerová (2008), podle ní představuje pracovní výkon výsledek konkrétní činnosti dosažený za daných podmínek, zatímco výkonnost je spíše dlouhodobou charakteristikou pracovního výkonu. Celkově se však v literatuře mnohdy setkáme s použitím obou pojmů ve stejném významu, proto pro účely této práce budu považovat tyto pojmy za rovnocenné (více viz Kapitola 3 – Měření a hodnocení pracovní výkonnosti).

Pokud se budeme držet tohoto rozdělení pojmů, je zřejmé, že výkonnost i výkon jsou ve vzájemném vztahu. A tyto proměnné jsou ovlivněné velkým množstvím faktorů, které mají buď vnější, nebo vnitřní původ (Mikuláščík, 2001). K vnějším faktorům lze přiřadit systém organizace a řízení, motivační podněty, sociální prostředí, pracovní prostředí aj. K faktorům vnitřním patří zdravotní stav, odborná připravenost, schopnosti, charakterové vlastnosti a motivace.

Trochu jiné rozdělení nabízí Armstrong (2007), který rozděluje determinanty výkonu na individuální, postojové a faktory orientace na práci. Uvedené složky je podle autora potřeba brát v potaz především při posuzování pracovního výkonu. Štikar (2003) uvádí rozdělení determinant pracovního výkonu na čtyři skupiny a hovoří o objektivních, společenských, osobních a situačních.

Jak je patrné z názvu této práce, moje pozornost bude zaměřena na subjektivní determinanty (rozsah individuálních předpokladů pro vykonávání dané práce (Štikar, 2003)), pracovního výkonu, ke kterým se podle Wágnerové (2008) mohou zařadit:

- Osobnostní vlastnosti (temperament, charakterové vlastnosti, inteligence apod.)
- Zdravotní stav (stres, nemoc, fyzická zdatnost apod.)
- Znalosti, dovednosti, praxe
- Motivace

V následující části práce budu při popisu jednotlivých determinant vycházet právě z tohoto rozdělení.

2. Subjektivní determinanty pracovní výkonnosti

2.1. Vlastnosti osobnosti

Pod pojmem osobnost si můžeme představit do určité míry stabilní a trvalé charakteristiky člověka, které je odlišují od ostatních lidí a určují jeho způsob přizpůsobení se k prostředí – tedy to, co dělá člověka jedinečným. V kontextu pracovního výkonu může mít absence určitých osobnostních předpokladů rozhodující dopad na činnost pracovníka. Odborná literatura dnes nabízí velké množství osobnostních teorií a modelů, ze kterých pak dále vychází profesní a jiné typologie používané v pracovní sféře - jen v USA je známo okolo 400 různých druhů profesionálních typologií v personálním a manažerském tréninku (Rousová, 2009). Z tohoto důvodu budou v této kapitole představené pouze vybrané teorie, které bazírují na různých složkách osobností – temperament, charakter, hodnoty, rysy a inteligence.

Temperament

Pojmem temperament označujeme psychologické charakteristiky osobnosti, jež jsou vrozené (dědičné), můžeme u nich určit biologický základ a týkají se formální, ne však obsahové složky chování a prožívání. Temperamentní vlastnosti jsou málo ovlivnitelné výchovou či vůlí (Blatný et al., 2010). V této oblasti považují za významnou teorii Busse a Plomina (Buss, 1991), kteří hovořili o temperamentu jako o souhrnu tří základních faktorů – emocionalita, aktivita, sociabilita. Pod aktivitou autoři představují výdej fyzické energie vyvolaný psychickým stavem nebo emoční aktivitou. Emocionalita je definovaná jako pocit ohrožení a tísně, který je doprovázen vnitřní aktivací. A nakonec pojmem sociabilita je označeno vyhledávání pobytu ve společnosti druhých lidí (Buss, 1991). Pokud se na tyto tři složky podíváme v rámci otázky pracovní výkonnosti, je patrné, že tyto charakteristiky vytváří jakýsi předpoklad pro úroveň pracovního výkonu – především samozřejmě hraje roli faktor aktivity, ale i emocionalita (například zda jsme schopni podávat výkon za stresujících podmínek) a sociabilita (při práci ve skupinách). A jelikož se jedná o vrozené, špatně ovlivnitelné faktory, lze na jejich základě vytvořit obraz o tom, jaký výkon bude podávat daný zaměstnanec.

V rámci teorií temperamentu bych chtěla zmínit jeden zajímavý koncept, který vznikl v druhé polovině 90. let – jedná se o koncepci „sensation seeking“ neboli „hledání vzruchu“. Zukerman (1979, 1994) popisuje tento fenomén jako osobnostní rys, který vyjadřuje potřebu nových dojmů a prožitků a schopnosti riskovat kvůli dosažení tohoto typu zážitku. Dále autor popisuje tento rys pomocí 4 faktorů: vyhledávání dobrodružství, vyhledávání zážitků,

disinhibovanost a náchylnost k nudě. Při některých typech práce může tento faktor velice ovlivňovat činnost jedince – například Šucha (2013) se ve svém příspěvku zabývá psychologickou diagnostikou faktoru sensation seeking u řidičů. Ve své práci upozorňuje na nebezpečí rizikového chování (např. rychlá jízda, bezohledné řízení nebo řízení pod vlivem) a možností diagnostiky tohoto rysu, která může pomoci predikovat nebezpečné chování na silnicích a příp. i snížit jejich počet. Určitě jsou ale i další pracovní činnosti, ve kterých by bylo potřeba zaměřit se na tento osobnostní rys – mohou sem patřit práce ve výškách nebo nad volnou hloubkou, letectví, záchranářství apod.

Hodnoty

Mezi starší teorie, jež zkoumají vztah osobnosti a hodnot, patří např. Sprangerova typologie osobností, která je založena na hodnotové orientaci jedince a vymezuje tak 6 základních typů osobností (podle Bedrnová et al., 2012):

- Teoretický typ (Základní hodnota – poznání)
- Ekonomický typ (Základní hodnota – užitek)
- Estetický typ (Základní hodnota – krása)
- Sociální typ (Základní hodnota – láska)
- Politický typ (Základní hodnota – moc)
- Náboženský typ (Základní hodnota – jednota)

Dané teoretické hledisko v kontextu výkonností nám může objasnit podstatu rozdílu mezi výkonem jednotlivých pracovníků a také leccos říct o způsobu motivace daného jedince. Například pracovník ekonomického typu může být více motivován finanční odměnou, než pracovník teoretického typu, který především bude hledat možnosti osobního rozvoje a prohloubení svých znalostí.

Rysy a faktory

K teoriím osobností, jež bazírují na osobnostních rysech jedince, patří velké množství teorií, z kterých pro účel dané práce zmíním faktorovou teorii Raymonda Cattela a Eysenckův dimenzionální model. Oba přístupy vycházejí ze stejného přesvědčení o tom, že rysy jsou základními jednotkami osobnosti, které vyjadřují dispozici jednat určitým způsobem (Blatný et al., 2010). Odlišnost však spočívá v různém použití faktorové analýzy a počtem dimenzí, kterými osobnost charakterizujeme. Cattel (1989) nahlížel na rysy jako na vlastnosti, vyvozené z pozorovatelného chování příznačného pro danou osobu. Rysy pak lze dále rozdělit na rysové prvky, které jmenuje jako faktory. Ve své teorii autor vycházel z faktorové analýzy a z jejích

výsledků odvodil 16 faktorů osobností. V praxi tato teorie našla velké uplatnění především v podobě dotazníku 16PF. Eysenck (1992) ve své teorii popsal dvě základní osobnostní dimenze - extraverte-introverze (zaměření na vnitřní nebo vnější svět) a neuroticismus-emoční stabilita (výskyt neurotických příznaků). Později k nim také připojil dimenzi psychoticismu (Eysenck, 1992) – náchylnost k psychóze, pro obecnější popisy struktury osobností jsou však používané převážně první dvě dimenze. Eysenckův dimenzionální přístup posloužil dále jako jedna z teoretických bází pro vytvoření dotazníků Big Five (Costa & McCrae, 1992), který nabízí 5 dimenzí, pomocí kterých můžeme popsat osobnost: otevřenost ke zkušenosti, svědomitost, extraverte, vstřícnost, neuroticismus. Možnost využití dotazníků nám může pomoci predikovat chování zaměstnanců v rámci pracovního procesu, správně sestavovat pracovní týmy a ve výsledku i ovlivňovat výkonnost pracovníka – na základě znalosti osobnosti lze vytvářet optimální podmínky pro práci, vhodně volit způsoby motivace pracovníka, optimální míru zátěže, dále správně zařadit jedince na pracovní místo a určit konkrétní pracovní činnosti, ve kterých člověk bude moci podat nejlepší výkon.

Charakter

Další významnou složkou osobností je charakter, pod kterým představujeme morální jádro psychiky, které se projevuje relativně stálým chováním k vnějšímu světu. Charakter je na rozdíl od temperamentů z většiny získaný – formovaný prostřednictvím výchovy a seberegulací (Plháková, 2003). Z moderních teorií bych chtěla zmínit především teorii silných stránek charakteru a ctnosti pocházející z oblasti pozitivní psychologie. Peterson a Seligman (2004) vytvořili VIA Klasifikaci silných stránek osobnosti, ve kterém je zastoupeno 24 silných stránek osobnosti, rozdělené do 6 kategorií:

1. Moudrost a poznání: tvořivost, zvědavost, otevřenost mysli, láska k učení, vhled.
2. Odvaha: statečnost, vytrvalost, integrita, vitalita.
3. Lidskost: láska, laskavost, sociální inteligence.
4. Spravedlnost: občanství, spravedlnost, vůdcovství.
5. Umírněnost: odpuštění a milosrdenství, pokora a skromnost, obezřetnost, autoregulace.
6. Transcendence: smysl pro krásu a dokonalost, vděčnost, naděje, smysl pro humor, spiritualita.

Podstatné pro uplatnění těchto poznatků v praxi je, že uplatnění a rozvoj silných stránek vyžaduje volného úsilí, určité úrovně motivace, jejich projevení je závislé na aktuální situaci, tzn., že roli hraje celkový kontext dané situace (Peterson & Seligman, 2004). S podobnou koncepcí přicházejí i Buckingham a Clifton (2001), kteří navrhli nástroj Clifton Strengths

Finder, který měří silné stránky jedince, které přispívají k vynikajícímu pracovnímu výkonu. Je tedy zřejmé, že teorie silných stránek může najít široké uplatnění v rámci psychologie práce – díky ní můžeme rozvíjet silné stránky zaměstnanců, vytvářet dobré pracovní zázemí, které bude podporovat rozvoj silných stránek, což může následně vést i ke zvýšení míry pracovní angažovanosti.

Intelligence

Inteligenci lze popsat jako schopnost jedince vyrovnávat se s prostředím, řešit úkoly a cílevědomě jednat. Kvůli kontextu dané práce uvedu dvě teorie, které jsou dle mého názoru velice přínosné právě v oblasti výkonnosti zaměstnanců a jejich angažovanosti. První vybranou teorií je Gardnerova (1999) teorie rozmanitých inteligencí, ve které se rozlišuje 7 odlišných typů inteligencí:

- Lingvistická
- Logicko-matematická
- Prostorová
- Muzikální
- Tělesně-pohybová
- Intrapersonální
- Interpersonální.

Ačkoliv byla tato teorie často kritizovaná především kvůli nejasnostem v odlišení talentu či nadání v určité oblasti od daného typu inteligence (např. odlišnost mezi hudebním nadáním a muzikální inteligencí), zastávám názor, že může být vhodným vodítkem v oblasti řízení lidských zdrojů – pokud vezmeme v potaz, že existuje několik typů inteligencí, můžeme lépe umísťovat pracovníky na různé projekty či rozdávat úkoly v rámci týmů podle typu vyžadované práce.

Dalším významným konceptem v oblasti inteligence byl koncept Emoční inteligence, se kterým v roce 1990 přišli Mayer a Salovey. Emočně inteligentní lidé jsou schopni vnímat a rozpoznávat emoční procesy jak u sebe, tak i u lidí ze svého okolí, pak můžou emoční reakce předvídat a účelně je využít s ohledem na danou situaci. Podle této teorie má emoční inteligence tři základní složky:

- schopnost identifikovat emoce
- schopnost regulovat emoce

- schopnost efektivně využívat emoce

Tuto teorii později také rozvíjel Goleman (1997), který rozpracoval 5 faktorů emoční inteligence a mluvil o sebeuvědomění, motivaci, empatii, zvládání emocí a umění mezilidských vztahů. Právě poslední faktor považuji za krajně důležitý právě v pracovní oblasti – umění mezilidských vztahů zahrnuje přizpůsobení vlastních emocí na základě situace a vztahu mezi účastníky; empatii, dobré komunikační schopnosti, schopnost spolupráce; využití emočních znalostí, emoční podporu myšlení apod. (Goleman, 1997). Právě tyto vlastnosti mohou značně ovlivnit komunikaci v pracovní oblasti, a to jak na úrovni podřízený-nadřízený, tak i na úrovni podřízený-podřízený, a působit tak na vztahy v pracovním kolektivu. Navíc emoční inteligence je nesmírně důležitá především v oblastech pomáhajících profesí a činností, které jsou primárně zaměřené na práci s lidmi.

2.2 Zdravotní stav

Zdravotní stav je zásadní determinantou pracovní výkonnosti, který má obrovský vliv na efektivitu jedince. Dle Světové zdravotnické organizace je zdraví definováno jako stav naprosté duševní, tělesné a sociální pohody. Nepříznivé pracovní podmínky unavují organismus, vedou ke zdravotním problémům, což se ve výsledku negativně odráží i na pracovním výkonu (Lukeš & Nový, 2005). Ke zhoršení zdravotního stavu vedou mimo jiné také únava, ospalost, špatné pracovní prostředí a monotónnost práce (Štikar et al., 2003). Příliš náročná práce vede ke stresu – stavu napětí, které nutí člověka reagovat na stresory (podněty vyvolávající stres) (Plamínek, 2008). Zajímavou studii o vlivu zdravotního stavu na výkon přináší Fritz a Sonnentag (2005). Autorky zkoumají, jak se události, které se odehrávají během víkendu, odráží na celkovém zdravotním stavu jedince a následně ovlivňují jeho výkon během pracovního týdne. Samozřejmě, že to vše vychází z podmínky, že jedinec má pracovní dobu od pondělí do pátku a o víkendu tedy nepracuje. Ukázalo se, že lidé, kteří zažívali během víkendu nepříjemné události, vykazovali vyšší míru vyhoření, což se negativně odráželo na jejich výkonu, a to především v první pracovní dny po víkendu.

Stres však může být vnímán v pozitivní i negativní rovině, pak hovoříme o eustresu a distresu. Eustres stimuluje člověka k výkonům a vede k větší efektivitě, zatímco distres naopak člověka vyčerpává, a negativně se odráží na pracovním výkonu. Negativní stres vzniká na základě zátěže – nesouladu mezi požadavky (podmínky, nároky) a stavem člověka (Štikar et al., 2003). V případě dlouhodobého zatížení může dojít k depresím, vyčerpanosti, syndromu

vyhoření a jiným zdravotním potížím, ať už na úrovni fyzické nebo psychické (Merg & Knödel, 2007).

V tomto ohledu velice zkoumaným stavem je stav vyhoření, který lze popsat jako pocit silného vyčerpání, který se charakterizuje cynismem, psychickou bariérou, neschopností podat dobrý pracovní výkon a výsledky (Masalach et al., 2008). Vyčerpaný člověk se snaží zabránit stresu pomocí vytváření odstupu od své práce, což následně vede ke ztrátě zaujetí a cynismu vůči vykonávané činnosti (Masalach et al., 2001). K vyhoření jedince nejčastěji vedou následující faktory: pracovní přetížení, nedostatek času, protichůdné požadavky v rámci vykonávané činnosti nebo nejasná definice pracovních požadavků, emočně náročná práce, časté konfliktní situace na pracovišti, vystavení smrti nebo umírání (Masalach et al., 2001). Angažovanost zaměstnanců, nebo přesněji řečeno její faktory, mohou v jistém smyslu sloužit jako protektivní faktory, které zabraňují vyhoření, což potvrzuje i teorie angažovanosti jako opaku vyhoření (viz kapitola Pracovní angažovanost).

Samozřejmě, že celkově je zdravotní stav ovlivněn také věkem – s přibývajícím věkem klesá rychlost reakcí, člověk je pomalejší, déle se učí novým věcem, zhoršují se i paměťové schopnosti. Avšak v pracovním procesu se prokázalo, že pokud starší jedinci vykonávají práci, která naplňuje jejich zájmy, a mají velkou míru motivace, jsou oproti mladším kolegům odpovědnější, pečlivější a věrní firmě, v níž pracují (Matoušek & Špaček, 2003). Jako další faktor, jež ovlivňuje pracovní výkonnost, lze uvést také cirkadiánní rytmy, a obecně různou úroveň aktivace organismu během dne kvůli biorytmu organických funkcí (Štikar et al., 2003).

2.3 Znalosti, dovednosti, schopnosti

Znalosti

Znalosti představují teoretický základ, kterým člověk disponuje. Znalosti jsou samozřejmým předpokladem pro vykonávání určité práce – pro většinu pracovních míst potřebujeme prokázat, zda jsme během života potřebné znalosti získali (potvrzením toho jsou např. vysokoškolské diplomy, absolvování kurzů apod.). Armstrong (2007) upozorňuje na to, že „znalosti“ jsou na rozdíl od „informací“ připravené k produktivnímu využití, tedy pokud to vztáhneme k pracovní sféře, je to souhrn teoretických poznatků, které potřebujeme v pracovní činnosti. Je zřejmé, že znalosti ve velké míře ovlivňují naše šance při přijetí do práce, a mají vliv i na samotný pracovní proces – firmy mají zájem o zaměstnance, kteří nejen mají znalosti, ale jsou schopní také předat svoje znalosti dále.

Dovednosti

Dovednosti představují na rozdíl od znalostí praktický základ určité činnosti. Lze zařadit jak manuální zručnost, která je vyžadovaná při některých typech práce, tak i schopnost praktického použití určitých přístrojů – například řízení auta nebo úroveň ovládnutí počítače. Je pochopitelné, že určité typy práce kladou větší důraz na manuální zručnost, a jiní naopak jsou spíše založeny na využití teoretických znalostí.

Schopnosti

Na schopnosti lze nahlížet jako na souhrn znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik. Štikar (2003) uvádí, že jsou to interindividuálně odlišné psychofyzické dispozice jedince k výkonu. Schopnosti lze rozlišit na 2 skupiny:

1. Schopnosti chování

Do této skupiny se řadí schopnosti, které definují potřebné chování pro odvádění výsledků v podobě týmové práce, výsledků, komunikace, vedení lidí a rozhodování.

2. Odborné schopnosti

Tyto schopnosti představují soubor teoretických a praktických předpokladů, které vedou k efektivnímu vykonávání vlastní práce.

(Armstrong, 2007)

Odlišný soubor znalostí, dovedností a schopností pak má významný vliv na výkonnost zaměstnance – je zřejmé, že pokud naše schopnosti neodpovídají požadavkům naší práce, bude velice obtížné podávat dobrý výkon. Avšak z pohledu pracovní angažovanosti lze předpokládat, že pokud angažovaný jedinec nemá dostatečně rozvinutou nějakou z potřebných kompetencí, vynaloží veškeré úsilí, aby tento nedostatek odstranil. Rozšíření znalostí a osvojení doplňujících informací patří také k jednomu z faktorů pracovního zaujetí, o čemž budu podrobněji hovořit v kapitole 4 – Zaujetí prací.

2.4 Motivace

Pojmem motivace lze označit hybné síly psychického charakteru, které nás podněcují k činnostem, které mají určitý směr a intenzitu (Výrost & Slaměník, 2008). Plháková (2003) ve své publikaci nahlíží na motivaci jako na souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit

existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního. Pokud mluvíme o motivaci ryze pracovní, jedná se o aktivizaci a podněcování jedinců k pracovní činnosti. U této motivace se rozlišují 2 základní typy motivací:

- Intrinsická: souvisí přímo s pracovní činností a vztahem člověka k vykonávané práci. Právě tady lze hovořit o pracovní angažovanosti a pracovním zaujetí. Intrinsická motivace vzniká tehdy, kdy člověk má radost z vykonávané práce a dělá ji právě kvůli pozitivním pocitům, které mu práce přináší.
- Extrinsická: nesouvisí přímo s pracovní činností nebo pracovním procesem, nýbrž se vztahem k organizaci, zaměstnaneckými vztahy, kvalitním pracovním prostředím, nebo dobrými pracovními zdroji.

V odborné literatuře můžeme od druhé poloviny 90. let najít zmínku o tzv. velké trojce motivů (název vznikl jako ekvivalent k Velké pěťce osobnostních faktorů) (Blatný et al., 2010). Do velké trojky byly zařazeny následující motivy:

1. Výkonový motiv
2. Motiv afilance a intimity
3. Motiv moci

Výkonový motiv rozvíjí myšlenku Henryho Murrayho, který hovořil o potřebě výkonu – tedy usilování o dosažení něčeho jedinečného, překonání osobních rekordů, uplatnění svých schopností (Plháková, 2003). Motiv afilance a intimity můžeme definovat jako potřebu navazovat vztahy a společenské kontakty (Blatný et al., 2010). Mocenský motiv pak představuje potřebu dominance, nezávislosti, pocitů moci. Pro pracovní sféru jsou důležité všechny tři faktory – v pracovním procesu naplňujeme primárně potřebu výkonu, potřebu moci, ale také i potřebu afilance, kdy v pracovním kolektivu navazujeme vztahy s ostatními kolegy (Blatný et al., 2010). Subjektivní rozdíly v míře motivace pak vysvětluje odlišný postoj lidí k práci – lidé s větší potřebou moci a výkonu se přirozeně snaží podávat co nejlepší pracovní výkony ve snaze vybudovat kariéru nebo dostat se do nadřazené pozice. Také se při pracovní činnosti může projevovat rozdíl v potřebě afilance, kdy např. někteří lidé vyhledávají spíše individuální práci, a jiní naopak preferují práci v týmu (nebo celkově práci s lidmi).

Dále bych ráda zmínila také teorii motivace Ryana a Deciho (2008), která v určitých směrech je podobná teorii výkonové motivace, ale zahrnuje v sobě takové charakteristiky jako potřeba rozvoje svých schopností a pocitu vlastní efektivity. V základu tohoto přístupu leží 3 základní potřeby:

1. Potřeba kompetentnosti
2. Potřeba vztahů
3. Potřeba autonomie

Potřeba kompetentnosti v pojetí autorů představuje pocit osobní efektivity jedince při interakcích s okolím, která vede člověka k vyhledávání výzev, vytváří prostor pro seberozvoj, zdokonalení svých schopností a dovedností. Jako velice důležitý faktor se uvádí přesvědčení o vlastní úspěšnosti a efektivitě (Deci & Ryan, 2004). Potřeba vztahu vyjadřuje motivaci jedince navazovat vztahy a být ve spojení s ostatními lidmi. Potřeba autonomie je pak zaměřená na samostatné jednání, potřebu člověka jednat ze své vlastní vůle. Na základě toho, v jaké míře jsou tyto potřeby uspokojovány, dochází k odlišnému způsobu regulace motivace – pokud jsou naplněny všechny potřeby, jedinec jedná pod vlivem autonomní (vnitřní) motivace, pokud je potlačena potřeba samostatného jednání, dochází ke kontrolované (vnější) motivaci (Deci & Ryan, 2008). V prvním případě lidé jednají z vlastní vůle, mají lepší výsledky a činnost jim přidává energičnosti, kdežto v druhém případě má jednání rigidnější povahu, a dle autorů vede k horší duševní rovnováze. Je patrné, že člověk s celkovou vnitřní motivací má shodné charakteristiky jako člověk angažovaný, takže by se dalo předpokládat, že naplnění potřeby kompetentnosti, vztahů a autonomie v rámci pracovního procesu vede i k větší angažovanosti, zaujetí a následně i k lepšímu pracovnímu výkonu.

Pokud zůstaneme u teorií, vycházejících z potřeb, mohu tady také zmínit koncepci Wágnerové (2008), která si vzala za osnovu Maslowovou hierarchii potřeb a vztáhla ji na pracovní oblast. Lze tak podle autorky rozlišit 5 následujících potřeb:

1. Fyziologické potřeby = mzda
2. Potřeba bezpečí = pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení
3. Potřeba sounáležitosti = vztahy s kolegy, přijetí v kolektivu
4. Potřeba uznání = tituly, status, respekt ve společnosti
5. Potřeba seberealizace = osobní růst, kariéra, rozvoj

Jiný pohled na pracovní motivace lze najít v koncepci Victora Vrooma, která vychází z čistě subjektivního vnímání vlastní práce. Základními pojmy této teorie jsou valence, instrumentalita, expektace (podle Armstrong, 2007). Valence představuje subjektivní hodnotu cíle pro pracovníka, instrumentalista znamená vztah mezi úsilím a odměnou a expektace je předpoklad dosažení stanoveného cíle. Motivace vzniká v případě, že cíl je pro pracovníka dost přitažlivý, je reálné tohoto cíle dosáhnout, a mezi úsilím a odměnou existuje přímý vztah (Štikar et al., 2003). Subjektivita vnímání cíle a vynaložené práce odlišuje tuto teorii od

předchozích a také vytváří půdu pro lepší pochopení otázky, proč při zachování stejné výkonové motivace mohou podávat pracovníci odlišný výkon. Přitažlivost cíle pak může být v mnoha směrech ovlivněná zaujetím prací a angažovaností - především, pokud si vzpomeneme na teorii pracovních nároků a pracovních zdrojů, kde nároky vytváří představu o tom, kolik úsilí je pracovník schopen vložit do tohoto úkolu, a zdroje mohou ovlivňovat předpoklad o tom, zda stanoveného cíle dosáhneme či nikoliv.

Z teorii Vrooma vycházeli také Lawler a Porter, kteří do jeho teorií zapojili také uspokojování růstových potřeb jedince (seberealizace, uznání, autonomie), a také otázky schopnosti pracovníka a spravedlivého odměňování, čímž zčásti navázali na Adamsovu teorii¹, která také hovoří o subjektivním významu spravedlivých odměn v rámci pracovní motivace (podle Štikar et al., 2003).

¹ Teorie hovoří o dvojím měřítku spravedlnosti odměny za vykonanou práci – ve vztahu k náročnosti odvedené práci, a v porovnání s ostatními kolegy či spolupracovníky. Více v Štikar, J., Ryměš, M., Rigel, K., Hoskovec, J. (2003). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.

3. Měření a hodnocení pracovní výkonnosti

Hodnocení pracovní výkonnosti je v českém firemním prostředí velice diskutabilní oblastí – neexistuje žádný jednotný systém hodnocení (což je logické z důvodu rozmanitosti pracovních úkolů a úloh) a u některých činností je velice obtížné stanovit správná a adekvátní kritéria pro hodnocení. Proto mnohé firmy používají vlastní systémy hodnocení, jenže přesnost takových nástrojů se dá změřit jen stěží.

Co se tedy považuje za pracovní hodnocení? Armstrong (2007) o něm mluví jako o procesu určení relativní hodnoty práce, která následně umožňuje vytvořit spravedlivé platové podmínky a řízení práce o odměn. Koubek (2001) považuje hodnocení výkonnosti za nástroj kontroly, usměrňování a motivace zaměstnanců. Z obou definic vyplývá, že se jedná o podstatnou složku řízení lidských zdrojů a napomáhá nejen v rámci odměňování, ale i při rozdělování úkolů, vzdělávání zaměstnanců nebo personální plánování. Významem hodnocení z pohledu pracovníka se budu také zabývat v jedné z teorií pracovní angažovanosti v kapitole 4 – Pracovní angažovanost.

Než se přesunu k popisu forem pracovního hodnocení, chtěla bych upozornit na možnou nesrovnalost v pojmech, jež se v této oblasti vyskytují. Jak jsem již naznačila v kapitole Pracovní výkonnost, někteří autoři upozorňují na rozdíl mezi výkonností a výkonem, což se různě vyskytuje i v oblasti hodnocení – v některých publikacích lze najít zmínku o hodnocení jak výkonu, tak i výkonnosti, v některých se hovoří pouze o jednom z těchto pojmů, a někteří autoři dokonce mluví pouze o obecném pojmu „hodnocení práce“, které zahrnuje do sebe obě složky. Navíc v rámci výkonnosti lze najít i rozdělení na pracovní výkonnost, podnikatelskou výkonnost, což komplikuje i beztak problematické určení pojmů. Proto tedy při rozboru jednotlivých nástrojů a možností budu zachovávat pojmy tak, jak je stanoveno autory v původním textu.

První nástroj, který tady uvedu, se bude týkat přímo měření firemní výkonnosti. Jedná se o poměrně moderní nástroj s názvem Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007), který lze vnímat nejen jako způsob měření výkonnosti, ale také jako způsob strategického řízení. V základu metody leží 4 faktory, které jsou autory považovány za rozhodující při měření výkonnosti:

- Finance
- Zákazník
- Interní podnikové procesy

- Učení se a růst

Pomocí těchto ukazatelů se vyjevují problematická místa, což poskytuje manažerům možnost rychle zasáhnout v potřebné oblasti. Cílem je vytvořit vyrovnanou výkonnost ve všech čtyřech oblastech. Důležité je, že tento přístup se nesoustřeďuje na finanční bilanci jako na základní ukazatel výkonnosti, nýbrž zahrnuje do sebe i jiné důležité oblasti.

Ověřením přínosu tohoto postupu se zabývali Geuser, Mooraj a Oyon (2009), kterým se ve své studii podařilo prokázat pozitivní závislost mezi implementací BSC a výkonností firmy, avšak během bádání zjistili, že uvedené výkonnostní položky jsou v různých firmách vnímané velice odlišně, což může vést i k odlišným výsledkům.

V českém prostředí jedním z novějších příspěvků k otázce měření výkonnosti je výzkum Manaka (2012), ve kterém se autor zabývá otázkou kvantitativního a kvalitativního hodnocení (ke kvantitativní složce hodnocení řadíme položky jako např. doba strávená na pracovišti, množství práce přesčas, množství splněných úkolů apod.; ke kvalitativní složce patří spíše obtížněji měřitelné charakteristiky, např. aktivní zapojení se do práce, vztahy s kolegy a nadřízenými aj.). Z teoretické části jeho práce lze vyvodit závěr, že ve firmách je obecně kladen důraz na kvantitativní ukazatele, které jsou snadněji identifikovatelné a dají se lépe měřit, zatímco kvalitativní ukazatele jsou mnohdy opomíjeny. Avšak v jeho výzkumu se ukázalo, že sami zaměstnanci hodnotí kvalitativní část práce jako významnější.

Co se týče obecného pracovního hodnocení, existuje tady široká škála přístupů. Obecně však platí, že by pracovní hodnocení měla odpovídat určitým zásadám (podle Armstrong, 2007):

- Být jasná a transparentní
- Být založena na spravedlivém a důsledném posouzení
- Poskytnout objektivní základ pro třídění prací a jejich zařazení do platové struktury
- Vést k zajištění stejné odměny za stejně odvedenou práci

K hodnocení autor dále navrhuje používat dva základní postupy – analytický a neanalytický. První postup (analytický) je založen spíše na plnění jednotlivých faktorů nebo výskytu určitých prvků, jež by se při konkrétní činnosti měly objevit. Neanalytický přístup naopak porovnává práci jako celek a zařazuje tento celkový výkon do pořadí. Dvojí způsob pojmání pracovního hodnocení také nabízí Štikar et al. (2003). Autoři ve své publikaci hovoří o hodnocení objektivních údajů a hodnocení podle posouzení (tzn. na základě něčí výpovědi). Koubek (2001) oproti tomu hovoří o hodnocení formálním a neformálním, kdy formální

hodnocení je hodnocení systematické a plánovitě, a neformální se naopak soustřeďuje na průběžné, situační hodnocení.

Je vidět, že způsoby, kterými lze na hodnocení práce nahlížet, jsou velice různorodé, což vede i k velkému množství používaných metod. Já ve své práci naznačím pouze několik z nich.

Pracovní posudek

Tento typ hodnocení je vyjádřen v písemné formě s důrazem na kvalitativní složku hodnocení. Důležité je, že posudek by měl vycházet z předem stanovených kritérií a také vycházet ze základních činností a požadavků na konkrétní práci (Bedrnová & Nový, 2001).

Vnitřní poměrování

Tato metoda se ne vždy označuje za oficiální, ačkoliv ve firmách se hojně využívá. Jedná se o hodnocení práce na základě jejího srovnání s jakoukoliv „vzorovou“ prací v podniku. Za vzor se považuje práce, která je považovaná za správně zařazenou a odměňovanou, a spíše se hodnotí jako celek, bez podrobnějšího zaměření na jednotlivé faktory (Armstrong, 2007).

Normativní hodnocení

V některých aspektech je tato metoda podobná vnitřnímu poměrování, avšak tady se klade důraz především na plnění předem stanovených norem, jež jsou stanoveny pro tuto práci (Koubek, 2001).

Motivační rozhovor

Tento typ hodnocení lze zařadit mezi průběžné, a podává tak zaměstnanci přehled o výsledcích jeho práce. V roli hodnotitele v tomto případě vystupuje přímý nadřízený. Celková doba trvání by měla odpovídat zhruba jedné hodině. Koubek (2001, str. 212) ve své publikaci navíc formuluje několik možných stylů vedení motivačních pohovorů s ohledem na osobnost hodnoceného zaměstnance:

- Sdělovací – tento styl se zakládá na nadřízeném postoji hodnotitele. Manažer samostatně určuje, v čem by se měl podřízený pracovník zlepšit a subjektivně posuzuje jeho výkon. Nemá tak příliš prostoru k vyjádření hodnocené osoby.
- Sdělovací-naslouchací - na rozdíl od prvního stylu je zde možnost k vyslechnutí připomínek nebo argumentů podřízeného.

- Sdělovací-přesvědčovací – tento styl vedení rozhovoru je opět založen na nerovnovážném postavení účastníků a klade nároky na přesvědčovací schopnosti hodnotitele.
- Participativní – vztah mezi účastníky je rovnocenný, je to typ rozhovoru, ve kterém se hodnocená osoba aktivně zapojuje, diskutuje a může obhajovat svoje postoje nebo činy.

Metoda BARS

Jedná se o poněkud starší, avšak stále používanou metodu, kterou zakládá na hodnocení chování zaměstnance vedoucímu k pracovnímu výkonu. Metoda BARS byla navržena v roce 1963 Smithem a Kendallem, autoři u tohoto nástroje vycházeli z předpokladu, že existuje spojitost mezi chováním v práci a pracovními výsledky.

Hodnocení se provádí na základě jednotlivých úkolů, jež se na dané pozici provádí. Hodnotící škála je sedmibodová a pro každý bod je vytvořen modelový popis chování. Výhodou tohoto přístupu je, že hodnocení se vytváří zvlášť pro každou činnost a zčásti se tím zamezuje přílišné zobecňování. Avšak tato metoda je velice časově náročná, především v její přípravné fázi (Koubek, 2001).

Napříč všemi uvedenými metodami je potřeba také uvést, jakým způsobem lze výkon klasifikovat, jelikož většina pracovních hodnocení vyžaduje od hodnotitele určitou klasifikaci. Poměrně vhodnou klasifikační stupnici nabízí Armstrong (2007, str. 427):

- Vynikající výkon: zaměstnanec překračuje očekávání nadřízeného a soustavně odvádí vynikající výkon
- Dobře vyvážený výkon: plní cíle a požadavky, pracuje důkladně
- Stěží efektivní výkon: neplní všechny cíle a požadavky, potřeba zlepšení výkonu je nutná.
- Nepříjemný výkon: neplní větší část cílů a požadavků, je patrný nedostatek snahy nebo schopnosti.

4. Pracovní angažovanost

Nejstarším příspěvkem k tématu pracovní angažovanosti je pojetí Williama Kahna (1990), který nahlíží na angažovanost jako na koncepci zapojení do práce vlastního Já. Zapojením je myšleno propojení vlastní identity se svojí pracovní rolí, přičemž vlastní identita se projevuje prostřednictvím role – ať už emočně, behaviorálně nebo kognitivně. Důležitou poznámkou pak je, že míra angažovanosti se může variovat podle toho, zda potřebujeme obránit vlastní Já na úkor role, či naopak. Kahn (1990, str. 705) také uvádí tři zásadní faktory pracovní angažovanosti z pohledu pracovníka, které mají i několik subfaktorů:

- Smysluplnost práce
 - Charakteristiky úkolů
 - Charakteristiky role
 - Pracovní interakce
- Psychologická bezpečnost
 - Intrapersonální vztahy
 - Skupinová dynamika
 - Manažerský styl a procesy řízení
 - Normy organizace
- Dostupnost práce
 - Míra vyčerpání fyzické energie
 - Míra vyčerpání emoční energie
 - Míra nejistoty
 - Osobní život zaměstnance

Samozřejmě, že Kahnova teorie získala v té době velké množství ohlasů a celá řada odborníků se snažila zdokonalit jeho koncept. Největší oblastí pro další rozpracování byly jednotlivé faktory angažovanosti, jež byly dále zkoumány, a sledovala se jejich provázanost s ostatními psychickými fenomény. Tak například May (2004) podrobněji rozebral faktor smysluplnosti práce a zjistil, že míru smysluplnosti určuje ve velké míře shoda práce a pracovní role. Edmondson (1999) se zabíral otázkou psychologické bezpečnosti práce a poukázal na význam vztahu s nadřízeným a jeho vlivem na vnímání bezpečnosti.

V novějších příspěvcích se Kahnovou koncepcí zabývají Christian, Garza a Slaughter (2011), kteří vyjádřili 2 základní složky, jimiž lze Kahnovu teorii definovat a odlišit se od ostatních konceptů. Podle nich se jedná o důraz na význam pracovních úkolů (a až v druhé řadě na význam znaků organizace z pohledu zaměstnance), a také o osobní investici, kterou člověk

přináší do práce. Také autoři zdůrazňují proměnlivost angažovanosti, která se sice pohybuje kolem průměrné hladiny, avšak pod vlivem situačních podmínek se může od průměrné hodnoty trochu lišit.

Angažovanost však můžeme vnímat i z jiného hlediska – jako zaměřený na práci stav myslí, k jehož charakteristikám patří tři základní komponenty – pracovní nasazení, věnování se práci a aktivní pohlcení prací (Schaufeli et al., 2002). Termín pracovního nasazení je těmito autory pojat jako vysoká míra investice vlastní energie do pracovního výkonu, věnování se práci je bráno jako silné zapojení do práce, které přináší pozitivní pocity, a konečně pohlcení je stav, kdy jedinec se jen stěží může odtrhnout od svého úkolu. Tato koncepce vzniká na základě myšlenky, že angažovanost může vystupovat jako protiklad k pracovnímu vyhoření – stavu emocionálního vyčerpání, odosobnění, osobního nenaplnění a snížené výkonnosti. (Schaufeli et al., 2002).

Tato teorie byla později více rozpracovaná Leiterem a Maslach (2008), jež se zaměřili na význam působení pracovního prostředí na angažovanost a vyhoření zaměstnanců. Ve svém příspěvku popisují faktory, jež podporují angažovanost pracovníků a rizikové faktory, které naopak mohou vést k syndromu vyhoření. Náhled na pracovní angažovanost jako na protipól vyhoření byl však několikrát kritizován, především kvůli tomu, že nebyla prokázána korelace těchto konstruktů (González-Roma et al., 2006), a také kvůli skutečnosti, že i příliš angažovaný člověk může trpět vyhořením (Burish, 2002). Tyto námitky jsou podpořené i v ruské publikaci Mandrikové (2012), která uvádí, že angažovanost odráží spíše vnitřní vlastnosti zaměstnanců: vytrvalost, snaha dokončit úkol, soustředěnost, kdežto vyhoření zasahuje do vlastností profesionálních: schopnost vyhnout se konfliktům, nabídnout klientovi to, co právě potřebuje, udržování dobrých vztahů s kolegy apod.

V pozdějších letech Schaufeli od tohoto konceptu ustoupil a předpokládal, že vyhoření a angažovanost jsou samostatné fenomény, nikoliv protilehlé dimenze jednoho jevu (Schaufeli & Bakker, 2004). Angažovanost v tomto pojetí je mírou pracovního uspokojení, které je založeno na rovnováze vnitřní a vnější motivace. Významným příspěvkem v tomto směru byla práce Bakker a Demeroutiho (2007), kteří přišli s myšlenkou determinace chování zaměstnanců na základě změn v pracovním prostředí. Podněty z pracovního prostředí se odrážejí na chování a výkonnosti zaměstnanců a tento proces je podle autorů primárním základem pro angažovanost (Bakker & Demerouti. 2007). Hlavními pojmy v této teorii jsou pracovní nároky a pracovní zdroje, které vytváří předpoklad pro pracovní angažovanost:

Pracovní nároky – fyzické nebo psychické náklady, jež daná práce vyžaduje. Patří sem např. kognitivní, fyzická, psychologická nebo emoční námaha.

Pracovní zdroje – faktory pracovního prostředí (fyzické, psychologické, sociální nebo organizační), které snižují pracovní nároky nebo stimulují osobní rozvoj zaměstnance. Pracovní zdroje mohou vystupovat na různých úrovních – v rámci organizace jsou to např. mzdy nebo možnost kariérního růstu; v rámci interpersonálních vztahů jsou to zaměstnanecké vztahy, nebo klima v pracovním týmu; na úrovni úkolů můžeme za zdroje označit zpětnou vazbu, možnost samostatného rozhodnutí, autonomní fungování (Schaufeli & Bakker, 2004).

Tímto příspěvkem autoři poukázali na význam organizace a organizační struktury na angažovanost a potřebu vzájemného investování jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnávající organizace. O důležitosti tohoto vztahu hovoří také Chimento (2004), který popisuje angažovanost jako pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací. Obě strany vzájemně spolupracují za účelem naplnění potřeb obou stran – jak pracovníka, tak i organizace. Angažovaní zaměstnanci a zaměstnankyně vnímají investování energie do svého vztahu za oboustranně prospěšnou věc (Chimento, 2004).

Dalším možným pohledem na pracovní angažovanost je definování angažovanosti jako oddanosti. Armstrong (2007) považuje oba tyto pojmy za rovnocenné a na základě toho popisuje angažovanost jako stav, kdy lidé mají skutečný zájem o to, co dělají. Zajímavé je, že autor vnímá oddanost primárně ve vztahu k práci, nikoliv ve vztahu k organizaci – podle něj totiž nemusí angažovaný zaměstnanec projevovat oddanost vůči organizaci, avšak může být oddaný vůči vykonávané činnosti. „*Mohou více lnout k typu práce, kterou vykonávají, než k organizaci, která jim tu práce poskytuje, zejména jedná-li se o vzdělané pracovníky, pracovníky se znalostmi*“ (Armstrong, 2007, str. 241). Dále autor definuje několik faktorů, vedoucích ke zvyšování angažovanosti:

- Zajímavost a podnětnost práce: tady se jedná o atraktivitu úkolu a jeho náročnosti
- Rozmanitost: potřeba zapojení různých schopností a znalostí při vykonávání úkolu
- Autonomie: nezávislost a možnost zaměstnance se rozhodovat dle svého uvážení
- Celistvost pracovního úkolu: potřeba dokončení konkrétního většího celku
- Významnost pracovního úkolu: důležitost úkolu pro chod firmy a firemní procesy

Na význam pracovních charakteristik již dříve poukázali Hackman et al. (1975) – autoři obdobně popsali pět faktorů pracovní činnosti a zjistili, že jejich splnění vede k nasycení pracovní spokojenosti, výkonu a motivace zaměstnance. Hlavní roli v tomto procesu hraje pocit

smysluplnosti práce, pocit odpovědnosti a znalost výsledků (více viz kapitola 3 – Měření pracovního výkonu).

Zcela jiný pohled na otázku pracovní angažovanosti nabízí Saks (2006), který se dívá na angažovanost z pohledu sociální výměny. Tato teorie se zakládá na myšlence, že jakákoliv lidská interakce předpokládá oboustrannou výměnu – tzn., že pokud já do něčeho investuji, tak předpokládám určitý zisk. Z pohledu pracovní sféry to lze popsat následovně – firma investuje do pracovníků s předpokladem, že pracovníci budou na oplátku investovat do firmy. K dosažení tohoto stavu slouží 3 základní faktory – důvěra, loajalita a závazky.

V odborné literatuře je možné najít velké množství publikací, jež se věnují každému z uvedených faktorů. Na význam důvěry např. poukazuje ve svém výzkumu Wang (2013), který zjistil souvislosti mezi autentickým vedením, důvěrou a angažovaností. Podle autora je pod pojmem „důvěra“ myšlena vnímaná konzistentnost manažera v očích podřízených. Za základní faktory důvěry lze označit konzistenci mezi slovy a činy a morální vnímání.

Pokud se podrobněji zaměříme na faktor loajality, zjistíme, že definice tohoto pojmu není jednoznačná – Mele (2001) uvádí tři možné způsoby výkladu: loajalita jako ekonomická výměna, 2. loajalita jako pocit „zamilovanosti se“ do firmy a 3. loajalita jako závazek. Celkově bychom ale loajalitu mohli popsat jako závazek zaměstnance vůči organizaci, doprovázený ochotou pracovat v zájmu organizace.

S faktorem loajality je úzce spojen také faktor závazků, v rámci kterého je potřeba zmínit pojem psychologické smlouvy. Jedná se o víru jedince v jeho zaměstnavatele, zahrnující jejich vzájemná očekávání (Armstrong, 2007). Problém psychologické smlouvy spočívá v tom, že její požadavky nejsou na obou stranách vysloveny, jedná se pouze o pomyslné očekávání, tudíž může být obtížné přesně pochopit požadavky druhé strany. Autor dále uvádí, že význam psychologické smlouvy spočívá především ve formování a usměrňování chování.

Z popisu jednotlivých faktorů je možné vyvodit, že z pohledu teorií výměny se nejedná pouze o faktickou výměnu vynaloženého úsilí a pracovního ohodnocení, roli taktéž hrají psychologické aspekty a subjektivně vnímané závazky, jež se obě strany (zaměstnanec a zaměstnavatel) snaží naplnit.

K nejnovějším příspěvkům v oblasti pracovní angažovanosti mohu zařadit návrh na model „udržitelné angažovanosti“, vytvořený společností Tower Watson (2015). Autoři upozorňují na nedostatečně široký pohled na problematiku angažovanosti a soustředěnost pouze na firemní stav, zatímco globální změny na trhu práce jsou opomíjeny. Jejich model

pracovní angažovanosti je tvořen 3 hlavními body – angažovanost, uschopněnost a energie. Angažovanost je zde chápána jako stav, kdy pracovník je ochoten vynaložit vyšší úsilí v zájmu podniku, uschopněnost pak představuje dostatek pravomoci pro vykonání určitých úkolů a pod pojmem energie je myšlen dobrý psychický, fyzický a emoční stav zaměstnanců. Výsledky studie poukázaly na to, že firmy, ve kterých je vysoká angažovanost a zároveň vysoká úroveň uschopněnosti zaměstnanců, prokazují větší zisky, než firmy, kde je pouze vysoká angažovanost. Při zapojení dobrého psychoemocionálního a fyzického stavu zaměstnanců je produktivita zaměstnanců a poté i jejich výsledky ještě lepší.

Napříč všemi teoriemi a přístupy ke konceptu pracovní angažovanosti lze tento fenomén označit za trvalý stav, který má velký vliv na různé psychické procesy, a není zaměřen na konkrétní podnět, nýbrž na celou skupinu podnětů a faktorů. Tuhle myšlenku podporuje ve své publikaci Mandriková (2012), která uvádí, že angažovanost zasahuje do velkého množství psychických složek, má vliv na život jedince a jeho celkovou činnost. Avšak některé výzkumy poukazují na proměnlivost angažovanosti v krátkodobém hledisku a může se měnit na základě událostí v práci (Macey et al., 2008; Macey et al., 2009).

Pokud zůstaneme u obecného pojetí, je potřeba uvést, že dochází k dvojímu pohledu na obsah angažovanosti: angažovanost jako vztah k podmínkám práce a pracovním zdrojům, a angažovanost jako stav silné identifikace, doprovázený energickým přístupem k vykonávané práci (Schaufeli & Bakker, 2010). V prvním případě se jedná o jakýsi nadřazený faktor, který spojuje v sobě pracovní loajalitu, organizační oddanost a snahu přispět k rozvoji organizace, zatímco v druhém případě není koncept angažovanosti vázán na vnější podmínky a je tedy spíše vyjádřením subjektivního prožívání a vztahu ke své práci. O širších kontextech angažovanosti se zmiňuje i Mandriková (2012), která upozorňuje na možnou spojitost angažovanosti s projevy workoholismu. Výzkum Schaufeliho, Tarise a Rhenena (2008) prokázal, že zaměstnanci s vysokou mírou angažovanosti a pracovního zaujetí se charakterizují aktivitou, samostatností, iniciativou; jejich životní hodnoty jsou shodné s hodnotami organizačními, a pracovní únavu vnímají spíše jako pozitivní jev, který svědčí o dobře odvedené práci. Avšak uvádí se, že mezi těmito fenomény jsou i značné rozdíly, především v tom, že angažovaný zaměstnanec má v rovnováze osobní a pracovní život a vykazuje nízkou úroveň depresí a nemocí, vycházejících z přepracování (Demrouti et al., 2007).

Na základě všech uvedených teorií lze uvést, že angažovanost je skutečně široký koncept, který má přesah i do ostatních oblastí psychologie práce – je úzce spjat s organizačním kontextem, samotnou náplní pracovní činnosti, vnitřním stavem zaměstnance, firemním

vedením aj. Dodnes se pohled na angažovanost neustále vyvíjí a mnohdy se jednotlivé teorie od sebe velmi liší, i když samozřejmě můžeme zde vysledovat velké množství obdobných prvků. O spojení angažovanosti s jinými oblastmi psychologie práce a především s pracovní výkonností a pracovním zaujetím budu podrobněji mluvit v kapitole 5 – Vzájemné souvislosti a výzkumy.

5. Zaujetí prací

Termínem „zaujetí prací“ můžeme označit indikátor vztahu zaměstnanců ke své organizaci a ke změnám, jež v této organizaci probíhají (Dolzhenko, 2014). Autor dále uvádí, že na koncept zaujetí můžeme nahlížet také jako na určitý předpoklad k účasti pracovníka v pracovním procesu a změnám, které v něm probíhají. Také lze o pracovním zaujetí hovořit jako o subjektivním přesvědčení o současném zaměstnání a míry uspokojení, které dané zaměstnání přináší. Vysoce zaujatí zaměstnanci považují práci za ústřední část jejich osobního života, a kromě toho soustřeďují většinu své pozornosti právě na práci (Hackett et al., 2001). Podobně o významu práce pro zaujaté zaměstnance hovoří Sonnentag a Kruehl (2006), které uvádí, že práce u osob s vysokou úrovní zaujetí zaujímá přední místo v žebříčku hodnot. Autorky si dokonce v rámci studie položili dílčí otázku, zda je pro vysoce zaujaté zaměstnance těžké odpoutat se od práce (v jejich případě za odpoutání byl považován odchod z práce ve večerních hodinách), ve srovnání s méně zaujatými jedinci. Jejich výsledky tuto hypotézu částečně podpořily a poukázaly na reálný dopad pracovního zaujetí na chování zaměstnance.

Pokud se podíváme na historii pracovního zaujetí, veškeré první teorie stavěly na základní myšlence, že zaujetí je stav, kdy jedinec staví svoji práci do pozice centrálního životního zájmu. V tomto smyslu koncepci zaujetí popisoval Dubin (1956). Později Lodhal a Kejner (1965) tento jev vysvětlovali jako angažovaný přístup k internalizaci hodnot pracovní spravedlnosti nebo významu práce.

Jednou z prvních ucelených teorií pracovního zaujetí byl model Saleha a Hoska (1976), kteří rozšířili pohled na zaujetí a určili jeho 4 základní dimenze:

1. Práce jako centrální životní zájem
2. Práce jako prostředek k uspokojení potřeb
3. Práce jako faktor utvářející sebevědomí jedince
4. Míra souladu mezi prací a naším sebepojetím

V novějších příspěvcích o pracovním zaujetí můžeme najít teorie, které představují zaujetí jako především funkci kognice – je to míra vnímání práce, jako ústředního zájmu jedince a jeho osobní identity (May et al., 2004). Ale například Armstrong (2007) rozumí pod tímto konceptem jiný způsob zapojení a podílu zaměstnanců na činnosti. Více zaujatí pracovníci se více participují v organizačních záležitostech podniku. Podobný názor má i Dolzhenko (2014),

jež mluví o zaujetí jako o konativním aktu, aktivnímu postoji zaměstnance k organizaci, který má vliv na jeho chování a činnost v rámci firmy.

Zajímavým příspěvkem k fenoménu zaujetí práce je koncepce Astina (1984), která se do určité míry snaží spojit všechny výše zmíněné teorie do jedné ucelené teorie. Autor ve své práci hovoří o 5 principech zaujetí:

1. Pracovní zaujetí závisí na investici fyzického, psychického a mentálního úsilí do práce.
2. Efektivita a výkonnost jsou ovlivněny tím, do jaké míry vykonávané činnosti vedou ke zvyšování zaujetí pracovníka.
3. Různí pracovníci vykazují různou úroveň pracovního zaujetí v rámci stejné činnosti.
4. Zaujetí může mít jak kvalitativní (např. jak pozorně se jedinec věnuje své práci), tak i kvantitativní projevy (např. kolik času člověk tráví na pracovišti).
5. Zaujetí prací má přímou spojitost s množstvím prostudované doplňující informace spojené s vykonávanou pracovní činností.

Mezi teoriemi pracovní výkonnosti se také objevila domněnka o spojení pracovního zaujetí s koncepcí vnímané osobní výkonnosti. Macey a Schneider (2008) ve snaze přesněji definovat pojem pracovního zaujetí poukazují na to, že jedna ze složek zaujetí je vnímána jako osobní výkonnost. V českém prostředí se často uvádí původní anglický pojem *self-efficacy*, což je míra přesvědčení jedince o vlastních schopnostech a možnostech dosáhnout stanoveného cíle (podle Bandura, 1997). Podle autora lidé se silným přesvědčením o osobní výkonnosti mají tendenci určovat si složitější cíle a také vkládat do jejich realizace více úsilí a odhodlání. Jak již bylo zmíněno v této kapitole, snaha vkládat do práce hodně úsilí, patří do jedné z charakteristik zaujetí. Z tohoto hlediska popisuje pracovní zaujetí také i Magura (1998). Zaujetí prací je tak podle něj snaha osobně se zapojit do práce a vložit vlastní úsilí při dosahování organizačních cílů. Dle autora zásadními faktory zaujetí jsou: připravenost k nadměrnému úsilí, mimo rámec pracovních povinností; pocit sebeúcty na základě profesních úspěchů; zapojení se při plnění důležitých úkolů; odpovědnost za výsledky své práce.

Co se týče souvislosti zaujetí a pracovní výkonnosti, lze dohledat hodně zmínek o jejich vzájemném působení - například Lawler (1986) vnímal zaujetí jako klíčový faktor při vytváření pracovní motivace u zaměstnanců, což dále hrálo určitou roli v jejich produktivitě a výkonnosti. Podle Soonga (2000) představuje zaujetí zásadní složku, formující pracovní chování, které

následně ovlivňuje výsledky jedince, a to je právě ten důvod, proč by tento jev neměl být opomíjen manažery.

Na základě uvedených skutečností je zřejmé, že pracovní zaujetí ve velké míře souvisí se subjektivními determinanty výkonnosti. V teoriích, jež jsem doposud v této kapitole zmiňovala, lze najít velké množství paralel s faktory, které jsem uváděla ve výčtu subjektivních determinant – je to motivace, chování, postoje, hodnoty, znalosti aj. Dokonce byla nalezena souvislost zaujetí se zdravotním stavem, kdy v rámci výzkumu bylo prokázáno pozitivní působení zaujetí na vnímání pracovního stresu zaměstnanci (Frone, Russell, Cooper, 1995).

Pokud podrobněji prozkoumáme různé názory na pracovní zaujetí, nemůžeme si nevšimnout, že tento koncept je také velice provázaný s koncepcí pracovní angažovanosti – lze tady vysledovat společné prvky a faktory, jako jsou například aktivní postoj k práci nebo vlastní identifikace jedince s činností, kterou vykonává. Rozdílem mezi pracovním zaujetím a pracovní angažovaností se zabývali mimo jiné Macey a Schneider (2008), kteří tvrdili, že angažovanost je širší koncept než zaujetí, a v rámci angažovanosti poukazuje nám na význam identifikace člověka s prací a zvyšování vlastního sebevědomí. Sokolova et al. (2009) se dívá na rozdíl mezi angažovaností a zaujetím podobně – podle ní je míra pracovního zaujetí spojená především s dobrým řízením zaměstnanců a správným využitím jejich potenciálu, kdežto angažovanost obsahuje v sobě více primárně postojových a osobnostních aspektů.

V neposlední řadě bych také chtěla zmínit často zmiňovanou souvislost mezi pracovním zaujetím a pracovní spokojeností – nejčastěji se spokojenost uvádí jak nadřazený koncept. Avšak Sokolova (2009) ve své studii upozorňuje na to, že spokojený zaměstnanec se nemusí vždy aktivně podílet na dosahování cílů firmy, avšak zaujatý pracovník ano. Spokojenost není primárně spojena s konativní složkou, na rozdíl od zaujetí, který je soustředěn především na plnění úkolů ve prospěch organizace.

Na základě výše popsaných teorií a názorů můžu pojem pracovního zaujetí popsat jako stav, kdy zaměstnanec přijímá cíle organizace za vlastní, aktivně se podílí na jejich dosahování, projevuje snahu participovat na zlepšení firemních výsledků, jedná v zájmu firmy a je připraven pracovat nad míru svého běžného rozsahu. Díky ztotožnění se s organizačními cíli vede pracovní zaujetí k vyšší výkonnosti zaměstnance a také, v případě úspěšného splnění stanovených úkolů, zvyšuje sebeúctu jedince.

6. Vzájemné souvislosti a výzkumy

Abych lépe nastínila obecné souvislosti angažovanosti, zaujetí a výkonnosti zaměstnance, nejdřív uvedu pár příkladů toho, jak se popisuje angažovaný jedinec. Cook (2008) uvádí několik charakteristik angažovaného pracovníka – jde především o aktivní snahu podávat nadstandardní výkon, soustředěnost na svoji práci, proaktivnost, ochota pracovat nad rámec svých obvyklých povinností, identifikace s organizací, v níž člověk pracuje a prolínání práce s potřebami organizace. Jelikož se ve své práci zaměřuji na pracovní angažovanost, nikoliv na angažovanost v rámci organizace, jsou pro mě z tohoto výčtu důležité následující znaky: angažovaný zaměstnanec zaujímá aktivní postoj k práci, snaží se podávat vysoký výkon a je na svoji práci soustředěn. Určitě je tady velice zřetelná souvislost se zaujetím (které se také popisuje na soustředěnosti a aktivním postojem k práci) a výkonnosti pracovníka. Podobně o projevech těchto faktorů hovoří i Macey (2009), který však ještě doplňuje, že angažovaný zaměstnanec se zaměřuje na svůj vlastní rozvoj, což se také popisuje jako jedna ze základních charakteristik pracovního zaujetí. Opět se tedy vracíme k tomu, že všechny faktory, kterými se ve své práci zabývám, jsou skutečně velice provázané a je mnohdy obtížné oddělit jednotlivé koncepty, což bude patrné i v dále uvedených výzkumech.

Jelikož v uvedených studiích budu také hovořit o pracovní spokojenosti, chtěla bych naznačit i vzájemné souvislosti tohoto termínu s koncepcemi angažovanosti a zaujetí. Pojem „pracovní spokojenost“ se mnohdy objevuje společně s angažovaností, přitom ale je potřeba tyto termíny od sebe odlišovat. Spokojenost je především s výsledkem naplňování potřeb jedince, avšak ne vždy spokojenost předurčuje pracovní motivace a následně i lepší výsledky. Na to upozorňují ve své práci Macey a Schneider (2008), kteří se zabývali rozdílem mezi angažovaností a spokojeností. Z jejich pohledu je tímto zásadním rozdílem aktivace – tedy chuť konat, investovat do práce určitou energii, která se prokázala být přítomná pouze u pracovní angažovanosti. Avšak lze najít i opačný názor, že spokojenost již do sebe zahrnuje mnohé aspekty angažovanosti (Wefald & Downey, 2009). Ve studiích, jež budu v této kapitole uvádět, se předpokládá, že angažovanost a spokojenost jsou si velmi blízké a působí tak na další proměnné podobným způsobem.

Jako první bych chtěla uvést studii Hartera, Schmidta a Hyese (2002), kteří vytvořili skutečně rozsáhlý výzkum o vztahu mezi spokojeností, angažovaností a pracovními výsledky (zařadili sem spokojenost zákazníků, produktivitu, zisky, zaměstnaneckou fluktuaci a pracovní nehody). Výzkumný vzorek se skládal ze 7 939 obchodních jednotek spadajících pod 36 společností. Autoři vycházeli z 2 základních předpokladů – obchodní jednotky s vyšší úrovní

spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců budou mít lepší pracovní výsledky (včetně produktivity); korelace mezi spokojeností a angažovaností zaměstnanců s pracovními výsledky se nebude příliš lišit napříč organizacemi. Nezávislé proměnné (spokojenost a angažovanost) se měřily pomocí nástroje Gallup Workplace Audit, který měří celkovou spokojenost a vnímání pracovních charakteristik zaměstnanci. Závislé proměnné se měřily podíl jednotlivých typů výsledků, např. spokojenost zákazníků se měřila pomocí faktických výpovědí klientů.

Z výsledků studie vyplynulo, že největší vliv mají angažovanost a spokojenost na zaměstnaneckou fluktuaci (firmy, kde mají pracovníci vysokou míru těchto dvou položek, mají menší míru fluktuace), spokojenost zákazníků a pocit bezpečnosti v práci. Podobný pozitivní vztah se ukázal i v oblasti výkonnosti personálu. Druhá hypotéza byla též prokázána. Avšak co bych chtěla v této studii vyzdvihnout, je zjištění ohledně rozdílu finančního přínosu pro firmu mezi vysoce angažovanými a málo angažovanými zaměstnanci. Částky, o které se jejich finanční výsledky liší, jsou vskutku velké – minimální rozdíl činil 80 000 \$, maximální pak 393 000 \$. Myslím si, že to dobře poukazuje na význam angažovanosti a jejím konečném vlivu na celkový chod společnosti.

Další studií, kterou bych tady chtěla zmínit, je meta-analýza, kterou v roce 2011 provedli Christian, Garza a Slaughter. Výzkumníci si položili za cíl prokázat, že angažovanost je skutečně funkčním konceptem, který může sloužit jako prostředník k dosažení potřebné úrovně pracovní výkonnosti. Základní myšlenkou, z níž autoři čerpali, byla teoretická nesjednocenost pojmu angažovanost a také poměrně velká spojitost s dalšími konstrukty (např. pracovní zaujetí, organizační oddanost, pracovní spokojenost apod.). Z tohoto důvodu se autoři studie nesnažili vyčlenit angažovanost jako ryze samostatnou jednotku, nýbrž nahlíželi na ni v širším rámci – jako prostřední článek (společně s postoji k práci) mezi předchozími nepřímými faktory (styl vedení, charakteristiky práce, osobní charakteristiky zaměstnance) a pracovní výkonnosti. Mimo jiné pro účely mé práce je zajímavé, že v rámci výzkumných otázek figuroval také pozitivní vztah mezi angažovaností a zaujetím, které autoři řadili mezi postojové charakteristiky.

V rámci výzkumu bylo použito 90 uskutečněných studií, které se daným tématem zabývaly. Výsledky pak byly následující: skutečně byl prokázán pozitivní vztah mezi jednotlivými konstrukty, což podporuje teorii o vzájemném propojení a integritě jednotlivých fenoménů; také se povedlo naznačit možnosti predikce pracovního výkonu na základě úrovně angažovanosti, při vhodně uzpůsobených vstupních faktorech. Jinými slovy, je zde možnost ovlivnit pracovní výkon prostřednictvím dobrého vedení a organizace podniku, což následně

vede k lepší angažovanosti, zaujetí a oddanosti. V neposlední řadě bych chtěla upozornit na to, že jednou z položek, jež byla v rámci výzkumu měřena, jsou osobní charakteristiky jedince, který v rámci celku byl také propojen s angažovaností a výkonem. Je tedy vidět, že je velice složité hovořit o pracovní výkonnosti pouze z hlediska subjektivních faktorů, obzvlášť pokud se na tuto problematiku díváme z pohledu angažovanosti a zaujetí, což jsou faktory, které ačkoliv spadají primárně pod vnitřní charakteristiky, jsou v těsném vztahu s určitými vnějšími podněty.

Jelikož se v mé práci zabývám i širším kontextem uvedených fenoménů, ráda bych také uvedla několik výzkumů, které poukazují na propojenost angažovanosti, zaujetí a výkonnosti s dalšími faktory, které rozšiřují působnost těchto fenoménů a naznačují tak další možnosti vědeckého bádání.

Zajímavou otázkou, jež se objevuje ve výzkumech v rámci pracovní psychologie, je vztah genderu a angažovanosti. Obecně se pracovní angažovanost považuje za stav, který se v přibližně stejné míře vyskytuje jak u mužů, tak i u žen, avšak průzkumy se stále touto otázkou zabývají a výsledky nejsou jednoznačné. Tady mohu uvést studii Strausera et al. (2011), ve které bylo zjištěno, že obecně neexistuje rozdíl mezi angažovaností mužů a žen, jen v dílčí škále měření byl nalezen signifikantní rozdíl.

Pokud zůstaneme u problematiky genderu, existují také výzkumy, které se zabývají otázkou vztahu mezi zastoupením mužů a žen v rámci organizace a vlivem tohoto rozložení na výkonnost. Badal (2014) v rámci výzkumu pro Gallup Group vytvořil výzkum, ve kterém srovnával diverzitu na pracovišti ve dvou firmách, a v obou firmách se prokázalo, že obchodní jednotky, v nichž bylo zastoupení žen a mužů více rovnoměrné, mají lepší výsledky, než jednotky, ve kterých převažuje jedno pohlaví. Výsledky byly významné především v oblasti finanční výkonnosti.

Velice podnětným výzkumem, který se také zabíral vztahem diverzity na pracovišti k výkonnosti zaměstnanců a výsledkům firmy, je výzkum provedený v roce 2013 Hewlitem, Marshalllem a Sherbinem. V mé práci se soustřeďuji na subjektivní determinanty pracovní výkonnosti, a individuální charakteristiky rozhodně patří k jedněm z nich, jenže v rámci širších kontextů výkonnosti je rozhodně zajímavé, jak působí rozložení těchto faktorů (což už lze považovat za objektivní determinantu) v rámci společnosti. Autoři se nezabývají pouze diverzitou z pohledu genderu, ale celkovým zastoupením různých skupin a také menšin na pracovišti. Mluví o dvou typech diverzity: diverzita inherentní (vrozené charakteristiky, jako je např. gender nebo rasa), a diverzita získaná (postoje, které vznikají na základě zkušeností, např.

pohlavní tolerance, úcta k cizím kulturám apod.). Firmy, u kterých byly přítomny oba typy diverzity, se ukázaly být lepší v oblasti výkonu. Také byl stanoven vztah mezi přítomností obou typů diverzit a inovacemi, s nimiž firma přichází. Důvodem lepší výkonnosti je podle autorů podnětnější prostředí, které vzniká působením různorodých skupin a odlišných jedinců a také větší otevřenost vůči novátorským nápadům. Takové vysvětlení se zdá být logické – pokud je firma schopna přijmout do týmu zástupce menšin, lidi z jiných kultur, etnik, ras, pohlaví apod., bude pro ni méně obtížné přijmout nové nebo netradiční myšlenky a nápady.

Z daného výzkumu je patrné, že se v rámci výkonnosti prolínají jak subjektivní, tak i objektivní faktory, a jak už jsem naznačila v kapitole Pracovní výkonnost, je obtížné oddělit a zkoumat tyto determinanty jednotlivě. Navíc v rámci výkonu může uskupení nebo přítomnost jednotlivých subjektivních faktorů vytvářet nové objektivní faktory, které pak jako celek determinují pracovní výkonnost.

V závěru bych se chtěla také podívat na propojenost pracovního zaujetí s dalšími fenomény. Některé souvislosti již jsem naznačila v kapitole, věnované právě pracovnímu zaujetí, jenže ty byly spíše soustředěné na jevy, které se vyskytují v rámci samotného konceptu zaujetí. Při zkoumání literatury jsem však narazila na množství výzkumů, jež se zabývají vzájemným vztahem mezi pracovním zaujetím a organizační oddaností². Pojem oddanost lze definovat jako pozitivní vazbu zaměstnance k organizaci, osobní identifikaci s ní a ochotou investovat do rozvoje firmy. Oddanost je doprovázena pocitem hrdosti, plynoucím z náležitosti k dané organizaci (Macey & Schneider, 2008). Lze rozdělit 3 typy oddanosti – afektivní, kontinuální a normativní (Masson et al., 2008). Afektivní oddanost tady odráží pocitovou složku, kontinuální je spojená se snahou zůstat v dané organizaci co nejdéle, pracovní pak odráží ochotu zaměstnance vynakládat úsilí při vykonání pracovních úkolů a povinností. Hallberg a Schaufeli (2006) pak vidí určitou spojitost oddanosti jak s angažovaností, tak i se zaujetím, s tím, že různé projevy oddanosti více sytí buď angažovanost (více viz kapitola 4 – Měření pracovní angažovanosti), nebo zaujetí. Khan et al. (2011) pak vytvořili práci, která

² Jedná se např. o výzkumy:

Birdie, A. K., & Kumar, K. (2015). Organizational commitment, job involvement and work life balance among dual career women in different professions. *International Journal of Education and Management Studies*, 5(3), 242.

Huselid, M. A.; Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied psychology*, 76(3), 380-391.

Uygur, A.; Kilic, G. (2009). A study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel in the central organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Science*, 2(1), 113-125.

se snaží poukázat na to, že oproti původním předpokladům je oddanost více spojená se zaujetím než s angažovaností. Podle nich lze nahlížet na pracovní zaujetí jako na prediktor oddanosti.

V jejich výzkumu byla zkoumána souvislost zaujetí se 3 typy oddanosti, které jsem již zmiňovala v předchozím odstavci – afektivní, kontinuální a normativní. Výzkum byl proveden na vzorku 211 zaměstnanců, pocházejících z 11 organizací. Pro měření obou faktorů byly použity již existující dotazníky – Škála pracovní angažovanosti a Škála zaměstnanecké oddanosti. Na základě výsledku obou dotazníků byla provedená regresní analýza, která přinesla signifikantní výsledky u všech sledovaných vztahů. Na základě zjištěných skutečností se potvrzuje domněnka, že lze hovořit o vzájemném vztahu zaujetí a oddanosti, avšak nelze vyloučit i působení jiných proměnných (angažovanost, spokojenost, organizační faktory apod.), které nejsou v této studii zmíněné. Navíc, jak uvádí i sami autoři, výzkum byl proveden v rámci pákistánského pracovního prostředí, které může být dost odlišné od evropského, takže lze diskutovat o možném zkreslení výsledků díky kulturním podmínkám.

Na základě všech výše popsaných studií a teoretických přístupů můžeme konstatovat, že jednotlivé koncepty, které ve svojí práci rozebírám, jsou mezi sebou velice propojené, a kromě toho jsou zapojeny i do dalších jevů, jež se vyskytují ve sféře pracovní psychologie. Za základní problém v této oblasti považuji často nejasné oddělení pojmů, které pak vede k obdobným definicím a neumožňuje tak zkoumat každý pojem jednotlivě a nezávisle, což je vidět i v jednotlivých studiích – každý z autorů nejdříve definuje svoje pojetí jednotlivých termínů, nebo vybírá z již existujících koncepcí, a celý výzkum pak vytváří právě na základě stanoveného hlediska. Tudiž nikdo nehovoří např. o zaujetí jako takovém, hovoří se o jednotlivých přístupech. Podobný problém nastává i v oblasti výkonu – jak už jsem naznačila v začátku kapitoly, neexistuje jediný názor na pojmy „výkon“, „výkonnost“, „výsledky práce“ aj., proto mnohdy může dojít k zaměňování nebo celkovému nahrazování těchto pojmů jediným zastřešujícím termínem. Hlavním cílem této kapitoly však bylo poukázat na propojenost angažovanosti, zaujetí a výkonu, nalézt mezi nimi vzájemné vztahy a také nastínit možnosti propojení s dalšími fenomény (jako jsou pracovní spokojenost, diverzita, subjektivní faktory, oddanost), a v neposlední řadě poukázat na význam těchto jevů v rámci organizace, což se dle mého názoru povedlo.

II. Empirická část

7. Popis výzkumného projektu

Pro svůj výzkumný projekt jsem si vybrala dílčí problematiku, jež byla v dané práci nastíněna v teoretické části – jedná se o vztah mezi angažovaností a pracovní výkonností. Nejdůležitějším bodem bude zaměřit se na měření pracovní výkonnosti, jelikož v této oblasti doposud neexistují jasně stanovené způsoby měření a každá společnost se k této otázce staví trochu jinak, a mnohdy se opomíjí podstatné faktory nebo složky hodnocení.

Projekt bude vytvořen pro potřeby střední firmy (do 250 osob), zabývající se vzděláváním dospělých (oficiální odvětví podle OKEČ – Vzdělávání) s lektorským týmem od 50 do 80 osob. Tento typ firmy a následně i výzkumný vzorek, jež se bude skládat právě z lektorů, jsem vybrala z toho důvodu, že sama již několik let pracuji v oblasti vzdělávání, zaměstnávám lektory a také sama vykonávám práci lektorky. Díky této zkušenosti vím, co lektorská práce obnáší a jaké faktory hrají roli v této činnosti.

V první řadě proto bude zapotřebí vybrat vhodné metody, jež budou moci adekvátně a co nejvíc přesně zhodnotit oba faktory. Hlavním cílem pak bude zjistit, zda skutečně existuje vztah mezi angažovaností a pracovní výkonností.

Další otázkou, kterou se při tvorbě výzkumného projektu budu zabývat, je souvislost angažovanosti se znalostmi a dovednostmi zaměstnanců (podrobněji o této kategorii viz Výzkumné metody). Tato otázka vzniká z předpokladu, že angažovaní pracovníci pečují o rozvoj osobních kompetencí a tudíž budou více participovat na rozvoji svých schopností a dovedností, jež jsou pro vykonání dané práce potřebné.

V rámci mého návrhu se také zaměřím na to, zda existuje rozdíl mezi vlivem angažovanosti na kvantitativní a kvalitativní složku výkonnosti, nebo ve stejné míře působí na obě. Vycházím z předpokladu, že v rámci vzdělávání je kladen důraz především na kvalitu, avšak kvantitativní složka obsahuje celou škálu činností, které ne každý lektor je ochoten vykonávat. Pro účely zlepšování určitých činností by tak poznatky o vlivu angažovanosti mohly být prospěšné.

A nakonec, jelikož můj projekt bude zaměřen na lektorský tým, pokládám si také otázku, zda seniorita lektorů bude nějakým způsobem spojená s angažovaností, či nikoliv. V rámci vzdělávání je těžké udržet stále stejnou úroveň proaktivity a nadšení, proto by se dalo

předpokládat, že u lektorů, kteří působí v dané společnosti už léta, bude míra angažovanosti poněkud nižší než u kolegů zaměstnaných po menší dobu.

Hypotézy:

H1: Pracovníci s vyšší mírou angažovanosti vykazují vyšší pracovní výkon.

Závislé proměnná: pracovní výkon. Nezávislé proměnná: míra angažovanosti.

H2: Angažovaní zaměstnanci mají lepší výsledky v oblasti kvalitativního výkonu.

Závislé proměnná: kvalitativní výkon. Nezávislé proměnná: míra angažovanosti.

H3: Angažovaní zaměstnanci mají rozvinutější dovednosti a znalosti než méně angažovaní.

Závislé proměnná: dovednosti a znalosti. Nezávislé proměnná: míra angažovanosti.

H4: Dlouhodobě pracující lektori mají menší míru angažovanosti než nedávno přijatí kolegové.

Závislé proměnná: míra angažovanosti. Nezávislé proměnná: doba práce v dané firmě.

7.1 Výzkumný vzorek

Výzkum se bude týkat lektorského týmu, z něhož budou vybráni respondenti, kteří odpovídají následujícím požadavkům: jsou zaměstnani na hlavní pracovní poměr, doba jejich působení ve společnosti činí minimálně 3 roky a pracují v rámci ČR (ne tedy lektori, působící v zahraničí). Tuto hranici jsem si stanovila, jelikož ji považuji za relevantní v rámci vytváření si pevných vazeb k pracovišti a také činnosti, kterou daný jedinec vykonává. Do výzkumného vzorku budou zahrnuti jak ženy, tak i muži.

7.2 Výzkumné metody

Pro svůj návrh jsem zvolila spojení kvalitativní a kvantitativní metody, abych docílila co největšího přehledu a úplnosti výsledků. Výzkum tedy bude rozdělen na dvě části, kdy nejdříve bude kvantitativně změřena úroveň angažovanosti a poté budou výsledky podpořeny posouzením výkonnosti lektorů za pomoci písemných pracovních posudků. Posudky budou vyjádřeny pomocí písemného hodnocení, které bude mít stanovenou základní strukturu, načež jednotlivé oblasti budou klasifikovány pomocí 4bodové škály.

První část měření bude zaměřena na hodnocení angažovanosti lektorů. K tomu bude použit dotazník UWES (Schaufeli & Bakker, 2003). Nástroj vychází ze 3 dimenzí angažovanosti:

- Pracovní nasazení
- Oddanost práci
- Pohlcení prací

Je zřejmé, že dotazník se nesoustřeďuje na organizační vlivy, a jelikož se ve své práci zaměřuji na pracovní, nikoliv organizační angažovanost, považuji jeho volbu za vhodnou. UWES obsahuje celkem 17 položek, a jde o sebehodnotící dotazník, který používá Likertovu šestistupňovou škálu (viz Příloha). I přesto, že je tato metoda mezi odborníky velice oblíbená, má i několik nedostatků. Bylo zjištěno, že některé charakteristiky nejsou dostatečně oddělené a měří tak podobné vlastnosti (Schaufeli et al., 2002). Existovaly návrhy na sjednocení některých dimenzí, avšak nevznikl z toho adekvátní měřicí nástroj.

Ukázka otázek (volně přeloženo do češtiny):

- V práci cítím přívál energie
- Svou práci shledávám velmi smysluplnou
- Práce je pro mě výzvou
- Čas letí, když pracuji

V druhé části se přesuneme ke kvalitativnímu zhodnocení výkonnosti pracovníků, k čemuž použijeme pracovní posudky. Jako hodnotící kritéria jsem si vybrala obecnější strukturu, kterou nabízí Urban (2003) – výsledky práce, chování zaměstnance (ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování pravidel apod.), dovednosti a znalosti (znalost práce, vyžadované dovednosti, potřebné vlastnosti apod.). Na základě těchto 3 složek navrhuji následující okruhy k analýze:

Výsledky práce:

- Množství odvedené práce
- Množství práce přesčas
- Spokojenost studentů

Chování zaměstnance:

- Přístup ke studentům a kolegům
- Odpovědnost lektora

- Účast na organizačních aktivitách

Dovednosti a znalosti:

- Vzdělání a kvalifikace lektora
- Účast na kurzech a školeních
- Osobnostní předpoklady pro výkon práce

Otázky vztahující se k hodnocení výsledků práce budou spíše sytit kvantitativní složku výkonnosti, kdežto otázky týkající se chování lektora naopak budou spíše odrážet složku kvalitativní. Celkový pracovní posudek pak tedy bude rozebrán za pomoci těchto kritérií, o čemž budou manažeři dopředu informováni, aby měli dostatek času na případné poupravení či doplnění informací do svých stávajících posudků.

7.3 Administrace výzkumu

Dotazník UWES bude rozeslán lektorům pomocí e-mailu z důvodu časové úspory a možností vyplnění dotazníku z pohodlí domova. Návod k vyplňování bude uveden před samotným dotazníkem. Následně vyplněné dotazníky budou odeslány zpět k vyhodnocení. Termín vyplnění – 10 dní od dne doručení. Ještě před samotným rozesláním dotazníků budou lektoři mailem informováni o výzkumu a jeho cílech (se 7denním předstihem). Pro doručení dotazníků bude zvoleno několik pověřených osob (podle množství dotazovaných lektorů, kteří splňují podmínky, viz Výzkumný vzorek) z personálního útvaru, které poté obdrží již vyplněné formuláře. Pověřené osoby budou s tímto dotazníkem seznámeny, příp. absolvují odborné školení.

Při rozesílání dotazníků budou zaměstnanci upozorněni na zachování anonymity, tzn., že jejich osobní údaje nebudou v dotazníku figurovat – pouze pohlaví, délka pracovního poměru a identifikační číslo. Číslo bude náhodně přiřazeno ke každému zúčastněnému zaměstnanci, a bude použito i při druhé části, kdy záznam rozhovoru o dané osobě bude nést stejné identifikační číslo. Získaná data budou zpracovávána externě, nikoliv v rámci samotné organizace, a identifikace konkrétního zaměstnance bude umožněna pouze výzkumnickému týmu.

Další část výzkumu bude probíhat souběžně, avšak manažeři budou s měsíčním předstihem obeznámeni s plánovaným výzkumem a potřebou zkontrolovat pracovní posudky, případně je poupravit podle navržených okruhů. Poté budou mít 10 dní k odeslání pracovních

posudků výzkumníkům. Posudek každého zaměstnance nebude obsahovat osobní údaje, místo toho bude použito identifikační číslo, které manažeři dostanou dopředu, a bude shodné s číslem dané osoby na dotazníku. Odhadované množství oslovených manažerů – 5-8 osob, za předpokladu, že každý z nich vede tým o minimálně 10 lidech. Výsledky UWES dotazníků manažerům poskytnuty nebudou.

7.4 Zpracování dat a výsledky šetření

Dotazník UWES bude zpracován podle příslušného návodu, výsledkem zpracování pak bude jeden základní skór pracovní angažovanosti (v rámci této metody lze zjistit i skóry jednotlivých subškál - nasazení, oddanost a pohlčení – avšak pro účely tohoto výzkumu budeme pracovat pouze s celkovým skórem). Dále vypočítáme deskriptivní statistiku.

Pracovní posudek, jak už jsem naznačila v kapitole Výzkumné metody, bude posouzen na základě základních kritérií, které nám poskytnou obraz o předpokladech lektora k výkonu dané práce a také o kvalitativní a kvantitativní složce jeho výkonu. Abychom získaná data mohli kvantifikovat, ohodnotíme každou ze tří sledovaných složek pomocí 4bodové škály. Při určování klasifikačního ohodnocení jsem vycházela ze stupnice, kterou nabízí Armstrong (2007), o níž jsem hovořila v kapitole 3 – Měření pracovní výkonnosti. Jednotlivé známky pak budou chápány následovně:

- 1- Vynikající výkon
- 2- Dobře vyvážený výkon
- 3- Stěží efektivní výkon
- 4- Nepřijatelný výkon

Bodování bude probíhat na základě toho, jak si zaměstnanec vede v jednotlivých oblastech konkrétního kritéria – např. pokud u kritéria Výsledky práce vyhodnotí manažer všechny jednotlivé položky (Množství odvedené práce, Množství práce přesčas, Spokojenost studentů) kladně a z popisu hodnocení bude patrné, že zaměstnanec skutečně naplňuje všechny položky, ohodnotí se uvedené kritérium známkou 1.

Na základě bodování konkrétních oblastí výkonu pak vyvodíme i celkové hodnocení – součtem bodů, získaných ve všech kategoriích. Bodování nám následně pomůže při vyhodnocení stanovených hypotéz. Na základě vytvořených kvantitativních dat pak můžeme také vypočítat deskriptivní statistiku i pro hodnocení pracovní výkonnosti, abychom zjistili základní hodnoty výkonnosti v našem souboru.

Po vyhodnocení dotazníků UWES a kvantifikaci pracovních posudků se přesuneme k ověření jednotlivých hypotéz:

H1: Pracovníci s vyšší mírou angažovanosti vykazují vyšší pracovní výkon.

K ověření této hypotézy srovnáme výsledky dotazníků s výsledky celkového získaného počtu bodů v pracovním hodnocení. K tomu, abychom určili, zda mezi těmito proměnnými skutečně existuje závislost, použijeme Spearmanův korelační koeficient.

H2: Angažovaní zaměstnanci mají lepší výsledky v oblasti kvalitativního výkonu.

U této hypotézy bude fungovat stejný postup, jak u hypotézy číslo 1. Rozdílem bude, že budeme sledovat, zda osoby, jež dosáhly vysokého skóru angažovanosti, měly také i vysoké hodnocení v oblasti kvalitativního výkonu. K vyhodnocení opět bude použit Spearmanův korelační koeficient.

H3: Angažovaní zaměstnanci mají rozvinutější dovednosti a znalosti než méně angažovaní.

U této hypotézy znovu použijeme Spearmanův korelační koeficient, a budeme sledovat, zda vysoké skóre pracovní angažovanosti koreluje s vysokým hodnocením u kritéria Znalosti a dovednosti.

H4: Lektori-senioři mají menší míru angažovanosti než nedávno přijatí kolegové.

Poslední hypotézu, ohledně spojení seniority s angažovaností, otestujeme bez pomoci pracovního hodnocení, a to pouze tak, že vybereme skupinu lektorů-seniorů a srovnáme míru jejich angažovanosti s kolegy, kteří působí v dané firmě teprve nedávno, za pomoci T-testu.

K vyhodnocení všech hypotéz bude použit statistický program SPSS.

7.5 Diskuze

Ve svém výzkumném projektu se zaměřuji na vytvoření metody, pomocí níž se dá určit, zda existuje vztah mezi angažovaností pracovníků a jejich pracovním výkonem. Samozřejmě, že prvním úskalím, se kterým se zde můžeme potkat, a také o kterém jsem již hovořila v teoretické části práce, je obtížná definice a následné měření pracovního výkonu.

Jelikož v dané práci vycházím při hodnocení výkonu z manažerských posudků, snadno zde může dojít k chybám na straně hodnotitele, zkreslení nebo k subjektivním vlivům (např. snaha přeceňovat své oblíbence). Bohužel však k tomu může dojít při použití jakékoliv metody

hodnocení, jelikož každá z nich předpokládá přítomnost hodnotitele. Riziko vlivu hodnotitele lze snížit tím, že by jeden pracovník byl hodnocen několika nadřízenými, ale samozřejmě podobný zákrok by značně zkomplikoval jak administraci, tak i vyhodnocení testu. Otázka subjektivity se týká také i klasifikace posudku, při níž hodnotitelé také mohou silně ovlivnit výslednou známku. Opět by se dalo využít více hodnotitelů, jenže stejně jako v prvním případě by se jednalo o značnou komplikaci.

Jako další omezení vnímám to, že můj výzkumný návrh předpokládá aplikaci na zaměstnance, kteří pracují jako lektori, tudíž při použití zcela jiného typu činnosti, která obsahuje jiné úkoly a role (např. vývojáři v IT firmách) mohou být výsledky zcela odlišné. Lektorská činnost předpokládá velkou úroveň proaktivity a také vystavuje lektora zcela jinému typu tlaku, než je tomu u zaměstnanců, kteří vykonávají primárně práci na počítači, nebo celkově nejsou zaměřeni na práci s lidmi. Lektori se denně setkávají s různými skupinami lidí, musí s nimi určitým způsobem komunikovat, vystupovat před větším množstvím lidí, což určité není jednoduché. Také práce lektora klade nároky na domácí přípravu – tvorbu materiálů, prezentaci apod. A udržet stále velkou úroveň angažovanosti a zápalu může být někde těžké.

Co se týče měření angažovanosti, zásadní problém jsem již nastínila v podkapitole Výzkumné metody, kde jsem uvedla, že u metody UWES se zjistila některá shoda mezi jednotlivými položkami měření, a právě z tohoto důvodu v návrhu výzkumu se pracuje pouze s celkovým skóre, nikoliv se skórem jednotlivých subškál.

Také bych chtěla podotknout, že i pokud by se skutečně prokázal vztah mezi angažovaností a pracovními výsledky, nemůžeme je vnímat jako důkaz toho, že angažovanost doslova ovlivňuje pracovní výkonnost. Pomocí výzkumu si můžeme pouze ověřit, zda mezi sledovanými proměnnými existuje vztah, popř. určit, zda je tento vztah negativní či pozitivní. Navíc, jak bylo naznačeno v teoretické části práce, samotná výkonnost a angažovanost jsou problematickými pojmy, které nefungují zcela samostatně, nýbrž působí ve spojení s velkým množstvím dalších proměnných.

Dle mého názoru pomocí předloženého návrhu je možné zjistit, zda se angažovaní zaměstnanci projevují jako více výkonní, avšak je nutné počítat s vyjmenovanými limity. Bylo by také zajímavé provést podobný výzkum, jen s využitím jiné metody pracovního hodnocení (například BARS metoda) a srovnat výsledky obou studií. Zprv by se tím ověřila validita prvního výzkumu, ale také by se daly zjistit případné nedostatky nebo nedopatření, jež byly provedeny v rámci měření pracovního výkonu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo představit subjektivní determinanty pracovní výkonnosti, koncept zaujetí prací a pracovní angažovanosti. Definici a ujasnění pojmů byla věnována větší část teoretického bloku, ve které jsem charakterizovala jednotlivé pojmy, kategorizovala je, představila základní teorie a možné způsoby výkladu. Moje práce je koncipovaná takovým způsobem, že objasnění pojmu pracovního zaujetí předchází objasnění koncepce angažovanosti, ačkoliv v názvu práce je tomu naopak. Tento způsob členění jsem však nevybrala náhodně – jak již bylo zmíněno v kapitole 5 - Zaujetí prací, mnozí autoři jej považují za součást pracovní angažovanosti, nebo se oba tyto jevy v mnoha aspektech prolínají. Z tohoto důvodu jsem nejdříve uvedla pojem pracovní angažovanost, který vytvořil jakýsi obecnější rámec problematiky vztahu zaměstnance ke svojí práci, a na tomto základu pak lépe vynikly při popisu pracovního zaujetí jejich vzájemné souvislosti.

V další části jsem na základě existujících výzkumů ukázala, jak se tyto jevy vzájemně propojují a zároveň také, jak se propojují i s některými dalšími faktory (např. pracovní spokojenost, diverzita, oddanost aj.). Vytvořený přehled poukázal nejen na to, jak je tato problematika dnes aktuální, ale také na potřebu dalšího zkoumání a bádání v této oblasti.

V empirické části jsem se zaměřila na otázku vztahu mezi angažovaností a výkonností a pokusila jsem se vytvořit metodu, pomocí níž lze takový vztah změřit. V rámci vypracování návrhu se ukázaly určité limity a omezení, s nimiž je třeba při práci s těmito faktory počítat.

Jak se v teoretické a následně i praktické části ukázalo, je problematika samotného pracovního výkonu velice komplikovaná a kromě pracovního zaujetí a angažovanosti funguje tady celá řada dalších jevů a determinant – ať už na úrovni práce jako takové, nebo na úrovni organizační. Mým hlavním záměrem však bylo poukázat především na faktory, které se týkají samotného zaměstnance a jeho vnímání vykonávané práce. V reálné praxi pak je samozřejmě potřeba rozebírat subjektivní determinanty společně, jelikož zaměření se pouze na jednu stránku věci je nedostačující a neumožňuje ukázat problém v celé jeho šíři. Nicméně celkově se domnívám, že poznatky o všech zmíněných aspektech vytváří dobrý základ pro další rozpracování a poukazují na jejich přínos z praktického hlediska.

Seznam použité literatury:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Astin, A. W. (1984). Student involvement: A developmental theory for higher education. *Journal of college student personnel*, 25(4), 297-308.
- Badal, S. (2014) The Business Benefits of Gender Diversity. Dostupné z: <http://businessjournal.gallup.com/content/166220/business-benefits-gender-diversity.aspx>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
- Bedrnová, E., Nový, I. (2001). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I., Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Blatný, M., Hřebíčková, M., Millová, K., Plháková, A., Říčan, P., Slezáčková, A., Stuchlíková, I. (2010). *Psychologie osobností*. Praha: Grada.
- Buckingham, M., Clifton, D.O. (2001). *Now, discover your strengths: How to develop your talents and those of the people you manage*. London: Simon & Schuster.
- Burisch, M. (2002). A longitudinal study of burnout: the relative importance of dispositions and experiences. *Work & Stress*, 16(1), 1-17.
- Buss, D. M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual review of psychology*, 42(1), 459-491.
- Cattell, H. B. (1989). *The 16PF: Personality in Depth*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement better business performance through staff satisfaction*. London: Kogan Page

Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement better business performance through staff satisfaction*. London: Kogan Page.

Costa, P. T., McCrae, R. R. (1992). *Neo PI-R professional manual*. Odessa, FL: Psychological.

Deci, E., Ryan, R. (2004). M. *An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective*. In Deci, E., Ryan, R. (Ed.). (2004). *Handbook Of Self-Determination Research*. Rochester, NY US: University of Rochester Press.

Deci, E., Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185.

Demerouti, E., Bakker, A., Janssen, P., Schaufeli, W. (2007). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.

Dolzhenko, R. A. (2014). Udovletvorennost', lojal'nost', vovlechnennost' personala: utochnenie i konkretizacija ponjatij. *Vestnik AGAU*, 9(119), 157-162.

Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the “central life interests” of industrial workers. *Social problems*, 3(3), 131-142.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Eysenck, H. J. (1992). The definition and measurement of psychoticism. *Personality and individual differences*, 13(7), 757-785.

Fritz, C.; Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: effects of weekend experiences. *Journal of occupational health psychology*, 10(3), 187-199.

Frone, M. R., Russell, C. J., Cooper, M. L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1 – 11.

Gardner, H. (1999). *Dimenze mysli – teorie rozmanitých inteligencí*. Praha: Portál.

Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122.

Goleman, D. (1997). *Emotional intelligence*. Boston: Bantam Books.

González-Roma, V., Schaufeli, W., Bakker, A., Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.

Hackett, R. D., Lapierre, L. M., Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, str. 392-413.

Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.

Hallberg, U. E., Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hewlett, S. A., Marshall, M., Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), 30.

Chiumento. (2004). *Get engaged*. London, Chiumento.

Christian, S. M., Garza, A. S, Slaughter J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personell psychology*, 64 (1), 89-136.

Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.

Kaniztová, A. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada

Kaplan R. S., Norton D. P. (2007). *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha, Management Press.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Khan, T. I., Jam, F. A., Akbar, A., Khan, M. B., Hijazi, S. T. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252-262.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Lawler, E. E. (1986). High-Involvement Management. *Management Journal*, 33, 692-724.
- Lodahl T. M., Kejner M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33
- Lukeš, M., Nový, I. (2005). *Psychologie a podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., Young, S. (2009). *Front matter*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Magura, M. (1998). Patriotizm personala po otnosheniju k svoej organizacii – reshajushhee konkurentnoe preimushhestvo. *Upravlenie personalom*, 11, 20-28.
- Manak, R. (2012). Výzkum k měření výkonnosti zaměstnanců. *Economics Management Innovation*, 2, 9-15.
- Mandrikova, E. Yu. (2012). Uvlechnost' rabotoj: obzor sovremennyh zarubezhnyh issledovaniy. *Psichologiya v vuze*, 6, 53-64.
- Masalach, Ch., Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal Of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Masalach, Ch., Schaufeli, W., Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397– 422.
- Masson, R. C., Royal, M. A., Agnew, T. G., Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: The practical implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 56-59.
- Matoušek, O., Špaček, L. (2003). Senior a pracovní výkonnost. *HR Fórum*, 1(3), 42-43.

- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1990). *Emotional intelligence*. New York: Baywood publishing.
- Mele, D. (2001). Loyalty in business: Subversive doctrine or real need?. *Business Ethics Quarterly*, 11(01), 11-26.
- Merg, K., Knödel, T. (2007). *Jak přežít v práci*. Brno: Computer Press.
- Mikuláščík, M. (2001). *Interpersonální komunikace*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. New York: Oxford University Press.
- Plamínek, J. (2008). *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha: Grada.
- Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Rousová, E. (2009). *Použití modelu pracovní výkonnosti při řízení a rozvoji výkonnosti pracovníků ve výrobních oblastech*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Saleh, S. D., Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213-224.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B (2003). The Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315
- Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. London: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71– 92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203

Sokolova, L. I., Mishhenko, E. S., Ponomarjov, S. V. (2009). *Formirovanie podsistemy izmerenija i analiza udovletvorjonnosti i vovlechnonosti personala v processy sistemy menedzhmenta kachestva obrazovatel'noj organizacii*. Tambov: Tembovskij gosudarstennyi tehničeskij universitet.

Sonnentag, S., Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 197-217.

Soong, S. W. (2000). *The study on the devotion and job satisfaction of adults' participation in volunteer services*. Taiwan: National Kaohsiung Administration, Normal University.

Strauser, D. R., O'sullivan, D., Wong, A. W. (2012). Work Personality, Work Engagement, and Academic Effort in a Group of College Students. *Journal of Employment Counseling*, 49(2), 50-61.

Štikar, J., Rymeš, M., Rigel, K., Hoskovec, J. (2003). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.

Šucha, M. (2013). Sensation seeking v psychologické diagnostice řidičů. *Psychologie pro praxi*, 3(4), 71-78.

Turecikiová, M. (2003). Řízení pracovního výkonu a rozvoj pracovní výkonnosti zaměstnanců. *HR forum*, 4(1), 28-29.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing.

Výrost, J., Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení pracovní výkonnosti*. Praha: Grada.

Watson, T. (2011). *The power of three: Taking engagement to new heights*. Dostupné z: http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3848/Towers-Watson-EmployeeSurvey_power-of-three.pdf.

Wang, D., Hsieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624.

Wefald, A. J.; Downey, R. G. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. *Journal of Psychology*, 143(1), 91-112.

Zuckerman, M. (1979). *Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal*. New York: Halsted Press.

Zuckerman, M. (1994). *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*. Cambridge: University press.

Příloha

UWES dotazník

English version

Work & Well-being Survey (UWES) ©

The following 17 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
0	1	2	3	4	5	6
Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

1. _____ At my work, I feel bursting with energy* (VI1)
2. _____ I find the work that I do full of meaning and purpose (DE1)
3. _____ Time flies when I'm working (AB1)
4. _____ At my job, I feel strong and vigorous (VI2)*
5. _____ I am enthusiastic about my job (DE2)*
6. _____ When I am working, I forget everything else around me (AB2)
7. _____ My job inspires me (DE3)*
8. _____ When I get up in the morning, I feel like going to work (VI3)*
9. _____ I feel happy when I am working intensely (AB3)*
10. _____ I am proud on the work that I do (DE4)*
11. _____ I am immersed in my work (AB4)*
12. _____ I can continue working for very long periods at a time (VI4)
13. _____ To me, my job is challenging (DE5)
14. _____ I get carried away when I'm working (AB5)*
15. _____ At my job, I am very resilient, mentally (VI5)
16. _____ It is difficult to detach myself from my job (AB6)
17. _____ At my work I always persevere, even when things do not go well (VI6)

*** Shortened version (UWES-9); VI= vigor; DE = dedication; AB = absorption**

Převzato z: Schaufeli, W. B., Bakker, A. B (2003). The Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University*.