

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Katedra Psychologie**



# **Bakalářská práce**

Leona Koblicová

**Subjektivní determinanty pracovní výkonnosti a zaujetí prací  
v organizačním kontextu**

**The subjective determinants of job performance and job  
involvement in organizational context**

Praha, 2016

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.**

## **Poděkování**

*Na tomto místě bych ráda srdečně poděkovala doc. PhDr. Milanovi Rymešovi, CSc. za laskavý, trpělivý a profesionální přístup, za cenné rady, připomínky a inspirativní podněty, které mi při psaní této práce vstřícně poskytnul.*

*Mé díky rovněž patří všem zainteresovaným za motivaci a podporu.*

## **Prohlášení**

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

.....

Leona Koblicová

**Abstrakt:**

Pracovní výkonnost je podmíněna řadou faktorů a to jak objektivních, tak subjektivních. Tato práce se věnuje zmapování významu a souvislostí právě subjektivních determinant, mezi něž se řadí zaujetí prací ve smyslu angažovanosti, entuziasmu a oddanosti a také pracovní motivace. Organizace může v tomto směru ovlivnit budoucí výkonnost zaměstnance prostřednictvím rozvoje zaměstnanců, kdy se různými způsoby pokouší o zvýšení zájmu o danou práci, rozvíjí potřebné schopnosti a podporuje tak jedincovu výkonnost. Text se pokouší o shrnutí dosavadních poznatků o subjektivních faktorech ovlivňující pracovní výkonnost a zaujetí prací a zhodnocuje možnosti, jakými organizace může přispět k jejich rozvoji. Závěr práce je pak věnován návrhu projektu ke zkoumání síly vztahu mezi zaujetím prací a pracovní spokojeností jako dvěma indikátorům pracovní výkonnosti.

**Klíčová slova:**

Výkonnost, zaujetí prací, pracovní spokojenost, organizace

**Abstract:**

The job performance is conditioned by range of objective factors and subjective determinants as well. This thesis dedicates to mapping of job involvement meaning engagement, enthusiasm, commitment and work motivation. Considering to that, organization can influence future job performance of its employee through employee development, when it tries to grow up the job interest, develops required skills and so potentially supports one's performance. The text tries to sum up knowledge background of subjective factors influencing job performance and job involvement and evaluates possibilities which can be used by organization to participate in the development. The end of the thesis is devoted to a project to investigate the correlation between job involvement and job satisfaction as indicators of job performance.

**Keywords:**

Performance, involvement, job satisfaction, organization

## Obsah

ÚVOD .....	8
1. PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST .....	9
1.1 Rozlišení pojmů .....	9
1.2 Kritéria pracovní výkonnosti .....	11
1.3 Hodnocení pracovní výkonnosti .....	13
2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST .....	15
2.1 Fyzikální a technické faktory .....	17
2.2 Organizační faktory .....	17
2.3 Sociální faktory .....	18
2.4 Situační faktory .....	19
2.5 Subjektivní faktory .....	19
2.5.1 Motivace .....	20
2.5.2 Zaujetí prací - Involvement .....	23
2.5.3 Entuziasmus .....	26
2.5.4 Engagement .....	27
2.5.5 Commitment .....	30
3. NÁSTROJE ORGANIZACE OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST A ZAUJETÍ PRACÍ .....	32
4. NÁVRH VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	37
4.1 Design výzkumného projektu .....	37
4.1.1 Výzkumné cíle a hypotézy .....	38
4.1.2 Charakteristika výzkumného souboru .....	38
4.1.3 Metody .....	40
4.1.4 Vyhodnocení dat .....	41
4.2 Diskuze .....	42

ZÁVĚR .....	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	45

## ÚVOD

Předložená bakalářská práce se podrobně zabývá tématem subjektivních determinant pracovní výkonnosti a zaujetí prací a to s ohledem na kontext organizace. Po krátkém uvedení do definice pracovního výkonu a pracovní výkonnosti zasazuje text do schématu i objektivní determinanty pracovní výkonnosti a tvoří tím tak celkový rám souvislostí a tendencí v tématu faktorů souvisejících s pracovním výkonem. Zmiňuje všechny objektivní aspekty pracovního prostředí v podobě fyzikálních, technických, organizačních a situačních faktorů.

V rámci subjektivních determinant práce nejprve zohledňuje téma pracovní motivace jako neopomenutelný faktor pracovní výkonnosti. Dále už se pak text podrobně věnuje jednotlivým aspektům zaujetí prací – involvement a to konkrétně fenoménům entuziasmu, angažovanosti – engagement a oddanosti – commitment, kteréž to jevy se projevují při činnostech v pracovním procesu.

Rámec organizace v tomto způsobu ubírání se tématu práce pak v souvislosti s pracovní výkonností a zaujetím prací získává tu roli, kdy firma může různými způsoby reagovat na poznatky o prožívání a smýšlení svých zaměstnanců. Práce tak uvádí vhodné techniky, jak na zaměstnance vhodně a efektivně působit tak, aby se zvyšoval jejich zájem o činnost, kterou vykonávají, tím podpořili jejich pracovní spokojenost a v pozitivním případě nakonec zvýšili i jejich pracovní výkonnost.

Empirická část této práce je pak věnována ověření vztahu právě mezi fenoménem pracovního zaujetí a jejím potenciálním indikátorem pracovní spokojeností. V rámci výzkumných hypotéz je zkoumána statistická významnost vztahu jejich výskytu. Oba aspekty jsou do jisté míry předpokladem vyšší pracovní výkonnosti, což je otázka nabízející se k prozkoumání v některém z budoucích výzkumů navazujících na tuto problematiku.

# 1. PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST

## 1.1 Rozlišení pojmů

V rámci uvedení tématu, kterému se v této práci věnuji, považuji za důležité nejprve vymezit klíčové pojmy, s nimiž v textu průběžně operuji.

**Pracovní činnost** jako taková je definována jako soubor činností uskutečněných konkrétním jedincem na určitém místě za daný vykonaný časový interval. Tato činnost je příznačná svou určitou stabilitou, kontinuitou a opakovatelností. Jejím základním dělením je pak rozlišení na tělesnou a duševní pracovní činnost (Kohoutek, 2004).

Je zcela na místě důkladněji se zaměřit na vymezení rozdílů mezi pojmy **pracovního výkonu** a **pracovní výkonnosti**, protože se jedná o termíny, které jsou v běžné populaci i v literatuře často zaměňovány či nerozlišovány. Pracovním výkonem se míní odvedené úsilí ve své formě, míře, kvalitě a kvantitě zasazené do určitého času a za daných podmínek. Pracovní výkonnost pak definuje jako poněkud obecnější a dlouhodobější fenomén pracovního výkonu spojený s konkrétním subjektem – jedincem (Wágnerová, 2008). Štikar (1996) charakterizuje pracovní výkon jako výsledek určité lidské činnosti směřující k jeho cíli v závislosti na daném čase a určených podmínkách. Výkonnost poté popisuje jako skutečný typický výkon jedince vyplývající z jeho vnitřních dispozic a vnějších podmínek. Pracovní výkon také můžeme chápat jako potencionální výskyt a určitou souhrnu jeho dílčích složek, kterými dle Koubka (2003) jsou úsilí jedince, jeho schopnosti a způsob, jakým rozumí zadaným úkolům. Kohoutek (2004, s. 34) mluví o pracovní výkonnosti následovně: „množství práce vykonané za jednotku času je výchozím bodem při zjišťování specifického podílu všech výkonových determinant, zejména somatických a psychických procesů a vlastností, které pracovní činnost člověka ovlivňují.“ Rozdílem mezi pracovním výkonem a výkonností je skutečnost, že pracovním výkonem se míní měřítko úspěšnosti vyrovnání se s pracovním úkolem.

S určením míry výkonu a výkonnosti zaměstnance a další potencionální práci s nimi ze strany organizace se bezpodmínečně pojí **hodnocení pracovní výkonnosti**. Jedná se o soustavný pravidelný proces hodnocení výkonu zaměstnance skrze řadu nástrojů a to na základě předem daných kritérií a cílů (Wágnerová, 2008). Koubek

(2004) poukazuje na jistá omezení reliability měření pracovních výkonů kvůli jeho značné subjektivitě, protože tato měření většinou vycházejí z klasifikací, které jsou jak známo do určité míry samy o sobě subjektivní. Wagnerová (2008) také připouští slabinu hodnocení v tom ohledu, že ji popisuje jako přirozenou lidskou tendenci, která bez určité struktury a systému vede k hodnocení schématickému, náhodnému a neformálnímu. Hodnocení výkonu je však nezbytným nástrojem pro možnost pokud možno co nejvíce adekvátního odměňování zaměstnanců.

Fenomény pracovního výkonu a výkonnosti se odvíjí od komplexní sféry **řízení pracovní výkonu**, která se zabývá způsoby, metodami a nástroji působení na lidského činitele ve smyslu pozitivního ovlivnění jeho pracovního výkonu a tím výkonu celé organizace. Je to řízený proces, jehož účelem je vylepšování pracovních výkonů všech jednotek organizace. Funguje jako nástroj využívající organizací předem stanovených standardů, cílů a nároků na schopnosti jejich zaměstnanců a na základě jejich pochopení pak usiluje o zlepšení celkového výkonu (Armstrong, 2007). V dnešním moderním pojetí řízení pracovního výkonu se o něm bavíme jako o součásti nadřazeného řízení lidských zdrojů – performance management. Jeho zásadami a základními principy je jednak vytváření nových pracovních míst a to na míru vzhledem ke schopnostem každého ze zaměstnanců. S tím souvisí si i soustavné rozvíjení těchto schopností v rámci nástrojů rozvoje zaměstnanců, který je zároveň předmětem hodnocení zaměstnanců a jejich následného odměňování (Koubek, 2004). Mnoho organizací však toto hodnocení založené na klasifikacích o pracovním výkonu vůbec nepoužívá (Armstrong, 2007). Proto je potřeba zavést pro hodnocení určitá kritéria, ze kterých se při něm bude vycházet a dosáhlo se tak co nejvyšší možné reliability a validity hodnocení.

**Organizací** je zamýšlen silně strukturovaný systém tvořený všemi jeho spolupracujícími jednotkami. Tyto jednotky jsou lidé společně usilující a v různé míře kooperující o dosažení stanovených cílů v procesu organizování. Organizace je své existenci různě ovlivňována prostředím, ve kterém funguje (Armstrong, 2007). Modifikující vlivy přicházejí z externího prostředí v případech charakteristiky aktuálního trhu, trendu, konkurence ale i z politického, ekonomického a kulturního zázemí země. Zevnitř organizace se pak opět jedná o její dílčí složky v podobě lidského zdroje, jehož nejvhodnějším ukazatelem z hlediska práce a organizace je míra jeho pracovního výkonu.

## 1.2 Kritéria pracovní výkonnosti

Stanovit adekvátní kritéria pro pozdější hodnocení zaměstnanců je jedním z nejsložitějších úloh v oblasti psychologie práce a organizace (Štikar a kol., 2003). Jedním z prvních kroků vůbec je kvalitní analýza pracovní činnosti. Celková výkonnost je výsledkem všech dílčích ukazatelů ve výkonu dané práce (Wágnerová, 2008).

V rámci metodologie jsou stanoveny konkrétní postupy, jak samotná kritéria sloužící pro pozdější hodnocení výkonu zaměstnanců stanovovat a vytvářet. Mezi ně se řadí tyto standardy:

Strategická relevance – vztah k cílům organizace
Nedostatek kritéria – rozsah, v jakém standardy výkonnosti pokrývají rámec celé činnosti zaměstnance
Kontaminace kritéria – ovlivnění podmínkami, které nejsou v kompetenci zaměstnance
Reliabilita hodnocení – jeden hodnotitel s časovým odstupem nebo dva hodnotitelé

Zdroj: Gupta, Singhal (Wágnerová, 2008)

Pro tvorbu kritérií jsou důležité ohledy jako je validizace, vhodný výběr uchazečů, kompenzační rozhodnutí, potřeba výcviku, motivace a pracovní spokojenost zaměstnance a zpětná vazba (Štikar a kol., 2003).

Rozlišují se dva základní přístupy k měření pracovního chování. Lze se věnovat objektivním informacím o produktivitě anebo pak údajům vycházejících z určitého posuzování. První přístup zahrnuje hodnocení dle objektivně pozorovatelných konkrétních produktů pracovní činnosti např. počtu kusů apod. V některých případech může jít o hodnocení dle negativního kritéria v podobě stavu bez chyb, zmetků či stížností. Tato kritéria musí zůstat co možná nejobjektivnější a týkat se pouze těch vlastností, které může zaměstnanec vědomě ovlivňovat (Wágnerová, 2008). Konkrétními objektivními údaji mohou být: kvantita a kvalita výsledků práce, nehody a úrazy, plat, absence a fluktuace a míra kariérního postupu (Štikar a kol., 2003). Jak uvádí Bureš (Wágnerová, 2008), na druhý přístup k měření pracovní výkonnosti v podobě vlastního posuzování není dosud ucelený názor, avšak i pro tento způsob

hodnocení byly vyvinuty poměrně spolehlivé metody. K tomuto přístupu se hlásí především posuzování ze strany nadřízených, posuzování ostatními spolupracovníky, vlastní posouzení sebe samotného ze strany posuzovaného a posouzení podřízenými. Dalším prvkem je společné vytváření pracovních cílů mezi pracovníky a jejich nadřízenými. V neposlední řadě je možným využitelným nástrojem i metoda Assessment centre, které prostřednictvím konkrétních výkonnostních úkolů a vysoce validními metodami zhodnotí zaměstnancovu výkonnost (Štikar a kol., 2003).

Kritéria, ze kterých se vychází při hodnocení zaměstnanců, si každá organizace v určité míře formuje a přizpůsobuje s ohledem na vlastní nároky a požadavky. Tento aspekt vlastní tvorby kritérií každou z organizací je zařazen do základního dělení kritérií a to z hlediska jejího tvůrce, či zdrojového prostředí následovně: 1. kritéria plynoucí z vnitřních podmínek organizace, 2. kritéria plynoucí z charakteru práce, a za 3. kritéria, jež vycházejí z osobnostních dispozic zaměstnanců. Tato individuální a podniková kritéria by měla být v co možná největším souladu. Dohromady zahrnují osobnostní vlastnosti jedince, pracovní chování a výsledky pracovní činnosti zaměstnance (Kohoutek, Štěpáník, 1999).

Matoušek a Růžička (Wágnerová, 2008) uvádějí příklad běžně používaných kritérií pro hodnocení napříč organizacemi, kterými jsou následující hlediska:

- Kvantitativní charakter výkonu – množství práce
- Kvalitativní charakter výkonu – jakost práce
- Samostatnost
- Inicativnost
- Pracovní spolehlivost a ukázněnost
- Vytrvalost
- Přizpůsobivost
- Vztah k práci a pracovní ochota
- Dodržování pracovní doby
- Smysl pro spolupráci
- Smysl pro osobní odpovědnost
- Organizování vlastní činnosti
- Vztah k závodu

### 1.3 Hodnocení pracovní výkonnosti

Hodnocení pracovní výkonnosti má v odborné terminologii zastoupení mnoha významů. Obecně jej lze vnímat jako funkci poznávací, funkci motivační nebo funkci personální, dále pak jak nástroj zlepšování výkonu či stanovení odměny, možnost k rozhodování o pracovním zařazení, ukazatel potřeby odborného školení a přípravy nebo také jako metoda mentální hygieny (Růžička, 1985).

K hodnocení osobnostních dispozic zaměstnance je nutné přistupovat co možná nejvíce komplexně. Pro tyto účely se rozlišují pojmy pracovní způsobilost, pracovní kvalifikace a pracovní kompetence (Wágnerová, 2008). Způsobilost k práci je definována jako obecná dispozice z hlediska fyzických, psychických, kvalifikačních a morálních předpokladů pro výkon dané činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 1998). Pracovní kvalifikace je vydělena čistě jen na rozumové schopnosti a dovednosti jedince a jeho odbornou přípravu (Wágnerová, 2008). Ve spojení těchto dvou dispozic vzniká aspekt pracovní kompetentnosti, který je vsazen do konkrétního prostředí, času a pracovní činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Mezi základní dělení metod využívaných pro hodnocení zaměstnanců se řadí měření vlastností, měření chování a měření výsledků. Z výsledků výzkumu Lochera a Teela (dle Wágnerová, 2008) jsou nejčastějšími metodami využívanými v hodnocení zaměstnanců různé hodnotící škály, metody esejí a metoda MBO (Management by Objectives) ve formě společného stanovování, odsouhlasení a vyhodnocování dosažení cílů. Wágnerová (2008) dělí metody hodnocení právě dle předmětu hodnocení a to tedy na *hodnocení dle kritéria, behaviorální systémy řízení podle cílů, typy hodnocení dle zdroje, sebehodnocení a třistašedesátistupňová zpětná vazba*.

Ve vyhodnocování výkonu dle kritéria se pracuje se systémy založených na měření vlastností, které využívají skórovací škály nebo posudky hodnotitelů. Druhým systémem v hodnocení dle kritéria jsou systémy založené na porovnávání, v nichž se porovnávají výkony jednotlivých zaměstnanců a dle nich se pak tvoří hodnotící žebříčky. Nejjednodušší verzí tohoto typu hodnocení je ohodnocení zaměstnance dle výkonnosti, kdy nejvýkonnější jedinec má nejvyšší možné ohodnocení. Druhou možností je metoda nucené volby/povinného rozložení, kdy hodnotitel musí rozdělit zaměstnance do určité kategorie v souladu s normálním rozdělením. Třetím a zároveň

nejnáročnějším druhem systému porovnávání je párové srovnávání charakteristické pro srovnávání každého zaměstnance s každým. Behaviorální systémy se od systémů založených na hodnocení vlastností a srovnávání liší tím, že se zabývají objektivně pozorovatelným pracovním chováním. Griffin (dle Wágnerová, 2008) mezi ně zařazuje techniku „CIT – *Critical Incident technique*“, ve kterém hodnotitel evaluuje jedince dle toho, jak často prokazuje úspěšné pracovní chování, jenž si předem daný zaměstnanec a jeho nadřízený přesně definovali. Z kritického incidentu se pak odvíjí další dvě techniky „BARS – *Behaviourally Anchored Rating Scales*“ a „BOS – *Behavioral observation scales*“, což jsou obě hodnotící škály s konkrétními příklady. Podobně se pak pracuje i s behaviorální observační škálou, která udává konkrétní pracovní chování a vyžaduje po hodnotiteli evaluaci, zda a jak často jedinec pracuje adekvátním způsobem či nikoliv. Mezi behaviorální systémy pak v neposlední řadě patří stupnice požadavků na schopnosti – *Ability Requirements Scale*. Ta se místo na pracovní události orientuje na pracovní schopnosti, pro které má vytvořené stupnice s výčtem požadavků na schopnosti (Wágnerová, 2008).

Metoda MBO, kterou již uvádím výše, je opět založená na společném stanovení pracovních cílů ze strany zaměstnance a jeho zaměstnavatele. Vedle toho se však ještě oba soustředí na definování a určení konkrétních kroků, postupů a časového rozložení k dosažení těchto cílů. Tento proces je nazýván jako **akční plán**. Po uplynutí určitého období pak společně hodnotí, kterých bodů bylo jak dosaženo a na co je potřeba se případně soustředit. Přidanou hodnotou této metody je vysoká interakce mezi nadřízeným a podřízeným a z toho plynoucí podpora dobrých vztahů na pracovišti (Wágnerová, 2008).

**Typy hodnocení dle zdroje** operují s myšlenkou, že k adekvátnímu zhodnocení jedincova pracovního výkonu je zapotřebí kombinace evaluací z více zdrojů než jen ze strany přímého nadřízeného. Nejčastěji se jedná o kombinaci právě přímého nadřízeného a vlastního sebehodnocení zaměstnance. *Sebehodnocení* jako takové v rámci výčtu metod hodnocení je vhodná především v tom ohledu, že zaměstnanec je veden k vlastní sebereflexi a zvážení svého výkonu a pracovních možností. S tímto předpokladem se dá snadněji stavět na jeho motivaci (Wágnerová, 2008).

Z posledních let novou, populární a rychle rozvíjející se metodou je **360° zpětná vazba** charakteristická právě pro kombinaci hodnocení zaměstnancova výkonu

z několika různých zdrojů a poskytnutí zpětné vazby tomuto hodnocenému jedinci. Využívanými zdroji jsou přímí nadřízení, přímí podřízení, kolegové a případně externí či interní klienti (Armstrong, 2007).

Dříve bylo hodnocení zaměstnanců vnímáno jako odosobněný byrokratický nástroj zastupovaný po většinově personálním oddělením spíše než manažery. Pozornost byla neefektivně soustředěna na chyby a nezdařilosti než na konstruktivní kritiku a stanovení potřeb a kroků pro budoucí rozvoj. I ze strany zaměstnanců bylo každoroční vyhodnocování pracovního výkonu vnímáno negativně například z hlediska povrchního přístupu hodnotitelů, což mohlo pramenit právě z neochoty manažerů důkladnému věnování se systémům hodnocení (Armstrong, 2007). Z těchto důvodů je vhodné, aby při zavádění programu hodnocení ve firmách figuroval v jejich plánu důraz na adekvátní výběr systému hodnocení v závislosti na druhu profese a především, aby jeho metody splňovaly požadavky validity, reliability, minimalizace chyb a zaujatosti a kritérium praktičnosti ve smyslu pochopení a přijetí systému hodnotiteli i zaměstnanci. Dalším důležitým prvkem je pak efektivní školení a monitorování hodnotitelů (Wágnerová, 2008).

## **2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST**

Pracovní výkon jakožto komplexní výsledek dílčích činností je ovlivňován řadou proměnných, kdy vedle časového a prostorového zařazení je důležité zmínit právě fyzikální, sociálně psychologické a subjektivní faktory provázející jakoukoliv pracovní aktivitu. Jedná se o soubor podmínek, při nichž se uskutečňuje pracovní proces, a které mají korespondovat jak s oficiálními předpisy stanovených zákonem (2014), tak i s fyziologickými, hygienickými, psychologickými a estetickými nároky zaměstnanců dané organizace. Toto prostředí je potřeba upravovat a zlepšovat tak, aby vhodně stimulovalo lidské smysly a tím pozitivně působilo na myšlení, jednání a prožívání jedince v pracovním procesu. Cílem je tedy zajistit co možná nejvhodnější a nejpříjemnější pracovní podmínky podněcující vysokou pracovní produktivitu a celkovou pracovní pohodu (Štikar a kol., 2003). S ohledem na naše téma zabývající se

právě subjektivními faktory pracovní výkonnosti lze konstatovat, že i přes silný význam sociálně psychologických aspektů na výkonnost jedince se nelze odpoutat od objektivně pozorovatelných fyzikálních podmínek pracovního prostředí, ba naopak, vysoká pracovní produktivita je do jisté míry podmíněná vhodnou kombinací obou těchto oblastí pracovních podmínek.

Fyzikálními faktory se vedle technického vybavení míní především fyzikální podoba pracovního prostředí a jeho specifika v podobě mikroklimatických podmínek, hluku, osvětlení, barevné úpravy pracoviště, teploty chemických látek, případně vibrací a míry elektromagnetického záření (Zahradníková, 2008). Neopomenutelným aspektem spadajícím stále ještě do objektivních faktorů (Wágenerová, 2008) je organizační kultura podniku a její psychologické působení na její zaměstnance. Mluvíme tak nejen o celkové struktuře firmy, ale i o jejích typech a frekvencích změn, odměňovacím systému, možnostech kariérního růstu, bezpečnosti, jistotě a dalších (Koukalová, 2013).

Vedle těchto objektivních faktorů pak vydělujeme vlivy sociálně psychologické, mezi které patří v první řadě společenské prostředí čili vztahy mezi pracovníky napříč profesionálními postaveními. Dále pak situační aspekty vyplývající z mezilidské interakce a každodenními pracovními nároky vyplývajícími z aktuálních situací. V neposlední řadě je pak vhodné zabývat se ekonomickou stránkou věci čili aktuálním tržním trendem, jehož působení lze sledovat nejcitelněji při modifikacích odměn, změnách cen, daní a z toho vyplývajících finančních důsledků.

V této práci se budu věnovat především faktorům ryze psychologickým či také individuálním nebo subjektivním. K těmto aspektům řadíme biorytmické cykly zastávající různou míru bdělosti a soustředěnosti a z toho potencionálně plynoucí únavy. Jistá monotónnost pracovních činností tuto únavu může predikovat i vyvozovat. Dále jsou to výkonové limity jedince, charakterové a temperamentové vlastnosti, osobnostní připravenost a tělesné a smyslové předpoklady (Štikar a kol., 2003). Především pak otázce motivace, od které se odvíjí pracovní angažovanost, zaujetí prací, oddanost a entuziasmus, se budu důkladněji věnovat v kapitolách 2.4.1 – 2.4.5.

## 2.1 Fyzikální a technické faktory

Fyzikální faktory zde můžeme chápat jako veškeré fyzikální vlastnosti pracovního prostředí společně s jeho technickým vybavením. Zásadním faktorem působícím na psychiku jedince v pracovním procesu je z hlediska fyzikálních faktorů osvětlení. Jeho nedostatek vede k subjektivnímu pocitu nepohody a depresivním náladám a tedy v důsledku k poklesu výkonnosti až o 30%. Barevně zařízené prostory pracoviště mají jednak prokázaný pozitivní vliv na pracovní pohodu, ale zároveň mohou vyvolávat i ekonomické důsledky z toho hlediska, že takové prostory slouží k lepší orientaci a diferenciaci prostoru. Aspekt negativního účinku hluku je vhodné zohlednit především u duševně náročnějších pracovních činností. Snížení intenzity a frekvence hluku predikuje i snížení chybovosti a zároveň zvýšení produktivity. Významným činitelem jsou také mikroklimatické podmínky pracoviště, jejichž směrnice jsou jasně zakotveny v hygienických předpisech. Jednotlivá rozmezí vhodných teplot vycházejí z náročnosti pracovní činnosti (Kohoutek, 1999).

Technické vybavení pracoviště by mělo odpovídat nárokům dané pracovní činnosti a být zaměstnancům k dispozici. Nábytek by měl nabývat adekvátních rozměrů a společně s pomůckami a dalšími materiály být optimálně rozložen po pracovišti. Samotné pracovní místo je pak vhodné uspořádat tak, aby se pracovník mohl volně pohybovat a vykonávat pracovní pohyby. Jednotlivé pracovní prostory by měly být přizpůsobeny individuálním potřebám každého zaměstnance vzhledem k jeho tělesným charakteristikám (Pauknerová, 2006).

## 2.2 Organizační faktory

Organizační kultura jakožto významný činitel pracovního prostředí je definována jako soubor charakteristik dané organizace, na základě kterých vystupuje ve vztahu ke svým zaměstnancům, klientům, partnerům apod. Jedná se o prvky jako je úprava a prostorová organizace budov, čistota prostředí, úprava dokumentací, logo, znak, slogan a v neposlední řadě nástroje, postupy a technologie dané firmy (Štikar a kol., 2003). Duševními hodnotami organizace jsou základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy a

artefakty (Lukášová, Nový, 2004). Struktura organizace je nástrojem k vytvoření hierarchie a rozdělení kompetencí jednotlivým pracovníkům. Právě nejasně vymezené kompetence a z toho nevyjasněná plynoucí práva a povinnosti mohou vést například k pocitům nejistoty či frustrace a tím pádem ke snížení výkonnosti (Koukalová, 2013). Způsoby hodnocení pracovního výkonu a odměňovací systém hraje zásadní motivační roli v řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno výše, je důležité používat adekvátní nástroje hodnocení a dle nich náležitě upravovat odměny. Tento systém odměn lze pak rozdělit na samostatné finanční odměňování a na systém benefitů, který si každá organizace upravuje dle svého. Pracovní jistota je důležitým aspektem pro vytvoření stabilního zázemí a tím pádem pocitu pracovní pohody, jistoty a bezpečí. Klidný a jistý zaměstnanec s důvěrou ve svou společnost bude spíše vykazovat známky vyšší produktivity než nejistý nedůvěřivý pracovník. Významným motivačním faktorem je také možnost kariérního vzestupu, kterým dáváme pracovníkovi důvěru v jeho schopnosti a zároveň zájem a příležitosti pro jeho osobní rozvoj.

Způsoby, jakými právě organizace může působit na výkonnost svých zaměstnanců, hlouběji rozvedu v kapitole 3.

## **2.3 Sociální faktory**

Sociální faktory jsou často pojímány a nazývány jako faktory skupinové, protože se jedná o ten aspekt pracovního procesu, při kterém se pracovníci dostávají do nepřetržité interakce s ostatními. Vytvářejí se tak nejrůznější skupiny lidí od rovnocenných kolegů, vztahů s podřízenými a nadřízenými, po vztahy s klienty, partnery, dodavateli, trhem, veřejností apod. Nezávisle na typu pracovní náplně, pozice či kompetencí se tak všichni jednotlivci dostávají do každodenní mezilidské interakce, která tak vyvozuje další sociální důsledky a vliv na jednotlivé výkony. Skupina se stává nejen nástrojem k uskutečnění pracovních úkolů, ale také jakýmsi zázemím či pracovním pozadím, na kterém se odehrává pracovní proces. Přítomnost druhých může mít pozitivní vliv na pracovní výkon v případě, že daná probíhající činnost je dobře známá a naučená. Mluvíme pak o tzv. *efektu publika*, který funguje na motivující bázi našeho očekávání, že budeme hodnoceni. Z toho plyne i efekt fenoménu *sociální facilitace*, při kterém právě v důsledku očekávání hodnocení našeho výkonu stoupá zájem o to, jak bude

jedinec hodnocen a tím pádem se navyšuje jeho produktivita. V opačném případě, pokud je jedinec příliš tzv. ztracen v davu, není dostatečně motivován k vyššímu výkonu a schovává se za produktivitu skupiny jako celku – *sociální inhibice*. Důležitým jevem je také *skupinové myšlení*, které prokazuje, jak potřeba vnitroskupinové harmonie předčí skutečnou názorovou realitu (Štikar a kol., 2003).

## 2.4 Situační faktory

Vedle výše uvedených ostatních vnějších činitelů ovlivňujících pracovní výkonnost je další významnou proměnnou síla dané situace, která pak může ve výsledku zcela změnit charakter podaného výkonu. Jak uvádí Kollárik (Nakonečný, 1992), motivační faktory různě interagují s osobnostními a situačními podmínkami. Prvním situačním aspektem, který popisuje Štikar a kol. (2003), je charakter úkolu, čímž je míněna atypičnost, odborná náročnost, určený čas k provedení nebo kooperační složitost. Další neopomenutelnou determinantou je osobnost nadřízeného ve smyslu jeho funkční a osobní autority a jeho dominantním stylem řízení ve vedení a komunikaci s lidmi. Na závěr je zde popisována důležitost sociálního klimatu daného pracovního týmu. U něj je kladen důraz na charakter a funkčnost mezilidských vztahů, jejich stanovené vnitřní a sociální normy pro výkon, dále pak fakt, jestli uvnitř skupiny převažuje kooperace nebo kompetice, konflikty a na závěr pak facilitační působení, které rozvádím výše v kapitole o sociálních faktorech.

## 2.5 Subjektivní faktory

Subjektivními faktory v této práci míním individuální psychologické podmínky lišící se u každého jedince v pracovním procesu. Jsou to ty determinanty pracovní výkonnosti, jež nemusí být zevně přímo pozorovatelné či snadno měřitelné. V klasickém pojetí těchto osobních determinant jsou zmiňovány faktory poněkud obecnějšího charakteru ve smyslu tělesných, zdravotních a duševních předpokladů pracovníka, jeho odborná průprava a kvalifikace, osobnostní vlastnosti společně s morálními základy osobnosti a dále pak pracovní a zájmové zaměření, které zahrnuje i

**pracovní motivaci** (Štikar a kol., 2003). Právě motivaci pojmám jako základní stavební kámen subjektivních faktorů v kontextu pracovní výkonnosti, od něž se odvíjí další psychické fenomény. Zaujetí samotným obsahem práce neboli **involvement** je pak otázka naší zainteresovanosti jak do předmětu pracovní činnosti, tak částečně také do prostředí, čili organizace, na jejímž pozadí se výkon práce a jeho důsledky odehrávají. Se zaujetím prací úzce souvisí i míra **entuziasmu**, kterou zaměstnanec pociťuje a vykazuje v průběhu pracovního procesu. Další determinantou je míra potenciální angažovanosti do pracovních úkolů, čili **engagement**. Největší podíl působení organizačního hlediska pak zaujímá oddanost či **commitment**, který popisuje oddanost dané pracovní pozici, její náplni a především organizaci, jež tuto pracovní činnost a důsledky z ní vyplývající podmiňuje.

### 2.5.1 Motivace

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické síly osobnosti člověka“ (Růžička, 1994 s. 5). Luthans (Štikar a kol., 2003) pojmá existující teorie motivace jako dvě skupiny, které vyděluje dle typu a zaměření těchto teorií.

První z nich shromažďuje ty teorie motivace, jež se zabývají elementárními lidskými potřebami a vnějšími okolnostmi ovlivňujícími konečný výkon. Jedná se o v psychologii klasickou **Masslowovu hierarchii potřeb**, v níž kategorizuje potřeby od primárních po ty nejvyšší. Fungují na principu závislosti naplnění nižších potřeb k tomu, aby se projevily potřeby nadřazené. Základnou jeho pyramidu jsou fyziologické potřeby představující potřebu potravy, spánku, sexu apod. Nad nimi stojí potřeba bezpečí, která skýtá bezpečí fyzické, emocionální a potřebu určitého řádu a stability. Třetí nadstavbou je potřeba sounáležitosti a lásky, tedy potřeba sociálních kontaktů, udržování vztahů a identifikace s ostatními. Vyšší pozici v hierarchii zastává potřeba úcty, být respektován a sociálně i jinak úspěšný. Nejvyšší potřebou a zároveň vrcholem pyramidy je pak potřeba seberealizace, jež je charakteristická pro touhu po uplatnění, nalezení a realizování vlastního potenciálu (Štikar a kol., 2003).

Další teorií této skupiny motivací je **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**, která definuje dva zdroje motivačních sil. První z nich jsou tzv. *hygienické faktory*, jež označují vnější podmínky prostředí jako v našem případě například pracovní prostředí (Štikar a kol., 2003). Druhým zdrojem jsou vnitřní podmínky tzv. *motivátory*, kterými mohou být například uznání ze strany nadřízených, míra odpovědnosti za danou práci, atraktivnost vykonávané práce a její význam a podobně (Růžička, 1994).

Třetí z této skupiny teorií motivací jsou **úrovně potřeb** popsané **Alderferem**. Rozlišuje 1. úroveň potřeby existence, tedy fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. 2. úroveň je úroveň vztahová představující potřebu sociálních kontaktů, respektu a uznání a nakonec 3. úroveň popisující potřebu růstu, tedy určitou seberealizaci skrze vlastní schopnosti a potenciál obdobně jako u Maslowovy pyramidy (Štikar a kol., 2003).

Ve druhé skupině teorií motivací se jejich autoři již více zaměřují na aplikaci v pracovním procesu. Jedná se o komplexní a propracované modely pracovní motivace, které zkoumají, jak organismus funguje ve vnějším prostředí z hlediska vnitřních působících motivačních sil (Růžička, 1994). Motivace v kontextu pracovního procesu se projevuje tak, že jedinec přijímá svou práci jako společenský fakt, soustředí se na jeho zvládnutí a zaujímá určité hodnotící stanovisko ve vztahu k němu. Jedná se tak o celkový přístup jedince jak k pracovním úkolům, tak o míru pracovní ochoty, kterou do svého výkonu vkládá a následně jaké místo zaujímá v jeho chování a prožívání. Pracovní motivace má bezprostřední vliv na výkonnost jedince. Zaměstnanci s pozitivní motivací pracují s větší snahou a jednoznačně prokazují vyšší výkon, než pracovníci se slabou motivací. Tuto funkci lze také vyjádřit rovnicí:

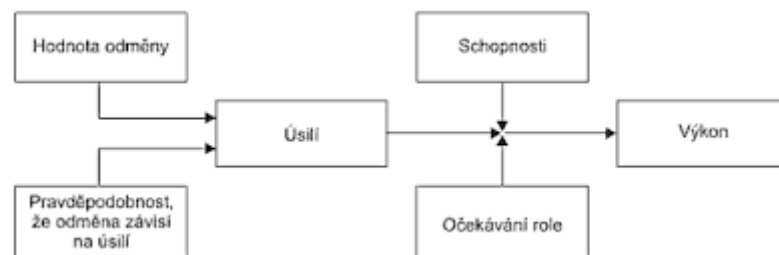
$$v = f(z \times m)$$

Rovnice vyjadřuje, že celkový výkon je podmíněn způsobilostí k práci a ta násobena motivací (Růžička, 1994).

**Vroomova teorie** je postavena na třech základních termínech, kterými jsou *valence* = subjektivně vnímaná hodnota cíle, *instrumentalita* = proces činností vedoucích k výsledku a nakonec *expektance* = očekávání reálného dosažení cíle. Vroom popisuje motivaci jako závislost na míře přitažlivosti vybraného cíle pro daného jedince, na základě čehož se pak odvíjí intenzita vynaloženého úsilí pro jeho dosažení. Tato funkce

se dá vyjádřit rovnicí motivace (úsilí) = expektance x valence. „Pracovník bude usilovně vykonávat svou činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako jsou například vyšší plat nebo funkční postup“ (Štikar a kol. 2003, s. 104).

**Model motivace dle Portera a Lawlera** je založen na podobném principu jako Vroomova teorie, protože také akcentuje hledisko očekávání jako zásadní činitel v motivačních silách jedince. Způsob, jakým individuum vnímá možnost dosažení nějakého cíle, bezprostředně vede k tomu odpovídající míře úsilí. Ono úsilí je však ještě navíc závislé na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá svou profesionální roli. Více zobrazuje grafický model níže (dle Štikar a kol., 2003).



Obr. Model motivace dle Portera a Lawlera (Štikar a kol., 2003).

**Teorie spravedlnosti**, jejímž autorem je J. S. Adams, zdůrazňuje důležitost vlivu subjektivního pocitu spravedlivého zacházení vůči danému jedinci. Tento pocit spravedlnosti vychází ze srovnávání se s ostatními kolegy či spolupracovníky a to v ohledu jejich vynakládaného úsilí a případně i hodnocení v podobě odměn na tom závislém. Jak uvádí Růžička (1994), tento způsob pohledu na motivaci pracovního jednání klade důraz na závažnost role sociálních vztahů na pracovišti a jejich důsledné vlivy na racionální uvažování pracujícího jedince.

E. Locke (dle Štikar a kol., 2003) ve své teorii o způsobech **stanovení úkolů** popisuje vliv formy těchto úkolů na celkovou výkonnost při jejich naplňování. Pozitivní formou se zdá být takový úkol, který je charakteristický pro náročné, avšak stále přijatelné cíle a pokud se na těchto cílech mohou jejich pracovníci určitou mírou podílet. Důležitá je dále zpětná vazba podávající informace o postupu a vycházející

kvalitě. Jako pozitivní aspekt se také uvádí vysoká míra specifičnosti daných úkolů a určitá kompetice při dosahování cílů, pokud se nejedná o týmovou činnost (Mikuláščík, 2007).

Teorií, která stojí poněkud mimo tyto dvě výše uvedené skupiny teorií, jelikož se zabývá konkrétní typologií pracovníků, je **teorie XY** dle D. McGregora (dle Štikar a kol., 2003). Typ pracovníka X je charakterizován jako samostatný, zodpovědný a do práce nadšený zaměstnanec, zatímco pracovník Y vykazuje známky lenosti, neschopnosti a nesamostatnosti. Jedná v podstatě o předpoklad chování pracovníků, na základě kterého se pak projevuje chování a přístup jejich manažera k nim samotným (Mikuláščík, 2007). Ke způsobu chování manažerů či nadřízených se dále vyjadřuje Mikuláščík (2007, s. 144) následujícím výrokem: „Pracovníci na pracovišti předpokládají, že je bude někdo povzbuzovat, motivovat. Málokdo se dokáže motivovat sám. Proto se předpokládá, že by manažer měl být nadšencem, člověkem zapáleným pro věc i pro práci s lidmi. Jinak lidé mohou ztrácet víru v dobrou věc, ve smysl svého konání. Motivaci musí manažer chápat jako ten nejdůležitější stavební článek řízení v práci s lidmi.“

Právě o způsobech a možnostech chování a přístupu manažerů či leadershipu k jejich zaměstnancům jakožto prostředek k řízení pracovní výkonnosti a zaujetí prací se budu věnovat v kapitole 3. o nástrojích organizace.

### 2.5.2 Zaujetí prací - Involvement

„Dobré pracovní podmínky i samotný obsah práce ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu k práci“ (Pauknerová a kol., 2006, s. 182). Na zaujetí prací neboli involvement lze nahlížet jako na fenomén určitým způsobem vycházející, podmiňující či doprovázející **pracovní spokojenost**, která je popisována jako spokojenost zaměstnance s prací a pracovními podmínkami. Výzkumy se tímto vztahem pracovní spokojenosti a zaujetí prací zabývaly např. na základě teorie přelévání tzv. „**spillover theory**“, která tvrdí, že spokojenost v nějaké životní oblasti se určitou mírou tzv. přelévá do celkové životní spokojenosti (Diener, Sirgy, in Yeh, C. M., 2013). Dle této teorie tedy můžeme usuzovat, že zaujetí určitou pracovní oblastí

přinášející uspokojující a příjemné zkušenosti následně tímto přenosem pozitivně ovlivní celkovou spokojenost s pracovním životem (Yeh, C. M., 2013).

Pracovní spokojenost představuje subjektivní vztah či postoj k práci, v němž zaměstnanci hodnotí obsah a podmínky dané pracovní činnosti. Tuto pracovní spokojenost, již lze také vyjádřit bipolárním kontinuem od -1 do +1, lze sledovat v rámci pracovních postojů jedince, na jejichž bázi je postavena (Pauknerová a kol., 2006). Jedinec má v tomto ohledu postoje k různým částem pracovního procesu. Jsou jimi postoje k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině, k práci samotné a jejím podmínkám zahrnujícím vztah k obsahu práce, fyzikálním podmínkám práce, platu a podobně. V neposlední řadě jsou to pak postoje k mimopracovním podmínkám práce, jako je bydlení, dojíždění atd. (Kollárik, dle Štikar a kol., 2003) definuje spokojenost s prací újeji ve vztahu k výkonu konkrétní činnosti, jejími psychickými a fyzickými nároky, pracovním režimem, společenskou prestiží apod.

Na fenomén involvementu lze také nahlížet jako na míru **identifikace s prací**. Tím se má na mysli určitý druh psychického vztahu jedince k vykonávané pracovní činnosti. Tuto pracovní činnost v pozitivním případě přijímá za svou, přináší mu vnitřní uspokojení a naplnění a je důležitou součástí smyslu jeho života. Identifikace jako taková zde z psychologického hlediska může představovat postoj, v němž jedinec zaujímá určité hodnotící stanovisko vůči práci, kterou vykonává. Jako druhý způsob nahlížení popisuje Jurovský (1980) identifikaci skrze vnitřní zážitkové **zaujetí prací**. Zde se jedná o shodu pracovní náplně se skutečnými zájmy jedince, možnost využití přicházejících příležitostí k využití svých schopností nebo vhodná pozice mezi spolupracovníky či silná příležitost ke kariéernímu postupu.

Je obecně přijímán fakt, že práce, která je považována za rozmanitou, stimulující, svým způsobem autonomní, s možností participace na rozhodování a existencí zpětné vazby k vykonávané činnosti, do jisté míry výrazně posiluje identifikaci jedince k této práci. Z hlediska osobnostních faktorů zde hraje roli věk, v němž se starší zaměstnanci jeví jako více identifikovaní. Míra identifikace vzrůstá také tam, kde jedinec staví hodnotu práce vysoko ve svém osobním žebříčku hodnot nebo vykazuje silnou potřebu osobního rozvoje. V ohledu na psychosociální faktory se zdůrazňuje kladný dopad na identifikaci s prací v případě identifikace jedince s cíli organizace. Pro podporu identifikace se dále preferuje výkon pracovní činnosti ve skupině před výkonem

individuálním či izolovaném a v neposlední řadě má kladný dopad prestiž dané pracovní pozice hodnocená skupinou pracovníka a případný úspěch, kterou v ní pracovník má (Štikar a kol., 2003).

Jurovský (1980) fenomén identifikace hlouběji rozvíjí ve vztahu k osobnosti konkrétního jedince. Soustředí se právě na faktory, jakými jsou využívání schopností v práci, vyváženost osobních a pracovních zájmů, kompatibilita plánů profesního zaměření a skutečnou situaci, úroveň pozic kolegů a nadřízených a příležitosti kariérního postupu.

„Předpoklad, že lidé identifikovaní se svou prací budou výkonnější, iniciativnější, s větší ochotou ke kooperaci se v dosud provedených výzkumech jednoznačně nepotvrdil. Tato tendence však existuje“ (Štikar a kol., 2003, s. 94).

Vedle identifikace s prací je na místě se v této práci věnovat i **identifikaci s organizací**, protože právě ta podpoří ochotu pracovníka vynaložit vysokou míru úsilí ve prospěch této organizace. Mluvíme pak o afektivní či postojové loajalitě, která se jeví být jako tou nejpříznivější v působení na výkonnost pracovníků (Štikar a kol., 2003). Pro měření míry zaujetí prací neboli job involvement byla vytvořena **škála JI** – Job Involvement od autorů Lodahl & Kejner (dle Ramsey et al., 1995). Jakým způsobem pak organizace může operovat s touto skutečností, hlouběji rozvedu ve **3.** kapitole o nástrojích organizace.

Pracovní spokojenost jako taková je často přirozeně spojována s jednoznačným vlivem na pracovní výkonnost zaměstnance. Avšak žádný z dosavadních výzkumů tento jev pozitivní korelace spokojenosti a výsledným výkonem nepotvrdil (Armstrong, 2007). Spokojený zaměstnanec tedy nemusí nutně vykazovat vysokou míru produktivity z důvodu zásahu množství proměnných do tohoto vztahu spokojenost – výkonnost (Štikar a kol., 2003).

K dalším indikátorům pracovního zaujetí zde řadím **entuziasmus** čili subjektivně pociťované nadšení pro výkon pracovní činnosti, **job engagement** – míra angažovanosti do práce a **commitment** – oddanost práci a organizačním hodnotám, kterýmžto fenoménům budu podrobně věnovat následující kapitoly.

### 2.5.3 Entuziasmus

Entuziasmus (enthusiasm) je v psychologickém slovníku (Hartl, Hartlová, 2009) definován jako zápal, zanícení či nadšení pro něco. V našem kontextu pracovního procesu je zajímavé Gubmanovo (Hung-Wen, Mei-Chun, 2014) pojetí entuziasmu právě ve spojení s pracovní činností. Definuje ho jako formy interpersonálního vztahu, které jsou charakteristické pro extravertovanost, zaměřenost na cíl, dobrou adaptaci na změny a požitky z nových přicházejících pracovních výzev. Gubman (dle Hung-Wen, Mei-Chun, 2014) ve své rovnici uvádí, že entuziasmus je výsledkem toho, co děláme, kde to děláme a kým při tom jsme. Dle Smithe (dle Hung-Wen, Mei-Chun, 2014) člověk, který pracuje s velkou mírou vášně a zápalu, bude pociťovat i vysokou úroveň entuziasmu v procesu činnosti, kterou při tom vykonává a bude ochoten vynaložit jakékoliv úsilí, aby byl v dané činnosti úspěšný. Hanson a Hanson (dle Hung-Wen, Mei-Chun, 2014) pak popisují entuziastické zaměstnance jako stabilně rozzářené bytosti s vysokou dávkou energie sršící kolem nich. Jak uvádí výsledky výzkumu korelace syndromu vyhoření a pracovního entuziasmu od autorů Nakanishi a Shiwo (2013), pracovní entuziasmus nemusí být nutně prediktorem výskytu či absence syndromu vyhoření. Navzdory tomuto objevu, v literatuře je původně vysoká míra entuziasmu, angažovanosti a zaujetí pro věc uváděna jako jeden z rizikových faktorů pozdějšího výskytu syndromu vyhoření (Kebza, Šolcova, n.d.)

Gallwey (2010) se ve svém tématu o technikách zvyšujících pracovní výkonnost v jedné z kapitol zabývá touhou, kterou popisuje jako sílu, jenž jedince pohání vždy, když pracuje. Definuje ji jako nejosobnějším, nejdůležitějším a zároveň i nejkomplicovaněji zvládnutelným faktorem pracovní činnosti. Náš entuziasmus je v jeho osobním pojetí touhy vnímán jako nepostradatelný prvek potenciálu vedoucího k podání toho nejlepšího výkonu. Když je ztracen kontakt s niternými touhami jedince, přichází pak vedle svého potenciálu k vysokému výkonu také o radost, důstojnost a svobodné vyjádření. Tato touha je v užším spojení s prací nazývána jako ctižádost. Vynikající práce podle něj vyžaduje nejen touhu a schopnosti, ale právě ctižádost v dostatečně velkém odpovídajícím množství vzhledem k očekávanému výkonu.

## 2.5.4 Engagement

Pracovní angažovanost je v literatuře uváděna a pojímána řadou různých přístupů. Prvním z nich je Kahnemanovo pojetí angažovanosti ve smyslu zapojení já do pracovní role. Kahn (1990) popisuje tzv. **personal engagement**, a to jakousi osobní angažovanost ve smyslu preference vyjádření vlastního já ve spojení s pracovním chováním. Autor tím zamýšlí, že za určitých pracovních podmínek a zadání má jedinec tendenci využít a představit určité dimenze své osobnosti. Ve svém výzkumu se zabývá jak engagementem, tak disengagementem, čili jakousi ne-angažovaností, tedy druhým pólem na škále angažovanosti. Tuto neangažovanost definuje právě jako absenci této osobní přidané hodnoty při výkonu pracovní činnosti. Jedná se o určitou formu zakrývání či odpojení vlastního já od pracovní činnosti. Jedinec se při vykonávání zadaných úkolů nechává vést zadanou rolí, kterou v této činnosti nabyt. Třemi základními prožitky fenoménu angažovanosti jsou prožitek smysluplnosti, psychologického bezpečí a připravenosti (Štillerová, 2012).

**Burnout** jako protikladné vodítko k definici engagementu použili autoři y Leiter a Maslach (2008) ve svém kontinuu ohraničeném póly negativního prožitku syndromu vyhoření a pozitivní zkušenosti pracovní angažovanosti. Jako první položka z jejich tří dimenzionálního modelu, který využívají pro měření škálou MBI – Maslach Burnout Inventory<sup>1</sup>, je uvedená prožitková komponenta pocitu celkové vyčerpanosti, která se projevuje v emocionálních a fyzických zdrojích. Druhou dimenzí je jakási forma cynismu či také depersonalizace, jak autoři popisují. Poslední komponentou je inefficacy, která může být přeložena jako subjektivní pocit vlastní neefektivnosti či výrazně zredukované úspěšnosti a projevuje se například právě sníženou výkonností. Pracovní angažovanost je naproti tomu definována jako stav typický pro vysokou míru doprovázející energie, za kterého jedinec aktivně vykonává pracovní činnosti s velkým osobním zaujetím a prožívaným pocitem vnitřního naplnění, přičemž tyto fenomény v praxi vedou k prokazatelnému navýšení self-efficacy a skutečné produktivity. Hlavním praktickým významem tohoto burnout - job engagement kontinua pro organizace je právě možnost zhodnotit preventivní opatření jako intervenci výskytu

---

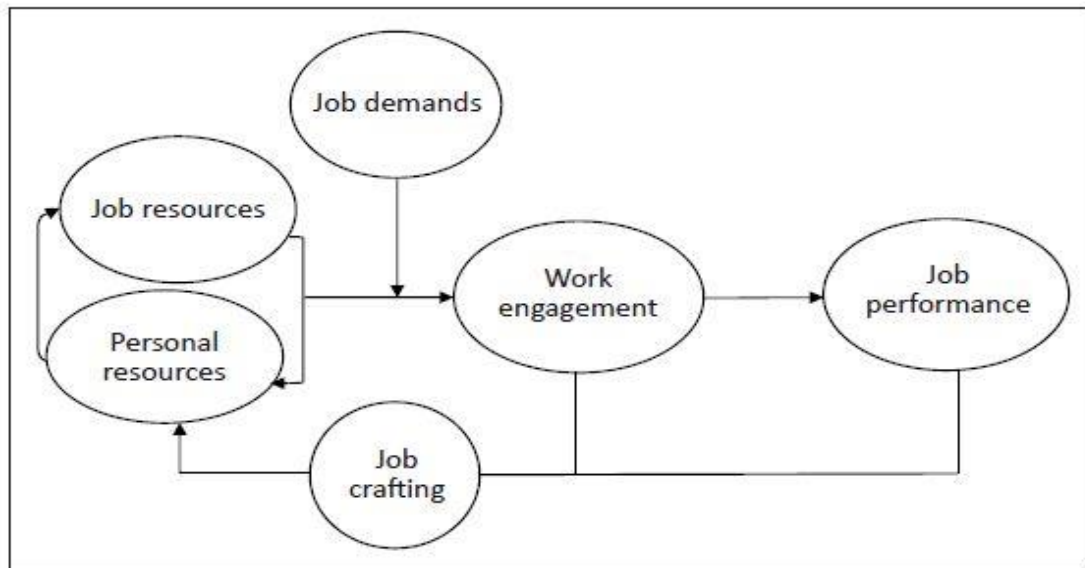
<sup>1</sup> později nahrazen OLBI – Oldenburg Burnout Inventory

syndromu vyhoření, kde pracovní angažovanost je těchto opatření cílem (Leiter, Maslach, 2008)

Vedle těchto přístupů se dále v odborné literatuře objevují definice autorů Schaufeliho et al. (2004), kteří vysvětlují engagement jako pozitivní naplňující stav mysli charakteristický pro energii – **vigour**, oddanost – **dedication** a pohlcení – **absorption**. Ke své teorii vytvořili praktický nástroj k měření míry této angažovanosti pod zkratkou UWES – Utrecht Work Engagement Scale. V neposlední řadě se objevují i přístupy, které pracovní angažovanost chápou především jako organizační a pracovní oddanost – job commitment (Štillerová, 2012).

S výše uvedeným koresponduje právě Armstrongův (2007) náhled na termíny angažovanost a oddanosti, protože uvádí, že angažovanost je touto oddaností podmíněna. Doplňuje, že fenomény angažovanost i zaujetí prací se mohou objevit i bez nutnosti předpokladu výskytu oddanosti organizaci. To však neplatí v případě, kdy organizace poskytuje pracovníkům další sebe rozvojové aktivity. Právě zaměstnanci s vyšším vzděláním budou mít tendenci přilnout spíše k práci samotné než k organizaci, která jim jí zprostředkovává.

Vedle výše uvedených definic se někteří autoři pokusili o vytvoření uceleného rámce v podobě propracovaných modelů pracovní angažovanosti. Je jím například struktura angažovanosti autorů Macey a Schneider (Štillerová, 2012) nebo model postavený na angažovanosti ve vztahu k sociální výměně či teorii sebe determinace. Model, který se nejhloběji věnuje angažovanosti ve vztahu k pracovní výkonnosti, je **JD-R model** – Job Demands-Resources model.



Source: Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269

**FIGURE 1:** The job demands-resources model of work engagement.

Obrázek 1: JD-R model – Job Demands-Resources model

Obrázek uvádí, že na počátku procesu vedoucímu k pracovní výkonnosti – **job performance** jsou osobní a pracovní zdroje. Pracovní zdroje – **job resources** jsou později doplněny o pracovní nároky – **job demands**, které jsou popisovány jako fyzické a psychické požadavky na výkon dané činnosti. Tyto pracovní nároky vytváří tlak na pracovní zdroje jedince, s nimiž pracovník společně s dalšími osobnostními zdroji – **personal resources** přichází do výkonu pracovní činnosti a z nichž pro tento výkon čerpá. Mezi pracovní zdroje autoři vedle fyzických, psychických a sociálních aspektů řadí také organizační zdroj, jež charakterizují jako potencionálního regulátora stresujících pracovních nároků, které jsou na zaměstnance kladeny. Organizace jako pracovní zdroj zde může fungovat ve smyslu stimulace osobního růstu, učení, rozvoje schopností a může vystupovat jako partner při dosahování pracovních cílů (Baker, et al., 2008). Právě dostatek pracovních zdrojů přispívají k vyšší míře angažovanosti – **work engagement** a naopak nedostatek těchto zdrojů může způsobovat odosobněný přístup k práci, přičemž v kombinaci s dlouhodobými vysokými pracovními nároky vede ke vzniku syndromu vyhoření (Demerouti, et al., 2001).

## 2.5.5 Commitment

Na oddanost čili commitment existuje v literatuře v rámci její definice řada úhlů pohledů a pojetí. Oddanost je v kontextu pracovního procesu jakýmsi subjektivním závazkem či psychologickou smlouvou k vykonávané práci a organizaci, kde k tomuto výkonu dochází. Guest (dle Armstrong, 2007, s. 207) popisuje psychologickou smlouvu následovně „Pozitivní psychologickou smlouvu je třeba brát vážně, protože je úzce propojena s vyšší oddaností organizaci, s vyšší mírou spokojenosti pracovníků a s lepšími zaměstnaneckými vztahy“. Odborná literatura se nejčastěji věnuje právě oddanosti ve vztahu k organizaci, tedy oddanost nejen obsahu pracovní činnosti a jejímu výkonu, ale i přijetí hodnot, kultury a dalších specifík organizace. „Jedinec se v určité míře identifikuje nejen s organizací, v níž práci vykonává, ale také se svou profesí“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012 s. 142). Tato oddanost ve smyslu identifikace s prací a organizací a její míra pak závisí na několika předpokladech. Prvním z nich jsou osobnostní charakteristiky jedince ve smyslu jeho vlastních hodnot, zájmů a přesvědčení apod. Dále pak vlastnosti konkrétní profese a míra závislosti podstaty jejího fungování na organizaci. Třetím předpokladem jsou aspekty dané organizace v ohledu na její kulturu a hodnoty společně se způsoby jejich prosazování a samozřejmě také v ohledu na přístup ke svým pracovníkům. Identifikace s organizační kulturou pak probíhá v závislosti na vzájemné interakci osobní hierarchie hodnot jedince s prosazovanými hodnotami dané organizace. **Organizational commitment** vychází jak z úrovně identifikace jedince s organizací, tak z angažovanosti, kterou v ní svým chováním vykazuje. Jako tři základní složky, na jejichž bázi je organizační oddanost postavena, autoři uvádí identifikaci, angažovanost a loajalitu (Bedrnová, Nový a kol., 2012).

Váradí (2007, s. 13) pracovní oddanost popisuje následovně: „Jedná se o rozhodnutí pracovníka zůstat z určitých příčin v dané organizaci a při internalizaci jejích hodnot a trvale vysokém zapojení vlastních schopností, znalostí, zkušeností, kompetencí a své osobnosti jako integrovaného celku dlouhodobě vyvíjet úsilí směřující k dosažení organizačních cílů“. Salancik k tématu oddanosti uvedl: „Oddanost je stav

bytí, v němž se pro jedincovy činy stává závazným přesvědčení, které udržuje a podporuje jeho aktivity a jeho vlastní angažovanost“ (Armstrong, 2007, s. 233).

Organizační oddanost ve své nejprostší formě představuje množství zaujetí prací, které pracovník ke své práci pociťuje. Tato oddanost v sobě skýtá tři komponenty. První z nich je afektivní složka oddanosti – **affective commitment** projevující se emocionálním vztahem k pracovní činnosti ve smyslu pocitu sounáležitosti s organizací a pocitem hrdosti za možnost být její součástí. **Continuance commitment** – „kontinuální oddanost“ je v prožívání pozorovatelná jako touha po pokračování tohoto členství v organizaci. Nakonec pak **normative commitment** – „normativní oddanost“, která se projevuje psychologickým závazkem k organizaci a k plnění jí zadaných úkolů (Abu-Shamaa, R., et al., 2015). Podobně aspekty organizační oddanosti definuje i Armstrong (2007, s. 234.) v podobě 1. silné touhy zůstat členem organizace, 2. silné víry v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí, 3. připravenost a odhodlanost vynaložit značné úsilí ve prospěch této organizace.

Společně s angažovaností, spokojeností a kooperací jsou všechny tyto aspekty úzce spojeny s pracovní výkonností zaměstnance (Abu-Shamaa, R. et al., 2015). Právě v kontextu pracovního výkonu je důležité si objasnit druh vztahu mezi oddaností a pracovní výkonností. Dle výzkumů, oddanost jako taková není jednoznačným prediktorem vyššího výkonu zaměstnance, avšak pokud je jedním z dílčích propracovaných faktorů celé firemní politiky, může k vyššímu výkonu dopomoci. Firmám se ve výsledku skutečně vyplatí věnovat čas a soustředit zájem na zkoumání a měření míry oddanosti svých zaměstnanců. Svou investicí může dopomoci nejen k vyšší loajalitě svých zaměstnanců, avšak také se vyhne vysokým ztrátám způsobených hledáním a adaptováním nového náhradníka (Váradi, 2007).

### 3. NÁSTROJE ORGANIZACE OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST A ZAUJETÍ PRACÍ

Vzhledem k doposud rozvedeným tématům z oblasti subjektivních faktorů majících určitý vliv na pracovní výkonnost, bych se v této části práce ráda věnovala právě kontextu organizace ve vztahu k výše zmíněným jednotlivým aspektům. Všechny profese, jejichž podstata fungování je určitou mírou závislá na zastupujícím podniku či organizaci, jsou do jisté míry formovány charakteristikami, které dané společnosti vykazují. Každá organizace je typická pro svou kulturu, jíž si vybrala, jíž užívá a jíž se prezentuje. Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004), jedná se o organizační fenomén, který je nesnadno definovatelný a velmi komplikovaný. Zásadním způsobem však dlouhodobě ovlivňuje úspěšnost daného podniku. **Organizační kultura** ovlivňuje oba druhy prostředí, se kterými se dostává do vztahu. Interní prostředí organizace je formováno celým souborem hodnot, postojů, norem a vzorců chování, jež si organizace zvolila za své a které sdílí se svými členy. Tento vliv je pak viditelný na celkovém fungování a efektivnosti podniku. Externí prostředí společnosti je pak na základě jejího zvoleného typu vnímání a smýšlení formováno ve smyslu strategického chování organizace a míry její přizpůsobivosti vůči okolnímu prostředí.

Znalost a pochopení organizační kultury tak nabývá na významu právě vzhledem ke vzrůstající konkurenci a stále rychleji se měnícímu tržnímu prostředí. Na organizaci je vyvíjen tlak co se do pružnosti a rychlé adaptovatelnosti na změny týče a s tím vzrůstá i nárok na celkově vyšší výkonnost podniku (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Organizační kultura, jako potenciálně využitelný nástroj ke zvýšení produktivity podniku skrze její zaměstnance, je z pohledu jejího vlivu na výkonnost organizace rozdělena do několika skupin. První z nich je kultura z hlediska její síly. Ta se v kladném ohledu projevuje ve vytvoření souladu ve vnímání a myšlení pracovníků, usměrňuje chování lidí a tvoří prostředí vzájemně sdílených společných hodnot a cílů. Příliš silná kultura se pak může negativně odrazit v tom ohledu, že zaměstnancům určitou mírou zabraňuje alternativnímu myšlení a zároveň způsobuje rezistenci vůči změnám. Druhým náhledem je kultura ve smyslu jejího obsahu. Obsah kultury pracovníky vybraným způsobem aktivuje a směřuje. Dle Denisona, je výkonnost organizace funkcí míry angažovanosti a participace jejích členů. Na základě výzkumů

Denisona, Wileyho a Brookse pak byly stanoveny předpoklady vedoucí k vysoké angažovanosti a energetizování zaměstnanců (dle Lukášová, Nový a kol., 2004):

- Soustavný rozvoj zaměstnanců
- Budování kooperativní atmosféry a týmového ducha
- Orientace na kvalitní služby a produkty pro zákazníky
- Sdílení vizí organizace do budoucnosti

Denison dále doplňuje: „V organizacích, které jsou efektivní, mají lidé – ať jsou na jakékoli úrovni – vliv na rozhodování, které se týká jejich práce, cítí se cennou součástí organizace a jsou si vědomy toho, že se svou prací podílejí na dosahování cílů organizace“ (dle Lukášová, Nový, a kol., 2004, s. 54). Vedle angažovanosti zaměstnanců je však dle Kottera a Hesketta předpokladem dlouhodobé efektivnosti organizace právě podpora a pomoc společnosti jejím pracovníkům v otázce adaptace na změny v organizaci (dle Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Třetím hlediskem v tématu vlivu kultury na výkonnost podniku je pak přístup manažerů ke svým zaměstnancům. Zásadním předpokladem je konzistence a kompatibilita manažerských praktik s organizační kulturou, ve které se vedení pohybuje. Lukášová, Nový a kol. (2004) pak uvádí příklad, kdy v organizaci charakteristickou pro velmi přátelské prostředí, sdílení hodnot a loajalitu, by zavedení přísných kontrolních opatření zásadním způsobem narušilo angažovanost a oddanost jejich zaměstnanců. V takovém případě je žádoucí zhodnotit a změnit manažerské praktiky tak, aby byly v souladu s hodnotami, praktikami a cíli dané organizace.

Význam **manažerských praktik** ve vztahu k jejich zaměstnancům zdůrazňuje i Donnelly a kol. (2007) v rámci uvedení dvou manažerských programů podporující pracovníky v jejich motivaci k vyšší výkonnosti. Prvním programem je obohacování práce vycházející z předpokladu, že rutinní a mechanicky vykonávané činnosti vedou k frustraci a nespokojenosti pracovníků. Z toho důvodu bylo definováno pět klíčových dimenzí práce vedoucích k jejímu obohacení. Je jimi *rozmanitost*, *celistvost*, *významnost*, *autonomie* a *zpětná vazba*. Druhým manažerským programem je popisování systému odměňování. V souhrnu teorií motivací má každá z nich rozličný náhled na vztah peněžní odměny a od ní se odvíjející výkonnosti zaměstnance. Nezávisle na

jednotlivých přístupech teorií pracovní motivace se výzkumy shodují na následujícím předpokladu: „má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně, musí minimalizovat negativní důsledky dobrého výkonu a vytvářet takové podmínky, aby i u žádoucích nepeněžních odměn byla zjevná jejich závislost na dobrém výkonu“ (Donnelly, et al., 2007, s. 399).

V rámci **odměňování zaměstnanců** se vydělují dvě formy ohodnocení. První z nich je peněžní odměna ve formě mzdy, bonusů a dalších finančních prostředků. Druhou formou jsou pak tzv. cafeteria systémy, čili nefinanční benefity, z jejichž nabídky si zaměstnanci mohou libovolně uplatňovat nárok na produkty či služby. Výhodou tohoto nefinančního ohodnocování je vyšší individualita v rámci výběru a z toho plynoucí vyšší stimulační účinek (Pauknerová a kol., 2006). Pfeffer (dle Armstrong, 2007, s. 521) zdůrazňuje vhodnost kombinace hmotného ale i dalšího psychologického odměňování tímto výrokem: „Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů“.

Z hlediska manažerského stylu vedení se zdůrazňuje význam jejich přístupu vedení k zaměstnancům s dopadem na jejich výkonnost. Klade se důraz na pracovní hodnocení, způsoby řešení konfliktů, manipulace s informacemi, forma komunikace a celkové působení osobnosti nadřízeného. „Úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků závisí na úrovni odborné i lidské autority manažera a osobní sebedůvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají“ (Pauknerová a kol., 2006, s. 226). Jako nejefektivnější manažerský nástroj stimulující zaměstnance je uváděna právě pochvala a povzbuzování i dílčích úspěchů. (Bedrnová a kol., 2012). K dosažení tohoto cíle je vědomá sebekontrola a sebevýchova daného manažera. Velký význam má pak také míra participování pracovníků v otázkách činnosti dané pracovní skupiny. Je důležité, aby manažer systematicky vyhledával a uplatňoval příležitosti k podílení se zaměstnanců v celkovém dění organizace (Pauknerová a kol., 2006). Efektivním aspektem se manažerům jeví být zavedení pružné pracovní doby, která díky možnosti snížení absencí a pozdních příchodů může zvyšovat zaměstnancovu spokojenost s prací (Donnelly, et al., 1997).

Z ohledu podpory dílčích subjektivních determinant pracovní výkonnosti a zaujetí prací ze strany organizace byly vytvořeny techniky, které se věnují přímému rozvoji dílčích psychických fenoménů jako je právě motivace, angažovanost do práce nebo oddanost organizaci. S aspektem motivace dnes podniky operují tak, že systematicky vytváří své vlastní **motivační programy** s konkrétními kroky a cíli k dosažení vyšší motivace svých pracovníků. Růžička (1994, s. 171) uvádí příklad následujících bodů vhodných k zařazení do motivačního programu organizace:

- Pečlivý výběr a umístění vhodných lidí na pracovní pozici vzhledem k jejich fyzickým, psychickým a osobnostním předpokladům
- Příprava každého pracovníka pro výkon jeho práce v rámci zaškolování a dalšího rozvoje jejich potenciálu
- Vytvoření koordinovaného a výkonného týmu skrze vhodné organizační rozmístění týmů
- Zajištění náležitých pracovních podmínek a nástrojů
- Zabezpečení pracovníkům existenční jistotu, stimulující práci a odpovídající uznání
- Soustavné plánování budoucích nových dokonalejších produktů a služeb

V otázce angažovanosti se Armstrong (2007) věnuje aspektům, které by organizace měla zohlednit při vytváření motivačně výkonnostního programu pro své pracovníky. Tvrdí, že zvyšování angažovanosti by mělo vycházet z adekvátního vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a tvorbou konkrétních pracovních rolí. The Hay Group (dle Armstrong, 2007, s. 241 – 242) vytvořila ve svém **modelu angažovaného výkonu** seznam šesti prvků tvořících podporu angažovanosti. Jsou jimi 1. *inspirace / hodnoty* (pověst, hodnoty a chování organizace, vedení, uznání a komunikace), 2. *kvalita práce* (vnímání hodnoty a podnětnosti práce, příležitosti k úspěchu, autonomie, pracovní zátěž a pracovní vztahy), 3. *příznivé možnosti prostředí* (nástroje a vybavení, vzdělávání, informace, bezpečí a jistota), 4. *hmotné odměny* (plat, benefity, pobídky k výkonu, uznání a ocenění, spravedlnost odměňování), 5. *rovnováha mezi pracovním a*

*mimopracovním životem* (flexibilita, jistota příjmu, sociální podpora), 6. budoucí růst (kariérní příležitosti, vzdělávání a rozvoj, zpětná vazba).

Pro podporu a zvýšení potenciálu oddanosti svých zaměstnanců může organizace skrze personální oddělení podniknout řadu následujících opatření:

- Efektivně informovat pracovníky o hodnotách, cílech a úspěších organizace tak, aby byli hrdí na svojí participaci v ní
- Oboustranné vyjádření oddanosti ze strany managementu pracovníkům, jakož i pracovníci managementu
- Čestné, spravedlivé, důsledné, zasluhující, slovo dodržující a naslouchání ochotné chování managementu v rámci interakce s pracovníky
- Tvorba pozitivní psychologické smlouvy
- Partnerské a diskuzi otevřené jednání managementu s odbory
- Vytvoření a udržování partnerského přístupu napříč pozicemi
- Deklarace managementu jistoty zaměstnání a eliminace násilného propuštění
- Užívání vhodných nástrojů ke zvyšování identifikace pracovníků s organizací skrze odměny nebo zaměstnanecké akcie
- Podpora identifikace s prací prostřednictvím obohacování práce

Jako další moderní nástroje organizací vedoucích ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců jsou dnes používány např. metody personálního controllingu a benchmarkingu a také metoda řízení znalostí (Stýblo, 2002). Z mého pohledu se však jedná o techniky se specializací z oblasti personálního řízení a andragogiky, jímž se personální oddělení může věnovat bez nutnosti hlubší psychologické znalosti.

## 4. NÁVRH VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Na základě výše uvedených teoretických poznatků vnímám jako žádoucí věnovat se právě zkoumání úrovním vztahů pracovního zaujetí a jeho jednotlivými indikátory. Dle popsané spillover teorie považuji za přínosné zaměřit se právě na míru významnosti výskytu vztahu pracovního zaujetí a jeho indikátorem pracovní spokojenosti, což jsou vedle jiného také pojmy, jež jsou v odborné literatuře mnohdy zaměňovány. Vzhledem k této skutečnosti jsem se rozhodla navrhnout projekt, v němž by se realizovalo zjišťování vztahu míry zaujetí prací s mírou pracovní spokojenosti s využitím dotazníků k tomu určených a na základě porovnání těchto výsledků by byla zkoumána korelace vztahu zaujetí prací a pracovní spokojenosti. Organizace může výsledky tohoto výzkumu použít k hlubšímu porozumění prožívání a smýšlení jejich zaměstnanců a na základě toho pak provádět případné organizační změny.

### 4.1 Design výzkumného projektu

S odkazem na všechny výše uvedené teoretické poznatky a předpoklady budou před realizací výzkumu stanoveny výzkumné hypotézy, na které se tento projekt pokusí zodpovědět. Po zhodnocení výzkumných cílů a určení nulové a alternativní hypotézy bude následně zvážen a vybrán vhodný výzkumný vzorek či populace, na které by byl výzkum proveden a odkud by se získala požadovaná data. V dalším kroku dojde k výběru a popisu nástrojů či metod, skrze které budou získávána požadovaná data. Budou stručně definovány kroky k jejich administrování, zpracování a vyhodnocení. Na tento plán metodologických postupů k realizaci výzkumného projektu pak naváže diskuze, jež shrne poznatky, předpoklady a možné výstupy, které bychom na základě výsledků mohli usuzovat. Stejně se tak se ale diskuze zaměří na limity výzkumného projektu, které by mohly při jeho realizaci nastat.

Závislými proměnnými v tomto výzkumu jsou demografické údaje ve smyslu pohlaví, věku, vzdělání, služebního věku a pracovní pozice, ale v našem případě navíc také míry pracovní spokojenosti. Jako nezávislá proměnná pak v tomto výzkumu operuje právě míra zaujetí prací.

### 4.1.1 Výzkumné cíle a hypotézy

Na základě odborných poznatků uvedených v teoretické části této práce se v tomto projektu vychází z předpokladu, že existuje určitá souvislost mezi výskytem zaujetí prací a pracovní spokojeností, kteréžto oba aspekty mohou následně vést k jisté míře pracovní výkonnosti. Právě předpoklad vztahu mezi fenomény zaujetí prací a pracovní spokojeností bude předmětem ověření v tomto navrhovaném výzkumu.

Cílem tohoto projektu je tedy zkoumání síly korelace výskytu mezi zaujetím prací a pracovní spokojeností na základě porovnání výsledků ze dvou použitých dotazníků. Na bázi těchto predikcí a cílů byly stanoveny následující hypotézy:

- **H0: Neexistuje celková souvislost výskytu mezi pracovním zaujetím a pracovní spokojeností**
- **H1: Existuje celková souvislost výskytu mezi pracovním zaujetím a pracovní spokojeností**

### 4.1.2 Charakteristika výzkumného souboru

Pro účely daného výzkumu může být použit vzorek v zásadě jakékoliv ekonomicky aktivní populace. Vzhledem ke skutečnosti, že výsledky projektu by měly sloužit k lepšímu porozumění zaměstnancům ze strany organizací a jejich případným následným provedením organizačních změn, byl vzorek pro tento projekt vymezen pro středně velké organizace do hranice cca 250 zaměstnanců. Dosáhne se tím snadnější realizovatelnosti výzkumu a zároveň možnosti organizace pružněji reagovat na případně nutné organizační změny. Výběr výzkumného souboru se pak odvíjí od formy dotazování ve smyslu papírové či elektronické podoby. V případě vyššího počtu zaměstnanců může právě elektronická forma vyplňování organizačně jednodušší. Pokud to však podmínky dovolují, je možné realizovat dotazování papírovou formou a to

například náhodným rozdělením zaměstnanců do skupin dle interní databáze zaměstnanců.

Respondenti, kteří byli určeni náhodným způsobem výběru, obdrží informací a instrukcí budou buď elektronicky, nebo papírově vyplňovat připravené materiály s dotazníky.

Jako vhodné respondenty pro participaci na tomto výzkumu vnímám všechny zaměstnance především na nemanážerských pozicích, u kterých je možné stabilně rozvíjet jejich potenciál a osobnostní předpoklady vedoucími k osobnímu růstu a tím i k vyššímu výkonu. Vycházím z předpokladu, že zaměstnanci na manažerských pozicích budou v této oblasti vykazovat spíše vyšší míru zaujetí prací a pracovní spokojeností právě z podstaty jejich vyššího kariérního postu. Vzorkem by tak byli muži a ženy nezávisle věku, na délce pracovního působení v organizaci, typu nemanážerské pozice či pracovním výkonu.

Charakteristika celkového souboru se pak odvine od skutečně vybrané skupiny zaměstnanců organizací a od návratnosti správně administrovaných dotazníků. Aspekty ve smyslu rozdělení vzorku, jeho informování a instruktáž, zajištění podmínek k vyplňování a důraz na co nejvyšší možnou návratnost dotazníků pak zařizuje management a personální útvar dané organizace.

Projekt může být realizován v zásadě v kterémkoliv podniku, jehož zájmem a motivací je hlubší porozumění jejich zaměstnancům a kde podmínky této organizace dovolují výzkumné šetření realizovat.

### 4.1.3 Metody

Jako metody k tomuto výzkumu budou sloužit dva vybrané dotazníky. Prvním z nich zabývající se pracovním zaujetím je **Job Involvement Questionnaire** vytvořeného dle Kanunga (1982). Jedná se o deseti položkový dotazník, v němž se tyto položky dotýkají témat, jako je např. způsob vnímání své role jako člena týmu, vlastní postoje k rutinní práci nebo zhodnocení dostatečného přísunu informací o firemních rozhodnutích. Vesměs se položky zabývají tématy zkoumající naladění jedince společně s jeho názory a postoji ve vztahu k pracovní činnosti, kterou vykonává.

Odpovědi dotazníku JIQ (Job Involvement Questionnaire) jsou hodnoceny na 5-bodové hodnotící Likertově škále (rozpětí od „*zcela nesouhlasím*“ až po „*zcela souhlasím*“), přičemž výsledné vysoké skóre svědčí o vysoké míře pracovního zaujetí.

V rámci druhé metody by byl použit nově vytvořený nástroj „**Spokojenost zaměstnanců – Manuál pro měření a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců**“, který vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí v roce 2007. Jedná se o dotazník určený přímo organizacím a to ve formě k jejich samostatnému použití. Jedná se o balík celkem 10 modulů zabývajících se různými aspekty pracovní spokojenosti zaměstnanců (*Spokojenost s prací, Komunikace a sdílení informací, Interpersonální vztahy na pracovišti, Profesní rozvoj a kariérní růst, Odměňování a hodnocení, Styl řízení, Vztah k organizaci, Organizace práce, Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Přání a stížnosti*). Pro účely tohoto výzkumu by byl vybrán konkrétně první modul zabývající se právě spokojeností s prací – Spokojenost s prací.

Položky dotazníku se zaměřují na různé pracovní aspekty, jakými jsou např.: jistota zaměstnání, zajímavost práce, vztahy na pracovišti, organizace a délka pracovní doby a pracovní zátěž.

Výsledné odpovědi tohoto dotazníku jsou hodnoceny také prostřednictvím 5-bodové hodnotící Likertovy škály.

Použitím výše uvedených dotazníků se volí kvantitativní forma sběru dat, která je pro organizaci i její zaměstnance úsporná z hlediska času i finančních úspor.

#### 4.1.4 Vyhodnocení dat

Před zpracováním je vhodné nejprve roztřídit proměnné dle následujících kritérií: pohlaví, věk, vzdělání, služební věk, pracovní pozice a míra pracovní spokojenosti. Kategorizace proměnných a škály do 5 úrovní a další vyhodnocování může proběhnout např. v programu MS Excel prostřednictvím sestavení žebříčku s jednotlivými aspekty pracovní spokojenosti.

Data získaná oběma dotazníky budou nejprve samostatně zpracována využitím deskriptivní statistiky, která přinese výsledky o mírách jednotlivých aspektů pracovního zaujetí a spokojeností s prací. Získáme data o středních hodnotách, odchylkách a případně dalších pro účely tohoto projektu významných statistických údajů. Případně může být použita mnohorozměrná regresní analýza pro získání detailnějších informací o vnímání důležitosti jednotlivých pracovních aspektů zaměstnanci.

Výsledky z obou dotazníků pak projdou korelační analýzou, specificky pak vzhledem k povaze dat lze využít Spearmanovu metodu. Při stanovené hladině významnosti 0,05 v závěru ověříme platnosti stanovených hypotéz. Výstupem analýzy dat by pak měla být zpráva o významnosti vztahu mezi zaujetím prací a pracovní spokojeností.

## 4.2 Diskuze

Teoretická část této práce může poskytnout některé předpoklady výsledků navrhované studie. V tomto návrhu výzkumu se vychází z výše zmíněného předpokladu teorie spillover, kdy na základě stanovených hypotéz by se pak realizováním tohoto projektu měla její platnost potvrdit či nikoliv. Jak uvádí Kollárik (dle Štikar a kol., 2003), na pracovní spokojenost lze nahlížet ze dvou hledisek, a to ve smyslu spokojenosti s prací a spokojenosti v práci. V našem případě, kdy u subjektivních faktorů zohledňujeme i aspekt organizace, se tak jedná o zkoumání právě těch faktorů, jež indikují spokojenost v práci.

Pokud by výzkum prokázal pozitivní korelaci mezi fenomény zaujetí prací a pracovní spokojeností, kde spokojenost je jejím indikátorem, lze se následně věnovat souvislostmi výskytu těchto aspektů s pracovní výkonností. Mayerová (1997) v tomto směru tvrdí, že pracovní výkonnost nemusí být pracovní spokojeností nijak nutně podmíněna a dodává příklad, kdy i velmi spokojený pracovník vykazuje poměrně nízkou pracovní výkonnost a naopak relativně nespokojený zaměstnanec může nabývat vysoké výkonnosti. Doposud tedy nebyly prokázány kauzální souvislosti mezi mírou spokojenosti a pracovní výkonností.

Z hlediska zaujetí prací je zajímavým přínosem definice vztahu zaujetí prací, pracovní spokojenosti a pracovní výkonnosti podle Orpena (dle Maden, C., 2014). Ten uvádí, že zaměstnanci s vysokou mírou pracovního zaujetí vykazují vyšší snahu o odvedení dobrého výkonu ve své práci, což podporuje míru jeho pracovní spokojenosti právě tím, že se tak zvyšuje pravděpodobnost úspěšného výkonu.

V rámci realizace výzkumu by se pro hlubší poznání vhodně nabízelo ověření korelací jednotlivých položek obou dotazníků. Nezkoumal by se tak jen obecný předpoklad souvislosti fenoménů zaujetí prací a pracovní spokojenosti, ale i případné vztahy a souvislosti mezi konkrétními pracovními aspekty, jež by se stanovily formou hypotéz na základě položek obou dotazníků.

Limitem tohoto výzkumu by mohla být jednak nízká návratnost dotazníků, což je faktor, o jehož ošetření by se měl pokusit právě management dané organizace. Mohla by tak být narušena reprezentativita zkoumaného vzorku.

Vzhledem k úzkému výběru výzkumného souboru je zásadním limitem nemožnost jakýmkoliv způsobem zobecnit závěry na širší populaci. Avšak výsledky obou dotazníků i přes potenciálně signifikantně nevýznamný vztah mezi pracovním zaujetím a pracovní spokojeností mohou dané firmě sloužit jako významný zdroj o postojích jejich zaměstnanců k práci. Získané informace organizacím pomohou pochopit myšlení a prožívání jejich pracovníků a na základě toho provádět potřebné organizační změny.

Jistě vhodným předpokladem bude skutečnost, že zjištěná míra spokojenosti a zaujetí prací může pomoci k určení dalších indikátorů pracovní výkonnosti, jako je motivace, angažovanost či oddanost práci a organizaci a to právě skrze další výzkumy, které by se mohly zaměřit na korelace mezi jednotlivými vyjmenovanými determinantami a následně zjišťování jejich souvislostí s pracovním výkonem.

Realizace tohoto výzkumu nabízí celkem dva možné přínosy. První dimenzí je vědecká rovina ve smyslu zkoumání relací mezi fenomény zaujetí prací a pracovní spokojeností jako dvěma aspekty pracovní výkonnosti. Druhou, pragmatickou rovinou je pak přínos firmám ve smyslu zjišťování stavu jejich zaměstnanců skrze výsledky míry zaujetí prací a míry pracovní spokojenosti. Management společností tím získává informace o postojích svých pracovníků, ale i o stavu podnikové kultury a o úrovni managementu samotného. Na základě těchto poznatků pak mohou společnosti koordinovat případné potřebné organizační změny.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá problematikou subjektivních faktorů pracovní výkonnosti a zaujetí prací s ohledem na prvek organizace, která v tomto směru může s pracovními postoji svých zaměstnanců do určité míry operovat.

Teoretická část práce se zaměřila nejprve na objektivní faktory pracovního prostředí, čímž utvořila jakýsi rámec vesměs všech zjevných determinant souvisejících s pracovní výkonností jedince. V souhrnu subjektivních aspektů pak zmiňuje i problematiku pracovní motivace, jakožto neoddělitelnou součást determinant pracovní výkonnosti. Text se následně důkladně věnoval jednotlivým aspektům zaujetí prací, kterými jsou entuziasmus, engagement a commitment.

Hledisko organizace v tomto projektu zdůrazňuje možnost dané organizace reagovat na poznatky o postojích svých zaměstnanců a do jisté míry pracovat např. na zvýšení zájmů o pracovní činnost, kterou jejich zaměstnanci vykonávají, tím podporovali jejich pracovní spokojenost, kteréžto předpoklady v pozitivním případě povedou i k vyšší pracovní výkonnosti.

Vztahem mezi výskytem fenoménu zaujetí prací a pracovní spokojenosti se věnovala empirická část této práce, která skrze stanovené hypotézy nabízí projekt k ověření statistické významnosti tohoto vztahu.

Na výsledcích poskytnutých realizováním výzkumu může organizace získat cenné poznatky o postojích svých zaměstnanců a na základě toho provádět případné organizační změny.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment [Online]. *Iup Journal Of Organizational Behavior*, 14(4), 7-27. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=111883020&scope=sit e>

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání (1. vyd.). Praha: Grada.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: *An emerging concept in occupational health psychology* [Online]. *Work*, 22(3), 187-200. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&an=34357070&scope=site>

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení* (Vyd. 1.). Praha: Management Press.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout [Online]. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management* (Vyd. 1.). Praha: Grada.

Gallwey, W. (2010). *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti* (2., dopl. vyd.). Praha: Management Press

Gordon, H. J., Demerouti, E., Bipp, T., & Le Blanc, P. M. (2015). The Job Demands and Resources Decision Making (JD-R-DM) Model [Online]. *European Journal Of Work*, 24(1), 44-58. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2013.842901>

Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník* (Třetí, aktualizované vydání). Praha: Portál.

Hung-Wen Lee & Mei-Chun Lin. (2014). *A study of salary satisfaction and job enthusiasm – mediating effects of psychological contract*. [online] Dostupné z: <http://www.tandfonline.com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/pdf/10.1080/09603107.2013.829197>

Junichi Igawa Daisuke Nakanishi, Shiro Shiwa. (2013) *Job burnout: Focusing on occupational differences of enthusiasm for job*. [online] Dostupné z: [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjpsy/84/4/84\\_386/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjpsy/84/4/84_386/_pdf)

Jurovský, A. (1980). *Osobnost člověka při práci* (1. vyd.). Bratislava: Práca.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Online]. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 692-724. <http://doi.org/10.2307/256287>

Kebza, Šolcova. (n.d.) *Burnout syndrom: Teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti*. [online] Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Be8TLYFywocJ:uhsl.wz.cz/earning/3ZSburnout.doc+&cd=5&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Kohoutek, R., & Štěpaník, J. (2000). *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM.

Koukalová, Andrea. 2013. *Motivační faktory ovlivňující pracovní výkonnost zaměstnanců v neziskové organizaci*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu* (Vyd. 1.). Praha: Management Press.

Kmoníčková, Š. 2009. *Vliv pracovního prostředí na výkonnost pracovníků*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement [Online]. *Journal Of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* (1. vyd.). Praha: Grada.

Maden, C. (2014). Impact of fit, involvement, and tenure on job satisfaction and turnover intention [Online]. *Service Industries Journal*, 34(14), 1113-1133. <http://doi.org/10.1080/02642069.2014.939644>

Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost* (Vyd. 1.). Praha: Grada.

Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení* (1. vyd.). Praha: Management Press.

Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace* (Vyd. 1.). Praha: Grada.

Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a aktual. vyd.). Praha: Grada Publishing

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost* (Vyd. 1.). Praha: Grada.

Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání* (2. přeprac. vyd.). Praha: Oeconomica.

Ramsey, R., Lassk, F., Marsahall, G. (1995). *A Critical Evaluation of a Measure of Job Involvement: The Use of the Lodal and Kejner (1965) Scale with Salespeople*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XV, Number 3. [online] Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c283754f-224d-493c-8ca5-e49d46869c8a%40sessionmgr111&hid=120>

Růžička, J. (1985). *Vedení lidí v podniku*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study [Online]. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <http://doi.org/10.1002/job.248>

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce* (Vydání první). Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum.

Štillerová, A. (2012). *Angažovanost zaměstnanců*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze.

Váradi, P. (2007) *Oddanost pracovníka a její vliv pracovní výkon*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti* (Vyd. 1.). Praha: Grada.

Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. [Online]. *Annals Of Tourism Research*, 42, 214-239. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.002>

Zahradníková, Michaela, 2008. *Pracovní prostředí*. Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze.

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. (2014). *Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006*. Praha: Ústav práva a právní vědy.