

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kristýna Sivoková

**Pracovní angažovanost: její prediktory a
důsledky v organizaci**

**Work engagement: its predictors and
organizational outcomes**

Praha, 2020

Vedoucí práce: PhDr. Eva Höschlová, Ph.D.

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala především vedoucí své práce, PhDr. Evě Höschlové, Ph.D., která mi v průběhu psaní této práce poskytla mnoho cenných rad a podnětů, i velmi potřebnou podporu a povzbuzení. Dále bych ráda poděkovala panu PhDr. Ing. Petrovi Soukupovi, Ph.D., za vstřícný přístup a nasměrování při práci s vícerozměrnými statistickými metodami. Mé díky též patří Rozálii Nyirendové a Jiřímu Štíplovi za cenné konzultace výzkumné části této práce, a zaměstnancům bankovní společnosti, kteří s ochotou a nad rámec své práce připravovali reporty s potřebnými organizačními daty. Dále bych zde ráda poděkovala Kristíně Janákové za trpělivou podporu i v těžších chvílích, nejen během psaní této práce, ale v průběhu celého studia. Poděkování patří i mému příteli Tomaszovi Bartkowiakovi za chápající přístup a úžasnou domácí péči. V neposlední řadě bych zde ráda vyjádřila vděk své rodině, především svým rodičům, díky jejichž podpoře jsem vytrvala ve svých snahách o studium psychologie a před šesti lety se napotřetí přihlásila k výběrovému řízení.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou 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 24. 7. 2020

.....
Kristýna Sivoková

Abstrakt

Práce se věnuje tématu pracovní angažovanosti zaměstnanců. V první části práce jsou představeny různá pojetí pracovní angažovanosti a přístupy k měření tohoto konceptu. Dále jsou zde objasněny souvislosti pracovní angažovanosti s významnými aspekty pracovního života. Nastíněn je i vztah mezi pracovní angažovaností a důležitými ukazateli organizačního úspěchu.

Výzkumný projekt se zabývá zjišťováním souvislostí mezi vybranými pracovními zdroji, pracovní angažovaností a obchodním výkonem, fluktuací a klientskou spokojeností v rámci pobočkové sítě české bankovní společnosti. Výsledky výzkumu ukázaly na významný vztah pracovní angažovanosti a všech měřených pracovních zdrojů. Část vztahu mezi pracovními zdroji a pracovní angažovaností se ukázala být zprostředkována skrze vnímanou smysluplnost práce. Dále byla úspěšně ověřena významnost pracovní angažovanosti pro predikci obchodního výkonu. Mezi pracovní angažovaností, fluktuací a klientskou spokojeností nebyly zjištěny významné souvislosti.

Klíčová slova

pracovní angažovanost, angažovanost zaměstnanců, prediktory, pracovní zdroje, obchodní výkon, fluktuace, klientská spokojenost, pracovní smysluplnost

Abstract

This thesis deals with the topic of work engagement. Firstly, various concepts of work engagement and approaches to measuring this concept are presented. Moreover, the context of engagement and its relations to important aspects of working life are being discussed. Lastly, links between work engagement and important organizational indicators of success are being outlined.

The research project aims to determine relationships between selected work resources, work engagement and business performance, turnover and client satisfaction within the branch network of a Czech banking company. Research results showed a significant relationship between work engagement and all measured work resources. Part of the relationship between work resources and work engagement has been shown to be mediated through perceived meaningfulness of work. Furthermore, the significance of work engagement as a predictor of business performance was successfully verified. No significant correlations were found between work engagement, turnover and client satisfaction.

Keywords

work engagement, employee engagement, predictors, work resources, business performance, turnover, client satisfaction, meaningfulness of work

Obsah

Úvod	6
1. Pracovní angažovanost	7
1.1 Definice a pojetí pracovní angažovanosti	7
1.2 Vymezení pracovní angažovanosti vůči příbuzným konceptům	10
1.3 Měření pracovní angažovanosti	12
2. Prediktory pracovní angažovanosti	17
2.1 Charakteristiky práce (<i>job characteristics</i>).....	18
2.2 Vedení lidí (<i>leadership</i>)	22
2.3 Osobnostní dispozice	23
2.4 Další klíčové prediktory pracovní angažovanosti.....	24
3. Teorie pracovní angažovanosti	28
3.1 Pracovní angažovanost a teorie sebedeterminace (<i>Self determination theory</i>).....	28
3.2 Pracovní angažovanost a model pracovních nároků a zdrojů (<i>Job Demands-Resources Model</i>)	29
3.3 Pracovní angažovanost a teorie sociální výměny (<i>Social Exchange theory</i>).....	31
4. Důsledky pracovní angažovanosti	33
4.1 Pracovní angažovanost a výkon.....	33
4.2 Pracovní angažovanost, organizační závazek a fluktuace	35
4.3 Pracovní angažovanost a klientská spokojenost a loajalita.....	36
5. Výzkumná část	38
5.1 Operacionalizace pojmů	39
5.2 Výzkumný problém, cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	39
5.3 Výzkumný design	40
5.4 Výzkumný soubor	41
5.5 Proces sběru dat	44
5.6 Metody sběru dat	44
5.7 Statistická analýza a zpracování dat	49

5.8	Výsledky	54
6.	Diskuze	64
	Závěr	71
	Seznam použité literatury	73
	Seznam obrázků.....	95
	Seznam tabulek.....	96
	Příloha 1. Deskriptivní statistiky – úroveň jednotlivců	I
	Příloha 2. Deskriptivní statistiky – úroveň týmu	III
	Příloha 3. Vnitřní konzistence GLB – pracovní angažovanost	IV
	Příloha 4. Konfirmační faktorová analýza - pracovní angažovanost.....	IV
	Příloha 5. Explorační faktorová analýza - pracovní zdroje	VI
	Příloha 6. Konfirmační faktorová analýza - pracovní zdroje	VII
	Příloha 7. Strukturní modelování - pracovní angažovanost a pracovní zdroje.....	IX
	Příloha 8. Strukturní modelování - pracovní angažovanost a pracovní zdroje s mediací skrze pracovní smysluplnost.....	XI
	Příloha 9. Parciální korelace – pracovní angažovanost a pracovní zdroje	XIV
	Příloha 10. Spearmanův korelační koeficient - pracovní angažovanost a organizační důsledky.....	XV
	Příloha 11. Vícenásobná lineární regrese - pracovní angažovanost a výnosy/FTE.....	XVI
	Příloha 12. Lineární regrese - pracovní angažovanost a plnění obchodního plánu.....	XVIII

Úvod

Pracovní angažovanost je pojem, který se v současné době těší ze strany organizací obrovskému zájmu (Macey & Schneider, 2008). Zvýšený zájem o tento koncept má na svědomí především fakt, že je pracovní angažovanost spojována s mnoha žádoucími organizačními výsledky a snad všemi klíčovými ukazateli výkonnosti organizací – od výnosů, přes fluktuaci, až po spokojenost koncových klientů (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Richman, 2006). Některé z aktuálních výzkumů zároveň naznačují, že až 50 % zaměstnanců v organizacích je neangažovaných, což dané organizace „stojí“ obrovské finanční částky v ušlém zisku a ztracené produktivitě (Johnson, 2004; Kowalski, 2003; Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, 2006).

V souladu se závěry těchto výzkumů i vzhledem k nízké nezaměstnanosti si stále více organizací uvědomuje, že jsou jejich zaměstnanci tím nejcennějším kapitálem. Otázkou však zůstává, zda je právě pracovní angažovanost tím „zlatým grálem“, který je klíčem k vyšší produktivitě, konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperitě organizací, a pokud ano, jak ji lze ovlivňovat.

Cílem této práce je podat ucelený přehled o současném stavu poznání konceptu pracovní angažovanosti, prediktorech a podmínkách, které pracovní angažovanost stimulují a ovlivňují, stejně jako nejdůležitějších organizačních dopadech a souvislostech. Literárně přehledová část práce je dělena do čtyř kapitol. První kapitola se věnuje přístupům a operacionalizaci pojmu pracovní angažovanost, jeho vymezení vůči příbuzným psychologickým konceptům a způsobům měření. Ve druhé a třetí kapitole jsou nastíněny hlavní prediktory a teorie, jež vztah prediktorů a angažovanosti vysvětlují. Čtvrtá kapitola shrnuje základní souvislosti pracovní angažovanosti s výkonem zaměstnanců a dalšími pozitivními výsledky. V rámci empirické části této práce jsme si kladly za cíl aplikovat poznatky z literárně přehledové části a ověřit jejich platnost v rámci prostředí české bankovní společnosti. K tomuto účelu byl zvolen kvantitativní typ výzkumného šetření kombinující data z dotazníkových šetření s objektivními ukazateli organizační výkonnosti. V práci je citováno podle normy APA (2010).

1. Pracovní angažovanost

První kapitola teoretické části je věnována pojmu pracovní angažovanosti či angažovanosti zaměstnanců (v angličtině *work engagement* anebo také *employee engagement*). Představeny zde budou základní pojetí a definice pracovní angažovanosti a zároveň bude tento koncept vymezen vůči jiným souvisejícím psychologickým pojmům.

1.1 Definice a pojetí pracovní angažovanosti

Pokud bychom se chtěli dopracovat k nějaké ucelené a obecně přijímané definici pracovní angažovanosti, zjistíme, že podstata tohoto konceptu je mezi vědci, akademickými pracovníky a odborníky z praxe, více než nejednoznačná. Termín pracovní angažovanost je totiž běžně užíván pro popis psychických stavů, rysů osobnosti, chování a dokonce i prediktorů a výsledků těchto stavů a způsobů chování (Macey & Schneider, 2008; MacLeod & Clarke, 2009; Truss, Mankin & Kelliher, 2012). Zároveň se jedná o koncept, který se často částečně překrývá s jinými staršími psychologickými pojmy, jakými jsou například pracovní spokojenost (*job satisfaction*), pracovní zaujetí (*job involvement*) anebo organizační závazek (*organizational commitment*).

To je problematické z více důvodů. Zaprvé, je náročné z hromadícího se počtu výzkumů pracovní angažovanosti vyvozovat jednoznačné závěry. Zadruhé, je otázkou, zda má tento koncept přidanou hodnotu nad rámec již existujících pojmů. Proto budou dále představeny nejen různá pojetí pracovní angažovanosti a jejich definice, ale i jejich syntéza, členění a zasazení do kontextu příbuzných pojmů.

Průkopníkem v této oblasti a jedním z prvních, kdo pojem pracovní angažovanosti definoval, byl v 90. letech Kahn (1990, 1992). Ten pracovní angažovanost charakterizoval jako stav „*plného fyzického, emočního a mentálního propojení se se svou pracovní rolí*“ (Kahn, 1990, s. 694). Podle této teorie jde o dvoustranný proces, kdy na jedné straně stojí jedinec investující do plnění své pracovní role energií a zdroje a na druhé straně je jeho pracovní pozice, jež mu umožňuje, aby se plně projevil a zapojil (Kahn, 1990, 1992). Dle Kahna (1992) je pracovní angažovanost totožná se stavem plné přítomnosti, bdělé a soustředěné pozornosti na probíhající činnost související s výkonem práce. Naopak nízká angažovanost neboli odpojení (*disengagement*) je charakteristická pasivitou až apatií, odcizením se a mechanickým přístupem k výkonu práce, která se může navenek projevovat defenzivním postojem, přílišnou uzavřeností či rigiditou (Kahn, 1990).

Propojení s pracovní rolí, či lépe pohlcení prací zmiňují ve svém pojetí pracovní angažovanosti i Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002). Podle nich se jedná

o pozitivní a naplňující stav, kdy je člověk vitální, plný energie a odhodlání, a zároveň zcela ponořen do výkonu svých pracovních úkolů. Pracovní angažovanost má tedy v tomto pojetí tři komponenty – vitalitu, odhodlání a ponoření. Vitalita (*vigor*) je stav charakteristický vysokou hladinou energie a psychické odolnosti při dlouhodobém zvládnání pracovních úkolů, který člověka stimuluje a aktivizuje k činnosti a snaze. Odhodlání (*dedication*) vychází ze silné identifikace s vlastní prací a je spojeno s pocity entuziasmu, důležitosti, hrdosti a vnímanou smysluplností. Ponoření (*absorbtion*) je stav plného soustředění se na práci, které samo o sobě přináší pozitivní pocity radosti (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Při své koncepci pracovní angažovanosti vycházel Schaufeli z výzkumů syndromu vyhoření. Oba tyto koncepty pak staví proti sobě jako samostatné, avšak související a vzájemně se vylučující fenomény (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006).

Schaufeli, Bakker a Salanova (2006) zároveň zdůrazňují, že se jedná o situačně podmíněný stav, který je delšího časového trvání, tedy nejedná se ani o momentální emoční reakci, ani o charakteristiku osobnosti daného jedince. Tento pohled podporuje též Moneta (2010), který zdůrazňuje, že je důležité odlišit stav angažovanosti od momentálního ponoření se do práce, neboli tzn. stavu plynutí (*flow*).

Z výzkumů syndromu vyhoření vycházeli i Maslach a Leiter (1997), kteří definují pracovní angažovanost vymezením tohoto pojmu právě vůči stavu vyhoření, které dle jejich teorie s angažovaností tvoří dva protipóly jednoho kontinua. Dle jejich pojetí má každý ze tří faktorů angažovanosti svůj protipól charakterizující vyhoření: energie - vyčerpání, zapojení (*involvement*) - cynismus, efektivnost (*efficacy*) - nevýkonnost. Výzkum v této oblasti potvrdil, že dvě z dimenzí vyhoření (vyčerpání a cynismus) a dvě z dimenzí angažovanosti (energie a zapojení) se opravdu zdají být vzájemně se vylučující protipóly (González-Romá et al., 2006).

Dále definovali pojem pracovní angažovanosti například Macey, Schneider, Barbera a Young (2009), kteří jako základ stavu pracovní zaangažovanosti vnímají především cílené, směřné a smysluplné zaměření energie demonstované vyšší snahou, vytrvalostí, proaktivitou a schopností se adaptovat při dosahování cílů organizace.

V návaznosti na Kahnovu práci se pracovní angažovanost pokusil vymezit Rothbard (2001) jako kapacitu a intenzitu pozornosti, kterou daný člověk věnuje naplňování svých pracovních povinností.

Bakker, Schaufeli, Leiter a Taris (2008) identifikují společné jmenovatele většiny definic pracovní angažovanosti, kterými jsou dle nich vysoká hladina energie a silná identifikace s danou pracovní rolí.

O to samé se pokusili i Macey a Schneider (2008, s. 4), kteří jako základní pilíře většiny definic tohoto pojmu vnímají „*zapojení, závazek, vášně, entuziasmus, zaměřenou snahu a energii*“.

Protože se v rámci definic pojmu pracovní angažovanosti prolínají jak charakteristiky související s vnitřním nastavením, tak i ty, které se více týkají chování jedince, přišli Macey a Schneider (2008) s pojetím, jež propojuje všechny aspekty pracovní angažovanosti a které následně dělí na tři podmnožiny: pracovní angažovanost jako psychický stav, jako způsob chování a jako rys osobnosti jedince.

Dle jejich modelu angažovanost jako rys osobnosti (*trait engagement*) predisponuje zaměstnance k pozitivnímu náhledu na práci i život obecně. Angažovanost jako psychický stav (*state engagement*) je stavem pohlcení a vysoké energie, který je zároveň prediktorem poslední kategorie, angažovanosti jako chování ve smyslu dobrovolného úsilí v rámci i nad rámec výkonu své pracovní role (*behavioral engagement*).

Podobně k angažovanosti přistupují i jiní autoři, kteří sice všechny tři kategorie neuvádějí pod hlavičkou angažovanosti, nicméně se přiklánějí k názoru, že charakteristiky popisující chování jedince již nejsou součástí pracovní angažovanosti jakožto stavu, ale naopak jsou až jejím důsledkem. Stejně tak osobnostní dispozice chápou jako moderující charakteristiku, jež ovlivňuje jak samotný stav angažovanosti, tak i výsledné chování a reakci na pracovní prostředí a podmínky (Fleck & Inceoglu, 2010).

Zajímavý úhel pohledu vnáší do pojetí angažovanosti Saks (2006), který navrhuje ještě dále rozlišovat pracovní a organizační angažovanost jako související, avšak odlišné koncepty, které mají rozdílné prediktory i důsledky. Tento přístup však vyžaduje další ověření, jelikož byl vytvořen na základě studie s poměrně malým počtem účastníků (102 zaměstnanců).

Prakticky užitečné a přehledné rozdělení definic a přístupů k pojmu pracovní angažovanosti přináší v rámci své přehledové studie Shuck (2011), který ve své práci identifikoval čtyři různé přístupy: angažovanost jako antiteze vyhoření (např. Schaufeli, Maslach, Leiter), angažovanost jako uspokojení potřeb (např. Kahn), angažovanost jako spokojenost jedince a angažovanost jako multidimenzionální konstrukt (např. Saks). Tato kategorizace přístupů k pracovní angažovanosti je dále rozpracována v kapitole věnující se způsobům jejího měření.

1.2 Vymezení pracovní angažovanosti vůči příbuzným konceptům

Jak již bylo uvedeno na začátku kapitoly, v rámci definování pojmu pracovní angažovanosti považujeme za nutné její vymezení vůči starším, již více prozkoumaným konceptům organizační psychologie, kterými jsou pracovní spokojenost (*job satisfaction*), organizační závazek (*organizational commitment*) a pracovní zapojení (*job involvement*).

Část autorů se i na základě svých výzkumných zjištění přiklání spíše k názoru, že pracovní angažovanost nepřináší mnoho nového a do velké míry se překrývá s již stávajícími, dobře ověřenými konstrukty (Newman, Joseph & Hulin, 2010; Wefald & Downey, 2009; Cole, Bedeian & O'Boyle, 2012).

Na druhou stranu existuje i početná část výzkumníků, kteří došli k závěru, že pracovní angažovanost je svébytný koncept, který má přidanou hodnotu nad rámec ostatních podobných organizačně psychologických koncepcí (Hallberg & Schaufeli, 2006; Rich, LePine & Crawford, 2010; Warr & Inceoglu, 2012).

Ke stejnému závěru došli i autoři Christian, Garza a Slaughter (2011), kteří v rámci své meta-analytické studie zjistili, že ačkoliv pracovní angažovanost pozitivně souvisí s organizačním závazkem, pracovní spokojeností a pracovním zapojením, má tento konstrukt přidanou hodnotu a prediktivní validitu nad rámec výše zmíněných příbuzných konceptů. Odlišnost pracovní angažovanosti, zapojení a organizačního závazku ve své studii prokázali i Hallberg a Schaufeli (2006), kteří na základě svých výsledků navrhují přistupovat k těmto konstruktům jako k souvisejícím, avšak odlišným aspektům způsobu pohlížení na práci a organizaci. Dle nich je pracovní zapojení do větší míry dané osobností zaměstnance, zatímco pracovní angažovanost a organizační závazek jsou zásadním způsobem závislé na vnějších podmínkách. May, Gilson a Harter (2004) pracovní angažovanost vnímají jako prediktor pracovního zapojení. Dle jejich názoru vede vyšší angažovanost zaměstnanců v rámci výkonu práce k tomu, že dojde k jejich identifikaci s pracovní rolí. Autoři dále dodávají, že pokud vycházíme z Kahnovy definice pracovní angažovanosti (Kahn, 1990), je tento koncept mnohem širší než příbuzné pracovní zapojení. Kromě kognitivního vyhodnocení, které je charakteristické právě pro pracovní zapojení, má totiž pracovní angažovanost další dva komponenty, kterými jsou silné emoční zapojení a sklon k jednání. Větší podobnost mezi pracovní angažovaností a organizačním závazkem pak může být objasněna výzkumem autorů Schaufeli a Bakker (2004), kteří zjistili, že pracovní angažovanost funguje jako mediátor mezi pracovními zdroji a výsledným závazkem zaměstnanců vůči organizaci. Jak však poukazují Macey a Schneider (2008), překryv jednotlivých konstruktů do velké míry závisí na operacionalizaci konkrétních autorů, což demonstrují na Kahnově pojetí pracovní

angažovanosti a Brownově pojetí pracovního zapojení, které se v podstatě nijak zásadně neliší (Kahn, 1990; Brown, 1996).

Dle stejných autorů jsou pak základními prvky, které angažovanost od zmíněných příbuzných konceptů odlišují, především: vysoká míra energie a aktivace a emoční intenzita (Macey & Schneider, 2008). Zvýšenou emoční aktivaci vnímá jako odlišující charakteristiku mezi pracovní angažovaností a spokojeností i Erickson (2005), podle nějž spokojenost naopak vystihují pocity nasycení a uspokojení.

Ve stejném duchu argumentuje i Saks (2006), podle kterého pracovní angažovanost sdílí s organizačním závazkem pouze část týkající se postoje a pouta k organizaci, avšak nad rámec tohoto jsou její podstatnou součástí i míra pozornosti a pohlcení, které zaměstnanec prožívá při výkonu své práce.

Vzhledem k překryvu definic i měřících škál výše zmíněných konstruktů dále navrhuje Macey a Schneider (2008) smýšlet o pracovní angažovanosti jako o zastřešujícím děletrvajícím stavu, který v sobě může mimo jiné zahrnovat, jak elementy pracovního zapojení a identifikace, tak závazku a pracovní spokojenosti.

Závěrem je důležité zopakovat, že protichůdné výsledky a stanoviska vůči pracovní angažovanosti jsou do určité míry zapříčiněny nejednotným přístupem, vymezením a východisky jednotlivých studií. Dle předchozího nastínění různých pojetí pracovní angažovanosti lze předpokládat větší překryv, a tedy i menší diskriminační validitu u těch studií, které vycházejí ze širšího multidimenzionálního pojetí angažovanosti jako stavu, osobnostního rysu i chování ve vztahu ke konkrétní pracovní roli i k celé organizaci.

Ačkoliv však tato nejednotnost přístupů komplikuje lepší pochopení angažovanosti a jejího přínosu, je zatím příliš brzy na zhodnocení jednotlivých pojetí. Naopak, jako nejužitečnější se pro další výzkumy a studie nyní jeví snaha o zpřehlednění současného stavu poznání skrze kategorizaci těchto přístupů, jejich jasnější vymezení a zasazení do kontextu prediktorů, mediátorů a důsledků (Macey & Schneider, 2008).

1.3 Měření pracovní angažovanosti

Pokud se jedná o nástroje pro měření pracovní angažovanosti, tak stejně jako u definic tohoto konstruktů, ani v této oblasti v současné době nepanuje jednoznačná shoda (Meyer & Gagné, 2008). Pro lepší orientaci v rozdílných nástrojích měření zde bude využita již výše zmíněná kategorizace dle Shuck (2011), kterou v kontextu systematizace přístupů k měření pracovní angažovanosti dále rozpracovali Fletcher a Robinson (2013). Metody měření pracovní angažovanosti budou dále blíže představeny v rámci čtyř kategorií: angažovanost jako antiteze vyhoření, angažovanost jako uspokojení potřeb, angažovanost jako spokojenost jedince a angažovanost jako multidimenzionální konstrukt.

Měření angažovanosti jako antiteze vyhoření

Jedním z dotazníkových metod z této skupiny je **Maslach-Burnout Inventory-General Survey** (MBI-GS), který je rozšířením původně vyvinuté škály (MBI) vytvořené k měření a diagnostice syndromu vyhoření u lidí z pomáhajících profesí (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996). Maslach a Leiter (1997) nicméně vychází z předpokladu, že je angažovanost protipólem vyhoření, a proto využívají tento nástroj pro měření obou konstruktů. Pracovní angažovanost je zde definována obrácenými skóry ve třech dimenzích tzn. nízkými skóry u vyčerpání a cynismu a vysokými skóry u položek měřících pracovní efektivitu. Univerzální platnost tohoto troj-dimenzionálního modelu byla následně potvrzena u množství různých profesních skupin i v rámci různých kulturních kontextů (Leiter & Schaufeli, 1996; Taris, 1999; Schutte, Toppinen, Kalimo & Schaufeli, 2000; Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002).

Velmi podobnou dotazníkovou metodou využívanou k měření pracovní angažovanosti i syndromu vyhoření je **Oldenburg Burnout Inventory** (OLBI) autorů Demerouti a Bakker (2008). Tato metoda je postavena na dvou klíčových dimenzích vyčerpání a odpojení se (*disengagement*) a oproti výše zmíněné metodě obsahuje jak pozitivně, tak negativně formulované položky. To je z psychometrického hlediska mnohem více žádoucí, protože takto konstruované metody podléhají obecně menšímu zkreslení (Price & Mueller, 1986). Dalším podstatným rozdílem oproti MBI-GS je rozšířená operacionalizace vyčerpání, která je zde kromě emoční složky charakterizována i na úrovni kognice a tělesných prožitků.

Obě metody mají srovnatelné výsledky test-retest reliability i faktorové validity (Halbesleben & Demerouti, 2005; Taris, Le Blanc, Schaufeli & Schreurs, 2005; Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003).

Další sebeposuzovací škálou z této kategorie je zároveň v současné době asi nejvíce využívaný nástroj pro měření pracovní angažovanosti v akademickém výzkumu **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)** autorů Schaufeli a Bakker (2003), který je dostupný v 17, 9 a 3 položkové verzi (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Otázky dotazníku jsou rozděleny do tří kategorií: vitalita/energie (*vigor*), oddanost/odhodlání (*dedication*), pohlčení či pohroužení se do práce (*absorption*). Výsledkem dotazníku jsou tři skóry, které reprezentují kontinuum vyhoření – angažovanost. Ačkoliv je tato metoda hojně využívána, dle přehledové studie Kulikowski (2017) nebyla faktorová validita tří složek modelu UWES jednoznačně potvrzena.

Měření angažovanosti jako uspokojení potřeb

Tato skupina měřících nástrojů vychází především z výzkumů Kahna (1990, 1992) a předpokladu, že je angažovanost charakterizována třemi složkami: vysokým stupněm emoční i kognitivní aktivace a fyzického zapojení, jež jsou určovány třemi hlavními determinanty - smysluplností, bezpečím a dostupností. Mezi tyto nástroje patří **dotazník psychologické angažovanosti** autorů May, Gilson a Harter (2004), **dotazník pracovní angažovanosti** autorů Rich, LePine a Crawford (2010) a **Intellectual Social Affective scale (ISA)** autorů Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees a Gatenby (2012).

Druhý z dotazníků autorů Rich, LePine a Crawford (2010) je výsledkem snahy autorů přesně reflektovat Kahnovu koncepci pracovní angažovanosti tak, jak je popsána výše. Dotazník má celkem 18 položek, které jsou rovnoměrně rozloženy mezi tři aspekty pracovní angažovanosti. Autoři při konstrukci dotazníku vycházeli z již existujících měřících nástrojů, které upravili tak, aby položky odpovídaly teoretickým východiskům. Položky determinující fyzickou angažovanost byly inspirovány dotazníkem pracovní intenzity autorů Brown a Leigh (1996). Položky pro měření emoční angažovanosti vzešly z výzkumů Russell a Barrett (1999), týkajících se konceptu tzv. jádrového afektu (*core affect*), což je emoční stav charakteristický dvěma dimenzemi - mírou aktivace a příjemnosti. Poslední složku, kognitivní angažovanost, autoři charakterizovali pomocí míry pozornosti a ponoření v souladu s měřícím nástrojem pracovní angažovanosti od Rothbard (2001). Všechny 18 položek bylo hodnoceno respondenty na pětibodové Likertově škále indikující míru souhlasu. Autoři ověřili tříložkovou strukturu svého modelu angažovanosti na vzorku 245 hasičů a jejich supervizorů, a dále ve studii se 180 respondenty zaměstnanými v pečovatelském zařízení.

Další metodou měření je **Intellectual Social Affective scale**, což je devíti-položkový inventář, jehož základem je třífaktorový model dělící celkovou angažovanost na intelektuální, sociální a afektivní. První dvě dimenze, intelektuální a afektivní, jsou shodné s Kahnovou koncepcí. Intelektuální angažovanost je dle autorů dána mírou ponoření se do práce a časem a úsilím věnovaným přemýšlení nad způsoby jejího vylepšení. Tuto dimenzi reflektují tři položky (např. „*Usilovně se soustředím na práci*“). Afektivní angažovanost je pak definována jako míra prožívání pozitivního afektu ve spojení s danou pracovní rolí a též jí v rámci inventáře odpovídají tři položky (např. „*V práci se cítím plná energie*“). K těmto dvěma dimenzím však autoři, namísto fyzického aspektu, přidávají dimenzi sociální. Tato dimenze je, dle nich, klíčová, vzhledem ke kooperativní a vysoce sociální povaze většiny zaměstnání a odráží míru sociálního propojení a sdílení společných hodnot v pracovním prostředí. Měřena je taktéž třemi položkami (např. „*S kolegy sdílíme pracovní cíle*“). Všechny devět položek inventáře je měřeno pomocí sedmistupňové Likertovy škály vyjadřující míru souhlasu. Struktura inventáře byla ověřena pomocí konfirmačních analýz na vzorku 278 zaměstnanců potravinářské korporátní společnosti a 759 respondentech pracujících pro retailovou organizaci (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees & Gatenby, 2012).

Měření angažovanosti jako spokojenosti

Do této kategorie spadají především nástroje různých konzultačních firem, které se primárně soustředí na postoj a vztah zaměstnance k organizaci, namísto jeho propojení s konkrétní pracovní rolí. V rámci prediktorů angažovanosti pak převládá zaměření na konkrétní organizační a manažerské intervence, které daná organizace může prakticky využít pro zlepšování pracovní angažovanosti svých zaměstnanců (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; MacLeod & Clarke, 2009). Problematickou oblastí těchto nástrojů měření je především fakt, že v rámci pracovní angažovanosti měří spíše soubor různých faktorů týkajících se obecných postojů zaměstnanců vůči organizaci a je zde velký překryv s jinými psychologickými konstrukty (Newman, Joseph & Hulin, 2010). Například zde ve většině případů existuje překryv s již dobře definovaným afektivním závazkem vůči organizaci, či následnou intencí setrvat ve společnosti (Fletcher & Robinson, 2013). Dále pak tyto měřící nástroje velmi často nerozlišují mezi pracovní angažovaností a jejími prediktory a důsledky (Rich, LePine & Crawford, 2010; Saks, 2008; Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013).

Zástupci těchto nástrojů pro měření pracovní angažovanosti jsou roční zaměstnanecké dotazníky Národního ústavu zdraví a státní služby Velké Británie (Department of Health, 2012; Civil Service, 2011). **Dotazník Národního ústavu zdraví** je

devíti-položková škála, která je zaměřena především na organizační angažovanost, důvěru ve službu, organizační vizi a pozitivní doporučující postoj, avšak obsahuje i položky měřící angažovanost pracovní. Ačkoliv tento dotazník autoři přehledové studie řadí do této skupiny měřících nástrojů, vzhledem ke své dvoudimenzionální povaze by mohl být stejně dobře zařazen i do následující skupiny multidimenzionálních přístupů k angažovanosti. **Dotazník Státních služeb** je sestaven z pěti položek, které se týkají pouze angažovanosti organizační, pocitů hrdosti, identifikace s organizací, oddanosti a propagace organizace navenek. Oba dotazníky využívají pětistupňovou škálu indikující míru souhlasu.

Dalším dotazníkem z této skupiny je **dotazník Institutu pro studium zaměstnanců** (*Institute of Employees Studies*) autorů Robinson, Perryman a Hayday (2004), který sestává z dvanácti položek měřících postoje zaměstnanců vůči organizaci a hodnotám organizace (např. „*Jsem vždy ochotný udělat něco navíc, abych pomohl této společnosti.*“; „*Na budoucnosti této společnosti mi opravdu záleží.*“, apod.). Kromě těchto dvanácti položek jsou součástí dotazníku i další položky měřící vybrané klíčové prediktory pracovní angažovanosti. Tento dotazník byl dále validován na vzorku 10 000 zaměstnanců státní správy (Robinson, Hooker & Hayday, 2007).

Do této kategorie patří též poměrně hojně využívaná sebehodnotící škála **The Gallup Workplace Audit** stejnojmenné konzultantské společnosti, která obsahuje dvanáct položek měřících spíše prediktory angažovanosti, nežli angažovanost samotnou (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Macey & Schneider, 2008).

Svůj vlastní dotazník měřící vlastní tří faktorový model udržitelné angažovanosti (*sustainable engagement*) vyvinula společnost **Towers Watson** (2013). Dle této společnosti je angažovanost, tj. ochota investovat úsilí pro dosažení organizačních cílů, pouze jedním ze tří faktorů výsledné udržitelné angažovanosti. Další dvě jeho části pak tvoří energizující zážitky a umožňující (*enabled*) pracovní prostředí. Poslední, v praxi poměrně rozšířenou dotazníkovou metodou, je ta z dílny společnosti **Aon Hewitt** (Merry, 2013). Ta angažovanost definuje ve vztahu k organizaci třemi komponenty: doporučujícím postojem (*say*), záměrem setrvat v organizaci (*stay*) a ochotou „udělat něco navíc“ (*strive*). Součástí dotazníku je pak také šest skupin prediktorů, které se dále dělí na základní a rozlišující faktory.

Měření angažovanosti jako multidimenzionálního konstruktů

Multidimenzionální přístup vychází z výzkumu Saks (2006), jehož hlavním přínosem je rozdělení angažovanosti na dva druhy, a to pracovní a organizační (Fletcher & Robinson,

2013). Oba tyto druhy angažovanosti se ukazují být svébytnými konstrukty s vlastní prediktivní validitou (Saks, 2006).

V rámci svého přístupu vytvořil Saks (2006) dvě šesti-položkové škály pracovní a organizační angažovanosti. Položky obou škál vycházejí z Kahnova pojetí angažovanosti a týkají se plné psychologické přítomnosti nejen při výkonu práce, ale i v rámci fungování ve společnosti (např. *„Moje práce mě zajímá a naprosto pohlcuje.“* a *„Jednou z nejzajímavějších věcí je pro mě zapojení se do dění v této organizaci.“*). Obě škály jsou hodnoceny na Likertově pětibodové stupnici indikující míru souhlasu. Škály byly validovány na vzorku 102 kanadských zaměstnanců z různých pracovních odvětví (Fletcher & Robinson, 2013).

2. Prediktory pracovní angažovanosti

Pokud vycházíme z definic pracovní angažovanosti jako situačně podmíněného stavu, který je též částečně charakteristický určitým způsobem chování a reagování, pak je důležitou otázkou, jaké faktory jsou určující pro vznik tohoto stavu a vedou k chování, které je v rámci výkonu pracovních povinností možné označit za žádoucí. Ve druhé kapitole se proto budeme věnovat mapování a popisu základních prediktorů pracovní angažovanosti, stejně jako nastínění teorií, které vztah těchto proměnných a pracovní angažovanosti vysvětlují.

Prediktory pracovní angažovanosti jsou poměrně širokou skupinou proměnných, z nichž některé mohou být víceméně univerzálně platné (vycházející např. ze základních lidských potřeb) a jiné se mohou významněji lišit v závislosti na prostředí a podmínkách konkrétní organizace (např. v případě probíhající transformace). V každé společnosti tedy může být nejsilnějšími prediktory skupina odlišných proměnných (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Pro zjednodušení a přehlednost existují různorodé snahy o rozdělení prediktorů do koherentních a smysluplných kategorií.

Obecně lze faktory nebo též prediktory pracovní angažovanosti rozdělit na:

- podmínky individuální, související s osobností jedince,
- podmínky situační, související s charakterem pracovní pozice a pracovním prostředím v rámci dané organizace (Bakker & Demerouti, 2008; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Někteří autoři pak dále rozdělují situační faktory na pracovní, týmové a organizační (Albrecht & Su, 2012).

Obě skupiny prediktorů - osobnostní charakteristiky i vnější podmínky predisponují zaměstnance k prožívání stavů, jež můžeme souhrnně nazvat pracovní angažovaností. Pracovní angažovanost je tedy produktem vnějších podmínek i dispozičních charakteristik osobnosti a jejich vzájemné interakce (Macey & Schneider, 2008).

Avšak dle nedávných výzkumů se ukazuje, že vztah mezi pracovní angažovaností a prediktory není pouze jednosměrný a dochází zde ke vzájemnému ovlivňování. Tedy, že prediktory ovlivňují úroveň pracovní angažovanosti, a ta zpětně též ovlivňuje vnímání pracovního prostředí. Například longitudinální studie (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008) predikovala úroveň pracovní angažovanosti způsobem, jakým zaměstnanci následně hodnotili autonomii a sociální podporu. K obdobným závěrům došly i další studie, které

zjistily oboustranný pozitivní vztah mezi pracovní angažovaností a pracovními zdroji (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Podrobnější dělení prediktorů pracovní angažovanosti navrhli autoři Christian, Garza a Slaughter (2011), kteří na základě vlastního výzkumu rozdělili nejsilnější prediktory pracovní angažovanosti do tří oblastí:

- charakteristiky práce, kam zařazují například autonomii, různorodost pracovních úkolů, důležitost pracovních úkolů, řešení problémů (ve smyslu nových inovativních řešení), komplexitu dané pracovní pozice, zpětnou vazbu, sociální oporu, fyzické nároky a pracovní podmínky,
- způsob vedení lidí (leadership), kam patří transformační způsob vedení lidí, oboustranný vztah nadřízeného s podřízeným,
- osobnostní dispozice, kterými jsou svědomitost, pozitivní afektivita (extraverze) a proaktivní přístup.

2.1 Charakteristiky práce (*job characteristics*)

První z kategorií vychází z modelu pracovních charakteristik (*Job characteristics model*) Hackmana, Oldhama a Pearce (1976), kteří tvrdí, že některé charakteristiky práce a pracovního prostředí jsou samy o sobě motivující a vedou tak k vyšší ochotě zaměstnance investovat zdroje a úsilí do výkonu pracovních úkolů. Toto tvrzení je též v souladu s výzkumy Kahna (1990), Macey a Schneider (2008). Dělení dále rozšířili Humphrey, Nahrgang a Morgenson (2007), kteří navrhují v rámci této kategorie rozlišovat faktory motivační, sociální a kontextuální.

Motivační jsou ty **charakteristiky**, které facilitují motivaci skrze prožitky smysluplnosti, zodpovědnosti a znalosti výsledků své práce (Hackman, Oldham & Pearce, 1976). Právě sem spadá pět klíčových charakteristik vycházejících z výše zmíněného modelu pracovních charakteristik autorů Hackman a Oldham (1980). Těmito charakteristikami jsou autonomie, zpětná vazba, různorodost a důležitost pracovních úkolů a identita práce.

Autonomie je dána mírou poskytované svobody a samostatnosti, se kterou zaměstnanec plánuje a určuje způsoby výkonu své práce. Jedná se o vertikální rozšíření vlastní odpovědnosti samostatně konat a činit rozhodnutí. Zpětná vazba odráží množství a kvalitu zpětné vazby, skrze kterou zaměstnanci dostávají informaci o kvalitě a efektivitě své práce. Různorodost pracovních úkolů (*task variety*) se týká rozsahu a rozmanitosti prováděných úkolů. Důležitost pracovních úkolů je dána mírou vlivu či dopadu práce na ostatní zaměstnance i jedince mimo organizaci. A v neposlední řadě identita práce je

definována jako schopnost vykonávat danou práci od začátku až do konce (Hackman & Oldham, 1974).

V rámci zkoumání výše zmíněných pracovních charakteristik došlo několik výzkumníků k závěru, že nejsilnějším a nejdůležitějším prediktorem pracovní angažovanosti zaměstnanců je autonomie (Slatten & Mehmetoglu, 2015; Slattery, Selvarajan, Anderson & Sardesai, 2010; Taipale, Selander, Anttila & Nätti, 2011). Důležitost autonomie dokládá i její zařazení mezi tři základní lidské potřeby, které výrazně ovlivňují motivaci, v rámci již velmi dobře výzkumně podložené teorie sebedeterminace (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Dle studie Xu a Thomas (2010) je autonomie více spjata s pracovní angažovaností u seniornějších pozic, kde se obecně předpokládá větší míra samostatnosti a odpovědnosti.

S autonomií úzce souvisí vnímaná kontrola. Bylo prokázáno, že vnímaná osobní kontrola nad způsobem a podmínkami práce, i možnost aktivně ovlivňovat rozhodování v organizaci, vede k pocitům kompetentnosti, a tím i k vyšší pracovní angažovanosti (Cherniss, 1980; Lee & Ashforth, 1993; Leiter, 1992). Důležitost pocitu kontroly nad způsobem výkonu a výsledky práce, vyplynula i z dvouleté longitudinální studie autorů Mauno, Kinnunen a Ruokolainen (2007).

Silný vliv autonomie, dostatku zpětné vazby, vyšší variability a vnímané důležitosti pracovních úkolů na pracovní angažovanost potvrdila i nedávná meta-analytická studie autorů Christian, Garza & Slaughter (2011). Dle studie autorů Shantz, Alfes, Truss a Soane (2013), ve které byl ověřován vztah všech pěti motivačních pracovních charakteristik a pracovní angažovanosti na vzorku 283 zaměstnanců konzultační a stavební společnosti, je nejsilnějším prediktorem pracovní angažovanosti rozmanitost pracovních úkolů. Signifikantní, avšak slabší vztah našli autoři mezi pracovní angažovaností, autonomií, zpětnou vazbou a důležitostmi pracovních úkolů. Vliv identity práce se v rámci této studie nepotvrdil. Další výzkumy se zabývaly vztahem dostatku zpětné vazby, autonomie a syndromu vyhoření. Dle Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) je negativní vztah mezi autonomií, zpětnou vazbou a syndromem vyhoření velmi dobře výzkumně ověřen. Pokud vycházíme z modelu pracovní angažovanosti Maslach a Leiter (1997), lze na základě těchto výzkumů předpokládat obdobný, avšak opačný - tedy pozitivní vztah obou prediktorů a pracovní angažovanosti.

Sociální charakteristiky se týkají vnímané sociální opory, která vychází z dostatku příležitostí říci si o pomoc či o radu. Sociální opora hraje významnou roli pro vznik bezpečného prostředí, a též přispívá k vnímané smysluplnosti práce (Gersick, Dutton & Bartunek, 2000; Kahn, 1990; May, Gilson & Harter, 2004; Ryan & Deci, 2001).

Tyto závěry podporuje i studie Ötken a Erben (2010), který zjistil významnou souvislost mezi vnímanou mírou podpory přímého nadřízeného a úrovní pracovní angažovanosti podřízených zaměstnanců. Dle Leiter a Maslach (2009) má podpora nadřízeného pozitivní vliv na pracovní angažovanost skrze snížení míry vyčerpání, což si vysvětlují vlivem manažera na množství práce, které zaměstnanec musí odvést. Jiné výzkumy, zabývající se podporou přímého nadřízeného, zdůrazňují především fakt, že kromě pozitivního vlivu jde především o klíčový zdroj demotivace zaměstnanců, která může vést k emoční i kognitivní odpojení se zaměstnanců od práce (Frank, 2004).

Sociální charakteristiky, konkrétně sociální podporu poskytovanou kolegy, zmiňují ve své meta-analytické studii mezi nejsilnějšími prediktory pracovní angažovanosti i již zmínění autoři Christian, Garza a Slaughter (2011). Pozitivní vztah, jak podpory přímého nadřízeného, tak podpory ze strany kolegů s pracovní angažovaností, též potvrdila nedávná studie Sarti (2014).

Hakanen, Schaufeli a Ahola (2008) se ve svých výzkumech zabývali obecněji definovanou vnímanou sociální podporou ze strany organizace, která též, dle jejich výsledků, přispívá ke zvýšené pracovní angažovanosti zaměstnanců. Pojem vnímané organizační podpory dle autorů Eisenberger, Huntington, Hutchison a Sowa (1986) reflektuje to, do jaké míry zaměstnanec vnímá, že se o něj a jeho wellbeing organizace zajímá a že společnost naplňuje jeho základní socioekonomické potřeby. Vliv vnímané organizační podpory, podpůrného vztahu s nadřízeným a týmové spolupráce na pracovní angažovanost zkoumali na poměrně rozsáhlém vzorku 510 a 718 zdravotních sester z Austrálie a USA i Brunetto a kol. (2013). Ti došli k závěru, že vnímaná organizační podpora a týmová práce jsou univerzálními prediktory, kdežto podpůrný vztah s nadřízeným byl signifikantním prediktorem pracovní angažovanosti pouze u australského vzorku respondentů. Signifikantní vztah organizační podpory a angažovanosti pak na vzorku 246 manažerů potvrdila i studie Biswas a Bhatnagar (2013).

K obdobným závěrům o důležitosti sociální podpory došli i Schaufeli a Bakker (2004) a autoři další meta-analytické studie, která se zabývala longitudinálními výzkumy pracovní angažovanosti (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Feldt, 2010). Vztah mezi sociální podporou a pracovní angažovaností ověřili ve své rozsáhlé studii na vzorku 7867 zaměstnanců z osmi evropských zemí i Taipale, Selander, Anttila & Nätti (2011). Dle jejich výsledků byla sociální podpora silným prediktorem pracovní angažovanosti u zaměstnanců pocházejících z šesti z osmi testovaných zemí. Lze tedy předpokládat, že vztah tohoto prediktoru s pracovní angažovaností částečně závisí na kultuře dané země.

Mezi sociální charakteristiky práce, které mají vliv na pracovní angažovanost zaměstnanců, patří i vzájemná spolupráce (Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Gibbons, 2006). Robinson a kol. (2004) dále zdůrazňují, že je důležité dívat se nejen na týmovou spolupráci, ale i na spolupráci mezi týmy a na úrovni vrcholového vedení.

Do poslední z podkategorií **kontextuálních pracovních charakteristik** autoři řadí pracovní nároky a pracovní prostředí především ve smyslu fyzikálních podnětů, jakými jsou teplota, hluk, apod. V případě nárůstu fyzických nároků, či rušivých podnětů většinou dochází k negativním prožitkům, které brání plnému ponoření se do výkonu práce (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007; Christian, Garza & Slaughter, 2011). Negativní důsledky má též dlouhodobé vyšší množství práce, které dle Maslach a Leiter (2008) souvisí pozitivně s vyhořením, protože vede k vyčerpání a neschopnosti zaměstnanců splnit všechny pracovní úkoly. Naopak dlouhodobě zvládnutelné množství pracovních úkolů umožňuje jedinci pracovat efektivněji a soustředit se na rozvoj kompetencí potřebných pro úspěšný výkon své práce. Zajímavý efekt pracovních nároků, jakými jsou například pracovní tlak a komplexní úkoly, na pracovní angažovanost, ukázala studie autorů Crawford, LePine a Rich (2010). Ti zjistili, že namísto předpokládaného negativního vlivu mají tyto pracovní nároky s angažovaností zaměstnanců pozitivní vztah. Autoři předpokládají, že zde hraje roli postoj a interpretace pracovních nároků, které, pokud jsou vnímány jako výzva, vedou ke zvyšování pracovní angažovanosti zaměstnanců. Pozitivní vztah mezi pracovními nároky a pracovní angažovaností potvrdily i výsledky studie Hakanen, Bakker a Demerouti (2005), kteří zjistili, že variabilita odborných dovedností vedla ke zvýšení pracovní angažovanosti pouze za předpokladu vyšších pracovních nároků a pracovního vytížení.

To však obecně neplatí o dalších pracovních nárocích, mezi které patří například nejasnost pracovní role či pracovní nejistota. Ty jsou naopak často vnímány jako stresující a brání v růstu a dosahování cílů (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). Studie naznačují, že rolová nejasnost a pracovní nejistota především negativně ovlivňují jednu z dimenzí pracovní angažovanosti, a to odhodlání (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007; Salanova, Lorente, Chambel & Martínez, 2011). Negativní vliv na angažovanost se též předpokládá u zvýšených fyzických nároků a fyzicky náročného pracovního prostředí (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Vztah pracovních nároků a pracovní angažovanosti tedy prozatím nebyl jasně vymezen, což lze připsat faktu, že pracovní nároky nelze interpretovat pouze jako negativní pracovní stresory (Bakker & Demerouti, 2007).

2.2 Vedení lidí (*leadership*)

V rámci této kategorie uvádějí autoři dva aspekty, a to transformační způsob vedení lidí a kvalitu oboustranného vztahu mezi lídrem a zaměstnancem (Christian, Garza & Slaughter, 2011). **Transformační způsob vedení lidí** je charakteristický zplnomocňujícím přístupem k zaměstnancům, jejich intelektuální stimulací a zaměřením na rozvoj jejich schopností a dovedností a individuálním přístupem k jejich potřebám, zájmům, motivaci a morálce (Bass & Avolio, 1994; Ismail et al., 2009). Dle Burns (1978) vede transformační leadership především k většímu vzájemnému pochopení mezi lídrem a jeho následovníkem (*follower*). Dle Bass (1985) je primární přidanou hodnotou tohoto stylu vedení přesměrování od zaměření na uspokojování vlastních zájmů k podpoře a zaměření se na naplňování cílů organizace. Dle Kahn (1992) je intelektuální stimulace důležitou podmínkou pro úspěšné zvládnání náročných úkolů a překážek při výkonu pracovních úkolů.

Výzkumy naznačují, že transformační způsob vedení vede u následovníků k rozvinutí nadšení (*passion*) a identifikaci s jejich náplní práce (Bass & Avolio, 1990; Macey & Schneider, 2008). Tento způsob vedení byl jako silný prediktor pracovní angažovanosti identifikován v množstvích studií v různých pracovních i kulturních kontextech (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik, 2014; Vincent-Hoper, Muser & Janneck, 2012; Hoon Song, Kolb, Hee Lee & Kyoung Kim, 2012; Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). Naopak u transakčního stylu vedení byl zjištěn negativní vztah s pracovní angažovaností zaměstnanců (Zhang, Avery, Bergsteiner & More, 2014).

Druhý důležitý aspekt vychází z teorií směny mezi lídrem a následovníky (*Leader-member Exchange theory*) a týká se **kvality oboustranného pracovního vztahu mezi lídrem a zaměstnanci** (Graen & Scandura, 1987; Messick & Kramer, 2005). Kvalita tohoto vztahu, založená na pozitivní afektivitě a charismatu lídra, pozitivně ovlivňuje emoce a postoje následovníků (Engle & Lord, 1997; Gerstner & Day, 1997).

Nedávná metaanalytická studie potvrdila, že existuje pozitivní souvislost mezi transformačním stylem, kvalitou vedení a pracovní angažovaností (Christian, Garza, Slaughter, 2011). V jiné studii se pak jako jeden z nejsilnějších prediktorů ukázal být koučovací přístup manažera (Schaufeli & Bakker, 2004). Mezi další důležité aspekty leadershipu, u kterých byla zjištěna souvislost s pracovní angažovaností, patří důvěryhodnost, integrita a zaměření na vztahy, nikoliv pouze na výstupy práce (Gibbons, 2006; Xu & Thomas, 2011). Významný vztah mezi vysokou úrovní pracovní angažovanosti a na vztahy orientovaným způsobem vedení potvrdily i další studie (May, Gilson & Harter, 2004; Saks, 2006; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Dle Owens a

Hekman (2012) je pak důležitým prediktorem pracovní angažovanosti především způsob vedení lidí podporující iniciativu, sebereflexi a revizi vlastní práce zaměstnanců. To je v souladu se studií Sarti (2014), která též zjistila pozitivní souvislosti mezi participativním a instrumentálním stylem vedení a úrovní pracovní angažovanosti.

Na důležitost kvality způsobu vedení lidí a rozvinutí pracovní angažovanosti poukazují i další autoři, kteří jako důležité faktory *leadershipu* vnímají nastavování jasných očekávání, férovost, důvěryhodnost a schopnost rozpoznat a ocenit dobrý výkon (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008). Dvir, Amolio a Shamir (2002) k těmto aspektům pak ještě přidávají zplnomocňující přístup, který též prokazatelně vede ke zvyšování pracovní angažovanosti. Autoři Sousa a van Dierendonck (2014) se ve své rozsáhlé studii 1107 portugalských zaměstnanců zabývali konceptem tzv. lídra, který slouží druhým (*servant leadership*). Dle jejich výsledků tento styl vedení či přístup k vedení lidí významně souvisí s úrovní pracovní angažovanosti zaměstnanců především v případě vysoké míry nejistoty. K podobným závěrům dospěli i autoři jiné studie na vzorku 263 ukrajinských zaměstnanců (De Clercq, Bouckennooghe, Raja & Matsyborska, 2014).

Způsob vedení lidí má však i nepřímý vztah s angažovaností skrze vliv na další prediktory, jakými jsou například dostatek zpětné vazby, vnímaná spravedlnost, autonomie a jasnost pracovní role (Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Papalexandris & Galanki, 2009).

2.3 Osobnostní dispozice

Mezi osobnostní dispozice, které mají vliv na pracovní angažovanost lze zařadit svědomitost, pozitivní afektivitu neboli extraverci a osobnostní tendenci k proaktivitě (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Dle studie Macey a Schneider (2008) sem dále patří i osobnostní rysy spojené s vlastní účinností (*human agency*), tedy schopností kontrolovat vlastní myšlenky a emoce.

Vliv osobnostních dispozic se potvrdil ve dvou longitudinálních výzkumech, které zjistily, že vnímaná osobní účinnost (*self-efficacy*) a sebevědomí (*self-esteem*) do jisté míry ovlivňují vztah pracovních zdrojů a pracovní angažovanosti (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Důležitost stabilního sebevědomí a vědomí vlastních kompetencí pro vznik a zvýšení pracovní angažovanosti vyzdvihoval ve své teorii angažovanosti i Kahn (1990). Souvislost mezi pracovní angažovaností a vnímanou osobní účinností zjistili ve své studii též Schyns a Von Collani (2002). Autoři dalších výzkumů došli k závěru, že mezi vnímanou osobní účinností

a pracovní angažovaností z dlouhodobého hlediska existuje pozitivní obousměrný vztah (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). V rámci školního prostředí bylo zjištěno, že s pracovní angažovaností souvisí nejen vnímaná osobní účinnost, ale i vnímaná kolektivní účinnost (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez & Schaufeli, 2003).

Dle Leiter a Maslach (2008) je pak významnou charakteristikou ovlivňující pracovní angažovanost zaměstnance jeho hodnotový žebříček, který významně souvisí s tím, s jakými očekáváními a cíli vstupuje do pracovního vztahu. To je v souladu se závěry Robinson, Perryman a Hayday (2006), podle nichž individuální dispozice a rozdíly hrají důležitou roli v determinaci úrovně pracovní angažovanosti jednotlivých zaměstnanců především skrze ovlivňování způsobu vnímání a interpretace okolní reality.

Gan a Gan (2013) ve své studii zkoumali souvislost osobnostních rysů dle pěti-faktorového modelu osobnosti (*Big Five*) a pracovní angažovanosti. Dle jejich zjištění s pracovní angažovaností pozitivně souvisí extravertzi a svědomitostí, naopak negativní vztah byl zjištěn mezi pracovní angažovaností a neuroticismem. Významný vliv svědomitosti na úroveň pracovní angažovanosti potvrdily i studie Kim, Shin, Swanger (2009) a Sulea, Virga, Maricutoiu, Schaufeli, Dumitru a Sava (2012). Negativní vztah angažovanosti a neuroticismu zjistili ve své studii i autoři Woods a Sofat (2013).

2.4 Další klíčové prediktory pracovní angažovanosti

Vzhledem k tomu, že v rámci předchozího dělení nebyly vyčerpány či jasně zařazeny všechny podstatné faktory, které dle výzkumů významně souvisí s pracovní angažovaností, budou dále krátce nastíněno několik dalších situačních a situačně podmíněných prediktorů.

Rozvoj a kariéra

Dostatek příležitostí pro rozvoj i návazný kariérní růst jsou důležitými aspekty uspokojujícími potřebu kompetence a úspěšného výkonu v rámci pracovního prostředí (Deci, Olafsen & Ryan, 2017; Seligman, 2011). Sarti (2014) ve své studii zjistil, že příležitost učit se byla nejsilnějším prediktorem úrovně pracovní angažovanosti zaměstnanců pečovatelské služby. Tyto závěry podpořila i zjištění, ke kterým ve své studii došli Trincherio, Brunetto a Borgonovi (2013). Dle výsledků této studie byly dostupnost vzdělávání a rozvojové příležitosti nejvýrazněji spjaty s vyšší úrovní pracovní angažovanosti u zkoumaného vzorku zdravotních sester. Aspekty týkající se dostatku příležitostí i přístupu k prostředkům umožňujícím profesní rozvoj a kariérní růst, měly významný efekt na pracovní angažovanost i u zaměstnanců indické softwarové společnosti (Mani, 2011).

Rozvoj kompetencí a možnost kariérního růstu se objevil i mezi deseti hlavními prediktory pracovní angažovanosti v rámci výzkumu autorů Robinson, Perryman a Hayday (2004) i Seijts a Crim (2006).

Odměňování a uznání

Dalším důležitým aspektem pracovního prostředí, který má vliv na pracovní angažovanost zaměstnanců je dostatek ocenění, ať už finančního (odměn), či nefinančního (uznání). To je v souladu především s výzkumy prováděnými v rámci teorie sociální výměny, jež vnímají angažovanost jako reciproční tendenci zaměstnanců odvděčit se za získané zdroje, ve formě finančního i nefinančního ocenění, skrze větší míru zapojení se do výkonu své práce (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006). Vztah mezi pracovní angažovaností a finanční odměnou byl zjištěn ve studii Choo, Mat a Al-Omari (2013). Maslach a Leiter (2008) ve své studii zjistili významnou pozitivní souvislost mezi odměnami a uznáním a pracovní angažovaností a opačný vztah se syndromem vyhoření. Souvislost finančních odměn a úrovně pracovní angažovanosti zjistili ve svých studiích i Azoury, Daou a Sleiaty (2013) a Karatepe (2013). Tato souvislost mezi finančními odměnami a pracovní angažovaností se naopak nepotvrdila ve výzkumu Sarti (2014).

O významu uznání pro rozvoj pracovní motivace a spokojenosti pak svědčí i výsledky nedávné studie Scalan a Still (2019), kteří dospěli k závěru, že je uznání jedním z nejdůležitějších pracovních zdrojů přispívajících i k celkovému wellbeingu zaměstnanců. Ke stejným závěrům došli i autoři Danish a Usman (2010). Dle La Motta (1995) ovlivňuje ocenění motivaci zaměstnanců pouze v případě, že jsou odměny či uznání neočekávané.

Vnímaná spravedlnost

Poněkud jiný úhel pohledu nejen na odměňování a uznání nabízejí výzkumy týkající se vnímané spravedlnosti. Dle těch totiž není směrodatné množství uznání či výše odměn, ale to, zda tyto ocenění vnímá zaměstnanec jako spravedlivé v kontextu svého výkonu a porovnání se s okolím. Výzkumy dále rozlišují dva úhly pohledu na vnímanou spravedlnost. První, distribuční spravedlnost, se týká výsledku přerozdělení prostředků. Druhá, procedurální spravedlnost, se týká způsobu, jakým bylo o přidělení prostředků rozhodnuto (Colquitt, 2001; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Dle Saks (2006) je pro pracovní angažovanost zaměstnanců zásadní, aby byly výsledky i způsoby rozdělování odměn konzistentní a předvídatelné. Robbins a Langton (2005) dále rozšířili koncept vnímané spravedlnosti o třetí typ, tzv. interakční spravedlnost (*interactive justice*). Interakční

spravedlnost se týká toho, zda zaměstnanci obecně vnímají, že je s nimi zacházeno s úctou a respektem. V rámci svého výzkumu autoři zjistili, že existuje souvislost mezi procedurální spravedlností a pracovní angažovaností, a zároveň distribuční a interakční spravedlností s angažovaností organizační. Naopak, ve výzkumu Agarwal (2014) se vztah mezi pracovní angažovaností a procedurální, ani interakční spravedlností nepotvrdil. K podobným závěrům dospěli i autoři jiné výzkumné studie, Gupta a Kumar (2012), kteří se věnovali spravedlnosti týkající se hodnocení výkonu. Dle jejich výsledků pracovní angažovanost zaměstnanců souvisí pouze s distribuční spravedlností, ale nikoliv se spravedlností procedurální.

Dle Bakker, Killmer, Siegrist a Schaufeli (2000) je klíčovým prediktorem pracovní angažovanosti i syndromu vyhoření především nepoměr mezi vynaloženou snahou a získanou odměnou (*effort-reward imbalance*). Spravedlivé zacházení je též jednou ze základních pracovních podmínek souvisejících, jak s pracovní angažovaností, tak se syndromem vyhoření, v modelu angažovanosti navrženého Maslach, Schaufeli & Leiter (2001).

Fit zaměstnance a pracovního prostředí

Zajímavým úhlem pohledu, propojujícím jak vnější pracovní podmínky, tak vnitřní osobnostní dispozice, je zkoumání tzv. „fitu“ mezi zaměstnancem a pracovním prostředím (*person-environment fit*), případně též jejich nesouladu (*job-person incongruity*). Tomuto tématu se ve svém výzkumu věnovali Maslach, Schaufeli a Leiter (2001), kteří navrhli šest klíčových oblastí pracovního života, jež ovlivňují pracovní angažovanost a syndrom vyhoření:

1. množství práce (*workload*),
2. kontrola (vnímaná možnost volby),
3. odměňování a uznání,
4. komunita (kvalita sociálních interakcí a týmová práce) a sociální podpora,
5. vnímaná spravedlnost a
6. smysluplná a hodnotná práce.

Dle autorů jde u všech oblastí především o tzv. fit mezi zaměstnancem a těmito šesti klíčovými charakteristikami pracovního prostředí. Čím lepší a těsnější je tento fit, tím angažovanější je zaměstnanec a naopak (Maslach & Leiter, 1997). Vliv všech šesti skupin prediktorů jak na stav vyhoření, tak i pracovní angažovanost, byl následně ověřen v rámci longitudinální studie (Leiter & Maslach, 2009).

Fitem mezi zaměstnancem a jeho pracovním prostředím se zabývali i Leiter a Harvie (1997), kteří se ve své studii zaměřili na soulad hodnot zaměstnance s hodnotami dané organizace. Ti v rámci své studie zjistili, že je nesoulad hodnot zaměstnanců s hodnotami dané společnosti jedním z klíčových prediktorů vyhoření. Tyto závěry jsou v souladu s Kahnovou teorií angažovanosti, dle které je soulad hodnot zaměstnance a společnosti klíčovým pro vnímanou smysluplnost práce, která dále vede k vyšší pracovní angažovanosti (1990, 1992). Tento vztah, kdy fit mezi organizací a zaměstnancem vede skrze prožitky smysluplnosti k větší osobní zaangažovanosti a investici většího úsilí pro dosažení organizačních cílů, potvrdily i výsledky dalších výzkumů (Brown & Leigh, 1996; May, Gilson & Harter, 2004; Biswas & Bhatnagar, 2013).

Další studie se namísto souladu hodnot zabývaly jiným aspektem fitu mezi zaměstnancem a jeho pracovní pozicí, a to možností uplatňovat své schopnosti a dovednosti při výkonu své práce. Dle výzkumů O'Brien a Humhrys (1982) a O'Brien a Dowling (1980) je využití dovedností (*skill utilization*) důležitou, avšak v původním výzkumu autorů Hackman, Oldham a Pearce (1976), opomenutou charakteristikou práce. Dle jejich výzkumů je využití dovedností lepším prediktorem pracovní spokojenosti, nežli zbylých pět pracovních charakteristik (autonomie, zpětná vazba, různorodost a důležitost pracovních úkolů, a identita práce). Význam využití dovedností, jakožto důležitého pracovního zdroje predikujícího úroveň pracovní angažovanosti, potvrdili ve svém výzkumu i Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte a Lens (2008).

V rámci této kapitoly jsme se pokusily nastínit významné prediktory pracovní angažovanosti, nicméně rozhodně se nejedná o jejich úplný výčet. Například dle kategorizace autorů Robinson, Perryman a Hayday (2004) ovlivňuje pracovní angažovanost zaměstnanců, nad rámec již zmiňovaných prediktorů, i celkové zdraví zaměstnanců, pocit bezpečí a spolupráce v rámci i nad rámec týmu. Welch (2011) pak dále mezi významné prediktory přidává kvalitu interní komunikace a sdílený organizační záměr.

3. Teorie pracovní angažovanosti

Pokud chceme opravdu pochopit koncept pracovní angažovanosti a to, jak vzniká a jakými způsoby ovlivňuje chování jedince, musíme se nutně kromě identifikace prediktorů a důsledků pracovní angažovanosti zaměřit i na základní mechanismy, kterými se vztahy mezi proměnnými realizují (Meyer & Gagné, 2008).

3.1 Pracovní angažovanost a teorie sebedeterminace (*Self determination theory*)

Teorie sebedeterminace (*Self determination theory*) je teorií motivace, jež je v rámci psychologie zkoumána již přes 30 let (Deci & Ryan, 1985). Jedná se tedy o velmi dobře výzkumně podloženou teorii, která byla aplikována v mnoha různých kontextech včetně toho pracovního, kde byl prokázán její přínos v rámci predikce úrovně pracovního výkonu, iniciativy a vytrvalosti při řešení náročných úkolů a kreativity (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Základními pilíři této teorie jsou dvě hlavní kategorie motivace: vnitřní (*intrinsic*) a vnější. Vnitřní motivace souvisí s aktivitami, které jsou samy o sobě naplňující a přináší radost, tedy jedná se o motivaci pro činnost samotnou. Vnější motivace je naopak instrumentální a směřuje tedy vždy k dosažení nějakého cíle, jenž je předpokládaným výsledkem dané aktivity (Deci & Ryan, 1985). Teorie sebedeterminace navíc tyto dva druhy motivace dále dělí dle míry, do jaké je v rámci motivačního procesu uplatněna jedincova autonomie. Dle tohoto kontinua se může vnější motivace uplatňovat skrze následující regulační mechanismy:

- externí/ vnější regulace, jejímž cílem je získat odměnu, nebo se naopak vyhnout trestu,
- introjekci, která vede ke zvýšení ega, případně vyhnutí se pocitům viny,
- identifikaci, charakteristickou snahou dosáhnout vlastních/ osobních cílů a
- integraci, směřující k sebevyjádření (Meyer & Gagné, 2008).

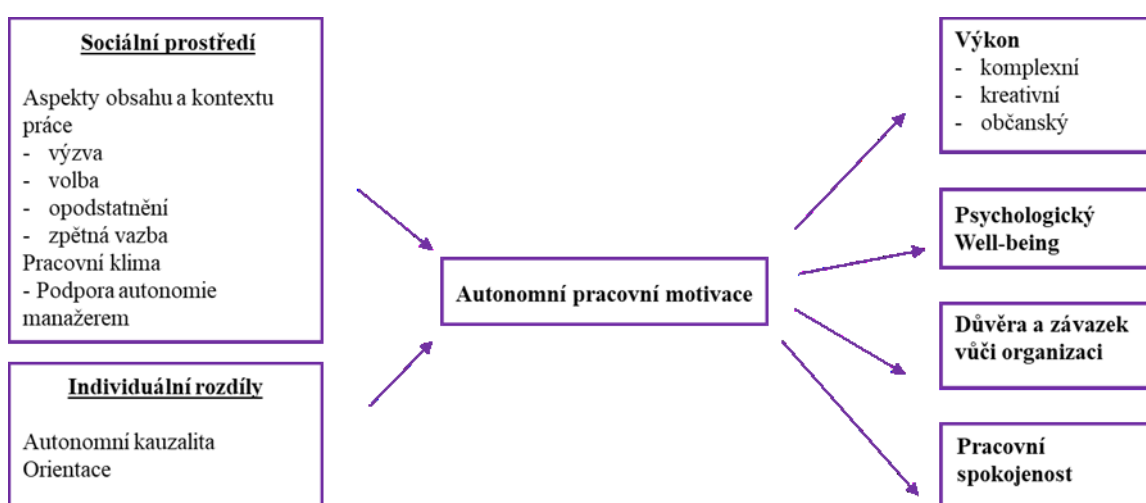
Identifikace a integrace zpravidla vykazují nejvyšší míru autonomie a uplatnění vlastní vůle a společně s vnitřní motivací tvoří autonomní formy regulace. Kdežto externí regulace a introjekce jsou většinou spojeny s vyšší mírou vnější kontroly a menší autenticitou, a proto jsou označovány jako řízené formy regulace.

Dle Meyer a Gagné (2008) jsou to právě autonomní formy regulace, které se ve své podstatě do velké míry překrývají se stavem angažovanosti především tak, jak jej definují Macey a Schneider (2008).

Dalším klíčovým aspektem sebedeterminační teorie je idea, že vliv prostředí na motivaci (a potažmo angažovanost) ovlivňují tři základní psychologické potřeby a jejich uspokojování. Těmito třemi základními potřebami jsou:

- potřeba vztahování se a sounáležitosti,
- potřeba kompetence a osobní účinnosti a
- potřeba autonomie a sebeurčení (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

Uspokojení těchto tří základních potřeb ovlivňuje celkový wellbeing a efektivní fungování v sociálním prostředí (Ryan, 1995). Propojení prediktorů a důsledků motivace do uceleného systému je graficky znázorněno níže.



Obrázek 1: Model propojující environmentální a individuální faktory s autonomní motivací a pracovními důsledky dle teorie sebedeterminace (Gagné & Deci, 2005)

3.2 Pracovní angažovanost a model pracovních nároků a zdrojů (*Job*

Demands-Resources Model)

Model pracovních nároků a zdrojů byl původně teoreticky vztažen k syndromu vyhoření, konkrétně jeho dvěma charakteristikám - vyčerpání a odpojení se/neangažovanosti (*disengagement*) a důsledkům těchto fenoménů v kontextu organizace (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Později byl tento model rozšířen i o pozitivní část kontinua tedy wellbeing a angažovanost a jejich následky a vlivy na chování a pracovní výkon zaměstnanců.

Dle teoretického modelu pracovních nároků a zdrojů lze rozdělit veškeré pracovní charakteristiky do dvou kategorií, jak již lze poznat z jeho názvu: pracovních nároků a pracovních zdrojů. Díky tomu lze tento přístup aplikovat v jakémkoliv pracovním prostředí bez ohledu na specifika pracovní oblasti či povolání. Jako pracovní zdroje označujeme

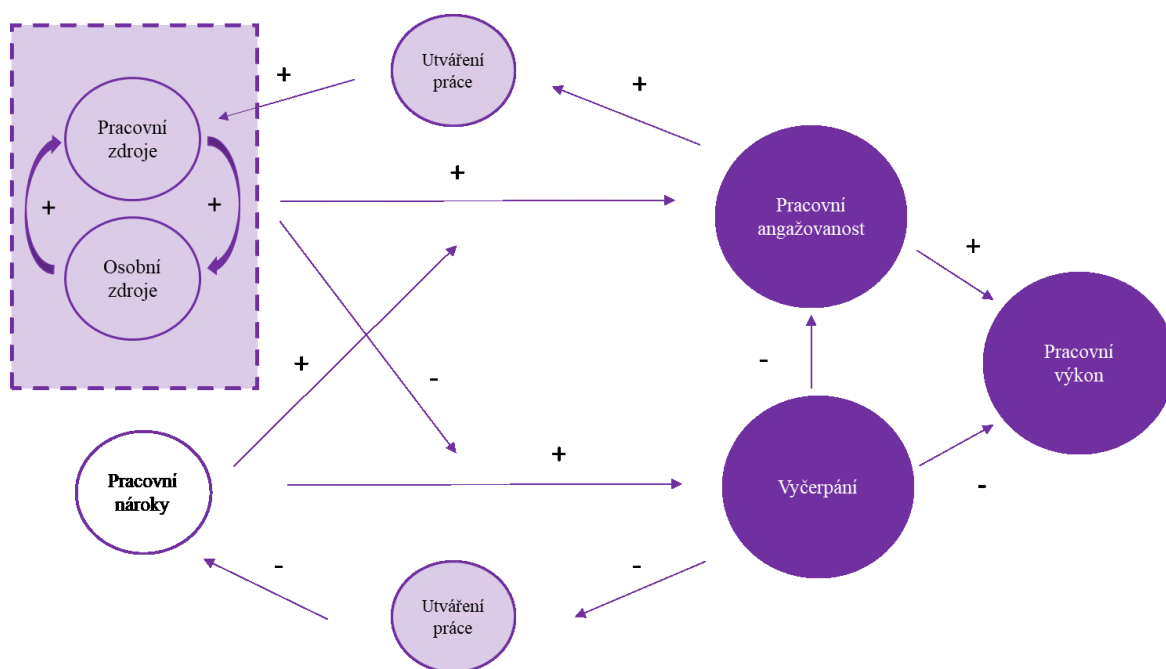
jakékoliv podněty a podmínky, ať už psychologické, sociální, či organizační, jež pomáhají jedincům zvládat pracovní nároky a dosahovat organizačních i individuálních pracovních cílů. Pracovní nároky jsou pak většinou jakékoliv fyzické, psychologické, sociální a organizační aspekty spojené s výkonem práce, které dlouhodobě vyžadují fyzické a psychické úsilí (Bakker & Demerouti, 2007).

Tyto dvě skupiny faktorů či podmínek ovlivňují jedince skrze dva samostatné procesy, kdy pracovní nároky především negativně ovlivňují zdraví a průčeschnost jedince a pracovní zdroje naopak pozitivně působí na jedincev motivaci, afektivitu a angažovanost (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopolou, 2007; Bakker & Leiter, 2010). Obě skupiny podmínek tedy působí skrze oddělené procesy, což podporují výsledky hned několika výzkumů zabývajících se teorií pracovních nároků a zdrojů ve vztahu k pracovní angažovanosti. Ty totiž naznačují, že jsou pracovní zdroje zpravidla silnějšími prediktory pracovní angažovanosti, nežli pracovní nároky (Halbesleben 2010, Schaufeli & Bakker 2004). A naopak pracovní nároky úzce souvisí se stavem vyčerpání a vyhoření (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Kromě toho však dochází i k interakci a společnému působení pracovních nároků a zdrojů, kdy zdroje obecně zmírňují efekt nároků na zdraví a pracovní kapacitu zaměstnanců. A pracovní nároky naopak působí spíše negativně na pracovní angažovanost zaměstnanců skrze snížení kapacity naplno se věnovat výkonu práce (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007; Christian, Garza & Slaughter, 2011). Zároveň existují studie, dle kterých vyšší nároky mohou v určitých příkladech amplifikovat vliv pracovních zdrojů na výslednou angažovanost a motivaci (Karasek & Theorell, 1990; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Pracovní zdroje tedy pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost, ať již přímo, či prostřednictvím zmírnění negativních dopadů pracovních nároků na zdraví a průčeschnost zaměstnanců. O něco méně jasný je vztah pracovní angažovanosti a pracovních nároků (více v rámci kontextuálních pracovních charakteristik na str. 21).

Model pracovních nároků a zdrojů však nepropojuje pouze prediktory a pracovní angažovanost, ale i jejich vztah s výsledným jednáním a pracovním výkonem viz grafické znázornění dále (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Hu, Schaufeli & Tavis, 2011). Bylo prokázáno, že pracovní zdroje stimulují jak aktuální výkon, tak i profesní a osobnostní rozvoj, který následně vede k efektivnějšímu způsobu práce v budoucnu (Bakker & Demerouti, 2007).



Obrázek 2: Model pracovního wellbeingu dle teorie pracovních nároků a zdrojů (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014)

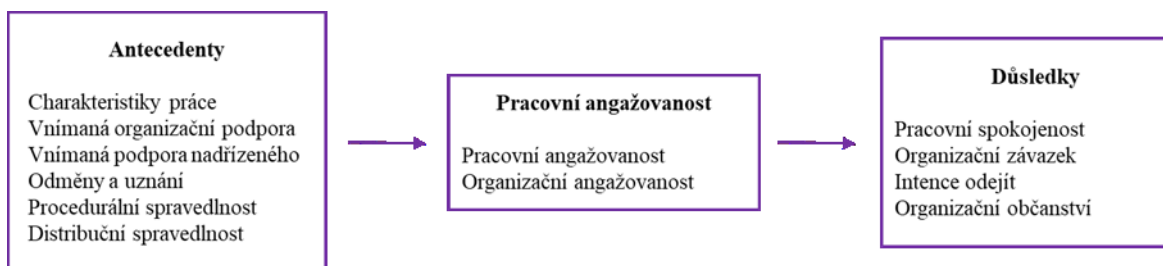
3.3 Pracovní angažovanost a teorie sociální výměny (*Social Exchange theory*)

Teorie sociální výměny či sociální směny je modelem popisujícím a vysvětlujícím mechanismus utváření vztahů, k jejichž navázání dle této teorie dochází na základě vzájemné, tedy reciproční interakce. Dle této teorie jsou všechny dlouhodobější vztahy postaveny na základě snahy dosáhnout co nejvýhodnějších podmínek, tedy maximalizaci zisků a minimalizaci nákladů či ztrát (Thibaut & Kelley, 1959). Základním předpokladem teorie sociální směny tedy je, že k rozvoji vzájemné důvěry, loajality a závazku dochází ve chvíli, kdy obě strany, které jsou na sobě vzájemně závislé, jednají v souladu s nepsanými pravidly reciproční směny. Tato pravidla lze chápat jako sadu očekávání, kdy jednání jedné strany povede k adekvátní reakci strany druhé (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Saks (2006) tuto teorii aplikuje i na vztah mezi zaměstnancem a organizací, který se, dle jeho slov, řídí stejnými pravidly reciprocity. V jeho pojetí je pak pracovní angažovanost zaměstnanců vlastně výsledkem snahy zaměstnanců oplatit organizaci poskytovanou podporu a zdroje tím, že vědomě investují více energie a fyzických či kognitivních zdrojů do výkonu své práce. Pokud tedy organizace poskytuje svým zaměstnancům hodnotné a potřebné socioemocionální a finanční zdroje, výsledkem jsou pracovní angažovaní a spokojení zaměstnanci, kteří mají pocit loajality a závazku vůči organizaci a zároveň

odvádějí kvalitnější výkon, ať již v rámci naplňování své pracovní role či nad rámec rolových očekávání (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006).

Samotné výsledky výzkumu Saks (2006) naznačují, že lze model sociální směny úspěšně aplikovat na koncept pracovní angažovanosti, který je mediátorem mezi pracovními a organizačními zdroji neboli prediktory a chováním zaměstnanců viz obrázek níže. Dle Saxe jde zároveň pomocí teorie sociální výměny vysvětlit i další modely pracovní angažovanosti, a to například autorů Kahn (1990) či Maslach (2001). Teorie sociální směny je též konzistentní s přístupem Robinson, Perryman a Hayday (2004), kteří definují pracovní angažovanost jako oboustranný vztah mezi zaměstnancem a společností.



Obrázek 3: Model antecedentů a důsledků pracovní angažovanosti (Saks, 2006)

4. Důsledky pracovní angažovanosti

„Co jsou nejdůležitější důsledky pracovní angažovanosti?“

„Je pracovní angažovanost dobrým prediktorem pracovního výkonu a obchodních výsledků?“

Za popularitou pracovní angažovanosti stojí především její vliv na chování zaměstnanců a z něj vyplývající důležité pozitivní organizační důsledky: finanční výsledky, fluktuaci, klientskou spokojenost a loajalitu (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Cílem této kapitoly je proto objasnění základní pozitivních důsledků pracovní angažovanosti na výkon a chování jedince, týmu a potažmo i celé organizace.

4.1 Pracovní angažovanost a výkon

Zajímavý pohled na vztah výkonu a pracovní angažovanosti přinesl Kahn (1990), dle něhož nemá angažovanost vliv na kvantitu práce, ale na změnu přístupu a způsobu výkonu práce. Dle něj angažovaní zaměstnanci nepracují více, ale pracují jiným způsobem. To potvrzuje i Brown (1996), který říká, že pracovní angažovanost predisponuje zaměstnance k tomu, že dělají svou práci „chytřeji“. Zároveň však uvádí, že má angažovanost vliv i na množství úsilí, které zaměstnanci při výkonu své práce vynakládají. Na základě přehledové studie došli Macey a Schneider (2008) k závěru, že pracovní angažovanost ovlivňuje jak kvantitu, tak i kvalitu odvedené práce. Signifikantně pozitivní vztah mezi pracovní angažovaností a různými výkonovými ukazateli potvrdil na základě své nedávné přehledové studie i Motyka (2018). Halbesleben a Wheeler (2008) dále ve své studii zjistili pozitivní prediktivní vztah mezi pracovní angažovaností a subjektivně vnímaným pracovním výkonem ze strany samotných zaměstnanců, jejich kolegů i přímých nadřízených.

Dle autorů Campbell, McCloy, Oppler a Sager (1993) se pod pojmem výkon skrývá v rámci výzkumných studií velké množství různě operacionalizovaných proměnných. Ve své nedávné přehledové studii navíc Motyka (2018) zjistil, že se v nadpoloviční většině studií zaměřených na výzkum vztahu mezi pracovní angažovaností a jejich důsledků autoři spoléhají pouze na vlastní hodnocení zaměstnanců skrze sebeposuzovací škály.

Roe (1999) pro lepší orientaci v rámci výzkumů navrhuje dále rozlišovat různé typy výkonu do šesti kategorií dle typu a úrovně výkonu. Podle něj lze u výkonu mluvit o procesu (*process performance*), nebo výsledku/výstupu práce (*outcome performance*). Zároveň lze u obou kategorií dále rozlišovat výkon na individuální, týmový a organizační. Těchto šest kategorií je však stále poměrně širokých, a tak došlo k jejich dalšímu dělení. Borman a Motowidlo (1997) dále rozdělili procedurální výkon na kontextuální (*contextual*

performance) a zaměřený na úkol (*task performance*). Lebas a Euske (2002) zase v rámci výkonu jako výsledku práce rozlišují mezi finančními a nefinančními výkonovými ukazateli.

Jiné dělení individuálního výkonu přináší Viswesvaran a Ones (2002), kteří jej rozlišují do tří oblastí:

- výkon úkolů (*task performance*),
- kontextuální výkon (*contextual performance*),
- kontraproduktivní pracovní chování (*counterproductive work behavior*).

První kategorie se týká výkonu povinností přímo souvisejících s náplní práce dané pracovní role (Borman & Motowidlo, 1997). Dle již dříve zmíněné přehledové studie (Motyka, 2018) má pracovní angažovanost pozitivní signifikantní souvislost s výkonem pracovních úkolů. Dle autorů Christian, Garza a Slaughter (2011) je tento vztah daný působením angažovanosti, jakožto motivačního konceptu, na intenzitu a vytrvalost, se kterou zaměstnanci vykonávají svou práci.

Jiné studie se namísto výkonu v rámci pracovní role zabývali výkonem nad rámec role (*extra-role performance, contextual performance*). Takovýto výkon Borman a Motowidlo (1993) charakterizují chováním, které facilituje a podporuje sociální a psychologické prostředí dané organizace. Dle Kahn (1990) jsou angažovaní zaměstnanci mnohem více ochotni překročit hranice svých povinností, aby pomohli organizaci a svým kolegům uspět.

Jiné označení pro individuální výkon nad rámec povinností v rámci výkonu určité pracovní role je tzv. občanské chování (*organizational citizenship behavior*), což je chování ve prospěch dosahování organizačních cílů, které však přímo nesouvisí s náplní práce. Definice tohoto konceptu byla postupně upravována až do podoby, ve které je tento pojem téměř totožný s výše zmíněným kontextuálním výkonem (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet Henrica & van der Beek, 2011; Organ, 1997; Macey & Schneider, 2008). Schaufeli a Bakker (2004) zjistili, že angažovaní zaměstnanci častěji projevovali občanské chování. Dle dalších výzkumů souvisí pracovní angažovanost pozitivně jak s výkonem náplně práce dané pracovní role, tak i s pro-organizačním chováním nad rámec pracovních úkolů a povinností (Sonnetag, 2003).

K opačným závěrům došli studie autorů Tims, Bakker a Derks (2015) a Lyu, Zhu, Zhong a Hu (2016), kteří nezjistili žádný vztah mezi pracovní angažovaností a občanským chováním. K obdobným výsledkům došel i Saks (2006), který zjistil pouze souvislost mezi organizační angažovaností a občanským chováním, tento vztah se však nepotvrdil u angažovanosti pracovní.

Dle autorů Demerouti, Cropanzano, Bakker a Leiter (2010) pracovní angažovanost, především dimenze vitalita, ovlivňuje akceschopnost zaměstnanců, a tím přispívá ke zvýšení jak jejich výkonnosti v rámci plnění pracovních úkolů, tak i nad rámec jejich pracovních povinností. Dle autorů Demerouti a Bakker (2006) pracovní angažovanost mnohem více souvisí právě s výkonem nad rámec povinností vyplývajících z pracovní role. Takové chování je totiž do velké míry závislé na ochotě. Pracovní výkon související s úkoly v rámci pracovních povinností pak více souvisí s úrovní wellbeingu zaměstnanců, resp. s mírou vyčerpání, která silně ovlivňuje, zda je daný zaměstnanec vůbec schopen úkoly vykonávat.

4.2 Pracovní angažovanost, organizační závazek a fluktuace

Dalším důležitým ukazatelem organizačního výkonu a úspěchu je odchodovost neboli fluktuace zaměstnanců, která ve svém důsledku může negativně ovlivňovat efektivitu dané organizace (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg & Stinglhamber 2005). Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll a Burnett (2006) ve svém výzkumu potvrdili, že angažovaní zaměstnanci častěji setrvávají v dané společnosti a mají tedy menší pravděpodobnost odchodu. K obdobným závěrům o negativní souvislosti mezi pracovní angažovaností a fluktuací došli i autoři metaanalytické studie Harter, Schmidt a Hayes (2002). Negativní souvislost mezi pracovní angažovaností zaměstnanců a fluktuací ve své studii zjistil i Sange (2015).

Obecně lze však konstatovat, že velká část výzkumů zabývajících se pracovní angažovaností ve vztahu k fluktuaci se spoléhá spíše na sebehodnocení zaměstnanců a jejich vyjádření intence společnost opustit, nežli na reálnou fluktuaci zaměstnanců. Dle výzkumů jsou tyto intence dobrým a spolehlivým prediktorem následné reálné fluktuace zaměstnanců (Griffeth, Hom & Gaertner 2000; Winterton 2004; Koster, De Grip & Fouarge 2011). Středně silný negativní vztah mezi pracovní angažovaností a intencemi opustit společnost ve svých studiích zjistili Hallberg a Schaufeli (2006) a Shuck, Reio a Rocco (2011). Dle výzkumné studie Saks (2006) intence odejít ze společnosti negativně souvisí, jak s pracovní, tak s organizační angažovaností. Silný negativní vztah mezi jednou z dimenzí pracovní angažovanosti, vitalitou, a tendencemi opustit společnost ve své studii potvrdili i Halbesleben (2010). Signifikantní středně silný efekt pracovní angažovanosti na intence opustit organizaci zjistili ve svých studiích Yalabik, Popaitoon, Chowne, a Rayton (2013) i Wan, Li, Zhou, a Shang (2018).

Dalším konceptem souvisejícím s fluktuací je organizační závazek (organizational commitment), který má dle Meyer a Allen (1984, 1997) tři komponenty: afektivní,

kontinuální a normativní. Afektivní závazek vyjadřuje emoční propojení zaměstnance se jeho prací i s organizací, pro niž práci vykonává. Závazek z kontinuity pramení z racionální rozvahy nad přínosy setrvání ve společnosti a potenciálními ekonomickými či sociálními ztrátami způsobenými odchodem ze společnosti. A v neposlední řadě normativní závazek je dán pocitem zodpovědnosti a morální povinností v organizaci setrvat. Dle Allen a Meyer (1990) tedy zaměstnanci setrvávají v organizacích ze tří různých důvodů vyplývajících z výše zmíněných typů či aspektů závazku. Jsou jimi vlastní motivace (zaměstnanci chtějí setrvat ve společnosti), nutnost či užitečnost (pro zaměstnance je výhodné či dokonce nutné setrvat ve společnosti) a vnímaná povinnost (zaměstnanci se cítí být společnosti zavázáni).

Souvislost pracovní angažovanosti, organizačního závazku a záměru setrvat ve společnosti potvrdili ve své studii Schaufeli a Bakker (2004). Významný pozitivní efekt pracovní angažovanosti zaměstnanců na míru závazku vůči organizaci ve své studii na 242 zaměstnancích z Malajsie zjistil Hanaysha (2016). Ten zároveň došel k závěru, že pracovní angažovanost pouze částečně zprostředkovává vztah mezi pracovním prostředím, organizační kulturou a organizačním závazkem.

Existují však i studie, jejichž výsledky naznačují, že pracovní angažovanost se závazkem zaměstnanců vůči společnosti a jejich záměrem společnost opustit nijak významně nespojuje (Albdour & Altarawneh, 2014; Farndale, Pai, Sparrow & Scullion 2014; Halbesleben & Wheeler, 2008). K zajímavým výsledkům pak došli ve své studii Shuck, Reio a Rocco (2011), kteří zjistili, že je vztah pracovní angažovanosti a subjektivně hodnocených intencí setrvat ve společnosti závislý na způsobu měření a operacionalizaci konstruktu pracovní angažovanosti. Dle jejich výzkumu byla pracovní angažovanost signifikantně pozitivně spjata se záměrem setrvat ve společnosti pouze u dvou ze čtyř využitých dotazníkových metod.

4.3 Pracovní angažovanost a klientská spokojenost a loajalita

Posledními, poměrně hojně zkoumanými ukazateli, nejen v kontextu pracovní angažovanosti, jsou klientská spokojenost, klientská hodnocená úroveň služeb a loajalita klientů vůči dané společnosti. Tyto ukazatele jsou významné pro mnoho společností vzhledem k jejich přímé souvislosti s nákupním chováním koncových klientů a tedy i finančními výsledky (Gustafsson & Johnson, 2002; Williams & Naumann, 2011; Qi, Zhou, Chen & Qu, 2012).

Menguc, Auh, Fisher a Haddad (2013) ve své studii zkoumali souvislost pracovní angažovanosti zaměstnanců a klientskou hodnocenou úroveň poskytovaných služeb v rámci

kanadské retailové společnosti. Klienti poskytované služby hodnotili z hlediska vstřícnosti přístupu zaměstnance, rychlosti a zaměření na uspokojení potřeb klienta. Dle jejich studie na vzorku 482 zaměstnanců a 488 klientů došli k závěru, že pracovní angažovanost významně souvisí s úrovní poskytovaných služeb. K obdobným výsledkům dospěli i Salanova, Agut a Peiró (2005), kteří ve své studii zjistili souvislost mezi pracovní angažovaností a klienty hodnoceným výkonem zaměstnanců při poskytování služeb. Harter, Schmidt a Hayes (2002) v rámci své meta-analytické studie zkoumali vztah pracovní angažovanosti a důležitých organizačních ukazatelů výkonu, mezi nimiž byly i klientská spokojenost a loajalita. Dle výsledků této metaanalytické studie, autoři všech 24 studií zabývajících se vztahem pracovní angažovanosti a klientské spokojenosti a loajality, došli k závěru, že zde existuje významný pozitivní vztah. Myrden a Kelloway (2015) ve své studii též ověřili pozitivní vztah mezi úrovní pracovní angažovanosti zaměstnanců a klientskou spokojeností a loajalitu, který byl zprostředkován skrze klienty hodnocenou kvalitu poskytovaných služeb. Vztah mezi pracovní angažovaností zaměstnanců a loajalitou klientů potvrdili ve své studii i Kumar a Pansari (2016). Dle autorů je však tento vztah různě silný a významný v závislosti na oblasti a způsobu podnikání dané společnosti.

5. Výzkumná část

V rámci literárně přehledové části práce byla identifikována celá šíře prediktorů pracovní angažovanosti, které jsou určující pro stav plného zapojení a ponoření se do práce spojeného s prožitky entuziazmu a vysoké energie (Macey & Schneider, 2008). Klíčové se přitom zdají být ty pracovní podmínky, které jedinci umožňují v práci uplatnit a rozvinout vlastní kompetence díky adekvátnímu poměru podpory a autonomie, dodávají mu pocit smysluplnosti a sdíleného poslání a v neposlední řadě uspokojují jeho základní socioekonomické potřeby (Schaufeli & Bakker 2004; Saks, 2006; May, Gilson & Harter, 2010; Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Z výzkumů v rámci teoretické části práce též vyplývá, že je koncept pracovní angažovanosti velmi užitečný pro pochopení chování zaměstnanců v organizačním kontextu. Pracovní angažovanost se jeví jako důležitý fenomén, který souvisí nejen s vyšším výkonem, ale i s dalšími typy žádoucího chování, jakými jsou občanské chování (OCB), výkon nad rámec pracovní role, rozhodnutí setrvat v organizaci a vyšší kvalita poskytovaných služeb vedoucí k větší spokojenosti koncových klientů (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Ačkoliv jsou závěry studií předložených v první části této práce více než povzbudivé, existuje v rámci výzkumů pracovní angažovanosti stále řada nejasností a výzev, které je nezbytné v rámci budoucích studií adresovat. První z nich je potřeba přesnější operacionalizace či kategorizace definic tohoto konstruktů a jasnější vymezení hranic mezi prediktory, samotným konstruktem a potenciálními důsledky. Dalším aspektem je zasazení dílčích poznatků do ucelených modelů vycházejících z ověřených vědeckých teorií, které umožní lépe porozumět vztahům a především mechanismům, jakými dochází k ovlivňování pracovní angažovanosti a následného chování (Macey & Schneider, 2008; Guest, 2014). S tímto bodem pak souvisí i potřeba většího množství dalších výzkumných studií, které využívají vhodný výzkumný design pro ověření kauzality předpokládaných vztahů mezi pracovní angažovaností a dalšími proměnnými. V neposlední řadě je pak v rámci zkoumání dopadů pracovní angažovanosti a hodnocení jejího praktického přínosu pro organizace žádoucí hojnější využívání objektivních dat namísto výstupů ze sebehodnotících dotazníkových nástrojů.

Tento výzkumný projekt byl navržen tak, aby navázal na současný stav poznání a zároveň adresoval některé výše zmíněné nedostatky, a tak přispěl k lepšímu porozumění povaze konceptu pracovní angažovanosti a jeho roli v pracovně organizačním kontextu.

5.1 Operacionalizace pojmů

V rámci této výzkumné studie pracujeme s pojmy pracovní angažovanost, pracovní zdroje, obchodní výkon, fluktuace a klientská spokojenost.

Pracovní angažovanost je v rámci výzkumu operacionalizována jako odpovědi zaměstnanců dané společnosti vyjadřující míru jejich souhlasu se čtyřmi položkami dotazníku, které se týkají motivace, hrdosti, loajality a doporučujícího postoje vůči dané společnosti.

Pracovní zdroje jsou hypotetické situační a situačně podmíněné prediktory, které jsou v rámci této práce též definovány jako odpovědi zaměstnanců dané společnosti vyjadřující míru jejich souhlasu s 18 položkami v dotazníku, které se týkají vybraných situačních a situačně podmíněných hypotetických prediktorů pracovní angažovanosti.

Obchodním výkonem je v rámci výzkumu myšlena ziskovost daného týmu. Ta byla měřena skrze dva ukazatele: kvartální výnos přepočtený na FTE (*full-time equivalent*) a procentuální mírou plnění kvartálního obchodního plánu daného týmu.

Fluktuace zaměstnanců je dána průměrnou kvartální extrapolovanou fluktuací na úrovni týmů.

Klientská spokojenost je dána odpověďmi klientů dané společnosti na otázku týkající se jejich pocitu z proběhlé schůzky se zaměstnancem dané společnosti.

5.2 Výzkumný problém, cíle výzkumu a výzkumné otázky

Na počátku tohoto výzkumného projektu stála zvědavost více porozumět tomu: „Proč se někteří lidé naplno angažují a vkládají sami sebe do své práce, zatímco jiní jsou demotivováni, odpojení a lhostejní?“ „Souvisí toto zaangažování se a ponoření se do práce opravdu s lepšími organizačními výsledky?“

Cílem této práce bylo tedy lépe porozumět konceptu pracovní angažovanosti zaměstnanců v souvislosti s vybranými pracovními zdroji, tedy vnějšími a situačně podmíněnými prediktory, a klíčovými organizačními důsledky. Prvním krokem proto bylo ověření existence konstruktů pracovní angažovanosti, měřeného vybranými položkami dotazníku. V dalším kroku pak byla zkoumána struktura vybraných pracovních zdrojů ve snaze zjistit, zda lze množství položek měřících tyto hypotetické prediktory pracovní angažovanosti zredukovat na menší množství latentních proměnných reprezentujících určité charakteristiky pracovního kontextu. Existence této struktury byla dále ověřena na odlišné části dat a stala se východiskem pro návazné analýzy vztahů mezi pracovními zdroji a konceptem pracovní angažovanosti. Součástí těchto analýz bylo i testování hypotézy o

vnímané smysluplnosti práce, jakožto mediátoru vztahu mezi pracovními zdroji a pracovní angažovaností. Poté, co byl prozkoumán vztah mezi zjištěnými faktory pracovních zdrojů a pracovní angažovaností, byla dále zkoumána i souvislost mezi pracovní angažovaností a ostatními pracovními zdroji.

Následně bylo cílem ověřit souvislost pracovní angažovanosti s vybranými organizačními důsledky, tedy konkrétně s obchodním výkonem, fluktuací zaměstnanců a spokojeností klientů.

V souladu s výše popsanými záměry byly pro tento výzkumný projekt formulovány následující výzkumné otázky a hypotézy:

VO 1: *Existuje mezi pracovními zdroji a pracovní angažovaností pozitivní vztah?*

VO 2: *Zprostředkovává smysluplnost práce vztah pracovních zdrojů a pracovní angažovanosti?*

VO 3: *Souvisí pracovní angažovanost zaměstnanců s organizačními důsledky?*

H 1: *Pracovní angažovanost zaměstnanců významně pozitivně koreluje s obchodním výkonem zaměstnanců (výnosy/FTE).*

H 2: *Pracovní angažovanost zaměstnanců významně pozitivně koreluje s obchodním výkonem zaměstnanců (plněním obchodního plánu).*

H 3: *Pracovní angažovanost zaměstnanců významně negativně koreluje s fluktuací.*

H 4: *Pracovní angažovanost zaměstnanců významně pozitivně koreluje se spokojeností klientů.*

VO 4: *Predikuje pracovní angažovanost organizační důsledky i nad rámec velikosti týmu?*

V rámci výzkumu bylo dále též zkoumáno několik vedlejších výzkumných otázek souvisejících s využitou dotazníkovou metodou pro sběr dat týkající se pracovní angažovanosti zaměstnanců:

VVO 1: *Lze za položkami měřícími pracovní angažovanost nalézt latentní faktor reprezentující daný koncept?*

VVO 2: *Lze za položkami měřícími pracovní zdroje nalézt latentní proměnné reprezentující širší pracovní charakteristiky?*

5.3 Výzkumný design

Pro účely výzkumu byla navázána spolupráce s nejmenovanou bankovní společností, která umožnila sběr dat týkajících se pracovní angažovanosti, a která zároveň poskytla i další potřebná data související s organizačními důsledky. Základní metodou sběru dat bylo dotazníkové šetření zjišťující úroveň pracovní angažovanosti zaměstnanců a její možné

prediktory, pracovní zdroje. Dále byla využita již sesbíraná data z dotazníkového šetření zjišťující spokojenost klientů a objektivní data týkající se fluktuace zaměstnanců a jejich obchodních výsledků. V návaznosti na cíle výzkumu, sběr dat pomocí dotazníkového šetření a povahu dalších dostupných dat, byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda s využitím statistických analýz.

Data z dotazníkového šetření byla pro účely výzkumu poskytnuta v anonymizované podobě až na úroveň jednotlivých respondentů a jejich odpovědí. Vzhledem k anonymizaci dotazníkových dat však nebylo možné je na úrovni jednotlivce propojit s daty o fluktuaci, obchodních výsledcích a klientské spokojenosti. Z těchto důvodů byla tato data získána vždy pouze na úrovni celého týmu. Pro spárování dat byla využita osobní čísla nadřazených daných týmů, která byla však následně překódována, aby nebylo možné identifikovat konkrétní tým.

5.4 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl tvořen 2701 zaměstnanci pobočkové sítě nejmenované bankovní společnosti. Z výzkumného souboru převážnou většinu tvořily ženy, celkem 87 %. Nejvíce respondentů, téměř 30 %, patřilo do věkové skupiny 24-34 let, dále 25 % do skupiny 45-54 let a 22 % do skupiny 35-44 let. Většina zaměstnanců, téměř 82 %, zastávala pozici osobní bankéř, 11 % pozici pokladník, 4 % tvořili zástupci manažerů poboček a zbývající 3 % respondentů byli na pozicích poradce pro podnikatele a recepční. Z hlediska délky pracovního poměru bylo nejvíce respondentů ve společnosti zaměstnáno více jak deset let, 33 % z celkového vzorku, 32 % pak tvořili respondenti pracující pro danou společnost v rozmezí jednoho až čtyř let. Podrobnější demografické údaje zkoumaného vzorku jsou popsány níže.

Pohlaví	Počet respondentů	~ rel. četnost respondentů
ženské	2352	87 %
mužské	349	13 %

Tabulka 1 - Rozdělení výzkumného souboru dle pohlaví respondentů (zdroj: vlastní)

Věková skupina	Počet respondentů	~ rel. četnost respondentů
18-24 let	334	12 %
25-34 let	805	30 %
35-44 let	581	22 %

45-54 let	692	25 %
55-64 let	289	11 %

Tabulka 2 - Rozdělení výzkumného souboru dle věku respondentů (zdroj: vlastní)

Profese	Počet respondentů	~ rel. četnost respondentů
osobní bankéř	2208	82 %
pokladník	309	11 %
zástupce manažera	108	4 %
recepční	66	2,5 %
poradce pro podnikatele	10	0,5 %

Tabulka 3 - Rozdělení výzkumného souboru dle profese respondentů (zdroj: vlastní)

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	~ rel. četnost respondentů
méně než 3 měsíce	99	4 %
3 - 6 měsíců	121	4 %
6 - 12 měsíců	280	10 %
1 - 2 roky	437	16 %
2 - 4 roky	438	16 %
4 - 6 let	186	7 %
6 - 10 let	235	9 %
10 a více let	905	34 %

Tabulka 4 - Rozdělení výzkumného souboru dle délky pracovního poměru respondentů (zdroj: vlastní)

Region	Počet respondentů	~ rel. četnost respondentů
Severozápadní Čechy	485	18 %
Jihozápadní Čechy	423	16 %
Praha	401	15 %
Východní Čechy	443	16 %
Severní Morava	518	19 %
Jižní Morava	431	16 %

Tabulka 5 - Rozdělení výzkumného souboru dle regionu výkonu práce (zdroj: vlastní)

Zmíněné demografické údaje odpovídají původnímu výzkumnému vzorku, který byl dále upravován, vzhledem k chybějícím hodnotám v rámci jednotlivých položek dotazníku. Kvůli zajištění anonymity odpovědí respondentů byla pro účely tohoto výzkumu poskytnuta

nezpracovaná data pouze s demografickým údajem identifikujícím respondentovu příslušnost k týmu. Z toho důvodu nebylo možné určit, kteří respondenti byli v průběhu čištění dat odstraněni. Z datového souboru byla pro část analýz probíhajících a úrovni jednotlivce celkem odstraněna necelá 4 % dat, demografické charakteristiky finálního výzkumného vzorku se tedy mohou mírně lišit.

Charakteristika týmů

Pro část analýz byla využita data agregovaná na úroveň týmů. Výzkumný vzorek tvořilo, po odstranění dalších chybějících údajů při párování dat, celkem 172 týmů. Jedná se o týmy v rámci pobočkové sítě dané nejmenované společnosti, které jsou poměrně homogenní svým složením z hlediska profese a mají velmi podobnou náplň práce. Současně se však významně liší svou velikostí, protože nejmenší týmy čítají sedm a devět lidí a ty největší týmy mají až 46 členů. Dostupné demografické charakteristiky týmů jsou uvedeny v tabulkách níže.

Velikost týmu (počet osob)	Hodnoty
N	172
Průměr	17.4
Medián	16
Směrodatná odchylka	6.4
Maximum	46
Minimum	7

Tabulka 6 - Rozdělení týmů dle velikostí (zdroj: vlastní)

Průměrný věk (v letech)	Hodnoty
N	172
Průměr	39.8
Medián	39.4
Směrodatná odchylka	3.3
Maximum	50.7
Minimum	28.8

Tabulka 7 - Rozdělení týmů dle průměrného věku (zdroj: vlastní)

Region	Počet týmů	~ rel. četnost týmů
Severozápadní Čechy	30	17 %
Jihozápadní Čechy	30	17 %

Praha	29	17 %
Východní Čechy	22	13 %
Severní Morava	32	19 %
Jižní Morava	29	17 %

Tabulka 8 - Rozdělení týmů dle regionu výkonu práce (zdroj: vlastní)

5.5 Proces sběru dat

Sběr dat probíhal online skrze platformu externího dodavatele Culture Amp s částečnou administrativní podporou ze strany týmu Vzdělávání a rozvoj, který je součástí útvaru Lidské zdroje (HR) dané organizace. Dotazník byl spuštěn druhý týden v říjnu 2019 a respondenti na něj mohli odpovědět během dvou týdnů. Součástí dotazníku byla pozvánka k vyplnění dotazníku i jednorázová komunikace skrze firemní intranet. V rámci této komunikace byl dále rozeslán i informační email všem manažerům společnosti, aby mohli své zaměstnance připravit a podpořili tak návratnost dotazníku. Účast v dotazníku byla dobrovolná a účastníci byli informováni o zásadách anonymity při následné práci s výsledky dotazníku. Součástí dotazníku byl též souhlas se zpracováním osobních údajů.

Dotazník byl rozeslán na celkový počet 3214 zaměstnanců v rámci pobočkové sítě dané společnosti. Návratnost otazníku byla 84 % (tedy 2701 zaměstnanců).

Data z dotazníku klientské spokojenosti nebyla sbírána v rámci výzkumu. Využita byla již sesbíraná data z průběžného dotazování klientů v rámci interního průzkumu. Stejně tak data týkající se fluktuace zaměstnanců a obchodních výsledků zaměstnanců byla od dané organizace získána ve formě interních reportů.

Charakter dat je dále podrobněji popsán v rámci jednotlivých metod sběru dat, viz následující podkapitola.

5.6 Metody sběru dat

Pracovní angažovanost a pracovní zdroje

Konstrukty pracovní angažovanosti, stejně jako pracovní zdroje, byly měřeny v rámci sebeposuzovacího dotazníku, vytvořeného na základě metodologie externí konzultantské společnosti Culture Amp a vstupů ze strany organizace. Původní dotazník externí společnosti čítal celkem 57 otázek, avšak vzhledem k záměru jej rozesílat čtvrtletně a vzhledem k očekávání nižší návratnosti v případě vyššího počtu položek, byl tento dotazník významně zkrácen. Dotazník ve finální podobě tvořilo dohromady 22 uzavřených otázek s možností komentáře a dvě otevřené otázky. Uzavřené otázky byly hodnoceny na

pětistupňové Likertově škále indikující míru souhlasu (1 - rozhodně nesouhlasím, 2 - nesouhlasím, 3 - nemám vyhraněn názor, 4 - souhlasím, 5 - rozhodně souhlasím). Položky dotazníku byly přeloženy do češtiny profesionální překladatelskou agenturou a následně upraveny v souladu se zpětnou vazbou z pilotního šetření, která se týkala srozumitelnosti, jednoznačnosti a využití jazykových výrazů běžně užívaných v rámci společnosti. V rámci pilotního šetření byl dotazník rozeslán na 394 dobrovolníků napříč organizací a dále byla zpětná vazba zjišťována v rámci dvou ohniskových skupin reprezentujících dvě části organizace - centrálu a pobočkovou síť.

Psychometrické kvality dotazníku byly ověřeny danou externí společností v rámci interních výzkumů. Dle výsledků těchto studií vykazují položky měřící koncept pracovní angažovanosti vysokou interní validitu (Cronbachova alfa > .80). Dále byla v rámci těchto interních výzkumů zjišťována souvislost položek měřících vybrané pracovní zdroje s výše zmíněným konceptem pracovní angažovanosti. Dle závěrů společnosti, všechny měřené položky významně středně silně a silně korelují s pracovní angažovaností (v průměru $r_{sp} = .60$). Zároveň, byl danou společností ověřen pozitivní vztah mezi pracovní angažovaností, fluktuací zaměstnanců a hodnocením dané organizace v rámci Glassdoor a Mattermark portálů ("Culture Amp," n.d.). Pro účely tohoto výzkumu byl využit pouze uzavřený typ otázek.

Angažovanost byla měřena čtyřmi položkami týkajícími se motivace, hrdosti, loajality a doporučujícího postoje k organizaci. Položky dotazníku týkající se pracovní angažovanosti jsou v souladu s výzkumy pracovní angažovanosti, které tento koncept pojímají především ve vztahu k organizaci (Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Department of Health, 2012).

Položka	Znění položky
PA_ZVZ	<i>Za dva roky bych rád/a dále pracoval/a ve společnosti x.</i>
PA_HRD	<i>Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro společnost x.</i>
PA_MOT	<i>Společnost x mě motivuje dělat věci nad rámec toho, co se ode mě běžně očekává.</i>
PA_DOP	<i>Doporučil/a bych společnost x jako skvělého zaměstnavatele.</i>

Tabulka 9: Přehled položek měřících koncept pracovní angažovanosti v rámci dotazníku pracovní angažovanosti (zdroj: vlastní)

*Poznámka: PA = Pracovní angažovanost, PA_ZVZ = položka Závazek, PA_HRD = položka Hrdost, PA_MOT = položka Motivace, PA_DOP = položka Doporučení společnosti

Pracovní zdroje neboli hypotetické prediktory pracovní angažovanosti, byly měřeny 18 položkami, z nichž každá reprezentovala určitou charakteristiku pracovní pozice, organizačního chování, či se vztahovala k sociálnímu kontextu, tedy manažerovi a kolegům. Většina položek dotazníku vycházela z různých psychologických teorií a výzkumů pracovní angažovanosti nastíněných v první teoretické části této práce (např. autonomie, smysluplnost, pracovní prostředí, rozvoj, fit mezi jedincem apod.), část položek se týkala určitých konkrétních oblastí, o jejichž zmapování měla zájem daná společnost (např. komunikace transformace, zaměření na klienta).

Položka	Znění položky	Východiska
MNŽ_Z	<i>Můj manažer, lídr, nebo někdo z vedení má opravdový zájem o to, jak se mi daří.</i>	vnímaná podpora (PSS), Maslach & Leiter (2008), Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001)
ZV	<i>Mám dostatečnou zpětnou vazbu, abych věděl/a, zda svou práci dělám dobře.</i>	Kahn (1990, 1992), Hackman & Oldham (1974)
MNŽ_P	<i>Můj manažer, lídr, nebo někdo z vedení mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k úspěšnému výkonu své práce.</i>	vnímaná podpora (PSS), Maslach & Leiter (2008), Demerouti et al. (2001)
TM_KOM	<i>V našem týmu dokážeme řešit i nepříjemná témata otevřeně a konstruktivně.</i>	psychologické bezpečí, Kahn (1990)
MNŽ_K	<i>Můj manažer, lídr, nebo někdo z vedení projevuje opravdový zájem o moje kariérní ambice.</i>	vnímaná podpora (PSS), Maslach & Leiter (2008), Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001)
TM_S	<i>Cítím se být důležitou součástí našeho týmu.</i>	vztahovost; Deci & Ryan (2008)
VIZ	<i>Představenstvo a top management společnosti x prosazují vizi, která mě motivuje.</i>	vize, Kahn (1990, 1992)
VIZ_KOM	<i>Společnost x dobře komunikuje vizi a cíle stanovené top managementem.</i>	interní komunikace, Saks (2006), Purcell & Baldwin (2003), Welch (2011)
EXT_KLI	<i>Každý den vidím, že zaměření na externího klienta jsou hlavní priority.</i>	-

TRF_KOM	<i>Záměr a smysl transformace x byl komunikován jasně a efektivně.</i>	-
HODN	<i>Hodnoty společnosti x jsou v souladu s tím, co je pro mě v životě důležité.</i>	soulad hodnot, Kahn (1990, 1992)
AUT	<i>Myslím si, že mám dostatek svobody a pravomocí k rozhodování o tom, jak dělat svou práci.</i>	autonomie, Ryan & Deci (2008), Kahn (1990, 1992)
PR_PRO	<i>Fyzické pracovní prostředí ve společnosti x mi umožňuje odvádět dobrou práci.</i>	hygienické faktory, Herzberg (1966, 1976),
UZN	<i>Za práci se mi dostává náležitého (nefinančního) uznání.</i>	hygienické faktory, Herzberg (1966, 1976); očekávané ocenění, Vroom (1964)
SML	<i>Má práce mi připadá smysluplná.</i>	smysluplnost, Kahn (1990, 1992)
ROZV	<i>Domnívám se, že mi společnost x poskytuje dobré příležitosti profesního a odborného rozvoje.</i>	kompetence, Ryan & Deci (2008)
FIT	<i>V práci mám příležitost dělat to, v čem jsem nejlepší.</i>	kompetence, Ryan & Deci (2008); P-E fit; Maslach & Leiter (1997)
VZV	<i>V práci mám možnost věnovat se zajímavým výzvám.</i>	flow, Csikszentmihalyi (1997); hygienické faktory, Herzberg (1966, 1976)

Tabulka 10 - Přehled položek měřících pracovní zdroje v rámci dotazníku pracovní angažovanosti a jejich teoretická a výzkumná východiska (zdroj: vlastní)

Poznámka: MNŽ_Z = Zájem manažera, ZV = Zpětná vazba, MNŽ_P = Podpora manažera, TM_KOM = Týmová komunikace, MNŽ_K = Zájem manažera o kariéerní ambice, TMS = Týmová soudržnost, VIZ = Motivující vize, VIZ_KOM = Komunikace vize a cílů, EXT_KLI = Zaměření na externího klienta, TRF_KOM = Komunikace transformace, HODN = Soulad hodnot, AUT = Autonomie, PR_PRO = Pracovní prostředí, UZN = Uznání, SML = Smysluplnost práce, ROZV = Rozvoj, FIT = Fit zaměstnance a práce, VZV = Výzvy; Tučně jsou vyznačené položky, které tvoří výsledné faktory.

Klientská spokojenost

Spokojenost klientů se službami a produkty společnosti byla měřena pomocí dat z interního dotazníku. Dotazník byl klientům zasílán emailem do tří dnů po kontaktu se zástupcem společnosti. Z důvodu získání vyšší návratnosti hodnocení byl tento dotazník rozdělen na dvě části. Nejdříve byl poslán klientovi email s prosbou o jednoduché

ohodnocení spokojenosti pomocí pětibodové škály, kde 1 je nejvyšší míra spokojenosti a 5 nejvyšší míra nespokojenosti. Škála byla respondentům prezentována ve formě smajlíků.

V případě, že na otázku ohledně svých pocitů z poslední návštěvy klient odpověděl, byl dále přesměrován, aby poskytl detailnější zpětnou vazbu. V rámci tohoto výzkumu byly využity hodnoty procentuální četnosti prvního bodu škály (první ze smajlíků) z dané uzavřené otázky indikující míru spokojenosti klientů za období říjen, listopad, prosinec 2019. Hodnoty byly agregovány na úroveň týmů.

Fluktuace

Dále byla zjišťována fluktuace zaměstnanců. Data o fluktuaci byla zjišťována skrze interní reporting dané společnosti. V rámci tohoto interního reportingu je měřena tzv. dobrovolná extrapolovaná fluktuace. Tato hodnota je dána podílem počtu odchozích FTE (*full-time equivalent*), což je počet zaměstnanců přepočtený na plný pracovní úvazek, a průměrným počtem lidí (průměrný přepočtený stav, PPS) za dané kvartální období. Následně se takto vypočítaná hodnota extrapoluje, neboli predikuje, na období jednoho kalendářního roku. Výsledná hodnota extrapolované fluktuace tedy udává nejlepší možný odhad roční výše fluktuace na základě reálné fluktuace z předchozích měsíců. V rámci dané společnosti kopíruje extrapolovaná fluktuace roční cyklus. Na začátku roku jde o odhad, který se v průběhu roku více a více přibližuje reálné fluktuaci zaměstnanců. Pro účely výzkumu byla využita souhrnná data za dobrovolnou extrapolovanou fluktuaci na úrovni týmů za měsíce leden, únor a březen roku 2020. Hodnoty byly agregovány na úroveň týmů.

Obchodní výkon

Pro měření obchodního výkonu byla též využita data z interního reportingu finančních výsledků. Reporting finančních výsledků je velmi široký a obecně je velmi těžké nalézt hodnoty, které by umožňovaly porovnání v rámci týmů. Po konzultaci s HR business partnerem dané společnosti byly proto pro účely výzkumu zvoleny dva typy dat: celkové výnosy přepočítané na FTE (*full-time equivalent*) a procentuální plnění obchodního plánu, vše vždy souhrnně za daný tým. Pro výzkum byla využita souhrnná data za říjen, listopad a prosinec 2019.

5.7 Statistická analýza a zpracování dat

Příprava dat a deskriptivní statistiky

Před samotnými analýzami dat bylo nutné data očistit a spárovat jednotlivé datové soubory. Data byla upravována v tabulkovém procesoru Microsoft Excel a následně převedena do formátu csv (*comma separated value*) tak, aby mohla být analyzována pomocí statistického programu JASP. Pro část analýz, které nebylo možné provést pomocí statistického programu JASP, byl využit statistický program IBM SPSS. Čištění dotazníkových dat probíhalo ručně pomocí funkce FILTR a následného odstranění celých řádků, tedy případů, s chybějícími hodnotami v rámci jednotlivých měřených proměnných. Tento způsob odstraňování dat se nazývá listwise a je jedním ze dvou nejvíce využívaných postupů, jehož výsledkem jsou pouze kompletní datasety (Peugh & Enders, 2004).

V rámci přípravy dat pro analýzy na úrovni týmů, byla data z dotazníku pracovní angažovanosti a jejích prediktorů, obchodních výsledků, fluktuace a klientské spokojenosti propojena do jednoho listu Microsoft Excel pomocí funkce SVYHLEDAT.

Data z dotazníkového šetření týkající se pracovní angažovanosti zaměstnanců a jejích prediktorů byla pro účely druhé části analýz agregována na úroveň týmu pomocí funkce Aggregate ve statistickém programu IBM SPSS. Poté následovalo další listwise odstranění případů s chybějícími údaji.

V rámci přípravné fáze byla dále ověřována normální distribuce dat pomocí Shapiro-Wilkova testu a deskriptivních statistik určujících zešíkmenost a špičatost. Dále byly zjišťovány základní deskriptivní charakteristiky středu a variability. Informace o distribuci dat byly následně zohledněny v rámci relevantních statistických analýz.

S daty z dotazníkových šetření bylo v rámci analýz zacházeno jako s intervalovými proměnnými (Norman, 2010).

Reliabilita škály pracovní angažovanosti

Ve snaze ověřit psychometrickou kvalitu dotazníku byla dále zjišťována reliabilita škály měřící pracovní angažovanost sestávající ze čtyř položek. K tomuto účelu byla využita metoda GLB (*Greatest lower bound*), která je alternativou nejběžnějšího Cronbachova koeficientu alfa měřícího vnitřní konzistenci. Metoda GLB byla zvolena vzhledem k limitům Cronbachova koeficientu alfa v případě zešíkmených dat a větší vypovídající hodnotě v případě větších vzorků (Revelle & Zinbarg, 2009; Tavakol & Dennick, 2011; Dunn, Baguley & Brunson, 2014; Trizano-Hermosilla & Alvarado, 2016).

Vzhledem k tomu, že výzkumu nepředcházela hypotéza o latentních faktorech a určité struktury mezi zbylými 18 proměnnými, nebyl tento údaj u těchto položek dotazníku, měřících jednotlivé pracovní zdroje, zjišťován.

Faktorová analýza

V dalším kroku byla nejprve ověřena předpokládaná existence latentního faktoru pracovní angažovanosti pomocí metody konfirmační faktorové analýzy (CFA).

Dále byly pomocí explorační faktorové analýzy (EFA) zkoumány potenciální latentní faktory v rámci prediktorů pracovní angažovanosti ve snaze zredukovat velké množství prediktorů, které by následně měly vstupovat do strukturního modelu.

Pro účely této analýzy byla využita pouze polovina dat z dotazníku, aby na druhé polovině dat mohla být existence zjištěných latentních faktorů ověřena. Data byla na dvě poloviny rozdělena randomizací pomocí funkce MS Excel RAND.

V rámci EFA byla data transformována pomocí ortogonální rotace varimax, díky které bylo dosaženo menšího počtu vysokých faktorových zátěží, a tak i snazší interpretaci výsledků (Kaiser, 1974). Pro volbu počtu faktorů v rámci explorační faktorové analýzy bylo nejdříve využito Kaiserovo pravidlo o výběru faktorů s vlastním číslem (*eigenvalue*) vyšším než 1 tak, aby došlo ke smysluplné redukci proměnných (Kaiser, 1960, 1974). V dalším kroku byly z jednotlivých faktorů vyloučeny položky s faktorovou zátěží nižší než 0.4 a dále položky s vysokými faktorovými zátěžemi u více faktorů (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2005).

Explorační analýza sloužila jako základ pro vytvoření hypotézy o struktuře dat, jejíž platnost byla v následném kroku ověřována na druhé polovině dat pomocí konfirmační faktorové analýzy (Anýžová, 2015).

Vhodnost dat pro provedení faktorových analýz byla ověřena Barlettovým testem sféricity a Kaiser-Meyer-Olkinovou mírou (KMO). Ty zjišťují splnění důležitého předpokladu o shodě rozptylů a kovarianci dat. Pokud tato podmínka sféricity není splněna, dochází k nárůstu chyby I. druhu (Hendl, 2012). O splnění podmínek pro zařazení do faktorové analýzy vypovídá signifikance Barlettova testu sféricity. Hodnoty KMO byly interpretovány v souladu s doporučeními pro hodnocení daných koeficientů, viz níže.

Kaiser – Meyer – Olkinova míra (KMO)					
0.9 - 1	0.8 - 0.9	0.7 – 0.8	0.6 – 0.7	0.5 – 0.6	< 0.5

skvělý	vysoký	střední	nízký	špatný	Nevhodné pro FA
--------	--------	---------	-------	--------	--------------------

Tabulka 11 - Interpretace koeficientů KMO (Škaloudová, 2010)

Strukturní modelování (SEM)

V dalším kroku byla ke zjišťování vztahů mezi nalezenými latentními faktory využita metoda strukturního modelování (*structural equation modelling*) (Reinecke, Schmidt & Weick, 2005).

Jako první byl v rámci SEM ověřen vztah mezi zjištěnou strukturou prediktorů a pracovní angažovaností.

Dále byla pomocí strukturního modelování ověřována hypotéza o zprostředkování vztahu mezi pracovními zdroji a pracovní angažovaností skrze vnímanou smysluplnost práce. Aby bylo možné mluvit o mediátoru, musí být splněny následující předpoklady: nezávislé proměnné jsou ve vztahu s mediátorem, mediátor je ve vztahu se závislou proměnnou a zároveň síla vztahu mezi nezávislými a závislou proměnnou je při kontrole mediátoru snížena či není nadále signifikantní (Baron & Kenny, 1986).

Proměnné pracovní zdroje, které nebyly součástí nalezených latentních faktorů, a tedy byly vždy reprezentovány pouze jednou položkou dotazníku, nebyly do strukturního modelování zařazeny (Kline, 2005).

V rámci konfirmačních faktorových analýz i strukturního modelování byla kvůli zešíkmenosti dat zvolena metoda estimace diagonálně vážených nejmenších čtverců (*diagonally weighted least squares*) (Nye & Drasgow, 2011; Li, 2016). V rámci explorační faktorové analýzy byla ze stejných důvodů použita metoda estimace vážených nejmenších čtverců (*weighted least squares*) (Nye & Drasgow, 2011).

Pro hodnocení vhodnosti modelů s latentními proměnnými v rámci faktorových analýz i strukturního modelování bylo využito několik základních indexů fitu: *Tucker-Lewis index* (TLI), *Comparative-fit index* (CFI), *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) a *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Dosažené hodnoty byly interpretovány v souladu s obecně užívanými pravidly. Vhodnost modelu je běžně považována za akceptovatelnou, pokud je CFI vyšší než 0.95, TLI vyšší než 0.95 a SRMR a RMSEA jsou rovny nebo menší 0.08 (Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1998; Kline, 2005). Za dobrý fit jsou považovány následující hodnoty indexů fitu: CFI a TLI vyšší 0.97, SRMR a RMSEA menší než 0.05 (Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999; Cangur & Ercan, 2015). K hodnotám testové statistiky X^2 dobré shody nebylo v tomto případě přihlíženo, vzhledem

k citlivosti tohoto statistického testu na velikost datového souboru, ve smyslu přílišné konzervativnosti pro větší výzkumné vzorky (Hu & Bentler, 1998).

Zjištěné vztahy mezi proměnnými ve strukturních modelech byly následně interpretovány pomocí signifikance a výše regresních koeficientů mezi těmito proměnnými.

Parciální korelační analýza

Vztahy mezi pracovními zdroji, které neutvořily latentní faktory, a pracovní angažovaností byly zkoumány pomocí parciálního korelačního koeficientu při vyloučení vlivu zbylých pracovních zdrojů. Tato analýza byla zvolena vzhledem k poměrně vysokým vzájemným korelacím mezi položkami měřícími pracovní zdroje.

Korelační analýza a mnohorozměrná lineární regrese

Pro tyto a všechny následné analýzy již bylo pracováno s daty na úrovni týmu, nikoliv jednotlivce. Data z dotazníkového šetření byla, vzhledem k zešikmenosti, agregována na tuto úroveň pomocí mediánů.

Pro zodpovězení našich výzkumných otázek týkajících se vztahu mezi pracovní angažovaností a obchodním výkonem, fluktuací a klientskou spokojeností, byl nejprve využit, s ohledem na zešikmenost dat, Spearmanův korelační koeficient. Výsledné korelační koeficienty byly interpretovány následovně: korelační koeficient v absolutní hodnotě 0.3 vypovídá o středně silném vztahu a korelační koeficient roven 0.5 již značí silný vztah mezi proměnnými (Field, 2012).

Vztahy mezi pracovní angažovaností a proměnnými, mezi kterými byly nalezeny významné korelace, byly dále zkoumány pomocí mnohorozměrné lineární regrese, aby bylo možné oddělit předpokládaný efekt velikosti týmu od efektu pracovní angažovanosti na vysvětlované proměnné.

Před provedením regresních analýz bylo zjišťováno, zda naše data splňují všechny potřebné předpoklady. Multikolinearita vysvětlujících proměnných byla zjišťována pomocí hodnot VIF (*variance inflation factor*). Dále byla ověřována nezávislost reziduí pomocí Durbin-Watsonova testu. Podmínky homoskedasticity reziduí, normálního rozdělení reziduí a linearit vysvětlovaných proměnných byly ověřovány graficky pomocí scatter plotů. V posledním kroku pak byl ověřován výskyt odlehlých hodnot v modelu. Za přijatelný výsledek Durbin-Watsonova testu se považují hodnoty větší než 1 a menší než 3. Hodnoty VIF jsou přijatelné, pokud jsou menší než 10. Za odlehlé byly považovány absolutní hodnoty standardizovaných reziduí větší než 3.29 (Field, 2012).

Pro provedení mnohorozměrné regresní analýzy byla využita metoda enter a do modelu byly jednotlivé proměnné přidávány postupně (Mundry & Nunn, 2009). V prvním kroku byla tedy nejdříve provedena jednoduchá lineární regrese s vysvětlující proměnnou - velikost týmu. V dalším kroku byla do modelů přidána proměnná - pracovní angažovanost. Výsledné modely byly interpretovány pomocí výše a signifikance regresních koeficientů a signifikance celého modelu. Na inkrementální validitu efektu pracovní angažovanosti na vysvětlované proměnné bylo usuzováno z rozdílů celkové vysvětlené variability.

5.8 Výsledky

Příprava dat a deskriptivní statistiky

Metodou listwise byla z datového souboru nejdříve odstraněna necelá 4 % dat pro část analýz prováděných na úrovni jednotlivců. Dle signifikantního výsledku Shapiro-Wilkova testu lze soudit, že získaná data z dotazníkového šetření týkající se pracovní angažovanosti a jejích prediktorů nemají normální rozdělení. Dle deskriptivních analýz a histogramů jednotlivých proměnných je distribuce dat výrazně levostranně zešikmená. To znamená, že respondenti obecně častěji vyjadřují souhlas s danými položkami. Výstupy s deskriptivním popisem dat jsou uvedeny v příloze č. 1.

Pro analýzy na úrovni týmu bylo, po napojení dat z dotazníkového šetření týkající se pracovní angažovanosti zaměstnanců a pracovních zdrojů, s daty za fluktuaci, obchodní výkon a klientskou spokojenost, odstraněno metodou listwise dalších 10 % dat. Data za pracovní angažovanost a pracovní zdroje byla agregována na úroveň týmu pomocí mediánů. Dále byly provedeny deskriptivní analýzy i pro data na úrovni týmů. Shapiro-Wilkův test byl signifikantní u všech proměnných kromě plnění obchodního plánu a klientské spokojenosti. Výstupy s deskriptivním popisem dat jsou uvedeny v příloze č. 2.

Reliabilita dotazníku pracovní angažovanosti

Dle získané hodnoty koeficientu vnitřní konzistence GLB, která byla pro čtyřpoložkovou škálu .884, je vnitřní konzistence škály měřící konstrukt pracovní angažovanosti vysoká.

Konfirmační faktorová analýza pracovní angažovanosti

Nejdříve bylo úspěšně ověřeno, že jsou data vhodná pro použití konfirmační faktorové analýzy (KMO pro všechny čtyři položky přesáhl hodnotu .8 a výsledek Barlettova testu sféricity byl signifikantní, $p < .001$).

Na základě zjištěných výsledků konfirmační faktorové analýzy lze tvrdit, že jsou všechny čtyři položky součástí jednoho latentního faktoru, který nazýváme pracovní angažovaností. Indexy těsnosti vypovídají o dobrém fitu měřených dat s předpokládaným jednofaktorovým modelem ($CFI = 1.000$, $TLI = 1.001$; $SRMR = .008$; $RMSEA = .000$). Jednotlivé faktorové zátěže všech čtyř položek jsou dále uvedeny v tabulce č. 12, níže.

Pracovní angažovanost	
PA_ZVZ	.780
PA_HRD	.867
PA_MOT	.771
PA_DOP	.819

Tabulka 12 - Faktorová zátěž položek měřících faktor pracovní angažovanosti (zdroj: vlastní)

Indexy fitu			
CFI	TLI	SRMR	RMSEA
1.000	1.001	.008	.000

Tabulka 13 - Indexy fitu jednofaktorového modelu pracovní angažovanosti (zdroj: vlastní)

VVO 1: *Za čtyřmi položkami měřícími pracovní angažovanost lze nalézt latentní faktor reprezentující daný koncept.*

Explorační faktorová analýza pracovních zdrojů

Pro zjištění existence latentních faktorů mezi položkami měřícími jednotlivé pracovní zdroje byla použita Explorační faktorová analýza. Provedení EFA předcházelo ověření vhodnosti dat skrze Kaiser-Meyer Olkinovu míru a Barlettův test sféricity. Hodnoty KMO indexu přesáhly u všech položek .9 a výsledek Barlettova testu sféricity byl signifikantní ($p < .001$). Vzhledem k vysokým vzájemným korelacím mezi faktory byla v rámci EFA použita ortogonální rotace varimax (Kaiser, 1974).

Výsledky explorační faktorové analýzy a faktorové zátěže jednotlivých položek jsou dále prezentovány v Tabulce č. 14, níže. O vhodnosti modelu zjištěného explorační analýzou svědčí výsledky indexů fitu ($TLI = .983$; $RMSEA = .036$).

Pro volbu počtu faktorů jsme nejprve využili již zmiňované Kaiserovo pravidlo o výběru faktorů s vlastním číslem (*eigenvalue*) vyšším než 1 (Kaiser, 1960; 1974). Z celkového počtu sedmi nalezených faktorů toto pravidlo splnilo pět. V dalším kroku jsme z jednotlivých faktorů vyloučili položky s faktorovou zátěží nižší 0.4 a dále položky s vysokými faktorovými zátěžemi u vícero faktorů (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2005). Těmito položkami byly: *Uznání* (UZN), *Smysluplnost práce* (SML), *Profesní rozvoj* (ROZV), a *Výzvy* (VZV). Tímto krokem a přiřazením položek k faktorům na základě nejvyšších faktorových zátěží došlo k další redukci faktorů na čtyři. Vzhledem k tomu, že smyslem explorační faktorové analýzy bylo pomocí latentních proměnných zredukovat celkový počet proměnných pro další analýzy, nedávalo smysl do modelu zahrnovat ani faktory významně sycené pouze jednou proměnnou. Takto byl z modelu odebrán čtvrtý

faktor. Po jeho odstranění byl finální model tvořen třemi faktory, které dávaly dohromady teoreticky smysluplný celek.

První faktor je sycen šesti položkami, které se týkají přímého nadřízeného a fungování v rámci týmu. Těmito položkami jsou: *Zájem manažera* (MNŽ_Z), *Zpětná vazba* (ZV), *Podpora manažera* (MNŽ_P), *Zájem manažera o kariévní ambice* (MNŽ_K), *Týmová komunikace* (TM_KOM), *Týmová sounáležitost* (TM_S). Druhý nalezený faktor tvoří položky týkající se strategie společnosti a její komunikace: *Motivující vize* (VIZ), *Komunikace vize a cílů* (VIZ_KOM), *Komunikace transformace* (TRF_KOM), *Zaměření na externího klienta* (EXT_KLI) a *Soulad hodnot* (HODN). Třetí faktor je tvořen dvěma položkami: *Autonomie* (AUT) a *Pracovní prostředí* (PR_PRO). Jednotlivé faktorové zátěže jsou uvedeny v Tabulce 14, níže. Tyto tři nalezené faktory vysvětlují téměř 50% celkové variability dat (*cummulative variance*), viz tabulka č. 16.

Položka	Faktorové zátěže						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
MNŽ_Z	0.856	0.205	-	-	-	-	-
ZV	0.762	0.221	0.216	-	-	-	-
MNŽ_P	0.837	0.212	-	-	-	-	-
TM_KOM	0.516	0.240	-	-	-	0.269	-
MNŽ_K	0.595	0.206	0.203	0.237	0.460	-	-
TM_S	0.474	0.262	0.282	-	-	0.482	-
VIZ	-	0.777	-	-	-	-	-
VIZ_KOM	0.216	0.772	-	-	-	-	-
EXT_KLI	0.265	0.605	0.288	-	-	-	-
TRF_KOM	-	0.650	0.238	-	-	-	-
HODN	0.211	0.625	0.257	-	-	-	0.289
AUT	0.295	0.301	0.542	0.260	-	-	-
PR_PRO	0.221	0.342	0.553	-	-	-	-
UZN	0.440	0.316	0.320	-	0.315	0.216	
SML	0.216	0.383	0.477	0.216	-	-	0.243
ROZV	0.290	0.347	0.335	-	0.576	-	-
FIT	0.319	0.304	0.323	0.803	-	-	-
VZV	0.326	0.359	0.339	0.345	0.312	-	-

Tabulka 14 - EFA; Faktorové zátěže položek dotazníku měřících pracovní zdroje (zdroj: vlastní)

Poznámka: MNŽ_Z = Zájem manažera, ZV = Zpětná vazba, MNŽ_P = Podpora manažera, TM_KOM = Týmová komunikace, MNŽ_K = Zájem manažera o kariérní ambice, TMS = Týmová soudržnost, VIZ = Motivující vize, VIZ_KOM = Komunikace vize a cílů, EXT_KLI = Zaměření na externího klienta, TRF_KOM = Komunikace transformace, HODN = Soudržnost hodnot, AUT = Autonomie, PR_PRO = Pracovní prostředí, UZN = Uznání, SML = Smysluplnost práce, ROZV = Rozvoj, FIT = Fit zaměstnance a práce, VZV = Výzvy; Tučně jsou vyznačené položky, které tvoří výsledné faktory.

Indexy fitu	
TLI	RMSEA
.983	.036

Tabulka 15 - EFA; Indexy fitu třífaktorového modelu prediktorů pracovní angažovanosti (zdroj: vlastní)

Vysvětlená variance dat			
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Část vysvětlené variance (Proportion Var)	0.209	0.193	.097
Kumulativní vysvětlená variance (Cumulative Var)	0.209	0.402	0.499

Tabulka 16 – EFA; Variance dat vysvětlená třemi faktory prediktorů (zdroj: vlastní)

Konfirmační faktorová analýza pracovních zdrojů

Pro ověření nalezeného třífaktorového modelu prediktorů byla na druhé polovině dat provedena konfirmační faktorová analýza. Konfirmační analýza potvrdila navrženou strukturu se třemi latentními faktory, které byly pojmenovány na základě položek následovně: *Manažer a tým* (Faktor 1), *Vize a hodnoty* (Faktor 2), a *Pracovní podmínky* (Faktor 3). O tom, že navržená struktura velmi dobře odpovídá povaze dat, svědčí výsledky indexů fitu ($CFI = .999$, $TLI = .999$; $SRMR = .033$; $RMSEA = .015$). Jednotlivé faktorové zátěže jsou uvedeny v Tabulce č. 17, níže.

Faktorové zátěže					
Faktor 1		Faktor 2		Faktor 3	
ZV	.772	TRF_KOM	.717	AUT	.774
MNŽ_Z	.804	VIZ_KOM	.809	PR_PRO	.677
MNŽ_K	.822	EXT_KLI	.775	-	-
MNŽ_P	.831	VIZ	.815	-	-
TM_KOM	.694	HODN	.779	-	-
TM_S	.760	-	-	-	-

Tabulka 17 – CFA; Faktorové zátěže položek dotazníku měřících pracovní zdroje (zdroj: vlastní)

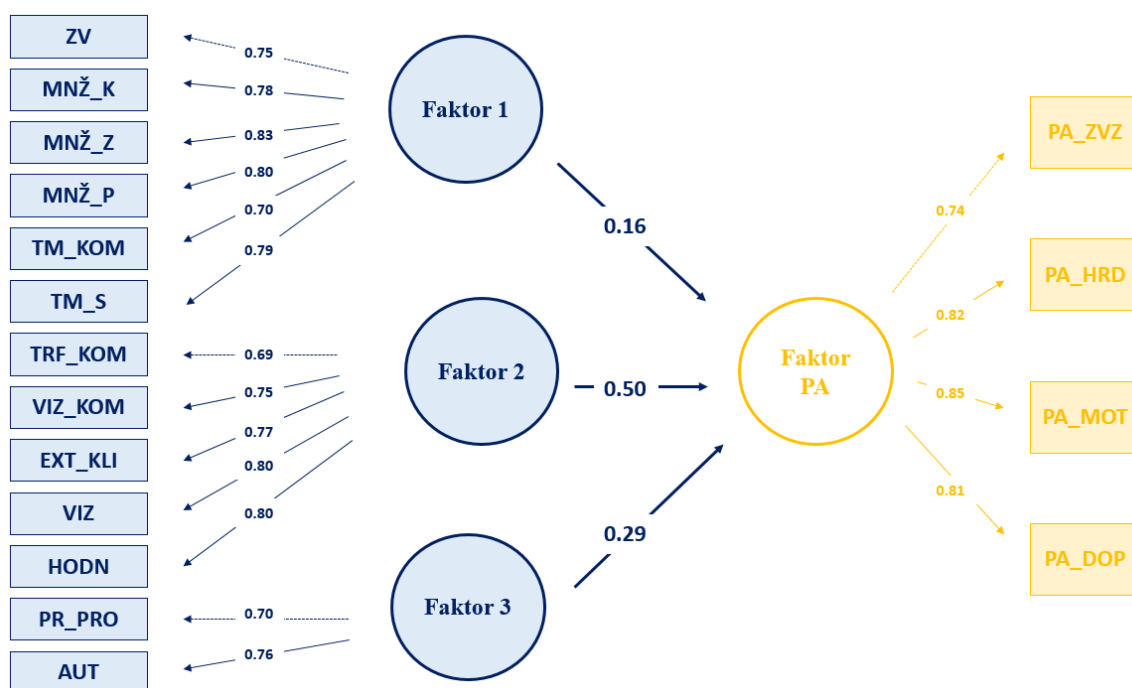
Indexy fitu			
CFI	TLI	SRMR	RMSEA
.999	.998	.040	.015

Tabulka 18 – CFA; Indexy fitu třífaktorového modelu prediktorů pracovní angažovanosti (zdroj: vlastní)

VVO 2: Za položkami měřícími pracovní zdroje lze nalézt tři latentní proměnné reprezentující širší pracovní charakteristiky.

Strukturální modely prediktorů a pracovní angažovanosti

Pomocí metody strukturálního modelování (SEM) byly dále ověřeny předpokládané vztahy tří nalezených faktorů pracovních zdrojů s faktorem pracovní angažovanosti. Na základě modifikačních indexů byly dále do modelu přidány kovariance mezi rezidui položek *Zájem manažera a Zájem manažera o kariérní ambice*, a *Vize a Komunikace vize a cílů*. Indexy fitu svědčí ve prospěch vhodnosti našeho modelu ($CFI = .999$, $TLI = .998$; $SRMR = .040$; $RMSEA = .015$). Efekty všech tří faktorů prediktorů na faktor pracovní angažovanosti jsou významné, viz tabulka č. 19.



Obrázek 4: Strukturální model pracovní angažovanosti a tří faktorů pracovních zdrojů (zdroj: vlastní)

Standardizované efekty	
Faktor 1	0.16**
Faktor 2	0.50**
Faktor 3	0.29*

Tabulka 19 – SEM; Standardizované efekty pracovních zdrojů na faktor pracovní angažovanosti (zdroj: vlastní)

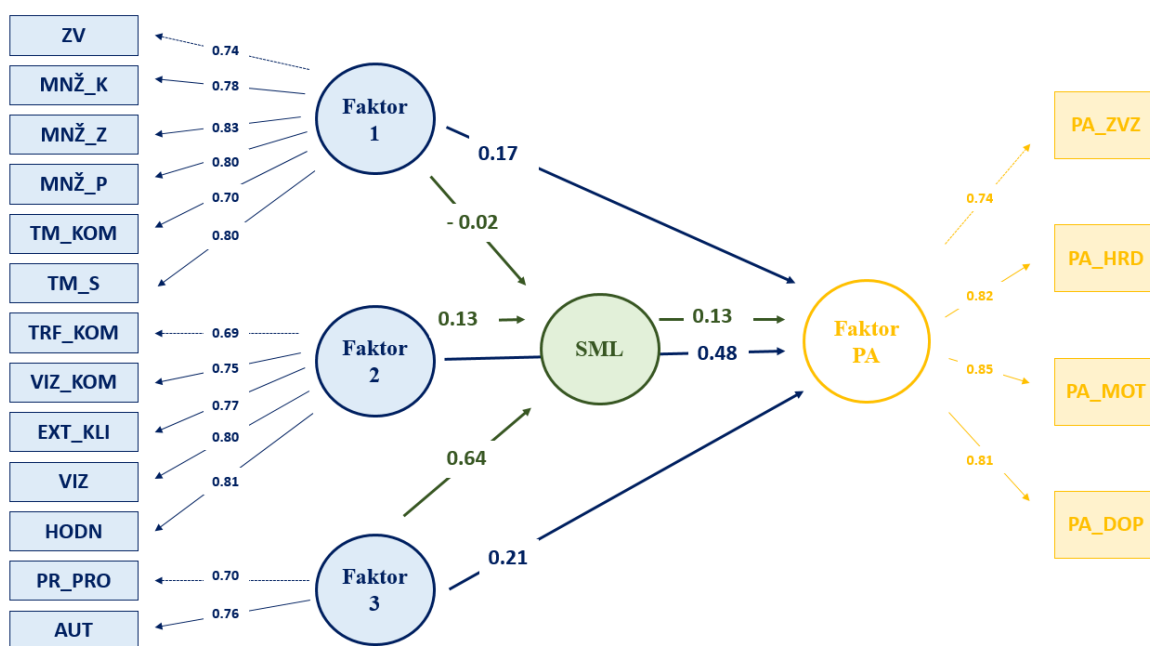
Poznámka: * $p < 0.05$, ** $p < 0.001$

Indexy fitu			
CFI	TLI	SRMR	RMSEA
.996	.995	.026	.041

Tabulka 20 – SEM; Indexy fitu modelu pracovní angažovanosti a tří faktorů pracovních zdrojů (zdroj: vlastní)

VO 1: Mezi pracovními zdroji, Manažer a tým, Vize a hodnoty a Pracovní podmínky, a pracovní angažovaností existuje významný pozitivní vztah.

Následně byl testován druhý model, do kterého byla vložena položka *Pracovní smysluplnost* jako mediátor vztahu tří faktorů pracovních zdrojů a faktoru pracovní angažovanosti. Významný nepřímý efekt na pracovní angažovanost zprostředkovaný *Pracovní smysluplností* byl prokázán pouze u třetího faktoru *Pracovní podmínky*, viz tabulka č. 21.



Obrázek 5: Strukturální model pracovní angažovanosti a tří faktorů pracovních zdrojů s mediací pracovní smysluplnosti (zdroj: vlastní)

Standardizované efekty		
	na Faktor PA	na SML
Faktor 1	0.17**	- 0.02
Faktor 2	0.48**	0.13
Faktor 3	0.21*	0.64**

SML	0.13*	
-----	-------	--

Tabulka 21 – SEM; Standardizované přímé a nepřímé efekty tří faktorů pracovních zdrojů na faktor pracovní angažovanosti (zdroj: vlastní)

Poznámka: Faktor 1 = *Tým a manažer*, Faktor 2 = *Vize a hodnoty*, Faktor 3 = *Pracovní podmínky*, Faktor PA = *Pracovní angažovanost*, SML = *Smysluplnost*.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.001$

Indexy fitu			
CFI	TLI	SRMR	RMSEA
.998	.998	.017	.032

Tabulka 22 – SEM; Indexy fitu modelu pracovní angažovanosti a tří faktorů pracovních zdrojů s mediačním efektem smysluplnosti (zdroj: vlastní)

VO 2: *Pracovní smysluplnost částečně zprostředkovává vztah pouze mezi pracovní angažovaností a pracovním zdrojem, Pracovní podmínky.*

Parciální korelace prediktorů a pracovní angažovanosti

Vzhledem k rozhodnutí nezkoumat vztah mezi zbylými pracovními zdroji, které neutvořily žádné latentní faktory, a pracovní angažovaností pomocí strukturního modelování, byly vztahy mezi těmito proměnnými zjišťovány pomocí parciálních korelačních koeficientů. Pro účely této analýzy byly vytvořeny mediánové skóry položek měřících tři nalezené faktory pracovních zdrojů. Mezi všemi čtyřmi položkami prediktorů (*Uznání (UZN)*, *Profesní rozvoj (ROZV)*, *Fit (FIT)*, *Výzva (VZV)*), a pracovní angažovaností byly nalezeny slabé avšak významné vztahy při vyloučení vlivu tří skupin prediktorů: *Manažer a tým (F1_med)*, *Vize a hodnoty (F2_med)* a *Pracovní podmínky (F3_med)*. Výsledné parciální korelace jsou uvedeny níže v tabulce 23.

Parciální korelace					
Kontrolované proměnné: F1_med, F2_med, F3_med		UZN	ROZV	FIT	VZV
	PA_med	.238*	.247*	.217*	.263*

Tabulka 23 – Parciální korelace pracovních zdrojů a pracovní angažovanosti (zdroj: vlastní)

Poznámka: UZN = *Uznání*, ROZV = *Profesní rozvoj*, FIT = *Fit*, VZV = *Výzva*, F1_med = medián skupiny prediktorů *Manažer a tým*, F2_med = medián skupiny prediktorů *Vize a hodnoty*, F3_med = medián skupiny prediktorů *Pracovní podmínky*, PA_med = medián čtyř položek měřících pracovní angažovanost

* $p < .001$

VO 1: *Mezi pracovními zdroji, uznáním, profesním rozvojem, fitem zaměstnance a práce, pracovními výzvami, a pracovní angažovaností existuje významný pozitivní vztah.*

Korelace pracovní angažovanosti a organizačních důsledků

Dále byly zkoumány souvislosti mezi konceptem pracovní angažovanosti a důležitými proměnnými reprezentujícími ukazatele organizačního úspěchu. Pro zjištění vztahu mezi pracovní angažovaností a obchodním výkonem, fluktuací a klientskou spokojeností, byl, vzhledem k zešíkmení dat, využit Spearmanův korelační koeficient. Dle výsledků korelační analýzy pracovní angažovanost významně pozitivně koreluje s obchodním výkonem, tedy s výnosy/FTE ($r_{sp}(2600) = .327, p < .001$) a plněním obchodního plánu ($r_{sp}(2600) = .303, p < .001$). Mezi pracovní angažovaností a fluktuací se nepodařilo nalézt významnou souvislost ($r_{sp}(2600) = -.022, p = .774$). Mezi pracovní angažovaností a klientskou spokojeností se též nepodařilo nalézt významnou souvislost ($r_{sp}(2600) = .042, p = .581$).

Spearmanův korelační koeficient				
	Výnosy/FTE	Plnění obchodního plánu	Fluktuace	Klientská spokojenost
PA_med	.327*	.303*	-.022	.042

Tabulka 24 – Korelace pracovní angažovanosti s obchodním výkonem (výnosy/FTE, plněním obchodního plánu), fluktuací a klientskou spokojeností

Poznámka: PA_med = medián čtyř položek měřících pracovní angažovanost

* $p < .001$

H 1: *Pracovní angažovanost zaměstnanců významně pozitivně koreluje s obchodním výkonem zaměstnanců (výnosy/FTE).*

H 2: *Pracovní angažovanost zaměstnanců významně pozitivně koreluje s obchodním výkonem zaměstnanců (plněním obchodního plánu).*

H 3: *Pracovní angažovanost zaměstnanců významně negativně koreluje s fluktuací.*

H 4: *Pracovní angažovanost zaměstnanců významně pozitivně koreluje se spokojeností klientů.*

Na základě výše zmíněných výsledků tedy přijímáme hypotézy č. 1 a 2, a zamítáme hypotézy č. 3 a 4.

Mnohozměrná lineární regresní analýza pracovní angažovanosti a obchodního výkonu

Vzhledem k výsledkům korelační analýzy byly dále pomocí regresní analýzy zkoumány pouze vztahy pracovní angažovanosti a obchodních výsledků: výnosů/FTE a plnění obchodního plánu.

Před provedením lineární regresní analýzy bylo ověřováno, že naše data splňují všechny potřebné předpoklady. Mezi vysvětlujícími proměnnými nebyla nalezena významná multikolinearita (hodnoty VIF blízke 2). Nezávislost reziduí byla ověřena Durbin-Watsonovým testem (hodnoty testové statistiky blízke 2). Scatter ploty ukázaly, že u proměnné výnosy/FTE není splněn předpoklad linearity. Byla proto použita logaritmická transformace dat této proměnné. Výsledné scatter ploty potvrdily splnění předpokladů homoskedasticity a linearity. V datech nebyly detekovány žádné odlehlé hodnoty (standardizované hodnoty reziduí byly v absolutní hodnotě menší než 3.29) (Field, 2012).

V prvním kroku byly provedeny pouze jednoduché lineární regrese s vysvětlující proměnnou velikost týmu a oběma vysvětlovanými proměnnými, výnosy/FTE a plněním obchodního plánu. Velikost týmu měla významný negativní efekt pouze na výnosy/FTE ($F_{1, 170} = 4.625, p = .033$), ale nikoliv na plnění obchodního plánu ($F_{1, 170} = 1.524, p = .219$), viz Tabulky 25 a 27. V dalším kroku byla proto provedena mnohorozměrná lineární regrese pouze u vysvětlované proměnné Výnosy/FTE. Efekt pracovní angažovanosti na plnění obchodního plánu byl zjišťován pomocí jednoduché lineární regrese.

Dle výsledků mnohorozměrné regresní analýzy je pracovní angažovanost signifikantním prediktorem výnosů/FTE ($b = .347, p < .001$). Celková variabilita dat týkajících se výnosů/FTE vysvětlená pomocí našeho modelu se po přidání vysvětlující proměnné pracovní angažovanost zvýšila o 12,1 %, viz Tabulka 25. Lze tedy usuzovat, že pracovní angažovanost významně predikuje výnosy/FTE i nad rámec působení velikosti týmu.

Dále byl též ověřen významný efekt pracovní angažovanosti na plnění obchodního plánu ($F_{1, 170} = 15.442, p < .001$). Model s vysvětlující proměnnou pracovní angažovanost vysvětluje přibližně 8 % celkové variability plnění obchodního plánu, viz Tabulka 27.

Mnohorozměrná lineární regrese - Výnosy/FTE				
Model	R	R ²	F (df1, df2)	p
1	.163	.021	4.625 (1, 170)	.033
2	.383	.147	14.538 (2, 169)	p < .001

Tabulka 25 – Mnohorozměrná lineární regrese pro Výnosy/FTE

Koeficienty modelů					
Model 1					
Prediktor	Odhad	SE	Std. odhad	t	p
Velikost týmu	-.004	.002	-.163	-2.151	.033

Model 2					
Prediktor	Odhad	SE	Std. odhad	t	p
Velikost týmu	-.005	.002	-.178	-2.498	.013
PA_med	.129	.026	.347	4.882	p < .001

Tabulka 26 – Koefficienty modelů pro Výnosy/FTE

Lineární regrese - Plnění obchodního plánu				
Model	R	R ²	F (df1, df2)	p
1	.094	.009	1.524 (1, 170)	.219
2	.289	.083	15.442 (1, 170)	p < .001

Tabulka 27 – Lineární regrese pro Plnění obchodního plánu

Koefficienty modelů					
Model 1					
Prediktor	Odhad	SE	Std. odhad	t	p
Velikost týmu	-.002	.002	-.094	-1.234	.219
Model 2					
Prediktor	Odhad	SE	Std. odhad	t	p
PA_med	.086	.022	.286	3.930	p < .001

Tabulka 28 – Koefficienty modelů pro Plnění obchodního plánu

VO 4: *Pracovní angažovanost nad rámec velikosti týmu významně predikuje pouze obchodní výkon, výnosy/FTE a plnění obchodního plánu.*

6. Diskuze

V rámci diskuze budou nejdříve interpretovány zjištěné výsledky výzkumné studie v kontextu dosavadních výzkumů v dané oblasti. Dále budou adresovány limity výzkumné studie týkající se výzkumného designu, sběru dat a využitých analýz.

Interpretace a shrnutí výsledků

V rámci konfirmační analýzy se podařilo ověřit existenci latentního faktoru pracovní angažovanosti měřené čtyřmi položkami škály konzultantské společnosti Culture Amp. Jednotlivé položky škály byly vždy formulovány ve vztahu k organizaci nikoliv k náplni práce či pracovní pozici. Koncept pracovní angažovanosti tedy odpovídá přístupu k měření angažovanosti jako spokojenosti dle kategorizace Fletcher a Robinson (2013). Položky dotazníku pak odpovídají položkám využitým v dotazníku Institutu pro studium zaměstnanců (Institute of Employees Studies) autorů Robinson, Perryman a Hayday (2004) a dotazníkům Národního ústavu zdraví a státní služby Velké Británie (Department of Health, 2012; Civil Service, 2011). V souladu s dříve zmíněnými nedostatky výše zmíněné skupiny přístupů, platí i pro operacionalizaci pracovní angažovanosti v rámci našeho výzkumu, že zde existuje překryv s behaviorálními důsledky pracovní angažovanosti, intencí pracovat ve společnosti (položka *Závazek*) a motivací pracovat nad rámec povinností (položka *Motivace*) (Newman, Joseph & Hulin, 2010; Fletcher & Robinson, 2013). Pokud bychom vycházeli z výzkumů Sakse (2006) týká se námi měřený koncept spíše organizační angažovanosti, nežli angažovanosti pracovní.

Dále jsme pomocí faktorových analýz ověřily existenci tří faktorů pracovních zdrojů: *Manažer a tým*, *Vize a hodnoty*, a *Pracovní podmínky*. Všechny námi zkoumané položky hypotetických situačních a situačně podmíněných prediktorů pracovní angažovanosti lze obecně označit za externí pracovní zdroje (Richter & Hacker, 1998). Třífaktorová struktura pak nejvíce odpovídá kategoriím, které v návaznosti na model pracovních nároků a zdrojů navrhl Albrecht a Su (2012): organizační zdroje (organizační klima a kultura), týmové zdroje (týmové klima) a pracovní zdroje (v užším smyslu související s danou pracovní pozicí a povahou práce, např. autonomie, jasnost role apod.). První z faktorů pak též odpovídá kategorii sociální charakteristiky práce, kterou navrhli Humphrey, Nahrgang a Morgenson (2007). Oproti této kategorizaci se v rámci našeho výzkumu mezi položkami sytícími faktor *Manažer a tým* objevila i položka *Zpětná vazba*, která dle autorů náleží spíše do kategorie motivačních charakteristik společně s autonomií. To může být způsobeno naším výzkumným vzorkem, který tvořili zaměstnanci pobočkové sítě, v rámci níž je zpětná vazba

týkající se práce do velké míry zprostředkovávána přímým nadřízeným. Faktor *Vize a hodnoty* je též velmi podobný stejnojmenné kategorii prediktorů pracovní angažovanosti, kterou navrhl Langford (2009). Kromě jím zmíněných položek tento faktor v rámci našeho výzkumu sytily i položky související s komunikací vize a transformace, což je dále v souladu se závěry Welch (2011), dle kterého organizace předává své hodnoty a poslání zaměstnancům právě skrze interní komunikaci. Položka týkající se proklientského zaměření je silně spjata s vizí organizace a tedy dle předpokladů spadá i do stejného faktoru. Posledním latentním faktorem jsou *Pracovní podmínky*, které jsou syceny dvěma položkami měřícími vnímanou autonomií („*Myslím si, že mám dostatek svobody a pravomoci k rozhodování o tom, jak dělat svou práci.*“) a pracovní prostředí („*Fyzické pracovní prostředí ve společnosti x mi umožňuje odvádět dobrou práci.*“). Domníváme se, že tyto dvě položky spadají do stejného faktoru, protože se obě týkají základních podmínek umožňujících zaměstnancům vykonávat svou práci (tzv. enablement). Nicméně jsme v rámci literární rešerše pro tento předpoklad nenašli opodstatnění v rámci výzkumných studií.

Dále byly v rámci našeho výzkumu pomocí strukturního modelování a parciální korelace ověřeny vztahy mezi pracovními zdroji a pracovní angažovaností. Dle výsledků má na angažovanost nejsilnější efekt faktor *Vize a hodnoty*. Významný vztah mezi faktorem *Vize a hodnoty* a pracovní angažovaností lze dle našeho názoru připsat námi zvolené operacionalizaci pracovní angažovanosti jakožto postoje či vztahu směrem k organizaci. Výsledky našeho výzkumného šetření tedy odpovídají zjištěním Saks (2006), který došel k závěru, že angažovanost ve vztahu k organizaci významně souvisí především s organizačními zdroji, kdežto angažovanost ve vztahu k práci souvisí s charakteristikami týkajícími se práce a kolektivu. Dále byl ověřen významný efekt faktoru *Pracovní podmínky* na úroveň pracovní angažovanosti. Nejslabší avšak stále signifikantní efekt na pracovní angažovanost byl nalezen u prvního faktoru *Manažer a tým*. Tento výsledek může být dán saturací potřeb spojených s touto oblastí a celkově vyšší spokojeností zaměstnanců s podporou manažera a týmu. Naopak silnější vztah mezi pracovní angažovaností a faktorem *Pracovní podmínky*, může být dán potřebou autonomie, která vzhledem k hierarchickému řízení a denní kontrole práce, není uspokojena. Dále se zde může promítat i fakt, že v rámci pobočkové sítě dochází k redesignu pracovního prostoru poboček. Parciální korelace ukázaly na slabší avšak významné vztahy mezi pracovní angažovaností a položkami měřícími dostatek uznání a příležitostí k profesnímu rozvoji, fit zaměstnance a práce, a dostatek pracovních výzev. Naše výsledky jsou v souladu se závěry přechozích výzkumů, svědčících pro významnou souvislost mezi pracovními zdroji (zpětnou vazbou, uznáním,

rozvojem, pracovním prostředím, autonomií apod.) a pracovní angažovaností (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Dále se nám podařilo ověřit mediační povahu pracovní smysluplnosti, která dle našich výsledků částečně zprostředkovává vztah mezi faktorem *Pracovní podmínky* a pracovní angažovaností. Ke stejným výsledkům došli v rámci své metaanalytické studie i Humphrey, Nahrgang a Morgeson (2007), kteří označili pracovní smysluplnost za nejdůležitější mediující proměnnou mezi charakteristikami práce a pracovní angažovaností. Mediační vztah se v rámci našeho výzkumu naopak nepodařilo prokázat u faktoru *Manažer a tým*, což je v rozporu s předpoklady Kahn (1990) o tom, že pozitivní sociální interakce s kolegy vedou k větší vnímané smysluplnosti a tím i vyšší úrovni pracovní angažovanosti. Zároveň, jsou však naše zjištění v souladu se závěry May, Gilson a Harter (2004), kteří v rámci ověřování Kahnova modelu pracovní angažovanosti došli k závěru, že pracovní smysluplnost mediuje pouze vztah mezi charakteristikami práce a pracovní angažovaností, ale nikoliv mezi sociálním prostředím a pracovní angažovaností. Vztah s vnímanou smysluplností se nepodařilo prokázat ani u faktoru *Vize a hodnoty*. Tyto výsledky jsou v rozporu s naším, teoreticky i výzkumně opodstatněným, očekáváním, že sdílené poslání a hodnoty souvisí s pracovní angažovaností právě skrze prožitky smysluplnosti (Kahn, 1990, Holbeche & Springett, 2009).

Dále se nám v rámci naší studie úspěšně podařilo ověřit vztah mezi pracovní angažovaností a obchodním výkonem týmů pobočkové sítě daným celkovými výnosy/FTE a plněním kvartálního obchodního plánu. Tyto výsledky jsou též v souladu se závěry poměrně velkého množství studií, které ověřovaly vztah pracovní angažovanosti s výkonem zaměstnanců týkajícím se náplně jejich pracovní role a finančními dopady tohoto výkonu (Motyka, 2018). Ačkoliv se může zdát, že pracovní angažovanost vysvětluje poměrně malé procento variability obchodního výkonu (12 % výnosů/FTE a 8 % plnění obchodního plánu), jsou tyto výsledky poměrně významné vzhledem k velikosti dané společnosti. Naopak, se nám nepodařilo prokázat předpokládaný vztah mezi pracovní angažovaností a fluktuací zaměstnanců. Důvodem může být odlišná operacionalizace pracovní angažovanosti v porovnání s výzkumy, které tento vztah ověřily. Například v obou studiích Harter, Schmidt a Hayes (2002) i Sange (2015), podporujících závěry, že pracovní angažovanost je významným prediktorem fluktuace zaměstnanců, byla angažovanost operacionalizována v souladu s dotazníkem konzultantské společnosti Gallup. Ten však namísto konceptu pracovní angažovanosti měří spíše jeho prediktory (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). V rámci naší studie se též nepodařilo prokázat předpokládaný vztah mezi pracovní

angažovaností a spokojeností klientů. I zde může být důvodem odlišná operacionalizace pracovní angažovanosti v porovnání s předchozími výzkumnými studii, jejichž výsledky vztah mezi úrovní pracovní angažovanosti a klientskou spokojeností potvrdily (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Menguc, Auh, Fisher & Haddad, 2013).

Limity výzkumného designu a navazující doporučení pro další výzkum

Prvním limitem naší studie, který omezuje generalizaci zjištěných výsledků, je nenáhodný výběr respondentů. Aby bylo možné generalizovat námi zjištěné výsledky na širší populaci zaměstnanců, je nutné nejdříve ověřit nálezné vztahy mezi proměnnými i v dalších pracovních kontextech, mimo bankovní sektor.

Další výrazný limit naší studie se týká využití dotazníkové metody sběru dat týkajících se pracovní angažovanosti a pracovních zdrojů zaměstnanců a klientské spokojenosti. Dotazníkové metody jsou obecně považovány za velmi efektivní způsob sběru dat, díky kterému je možné získat informace od velkého počtu respondentů v poměrně krátkém čase a při nízkých nákladech. Tyto metody však mají i své nevýhody. Jednou z nich je jejich závislost na subjektivní výpovědi respondentů, která může být ovlivněna mnoha faktory, jenž nejsou součástí měřené proměnné a mohou tak zkreslit výsledná data. Mezi tyto faktory patří efekt desirability, tedy tendence odpovídat tak, jak je sociálně žádoucí. V případě tohoto výzkumu lze předpokládat, že mohla být část zaměstnanců ovlivněna nejen tímto efektem, ale též tlakem přímých nadřízených či strachem otevřeně vyjádřit svůj názor. Pro zajištění většího pocitu bezpečí a ve snaze snížit tlak odpovídat určitým způsobem byla v rámci výstupů z dotazníku zajištěna anonymita respondentů minimální hranicí pěti odpovědí v každé reportované skupině. O tomto faktu byli zaměstnanci informováni v rámci vyplňování samotného dotazníku. I přesto je možné, že zaměstnanci odpovídali s různou mírou otevřenosti a upřímnosti, ať už vzhledem k výše zmíněným, či jiným okolnostem.

S využitím dotazníkových metod souvisí i jejich omezená výpovědní hodnota plynoucí z nemožnosti ověřit si pochopení otázek respondenty a zjistit doplňující informace o důvodech a kontextu jejich hodnocení. Pro lepší pochopení konceptu pracovní angažovanosti v rámci sítě prediktorů a behaviorálních důsledků, by proto mohlo být v rámci dalších výzkumů užitečné zabývat se i obsahovou analýzou komentářů, či doplnit kvantitativní výzkumná šetření o polostrukturované rozhovory, či ohniskové skupiny. V neposlední řadě bychom chtěly zmínit, že využitá dotazníková metoda nebyla standardizována pro české prostředí a bylo by tedy vhodné v rámci dalších šetření ověřit její konvergentní i diskriminační validitu a další psychometrické kvality.

Problematická by v rámci výzkumu mohla být i data týkající se dalších proměnných. Například v případě dat o fluktuaci zaměstnanců nebyla k dispozici data o reálné dobrovolné fluktuaci za daný kvartál, ale pouze data o extrapolované dobrovolné fluktuaci (tedy hypotetické roční fluktuaci predikované na základě reálné fluktuace během prvního kvartálního období). Pro další výzkumy by též mohlo být užitečné zabývat se fluktuací zaměstnanců za delší časové období s větším časovým rozestupem od měření pracovní angažovanosti. Diskutabilní může být i validita a reliabilita dat týkajících se klientské spokojenosti, která vychází z odpovědí klientů na jedinou otázku se smajlíkovou škálou bez verbalizace jednotlivých bodů této škály. Zároveň v rámci našeho výzkumu nebyl zohledněn počet respondentů hodnotících spokojenost se službami daného týmu. Pro další výzkumy by bylo vhodnější využít pro hodnocení spokojenosti klientů rozsáhlejší dotazník zjišťující různé aspekty jejich klientské zkušenosti.

Významným limitem studie je též absence proměnných týkajících se individuálních charakteristik zaměstnanců, jakožto významného moderátoru vztahu mezi pracovními zdroji a pracovní angažovaností (Gagné & Deci, 2005; Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Práci by též významně obohatilo větší zaměření na možné interakce mezi jednotlivými pracovními zdroji a zahrnutí dalších moderujících proměnných, například pracovních nároků, které též nebyly předmětem našeho výzkumu (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). To může být podnětem pro další výzkumné práce v tomto tématu. V rámci dalších výzkumů by též mohlo být zajímavé blíže prozkoumat koncept pracovní angažovanosti jakožto skupinový fenomén. V našem výzkumném šetření jsme pracovaly s agregovanými daty jednotlivců na úrovni týmů, nicméně lze předpokládat, že tým není pouze sumou svých částí. Je tedy rozhodně potřeba věnovat tomuto konceptu na úrovni skupiny další pozornost.

Posledním limitem, který bychom chtěly na tomto místě zmínit je transverzální povaha výzkumného designu, který neumožňuje interpretovat kauzalitu zjištěných vztahů mezi proměnnými. V rámci dalších výzkumů by tedy bylo užitečné zamyslet se nad možným longitudinálním, experimentálním či alespoň kvaziexperimentálním designem studie.

Limity statistické analýzy dat a návazná doporučení pro další výzkum

V rámci výzkumu bylo s daty z dotazníkových šetření zacházeno jako s intervalovými proměnnými. Dle Byrne (2013) lze za určitých předpokladů takto s daty ordinálního charakteru zacházet. Těmito předpoklady je normální rozdělení dat, využití škály s minimálně pěti stupni a větší výzkumný vzorek. Z těchto předpokladů nebyl splněn

pouze ten týkající se normální distribuce dat. Je tedy možné, že výsledky faktorových, korelačních a regresních analýz byly tímto negativně ovlivněny ve smyslu oslabení korelací mezi proměnnými (Garson, 2012).

Dále bylo v rámci přípravy dat pro statistické analýzy využito listwise odstraňování celých případů s chybějícími daty. Během tohoto dvoukrokového čištění byly nejdříve odstraněny přibližně 4 % dat pro analýzy na úrovni jednotlivce a následně bylo odstraněno dalších 10 % dat pro analýzy na úrovni týmů. U analýz na úrovni jednotlivců se vzhledem k nízkému procentu chybějících dat a poměrně velkému výzkumnému souboru lze domnívat, že toto čištění dat nijak významně neovlivnilo získané výsledky (Anýžová, 2015). Nicméně u analýz na úrovni týmu bylo již odstraněno hraniční procento dat, přičemž nebylo zjišťováno, zda tato data chybějí zcela náhodně (*missing completely at random*). Nelze tedy vyloučit, že byly výsledky analýz na úrovni týmu tímto listwise odstraněním celých případů s chybějícími daty zkresleny.

V rámci našich analýz též nebylo zjišťováno, zda nedošlo k systematickému zkreslení dat z důvodu měření konceptu pracovní angažovanosti a pracovních zdrojů v jeden okamžik (tzv. *common method bias*). Tomuto zkreslení jsme se však snažily v souladu s doporučeními předejít alespoň pomocí vizuálního odlišení škály pracovní angažovanosti, úpravou otázek pro větší srozumitelnost na základě zpětné vazby z pilotního šetření a ujištěním respondentů o anonymitě jejich odpovědí (Reio, 2010). V rámci dalších analýz by nicméně bylo užitečné ověřit možné zkreslení dat i pomocí statistických analýz.

Další nedostatek naší studie se týká konfirmační faktorové analýzy, s jejíž pomocí jsme ověřovaly existenci latentního faktoru pracovní angažovanosti. Přestože výsledky ukázaly na dobrou shodu jednofaktorového modelu s našimi daty a analýza byla prováděna na poměrně velkém výzkumném vzorku, je nutné brát v potaz, že tyto výsledky mohou být zkreslené vzhledem k malému počtu položek (Marsh, Hau, Balla & Grayson, 1998). Pro další výzkumy by tedy bylo vhodné zvážit rozšíření škály pro měření pracovní angažovanosti.

Poměrně kontroverzní je též užití Kaiserova pravidla pro určení počtu faktorů v rámci explorační faktorové analýzy pracovních zdrojů. Toto pravidlo je dle některých výzkumníků tou nejméně přesnou metodou extrakce faktorů (Velicer & Jackson, 1990). Současné výzkumy proto doporučují namísto tohoto pravidla využívat Hornovu paralelní analýzu (O'Connor, 2000).

Určité nedostatky lze konstatovat i s ohledem na využití lineární regresní analýzy pro zkoumání vztahu mezi pracovní angažovaností a organizačními důsledky. Ačkoliv naše data

splnila předpoklady pro použití regresní analýzy, je nutno podotknout, že některá zjištění byla na hranici akceptovatelnosti. V rámci těchto analýz též pro účely našeho výzkumu nebyly s výjimkou velikosti týmu zohledněny základní demografické charakteristiky. Je tedy otázkou, zda by vztah mezi pracovní angažovaností a obchodním výkonem byl stále významný i při kontrole vlivu dalších demografických údajů. Dále si uvědomujeme, že by pro ověření vztahu mezi pracovní angažovaností a organizačními důsledky bylo vhodnější využít též metodu strukturního modelování či víceúrovňového strukturního modelování, k jejímuž použití jsme však na úrovni týmu neměly dostatečně velký vzorek. V rámci dalších výzkumů by též molo být přínosné pomocí strukturního modelování, nebo pěšinkové analýzy ověřit mediační povahu pracovní angažovanosti, tedy zda zprostředkovává vztah pracovních zdrojů a organizačních důsledků.

Závěr

Fenomén pracovní angažovanosti se v posledních pár letech těší obrovskému zájmu ze strany organizací a profesionálů v oblasti řízení lidských zdrojů, kteří se skrze intervence zaměřené na zvýšení pracovní angažovanosti snaží lépe vytěžit potenciál svých zaměstnanců pro dosažení lepších organizačních výsledků. Tato práce si v souladu s aktuálností daného tématu kladla za cíl především objasnit povahu pracovní angažovanosti a zmapovat souvislosti tohoto konceptu s možnými prediktory v rámci pracovního kontextu a důležitými organizačními výsledky.

Z literárně přehledové části této práce vyplývá, že v současné době neexistuje jednotné vymezení konceptu pracovní angažovanosti. Můžeme se tedy setkat s mnoha různými definicemi a přístupy k pracovní angažovanosti, které tento pojem využívají k označení pracovních podmínek, psychických stavů i výsledného chování (Macey & Schneider, 2008). Dále též napanuje shoda, zda se jedná o koncept ve vztahu k práci či pracovní náplni dané pozice, nebo šířeji ve vztahu k dané organizaci, pro kterou zaměstnanec práci vykonává (Shuck, 2011). Postupné sjednocení těchto přístupů a jejich zakotvení v ověřených psychologických teoriích je nezbytným dalším krokem k tomu, abychom dokázali kriticky zhodnotit vědecký i praktický přínos pracovní angažovanosti a lépe porozuměli způsobům, kterými ji lze ovlivňovat (Ferguson, 2007; Fletcher & Robinson, 2013).

S ohledem na tuto skutečnost je nutné závěry vyplývající z výzkumů v rámci literárně přehledové části práce interpretovat s určitou obezřetností. Dosavadní výzkumy naznačují, že pracovní angažovanost souvisí s celou řadou aspektů pracovního života od fyzického prostředí a charakteru vykonávané práce, přes dostatečnou autonomii, zpětnou vazbu a obecně kvalitu pracovních vztahů, až po organizační aspekty, poslání společnosti a organizační kulturu (May, Gilson & Harter, 2004; Langford, 2009; Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Zatím není nicméně úplně známo, které z výše zmíněných aspektů jsou za jakých podmínek klíčové a jakým způsobem se vzájemně ovlivňují.

Z literárně přehledové části práce též vyplývá, že lze pracovní angažovanost dávat do souvislosti nejen s lepším výkonem, ale též s občanským chováním nad rámec povinností, loajalitou zaměstnanců vůči společnosti i spokojeností klientů (Mengus, Auh, Fisher & Haddad, 2013; Motyka, 2018; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Avšak kromě nejasnosti v přístupu k pracovní angažovanosti stěžuje interpretovatelnost závěrů

dosavadních výzkumů i fakt, že se ve většině případů nejedná o studie s výzkumným designem, jež by umožňoval usuzovat na kauzalitu nalezených vztahů.

Výzkumná část této práce navázala na současný stav poznání s cílem ověřit vztahy mezi vybranými pracovními zdroji, pracovní angažovaností zaměstnanců a organizačními důsledky v prostředí české bankovní společnosti. Na základě našich výsledků lze konstatovat, že pracovní angažovanost obecně pozitivně souvisí s pracovními zdroji, tedy charakteristikami práce (autonomií a pracovním prostředím), sociálním prostředím týmu a podporou přímého nadřízeného, možnostmi profesního rozvoje a kariérního růstu i vizí a kulturou dané společnosti, což je v souladu se závěry výzkumů prezentovaných v literárně přehledové části této práce. V rámci námi zkoumaných zaměstnanců se se jako nejsilnější prediktor pracovní angažovanosti ukázaly být proměnné související s vizí a hodnotami dané společnosti.

Dále se v našem výzkumu podařilo ověřit vztah mezi smysluplností práce a pracovní angažovaností. Konkrétně bylo zjištěno, že smysluplnost práce částečně zprostředkovává vztah mezi pracovními charakteristikami a pracovní angažovaností. V neposlední řadě byla zjištěna významná souvislost mezi pracovní angažovaností a obchodním výkonem. Ačkoliv výsledky naznačují, že pracovní angažovanost predikuje pouze 8 – 12 % finančních výsledků zkoumaných týmů, je toto číslo vzhledem k velikosti dané společnosti poměrně významné. Významné souvislosti se naopak nepodařilo prokázat ve vztahu mezi pracovní angažovaností, fluktuací zaměstnanců a spokojeností jimi obsluhovaných klientů.

Závěry našeho výzkumného projektu mohou sloužit jako užitečné východisko organizačních intervencí s cílem zvýšit pracovní angažovanost zaměstnanců pobočkové sítě dané bankovní společnosti. Především bychom však byly rády, pokud by tato práce a s ní spojené úvahy i limity byly inspirací k dalším výzkumům tohoto tématu s cílem obohatit poznání pracovní psychologie i poskytnout ověřená a prakticky užitečná doporučení pro praxi v organizacích.

Seznam použité literatury

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192.
- Albrecht, S. L., & Su, M. J. (2012). Job resources and employee engagement in a Chinese context: the mediating role of job meaningfulness, felt obligation and positive mood. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 4(4), 277-292.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Anýžová, P. 2015. *Srovnatelnost postojových škál v komparativním výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- APA (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29.
- Bakker A. B., & Demerouti E. (2007). The job demands - resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.

- Bakker A. B., Demerouti E., & Schaufeli W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands - resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 393-417.
- Bakker A. B., Hakanen J. J., Demerouti E., & Xanthopoulou D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274-84.
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J., & Schaufeli, W. B. (2000). Effort - reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing, 31*(4), 884-891.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). Psychology Press.
- Bakker A. B., Schaufeli W. B., Leiter M. P., & Taris T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress 22*(3), 187-200.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training, 14*, 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 468.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa, 38*(1), 27-40.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 138-157.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, *120*(2), 235.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*(4), 358.
- Browne M. W., & Cudeck R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In: K. Bollen, J. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Sage.
- Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, *69*(12), 2786-2799.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. London: Routledge.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of model fit indices used in structural equation modeling under multivariate normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, *14*(1), 14.

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65.
- Civil Service (2011). *Civil Service People Survey 2011*. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32886/civil-service-people-survey-benchmark-results-11.pdf
- Cole M. S., Walter F., Bedeian A. G., & O'Boyle E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: a meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Managerial Psychology, 38*(5), 1550–81.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386.
- Crawford E. R., LePine, J. A., & Rich B. L. 2010. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology. 95*(5). 834–48.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. New York: Basic Books.
- Culture Amp. (n.d.). Retrieved from: www.cultureamp.com.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management, 5*(2), 159.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 183-212.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry, 11*, 227–68.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology, 49*(3), 182.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19-43.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. In S. McIntyre, J. Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (pp. 83-111). ISMAI Publications.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* (pp. 65-78). Nova Science.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*(1), 12.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). Psychology Press.
- Department of Health (2012). *2011 National Staff Survey: Results from Salford Royal NHS Foundation Trust*. Retrieved from: http://nhsstaffsurveys.com/cms/uploads/Individual%20Trust%20reports%202011/NHS_staff_survey_2011_RM3_full.pdf.
- Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsdon, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology, 105*(3), 399-412.

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management*, 45(4), 735-744.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Erickson, T. J. (2005). *Testimony submitted before the U. S. senate committee on health, education, labor and pensions*. May 26.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204-214.
- Ferguson, A., & Carstairs, J. (2005). *Employee engagement: Does it exist, and if so, How does it relate to performance, other constructs and individual differences?*. Paper presented at the Annual Industrial/Organisational Psychology Conference, Australian Psychological Society. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/301753514_%27Employee_engagement%27_does_it_exist_and_if_so_how_does_it_relate_to_performance_other_constructs_and_individual_differences
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Fleck, S., & Inceoglu, I. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In S. Albrecht, (Eds.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 31–42). Elgar.
- Fletcher, L., & Robinson, D. (2013). Measuring and understanding engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz and E. Soanne (Eds), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 287-304). Routledge.
- Frank, F. D. (2004). Introduction to the special issue on employee retention and engagement. *Human Resource Planning*, 27(3), 11-12.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gan, T., & Gan, Y. (2014). Sequential development among dimensions of job burnout and engagement among IT employees. *Stress and Health*, 30(2), 122-133.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Gersick, C. J., Dutton, J. E., & Bartunek, J. M. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1026-1044.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827.
- Gibbons, J. (2006). *Employee engagement: a review of current research and its implications*. New York: Conference Board.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156.
- Gupta, M., & Kumar, Y. (2015). Justice and employee engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 89-103.
- Gustafsson, A., & Johnson, M. D. (2002). Measuring and managing the satisfaction – loyalty - performance links at Volvo. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 249-258.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven: Yale University, School of Organization and Management.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Boston: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate analysis of data*. Porto Alegre: Bookman, 89-127.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The job demands – resources model: a three- year cross- lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224–41.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208-220.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- 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.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(8), 289-297.

- 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.
- Hendl, J. (2012). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: New American Library.
- Holbeche, L., & Springett, N. (2009). *In search of meaning at work*. Horsham, UK: Roffey Park Institute.
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly, 23*(1), 65-101.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods, 3*(4), 424.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands - resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 181-190.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage publications.
- Choo, L. S., Mat, N., & Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: A case of Malaysia electronics manufacturing firms. *Business Strategy Series, 14*(1), 3-10.
- Christian M. S., Garza A. S. & Slaughter J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personal Psychology, 64*, 89–136.

- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Shminan Ahmad, S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 3–12.
- Jenkins, S., & Delbridge, R. (2013). Context matters: Examining ‘soft’ and ‘hard’ approaches to employee engagement in two workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2670-2691.
- Johnson, M. (2004). *The new rules of engagement: Life-work balance and employee commitment*. London, UK: CIPD Publishing.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Kelley, H., & Thibaut, J. (2008). Social exchange theory. In Griffin, E. (Ed.), *A First Look at Communication Theory* (pp. 196-205). McGraw Hill.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford.

- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In M. Williams & W. P. Vogt (Eds.), *Handbook of methodological innovation* (pp. 562–589). London, England: Sage.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Koster, F., De Grip, A., & Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2403-2418.
- Kowalski, B. I. L. L. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4), 62-62.
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool - A literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30, 161-175.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- La Motta, T. (1995). *Recognition: The quality way*. New York: Quality Resources.
- Langford, P. H. (2009). Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), 185-198.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement Unifying Theories and Integrating Practice* (pp. 125-140). Cambridge University Press.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.
- Leiter, M. P. (1992). Burn-out as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. *Work & stress*, 6(2), 107-115.

- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology, 2*(4), 343.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout and workplace injuries: A longitudinal analysis. In A. M. Rossi, J. C. Quick, & P. L. Perrewé (Eds.), *Stress and quality of working life. Stress and quality of working life: The positive and the negative* (p. 3–18). Information Age Publishing.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping, 9*(3), 229-243.
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior Research Methods, 48*(3), 936-949.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior, 23*(1), 825-841.
- Lyu, Y., Zhu, H., Zhong, H. J., & Hu, L. (2016). Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 53*, 69-80.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*, 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, WA: Wiley-Blackwell.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*. London: Department of Business, Innovation and Skills.
- Mani, V. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies, 1*(2), 15.

- Marsh, H. W., Hau, K. T., Balla, J. R., & Grayson, D. (1998). Is more ever too much? The number of indicators per factor in confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research, 33*(2), 181-220.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*(1), 149-171.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mikkangas, A., & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and suggestions for future research. In S. Albrecht, (Eds.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 111–128). Elgar.
- 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.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research, 66*(11), 2163-2170.
- Merry, J. (2013). Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: Where do organizations need to focus attention?. *Strategic HR Review, 13*(1), 24-31.
- Messick, D. M., & Kramer, R. M. (2005). Introduction: New Approaches to the Psychology of Leadership. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership: New perspectives and research* (p. 1–8). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 60-62.
- Moneta, G. B. (2010). Flow in work as a function of trait intrinsic motivation, opportunity for creativity in the job, and work engagement. In S. Albrecht, (Eds.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 262–269). Elgar.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics, 54*(3), 227-244.
- Mundry, R., & Nunn, C. L. (2009). Stepwise model fitting and statistical inference: turning noise into signal pollution. *The American Naturalist, 173*(1), 119-123.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Myrden, S. E. & Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2*, 267–281.
- Newman, D. A., Joseph, D. L., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude "A-factor". In S. Albrecht, (Eds.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 43–61). Elgar.
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education: Theory and Practice, 15*(5), 625-632.
- Nye, C. D., & Drasgow, F. (2011). Assessing goodness of fit: Simple rules of thumb simply do not work. *Organizational Research Methods, 14*(3), 548-570.

- O'Brien, G. E., & Dowling, P. (1980). The effects of congruency between perceived and desired job attributes upon job satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 53(2), 121-130.
- O'Brien, G. E., & Humphrys, P. (1982). The effects of congruency between work values and perceived job attributes upon the job satisfaction of pharmacists. *Australian Journal of Psychology*, 34(1), 91-101.
- O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 32(3), 396-402.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Otken, A. B & Erben, G. S. (2010). Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Journal of Economics & Administrative Sciences*, 12(2), 93-118.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 365-385.
- Peugh, J. L., & Enders, C. K. (2004). Missing data in educational research: A review of reporting practices and suggestions for improvement. *Review of Educational Research*, 74, 525-556.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Brighton, UK: Harvard Business Review Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.

- Purcell, M. A., & Baldwin, J. N. (2003). The relationship between dependent care responsibility and employee promotions. *Review of Public Personnel Administration*, 23(3), 217-240.
- Qi, J. Y., Zhou, Y. P., Chen, W. J., & Qu, Q. X. (2012). Are customer satisfaction and customer loyalty drivers of customer lifetime value in mobile data services: a comparative cross-country study. *Information Technology and Management*, 13(4), 281-296.
- Reinecke, J., Schmidt, P., & Weick, S. (2005). Dynamic modeling with structural equations and stochastic differential equations: applications with the German Socio-Economic Panel. *Quality and Quantity*, 39(4), 483-506.
- Reio, T. G. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review*, 9(4), 405-411.
- Revelle, William & Zinbarg, Richard. (2009). Coefficients Alpha, Beta, Omega, and the GLB: Comments on Sijtsma. *Psychometrika*, 74, 145-154.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it?. *Workspan*, 49, 36-9.
- Richter, P., & Hacker, W. (1998). *Workload and strain: Stress, fatigue, and burnout in working life*. Heidelberg, Germany: Asagner.
- Robbins, S. P., & Langton, N. (2005). *Fundamentals of organizational behaviour*. Toronto, ON: Pearson Education Canada.
- Robinson, D., Hooker, H., & Hayday, S. (2007). *Engagement: The continuing story*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.

- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (p. 231–335). John Wiley & Sons Ltd.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*(4), 655-684.
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*(5), 805.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, *63*, 397-42
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141-166.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*, 600-619.
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 40-43.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, *34*(1), 43-73.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, *67*(10), 2256-2266.
- Sange, R. T. (2015). Effect of employee engagement on attrition with respect to service industry. *BVIMSR's Journal of Management Research*, *7*(1), 60-67.

- Sarti, D. (2014). Job resources as antecedents of engagement at work: Evidence from a long-term care setting. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 213-237.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(1), 62.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- Seligman, M. (2011). *Flourish*. New York, NY: Free Press.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627.
- Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10, 304-328.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht: 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The MBI-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed., pp. 19-26). Consulting Psychologists Press.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 73(1), 53-66.
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Slåtten, T. & Mehmetoglu, M. (2015) The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behaviour in the Hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(2), 195–219.
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., Anderson, J. E., & Sardesai, R. (2010). Relationship between job characteristics and attitudes: A study of temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1539-1565.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518.
- Sousa, M. J. C., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.
- Steensma, H., & Visser, E. (2007). Procedural justice and supervisors' personal power bases: Effects on employees' perceptions of performance appraisal sessions, commitment, and motivation. *Journal of Collective Negotiations*, 31(2), 101-118.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188–207.

- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Škaloudová, A. (2010). *Faktorová analýza*. Praha: Pedagogická Fakulta Univerzity Karlovy. Dostupné z: <http://kps.pedf.cuni.cz/skalouda/fa/>
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries. *International Journal of Sociology and Social Policy* 31(7/8), 486-504.
- Taris, T. W. (1999). Describing behaviours of self and others: self-enhancing beliefs and language abstraction level. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 391-396.
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of Medical Education*, 2, 53–55.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). Power and dependence. *The Social Psychology of Groups*, 7, 100-125.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Towers Watson (2012). *2012 Global workplace study*. New York: Towers Watson. Retrieved from: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>
- Trincherò, E., Brunetto, Y., & Borgonovi, E. (2013). Examining the antecedents of engaged nurses in Italy: Perceived Organisational Support (POS); satisfaction with training and development; discretionary power. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 805-816.
- Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J. M. (2016). Best Alternatives to Cronbach's Alpha Reliability in Realistic Conditions: Congeneric and Asymmetrical Measurements. *Frontiers in Psychology*, 7, 769.

- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress, 22*(3), 277-294
- Velicer, W. F., & Jackson, D. N. (1990). Component analysis versus common factor analysis: Some issues in selecting an appropriate procedure. *Multivariate Behavioral Research, 25*(1), 1-28.
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International, 17*(7), 663-682.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics, 38*(3), 193-203.
- Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. F. (2012). Linkages between racioethnicity, appraisal reactions, and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(1), 252-270.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NJ: Wiley.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 74*(6), 1332-1341.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person - job fit. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2), 129.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology, 143*(1), 91-112.

- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Williams, P., & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 20-32.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.
- Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: The mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Zhang, T., Avery, G. C., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 4-21.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model propojující environmentální a individuální faktory s autonomní motivací a pracovními důsledky dle teorie sebedeterminace	29
Obrázek 2: Model pracovního well beingu dle teorie pracovních nároků a zdrojů	31
Obrázek 3: Model antecedentů a důsledků pracovní angažovanosti.....	32
Obrázek 4: Strukturní model pracovní angažovanosti a tří faktorů pracovních zdrojů.....	58
Obrázek 5: Strukturní model pracovní angažovanosti a tří faktorů pracovních zdrojů s mediací pracovní smysluplnosti	59

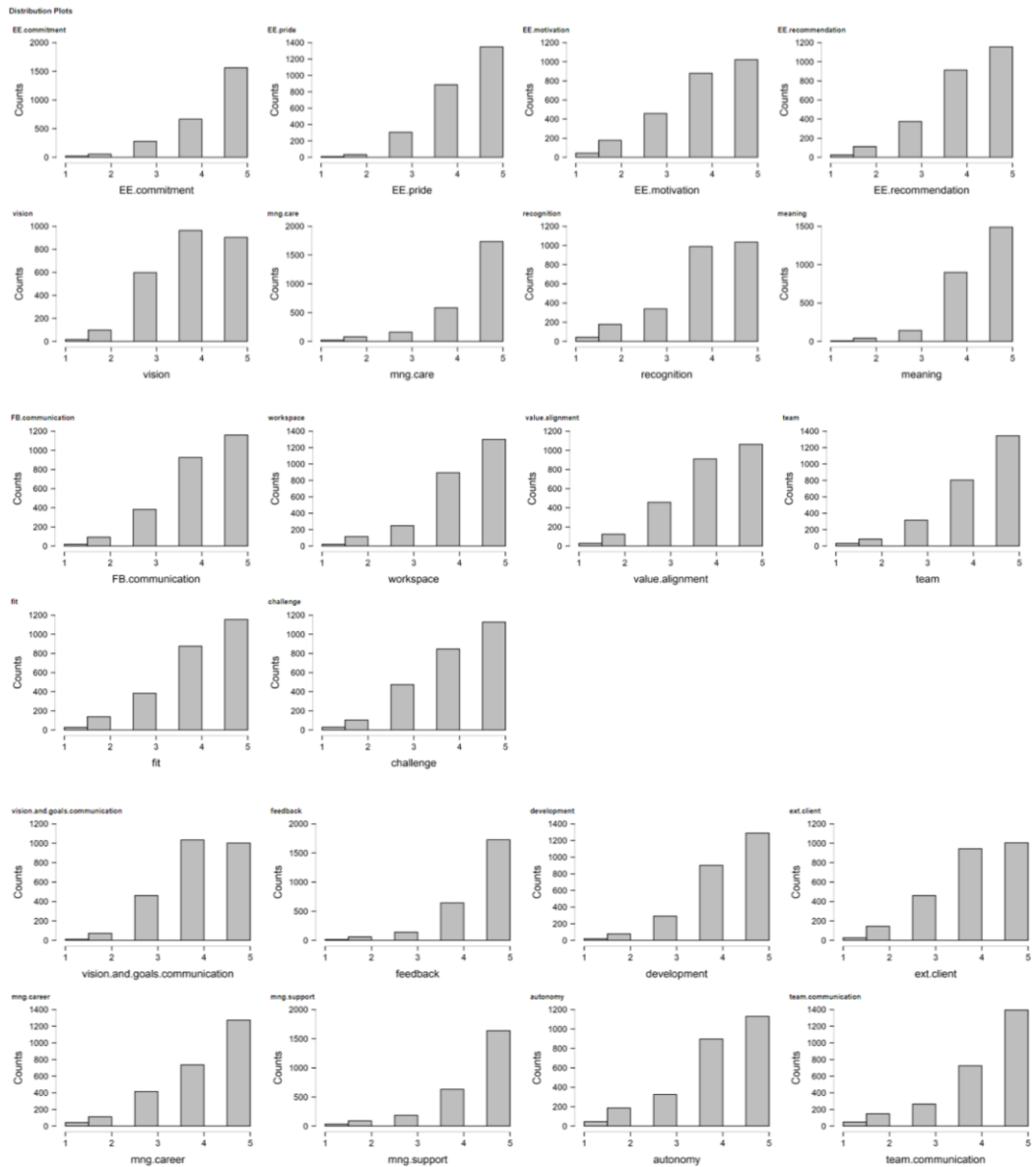
Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení výzkumného souboru dle pohlaví respondentů.....	41
Tabulka 2: Rozdělení výzkumného souboru dle věku respondentů.....	41
Tabulka 3: Rozdělení výzkumného souboru dle profese respondentů.....	42
Tabulka 4: Rozdělení výzkumného souboru dle délky pracovního poměru respondentů...	42
Tabulka 5: Rozdělení výzkumného souboru dle regionu výkonu práce.....	42
Tabulka 6: Rozdělení týmů dle velikosti.....	43
Tabulka 7: Rozdělení týmů dle průměrného věku.....	43
Tabulka 8: Rozdělení týmů dle regionu výkonu práce.....	43
Tabulka 9: Přehled položek měřících koncept pracovní angažovanosti v rámci dotazníku pracovní angažovanosti.....	45
Tabulka 10: Přehled položek měřících prediktory pracovní angažovanosti v rámci dotazníku pracovní angažovanosti a jejich teoretická a výzkumná východiska.....	46
Tabulka 11: Interpretace koeficientů KMO.....	50
Tabulka 12: Faktorová zátěž položek měřících faktor pracovní angažovanosti.....	55
Tabulka 13: Indexy fitu jednofaktorového modelu pracovní angažovanosti.....	55
Tabulka 14: EFA; Faktorové zátěže položek dotazníku měřících prediktory pracovní angažovanosti.....	56
Tabulka 15: EFA; Indexy fitu třífaktorového modelu prediktorů pracovní angažovanosti	57
Tabulka 16: EFA; Variance dat vysvětlená třemi faktory prediktorů.....	57
Tabulka 17: CFA; Faktorové zátěže položek dotazníku měřících prediktory pracovní angažovanosti.....	57
Tabulka 18: CFA; Indexy fitu třífaktorového modelu prediktorů pracovní angažovanosti	58
Tabulka 19: SEM; Standardizované efekty pracovních zdrojů na faktor pracovní angažovanosti.....	58
Tabulka 20: SEM; Indexy fitu modelu pracovní angažovanosti a tří faktorů pracovních zdrojů.....	59
Tabulka 21: SEM; Standardizované přímé a nepřímé efekty tří faktorů pracovních zdrojů na faktor pracovní angažovanosti.....	59
Tabulka 22: SEM; Indexy fitu modelu pracovní angažovanosti a tří faktorů pracovních zdrojů s mediačním efektem smysluplnosti.....	60
Tabulka 23: Parciální korelace pracovních zdrojů a pracovní angažovanosti.....	60

Tabulka 24: Korelace pracovní angažovanosti s obchodním výkonem (výnosy/FTE, plněním obchodního plánu), fluktuací a klientskou spokojeností	61
Tabulka 25: Mnohorozměrná lineární regrese pro Výnosy/FTE	62
Tabulka 26: Koeficienty modelů pro Výnosy/FTE	62
Tabulka 27: Lineární regrese pro Plnění obchodního plánu.....	62
Tabulka 28: Koeficienty modelů pro Plnění obchodního plánu.....	63

Příloha 1. Deskriptivní statistiky – úroveň jednotlivců

	EE commitment	EE pride	EE motivation	EE recommendation	vision	mng care	reognition	meaning	vision and goals communication	feedback	development	ext client	mng career	mng support	autonomy	team communication	FB communication	workspace	value alignment	team	fit	challenge	
Valid	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602	2602
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean	4.428	4.368	4.028	4.186	4.022	4.517	4.082	4.479	4.139	4.549	4.301	4.068	4.190	4.447	4.113	4.267	4.206	4.293	4.109	4.296	4.158	4.136	
Median	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	4.000	
Std	0.835	0.796	1.001	0.904	0.891	0.822	0.973	0.791	0.839	0.751	0.845	0.940	0.974	0.878	1.000	0.984	0.877	0.878	0.930	0.892	0.840	0.931	
MAD	0.900	0.800	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.800	1.000	0.900	1.000	1.000	1.000	0.900	1.000	0.900	1.000	1.000	0.900	1.000	0.900	1.000	
Skewness	-1.532	-1.059	-0.878	-1.031	-0.992	-1.945	-1.042	-1.455	-0.744	-1.942	-1.229	-0.845	-1.123	-1.800	-1.068	-1.384	-1.001	-1.306	-0.896	-1.309	-1.021	-0.914	
Std. Error of Skewness	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	
Kurtosis	2.157	0.924	0.144	0.059	-0.201	3.726	0.523	2.588	0.153	4.087	1.371	0.183	0.715	3.060	0.574	1.328	0.523	1.449	0.316	1.488	0.506	0.321	
Std. Error of Kurtosis	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	0.096	
Shapiro-Wilk F-value of Shapiro-Wilk	0.701	0.755	0.829	0.798	0.943	0.634	0.811	0.703	0.822	0.636	0.764	0.828	0.782	0.666	0.798	0.740	0.797	0.756	0.819	0.755	0.801	0.811	
Significance	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	



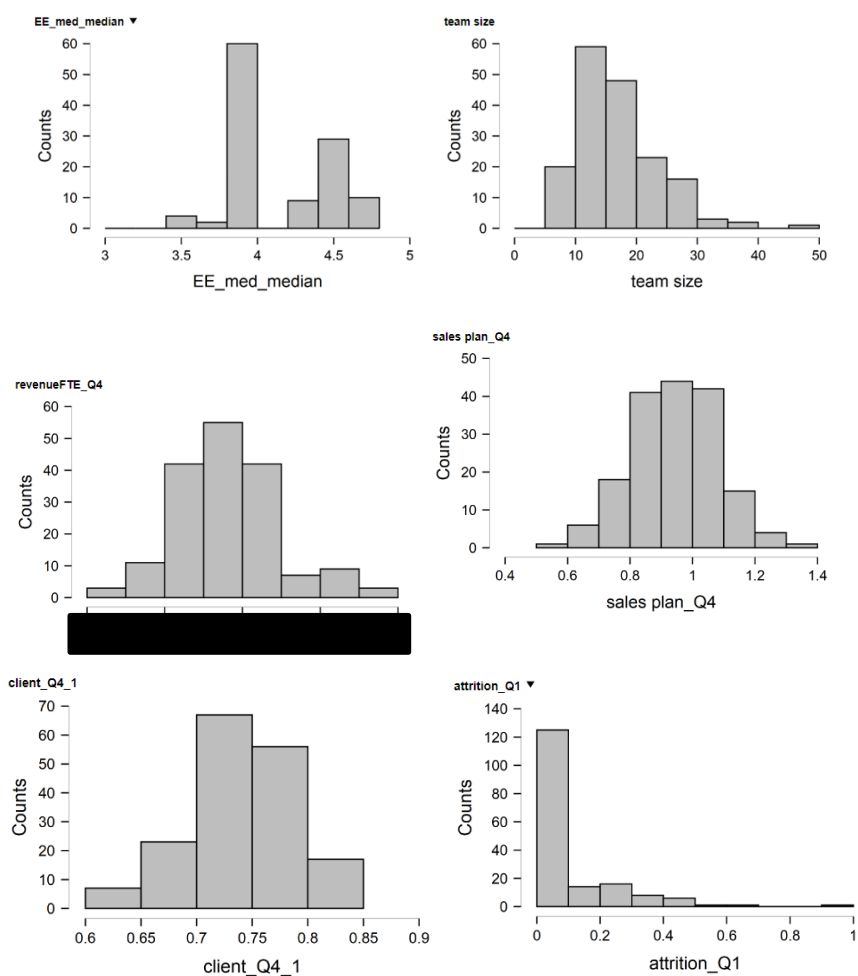
*Poznámka: *EE.commitment* = Pracovní angažovanost Závazek, *EE.pride* = PA Hrdost, *EE.motivation* = PA Motivace, *EE.reccomendation* = PA Doporučení, *vision* = Vize, *mng.care* = Zájem manažera, *reognition* = Uznání, *meaning* = Pracovní smysluplnost, *FB.communication* = Komunikace transformace, *workspace* = Pracovní prostředí, *value.alignment* = Soulad hodnot, *team* = Týmová sounáležitost, *fit* = Fit zaměstnanec a práce, *challenge* = Výzvy, *value.and.goalscommunication* = Komunikace vize a cílů, *feedback* = Zpětná vazba, *development* = Profesní rozvoj,

ext.client = Externí klient, mng.career = Zájem manažera o kariérní ambice, mng.support = Zájem manažera, autonomy = Autonomie, team.communication = Týmová komunikace

Příloha 2. Deskriptivní statistiky – úroveň týmu

Descriptive Statistics

	EE_med_median	team size	revenueFTE_Q4	sales plan_Q4	client_Q4_1	attrition_Q1
Valid	172	172	172	172	172	172
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4.464	17.384		0.942	0.743	0.078
Median	4.500	16.000		0.946	0.745	0.000
Std. Deviation	0.456	6.468		0.136	0.047	0.150
MAD	0.500	4.000		0.093	0.033	0.000
Skewness	-0.074	1.104	0.704	0.005	-0.163	2.394
Std. Error of Skewness	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185
Kurtosis	-1.427	1.847	0.973	-0.032	-0.061	7.357
Std. Error of Kurtosis	0.368	0.368	0.368	0.368	0.368	0.368
Shapiro-Wilk	0.831	0.927	0.966	0.997	0.992	0.592
P-value of Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	0.979	0.444	< .001
Minimum	3.500	7.000		0.593	0.620	0.000
Maximum	5.000	46.000		1.332	0.877	0.947



*Poznámka: *EE_med_median* = medián čtyř položek měřících pracovní angažovanost, *team size* = velikost týmu, *revenueFTE_Q4* = výnosy/FTE, *sales plan_Q4* = plnění obchodního plánu, *client_Q4_1* = spokojenost klientů, *attrition_Q1* = fluktuace,

Příloha 3. Vnitřní konzistence GLB – pracovní angažovanost

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

Greatest lower bound	
scale	0.884

Note. Of the observations, 2602 were used, 0 were excluded listwise, and 2602 were provided.

Příloha 4. Konfirmační faktorová analýza - pracovní angažovanost

Kaiser-Meyer-Olkin test

MSA	
Overall MSA	0.835
EE commitment	0.851
EE pride	0.801
EE motivation	0.864
EE recommendation	0.835

Bartlett's test

X ²	df	p
5572.596	6.000	< .001

Information criteria

	Value
Log-likelihood	
Number of free parameters	8.000
Akaike (AIC)	
Bayesian (BIC)	
Sample-size adjusted Bayesian (SSABIC)	

Other fit measures

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.000
RMSEA 90% CI lower bound	0.000
RMSEA 90% CI upper bound	0.030
RMSEA p-value	0.999
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.008
Hoelter's critical N ($\alpha = .05$)	19727.240
Hoelter's critical N ($\alpha = .01$)	30325.036
Goodness of fit index (GFI)	1.000
McDonald fit index (MFI)	1.000
Expected cross validation index (ECVI)	0.006

R-Squared

R ²	
EE commitment	0.609
EE pride	0.751
EE motivation	0.594
EE recommendation	0.671

Model fit

Chi-square test

Model	X ²	df	p
Baseline model	3562.125	6	
Factor model	0.790	2	0.674

Additional fit measures

Fit indices

Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	1.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	1.001
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	1.001
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	1.000
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.333
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.999
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	1.000
Relative Noncentrality Index (RNI)	1.000

Parameter estimates

Factor loadings

Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
							Lower	Upper	
Factor 1	EE commitment	λ_{11}	1.000	0.000			1.000	1.000	0.780
	EE pride	λ_{12}	1.019	0.042	24.095	< .001	0.936	1.102	0.867
	EE motivation	λ_{13}	1.184	0.048	24.475	< .001	1.089	1.279	0.771
	EE recommendation	λ_{14}	1.136	0.047	24.112	< .001	1.044	1.229	0.819

Factor variances

Factor	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	
Factor 1	0.425	0.024	18.063	< .001	0.378	0.471	1.000

Residual variances

Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	
EE commitment	0.272	0.036	7.480	< .001	0.201	0.344	0.391
EE pride	0.146	0.030	4.844	< .001	0.087	0.205	0.249
EE motivation	0.406	0.043	9.555	< .001	0.323	0.489	0.406
EE recommendation	0.268	0.039	6.885	< .001	0.192	0.345	0.329

*Poznámka: EE commitment = Pracovní angažovanost Závazek, EE pride = PA Hrdost, EE motivation = PA Motivace, EE recommendation = PA Doporučení,

Příloha 5. Explorační faktorová analýza - pracovní zdroje

Kaiser-Meyer-Olkin test

MSA	
Overall MSA	0.957
vision	0.932
mng care	0.920
recognition	0.979
meaning	0.965
vision and goals communication	0.937
feedback	0.954
development	0.961
ext client	0.971
mng career	0.958
mng support	0.927
autonomy	0.964
team communication	0.978
FB communication	0.959
workspace	0.973
value alignment	0.963
team	0.973
fit	0.958
challenge	0.969

Bartlett's test		
X ²	df	p
15261.918	153.000	< .001

Chi-squared Test		
Value	df	p
Model	130.337	48 < .001

Factor Loadings

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Uniqueness
vision		0.777						0.269
mng care	0.856	0.205						0.170
recognition	0.440	0.316	0.320		0.315	0.216		0.424
meaning	0.216	0.383	0.477	0.216			0.243	0.418
vision and goals communication	0.216	0.772						0.291
feedback	0.762	0.221	0.216					0.296
development	0.290	0.347	0.335		0.576			0.308
ext client	0.265	0.605	0.288					0.448
mng career	0.595	0.206	0.203	0.237	0.460			0.278
mng support	0.837	0.212						0.170
autonomy	0.295	0.301	0.542	0.260				0.427
team communication	0.516	0.240				0.269		0.546
FB communication		0.650	0.238					0.448
workspace	0.221	0.342	0.553					0.481
value alignment	0.211	0.625	0.257				0.289	0.378
team	0.474	0.262	0.282			0.482		0.342
fit	0.319	0.304	0.323	0.803				0.004
challenge	0.326	0.359	0.339	0.345	0.312			0.417

Note. Applied rotation method is varimax.

Factor Characteristics				Factor Correlations								
	SumSq.	Loadings	Proportion var.	Cumulative	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	
Factor 1	3.760		0.209	0.209	Factor 1	1.000	0.027	0.074	-0.001	0.082	0.046	0.050
Factor 2	3.479		0.193	0.402	Factor 2	0.027	1.000	0.150	0.002	0.074	0.091	0.055
Factor 3	1.740		0.097	0.499	Factor 3	0.074	0.150	1.000	0.132	0.201	0.139	0.081
Factor 4	1.188		0.066	0.565	Factor 4	-0.001	0.002	0.132	1.000	0.037	0.025	-0.027
Factor 5	1.015		0.056	0.621	Factor 5	0.082	0.074	0.201	0.037	1.000	0.075	0.016
Factor 6	0.497		0.028	0.649	Factor 6	0.046	0.091	0.139	0.025	0.075	1.000	0.025
Factor 7	0.208		0.012	0.660	Factor 7	0.050	0.055	0.081	-0.027	0.016	0.025	1.000

Additional fit indices

RMSEA	RMSEA 90% confidence	TLI	BIC
0.036	0.029 - 0.044	0.983	-214.379

*Poznámka: vision = Vize, mng care = Zájem manažera, reognition = Uznání, meaning = Pracovní smysluplnost, FB communication = Komunikace transformace, workspace = Pracovní prostředí, value alignment = Soulad hodnot, team = Týmová soudržnost, fit = Fit zaměstnance a práce, challenge = Výzvy, value and goals communication = Komunikace vize a cílů, feedback = Zpětná vazba, development = Profesní rozvoj, ext client = Externí klient, mng.career = Zájem manažera o kariérní ambice, mng.support = Zájem manažera, autonomy = Autonomie, team.communication = Týmová komunikace

Příloha 6. Konfirmační faktorová analýza - pracovní zdroje

Model fit

Chi-square test				Other fit measures	
Model	X ²	df	p	Metric	Value
Baseline model	14158.947	78		Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.015
Factor model	81.222	62	0.051	RMSEA 90% CI lower bound	0.000
				RMSEA 90% CI upper bound	0.024
				RMSEA p-value	1.000
				Standardized root mean square residual (SRMR)	0.040
				Hoeller's critical N (α = .05)	1317.577
				Hoeller's critical N (α = .01)	1469.981
				Goodness of fit index (GFI)	0.996
				McDonald fit index (MFI)	0.993
				Expected cross validation index (ECVI)	0.106

Additional fit measures

Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.999
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.998
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.998
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.994
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.790
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.993
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.999
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.999

Information criteria	
	Value
Log-likelihood	
Number of free parameters	29.000
Akaike (AIC)	
Bayesian (BIC)	
Sample-size adjusted Bayesian (SSABIC)	

R-Squared	
	R ²
feedback	0.595
mng care	0.646
mng career	0.676
mng support	0.691
team communication	0.481
team	0.578
FB communication	0.514
vision and goals communication	0.655
ext client	0.600
vision	0.664
value alignment	0.607
workspace	0.458
autonomy	0.600

Factor loadings

Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
							Lower	Upper	
Factor 1	feedback	λ11	1.000	0.000			1.000	1.000	0.772
	mng care	λ12	1.137	0.040	28.469	< .001	1.059	1.215	0.804
	mng career	λ13	1.347	0.045	29.868	< .001	1.258	1.435	0.822
	mng support	λ14	1.251	0.043	29.013	< .001	1.167	1.336	0.831
	team communication	λ15	1.175	0.042	28.216	< .001	1.093	1.257	0.694
	team	λ16	1.170	0.041	28.625	< .001	1.089	1.250	0.760
Factor 2	FB communication	λ21	1.000	0.000			1.000	1.000	0.717
	vision and goals communication	λ22	1.076	0.032	33.214	< .001	1.013	1.140	0.809
	ext client	λ23	1.171	0.036	32.198	< .001	1.100	1.242	0.775
	vision	λ24	1.152	0.035	33.370	< .001	1.084	1.220	0.815
	value alignment	λ25	1.158	0.036	31.963	< .001	1.087	1.229	0.779
Factor 3	workspace	λ31	1.000	0.000			1.000	1.000	0.677
	autonomy	λ32	1.300	0.044	29.797	< .001	1.215	1.386	0.774

Factor variances

Factor	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	
Factor 1	0.352	0.018	19.909	< .001	0.317	0.386	1.000
Factor 2	0.406	0.018	22.951	< .001	0.371	0.440	1.000
Factor 3	0.366	0.027	13.594	< .001	0.313	0.418	1.000

Factor Covariances

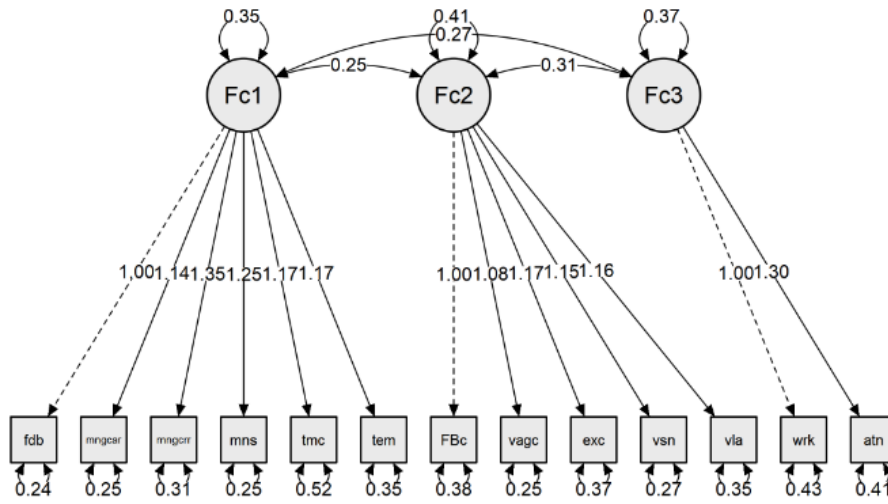
		Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
						Lower	Upper	
Factor 1	↔ Factor 2	0.248	0.008	29.530	< .001	0.231	0.264	0.655
Factor 1	↔ Factor 3	0.273	0.010	26.426	< .001	0.253	0.293	0.762
Factor 2	↔ Factor 3	0.306	0.011	27.881	< .001	0.285	0.328	0.794

Residual variances

Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	
feedback	0.239	0.044	5.372	< .001	0.152	0.326	0.405
mng care	0.249	0.052	4.834	< .001	0.148	0.350	0.354
mng career	0.305	0.051	5.930	< .001	0.204	0.406	0.324
mng support	0.246	0.056	4.396	< .001	0.136	0.356	0.309
team communication	0.523	0.055	9.490	< .001	0.415	0.631	0.519
team	0.351	0.047	7.464	< .001	0.259	0.443	0.422
FB communication	0.383	0.040	9.578	< .001	0.305	0.462	0.486
vision and goals communication	0.248	0.035	7.111	< .001	0.180	0.316	0.345
ext client	0.371	0.046	8.143	< .001	0.282	0.460	0.400
vision	0.272	0.037	7.314	< .001	0.199	0.345	0.336
value alignment	0.353	0.044	7.988	< .001	0.266	0.440	0.393
workspace	0.432	0.049	8.747	< .001	0.336	0.529	0.542
autonomy	0.413	0.064	6.460	< .001	0.288	0.538	0.400

Plots

Model plot



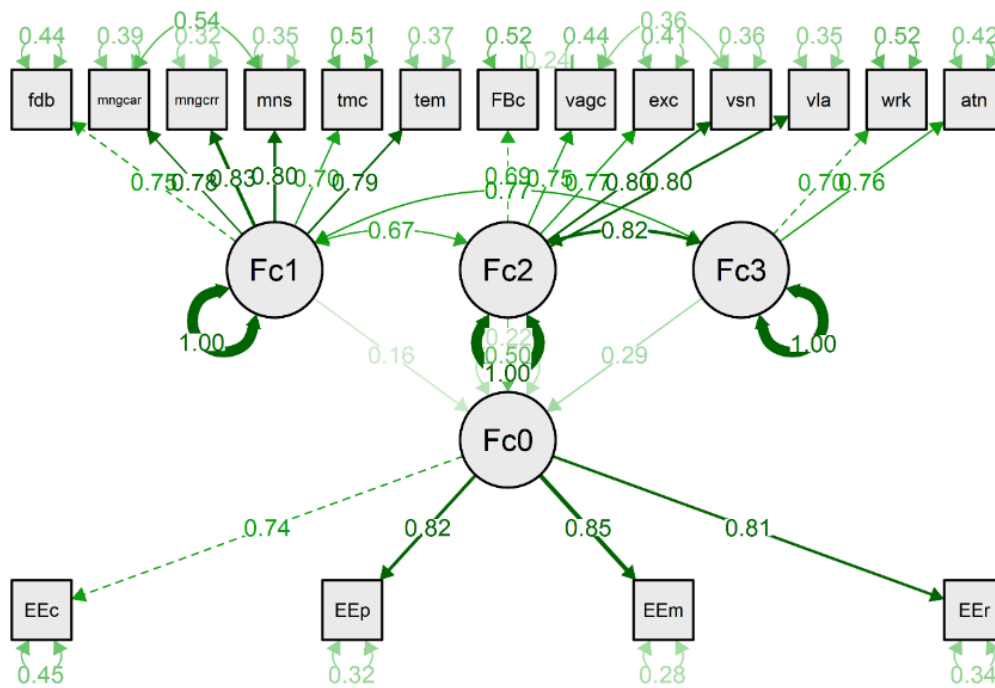
Příloha 7. Strukturní modelování - pracovní angažovanost a pracovní zdroje

Chi Square Test Statistic (unscaled)

	df	AIC	BIC	χ^2	p
Model	110.000			195.749	9.203e-7

Parameter Estimates

		label	est	se	z	p	CI (lower)	CI (upper)	std (lv)	std (all)	std (nox)	
Factor1	=~	feedback	lambda_1_1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.561	0.746	0.746
Factor1	=~	mng care	lambda_1_2	1.148	0.025	45.480	< .001	1.099	1.197	0.644	0.784	0.784
Factor1	=~	mng career	lambda_1_3	1.435	0.029	49.559	< .001	1.379	1.492	0.805	0.826	0.826
Factor1	=~	mng support	lambda_1_4	1.260	0.027	46.607	< .001	1.207	1.313	0.707	0.805	0.805
Factor1	=~	team communication	lambda_1_5	1.227	0.027	46.109	< .001	1.175	1.280	0.688	0.700	0.700
Factor1	=~	team	lambda_1_6	1.261	0.026	48.088	< .001	1.210	1.313	0.707	0.793	0.793
Factor2	=~	FB communication	lambda_2_1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.605	0.690	0.690
Factor2	=~	vision and goals communication	lambda_2_2	1.041	0.020	52.711	< .001	1.002	1.079	0.629	0.750	0.750
Factor2	=~	ext client	lambda_2_3	1.193	0.023	52.163	< .001	1.149	1.238	0.722	0.768	0.768
Factor2	=~	vision	lambda_2_4	1.175	0.022	53.053	< .001	1.132	1.219	0.711	0.798	0.798
Factor2	=~	value alignment	lambda_2_5	1.236	0.024	52.230	< .001	1.189	1.282	0.747	0.804	0.804
Factor3	=~	workspace	lambda_3_1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.610	0.695	0.695
Factor3	=~	autonomy	lambda_3_2	1.252	0.024	51.467	< .001	1.205	1.300	0.764	0.764	0.764
Factor0	=~	EE commitment	lambda_0_1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.618	0.741	0.741
Factor0	=~	EE pride	lambda_0_2	1.019	0.019	53.606	< .001	0.981	1.056	0.630	0.822	0.822
Factor0	=~	EE motivation	lambda_0_3	1.374	0.025	54.371	< .001	1.324	1.423	0.849	0.849	0.849
Factor0	=~	EE recommendation	lambda_0_4	1.185	0.022	53.002	< .001	1.141	1.229	0.733	0.811	0.811
vision and goals communication	~~	vision		0.108	0.020	5.384	< .001	0.069	0.147	0.108	0.362	0.362
FB communication	~~	vision and goals communication		0.093	0.019	4.325	< .001	0.045	0.120	0.093	0.235	0.235
mng care	~~	mng support		0.143	0.032	4.482	< .001	0.080	0.205	0.143	0.535	0.535
Factor0	~~	Factor1		0.178	0.048	3.730	< .001	0.084	0.271	0.161	0.161	0.161
Factor0	~~	Factor2		0.512	0.080	8.480	< .001	0.394	0.631	0.501	0.501	0.501
Factor0	~~	Factor3		0.291	0.093	3.145	0.002	0.110	0.473	0.288	0.288	0.288
feedback	~~	feedback		0.250	0.029	8.618	< .001	0.193	0.307	0.250	0.443	0.443
mng care	~~	mng care		0.261	0.034	7.554	< .001	0.193	0.328	0.261	0.386	0.386
mng career	~~	mng career		0.301	0.035	8.496	< .001	0.231	0.370	0.301	0.317	0.317
mng support	~~	mng support		0.272	0.038	7.252	< .001	0.199	0.346	0.272	0.353	0.353
team communication	~~	team communication		0.494	0.038	13.142	< .001	0.421	0.568	0.494	0.511	0.511
team	~~	team		0.295	0.032	9.112	< .001	0.231	0.358	0.295	0.371	0.371
FB communication	~~	FB communication		0.403	0.027	15.140	< .001	0.351	0.455	0.403	0.524	0.524
vision and goals communication	~~	vision and goals communication		0.307	0.023	13.114	< .001	0.261	0.353	0.307	0.437	0.437
ext client	~~	ext client		0.362	0.029	12.468	< .001	0.305	0.419	0.362	0.410	0.410
vision	~~	vision		0.288	0.025	11.630	< .001	0.240	0.337	0.288	0.363	0.363
value alignment	~~	value alignment		0.306	0.030	10.361	< .001	0.248	0.364	0.306	0.354	0.354
workspace	~~	workspace		0.398	0.034	11.775	< .001	0.331	0.464	0.398	0.516	0.516
autonomy	~~	autonomy		0.417	0.043	9.649	< .001	0.332	0.501	0.417	0.416	0.416
EE commitment	~~	EE commitment		0.315	0.030	10.451	< .001	0.256	0.374	0.315	0.452	0.452
EE pride	~~	EE pride		0.190	0.022	8.474	< .001	0.146	0.234	0.190	0.324	0.324
EE motivation	~~	EE motivation		0.280	0.034	8.154	< .001	0.213	0.348	0.280	0.280	0.280
EE recommendation	~~	EE recommendation		0.280	0.030	9.321	< .001	0.221	0.338	0.280	0.342	0.342
Factor1	~~	Factor1		0.314	0.010	31.810	< .001	0.295	0.334	1.000	1.000	1.000
Factor2	~~	Factor2		0.366	0.011	34.269	< .001	0.345	0.387	1.000	1.000	1.000
Factor3	~~	Factor3		0.372	0.019	19.728	< .001	0.335	0.409	1.000	1.000	1.000
Factor0	~~	Factor0		0.085	0.009	9.894	< .001	0.068	0.102	0.223	0.223	0.223
Factor1	~~	Factor2		0.227	0.005	46.079	< .001	0.217	0.236	0.668	0.668	0.668
Factor1	~~	Factor3		0.264	0.006	41.793	< .001	0.252	0.276	0.771	0.771	0.771
Factor2	~~	Factor3		0.303	0.007	43.264	< .001	0.289	0.317	0.821	0.821	0.821



Root Mean Square Error of Approximation

	Model
RMSEA	0.017
Upper 90% CI	0.021
Lower 90% CI	0.013
p-value RMSEA <= 0.05	1.000

Standardized Root Mean Square Residual

	Model
RMR	0.024
RMR (No Mean)	0.024
SRMR	0.032

Other Fit Indices

	Model
Hoelter Critical N (CN) alpha=0.05	1801.182
Hoelter Critical N (CN) alpha=0.01	1959.756
Goodness of Fit Index (GFI)	0.997
Parsimony Goodness of Fit Index (GFI)	0.996
McDonald Fit Index (MFI)	0.984

R-Squared

Variable	R ²
feedback	0.557
mng care	0.614
mng career	0.683
mng support	0.647
team communication	0.489
team	0.629
FB communication	0.476
vision and goals communication	0.563
ext client	0.590
vision	0.637
value alignment	0.646
workspace	0.484
autonomy	0.584
EE commitment	0.548
EE pride	0.676
EE motivation	0.720
EE recommendation	0.658
Factor0	0.777

Model test baseline model

	Model
Minimum Function Test Statistic	0.038
χ^2	195.749
Degrees of freedom	110.000
p	< .001

User model versus baseline model

	Model
Comparative Fit Index (CFI)	0.998
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.998
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.998
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.996
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.806
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.995
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.998
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.998

Loglikelihood and Information Criteria

	Model
Loglikelihood user model (H0)	
Loglikelihood unrestricted model (H1)	
Number of free parameters	43
Akaike (AIC)	
Bayesian (BIC)	
Sample-size adjusted Bayesian (BIC)	
NA	

*Poznámka: *vision* = *Vize*, *mng care* = *Zájem manažera*, *reognition* = *Uznání*, *meaning* = *Pracovní smysluplnost*, *FB communication* = *Komunikace transformace*, *workspace* = *Pracovní prostředí*, *value alignment* = *Soulad hodnot*, *team* = *Týmová soudržnost*, *fit* = *Fit zaměstnanec a práce*, *challenge* = *Výzvy*, *value and goals communication* = *Komunikace vize a cílů*, *feedback* = *Zpětná vazba*, *development* = *Profesní rozvoj*, *ext client* = *Externí klient*, *mng.career* = *Zájem manažera o kariérní ambice*, *mng.support* = *Zájem manažera*, *autonomy* = *Autonomie*, *team.communication* = *Týmová komunikace*, *Factor 1* = *Manažer a tým*, *Factor 2* = *Vize a hodnoty*, *Factor 3* = *Pracovní podmínky*, *Factor 0* = *Pracovní angažovanost*

Příloha 8. Strukturní modelování - pracovní angažovanost a pracovní zdroje s mediací skrze pracovní smysluplnost

Chi Square Test Statistic (unscaled)

	df	AIC	BIC	χ^2	p
Model	123.000			210.914	1.391e-6

Parameter Estimates

		label	est	se	z	p	CI (lower)	CI (upper)	std (lv)	std (all)	std (nox)
Factor1	==	feedback	1.000	0.000			1.000	1.000	0.558	0.743	0.743
Factor1	==	mng care	1.150	0.025	46.724	< .001	1.101	1.198	0.642	0.781	0.781
Factor1	==	mng career	1.440	0.028	50.940	< .001	1.385	1.496	0.804	0.826	0.826
Factor1	==	mng support	1.262	0.026	47.889	< .001	1.211	1.314	0.705	0.802	0.802
Factor1	==	team communication	1.229	0.026	47.328	< .001	1.178	1.280	0.686	0.698	0.698
Factor1	==	team	1.277	0.026	49.395	< .001	1.226	1.327	0.713	0.800	0.800
Factor2	==	FB communication	1.000	0.000			1.000	1.000	0.604	0.689	0.689
Factor2	==	vision and goals communication	1.041	0.019	54.418	< .001	1.003	1.078	0.629	0.750	0.750
Factor2	==	ext client	1.192	0.022	53.881	< .001	1.149	1.236	0.721	0.767	0.767
Factor2	==	vision	1.175	0.021	54.958	< .001	1.133	1.217	0.710	0.797	0.797
Factor2	==	value alignment	1.240	0.023	54.026	< .001	1.195	1.285	0.749	0.806	0.806
Factor3	==	workspace	1.253	0.023	53.340	< .001	1.207	1.300	0.610	0.695	0.695
Factor3	==	autonomy	1.000	0.000			1.000	1.000	0.764	0.784	0.784
Factor0	==	EE commitment	1.000	0.000			1.000	1.000	0.621	0.744	0.744
Factor0	==	EE pride	1.016	0.018	55.451	< .001	0.980	1.052	0.631	0.824	0.824
Factor0	==	EE motivation	1.364	0.024	56.230	< .001	1.317	1.412	0.848	0.847	0.847
Factor0	==	EE recommendation	1.175	0.021	54.809	< .001	1.133	1.217	0.730	0.808	0.808
Factor0	==	meaning	0.113	0.043	2.616	0.009	0.028	0.198	0.182	0.128	0.128
Factor0	~	Factor1	0.184	0.046	4.035	< .001	0.094	0.273	0.165	0.165	0.165
Factor0	~	Factor2	0.498	0.055	9.042	< .001	0.390	0.606	0.484	0.484	0.484
Factor0	~	Factor3	0.209	0.104	2.008	0.045	0.005	0.413	0.205	0.205	0.205
meaning	~	Factor1	-0.031	0.100	-0.308	0.758	-0.227	0.165	-0.017	-0.025	-0.025
meaning	~	Factor2	0.154	0.123	1.252	0.211	-0.087	0.394	0.093	0.132	0.132
meaning	~	Factor3	0.735	0.200	3.668	< .001	0.342	1.128	0.449	0.640	0.640
mng care	==	mng support	0.145	0.032	4.576	< .001	0.083	0.207	0.145	0.540	0.540
FB communication	==	vision and goals communication	0.083	0.019	4.368	< .001	0.046	0.121	0.083	0.236	0.236
vision and goals communication	==	vision	0.108	0.020	5.442	< .001	0.069	0.148	0.108	0.364	0.364
feedback	==	feedback	0.253	0.029	8.736	< .001	0.196	0.309	0.253	0.448	0.448
mng care	==	mng care	0.263	0.034	7.655	< .001	0.196	0.330	0.263	0.390	0.390
mng career	==	mng career	0.301	0.035	8.567	< .001	0.232	0.370	0.301	0.318	0.318
mng support	==	mng support	0.275	0.037	7.360	< .001	0.202	0.348	0.275	0.356	0.356
team communication	==	team communication	0.497	0.037	13.259	< .001	0.423	0.570	0.497	0.513	0.513
team	==	team	0.287	0.032	8.879	< .001	0.224	0.350	0.287	0.361	0.361
FB communication	==	FB communication	0.404	0.027	15.224	< .001	0.352	0.456	0.404	0.525	0.525
vision and goals communication	==	vision and goals communication	0.308	0.023	13.218	< .001	0.262	0.353	0.308	0.438	0.438
ext client	==	ext client	0.364	0.029	12.594	< .001	0.307	0.420	0.364	0.412	0.412
vision	==	vision	0.289	0.025	11.753	< .001	0.241	0.337	0.289	0.364	0.364
value alignment	==	value alignment	0.303	0.029	10.305	< .001	0.245	0.361	0.303	0.351	0.351
workspace	==	workspace	0.398	0.034	11.798	< .001	0.332	0.464	0.398	0.517	0.517
autonomy	==	autonomy	0.417	0.043	9.666	< .001	0.332	0.501	0.417	0.416	0.416
EE commitment	==	EE commitment	0.311	0.030	10.346	< .001	0.252	0.370	0.311	0.446	0.446
EE pride	==	EE pride	0.188	0.022	8.419	< .001	0.144	0.232	0.188	0.321	0.321
EE motivation	==	EE motivation	0.283	0.034	8.296	< .001	0.216	0.350	0.283	0.283	0.283
EE recommendation	==	EE recommendation	0.284	0.030	9.517	< .001	0.225	0.342	0.284	0.347	0.347
meaning	==	meaning	0.227	0.028	8.115	< .001	0.172	0.282	0.227	0.462	0.462
Factor1	==	Factor1	0.312	0.010	32.466	< .001	0.293	0.331	1.000	1.000	1.000
Factor2	==	Factor2	0.365	0.010	35.153	< .001	0.345	0.386	1.000	1.000	1.000
Factor3	==	Factor3	0.372	0.019	19.829	< .001	0.335	0.409	1.000	1.000	1.000
Factor0	==	Factor0	0.083	0.008	9.966	< .001	0.067	0.100	0.216	0.216	0.216
Factor1	==	Factor2	0.226	0.005	47.070	< .001	0.216	0.235	0.689	0.689	0.689
Factor1	==	Factor3	0.263	0.006	42.398	< .001	0.251	0.275	0.772	0.772	0.772
Factor2	==	Factor3	0.303	0.007	44.016	< .001	0.289	0.316	0.821	0.821	0.821

Model test baseline model

	Model
Minimum Function Test Statistic	0.041
χ^2	210.914
Degrees of freedom	123.000
p	< .001

User model versus baseline model

	Model
Comparative Fit Index (CFI)	0.998
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.998
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.998
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.996
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.801
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.996
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.998
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.998

Loglikelihood and Information Criteria

	Model
Loglikelihood user model (H0)	
Loglikelihood unrestricted model (H1)	
Number of free parameters	48
Akaike (AIC)	
Bayesian (BIC)	
Sample-size adjusted Bayesian (BIC)	
NA	

R-Squared ▼

Variable	R ²
feedback	0.552
mng care	0.610
mng career	0.682
mng support	0.644
team communication	0.487
team	0.639
FB communication	0.475
vision and goals communication	0.562
ext client	0.588
vision	0.636
value alignment	0.649
workspace	0.483
autonomy	0.584
EE commitment	0.554
EE pride	0.679
EE motivation	0.717
EE recommendation	0.653
meaning	0.538
Factor0	0.784

Root Mean Square Error of Approximation

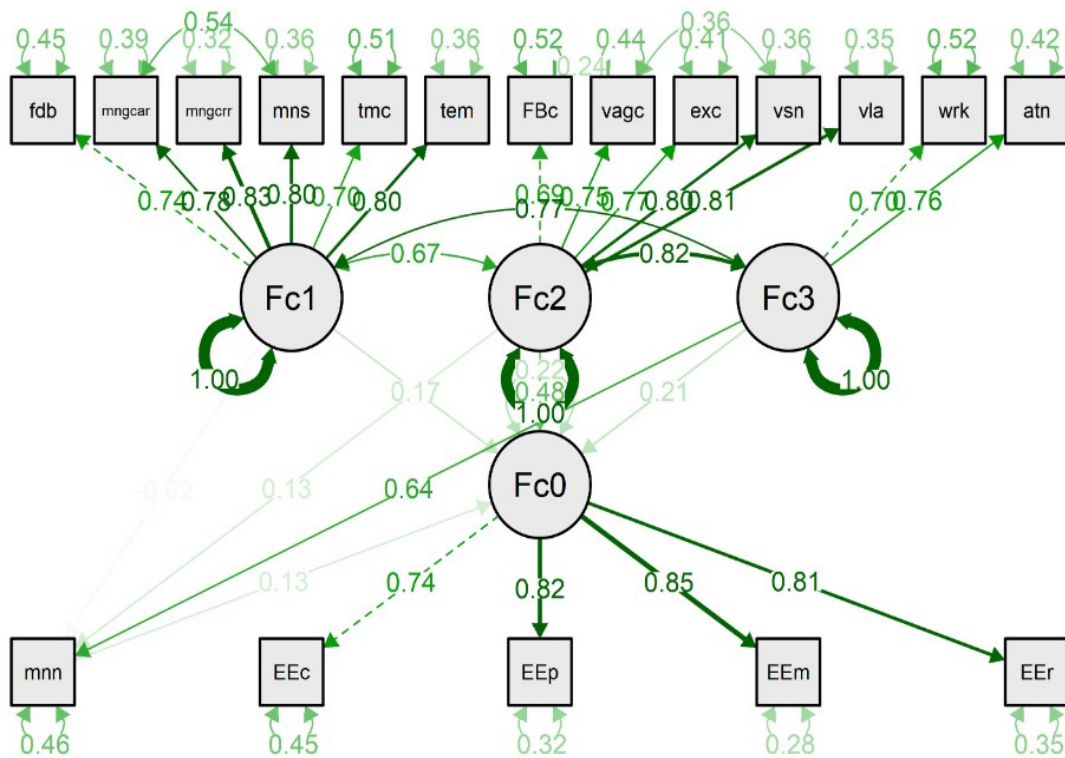
	Model
RMSEA	0.017
Upper 90% CI	0.020
Lower 90% CI	0.013
p-value RMSEA <= 0.05	1.000

Standardized Root Mean Square Residual

	Model
RMR	0.023
RMR (No Mean)	0.023
SRMR	0.032

Other Fit Indices

	Model
Hoelter Critical N (CN) alpha=0.05	1849.384
Hoelter Critical N (CN) alpha=0.01	2003.704
Goodness of Fit Index (GFI)	0.997
Parsimony Goodness of Fit Index (GFI)	0.996
McDonald Fit Index (MFI)	0.983



*Poznámka: vision = Vize, mng care = Zájem manažera, reognition = Uznání, meaning = Pracovní smysluplnost, FB communication = Komunikace transformace, workspace = Pracovní prostředí, value alignment = Soulad hodnot, team = Týmová soudržnost, fit = Fit zaměstnance a práce, challenge = Výzvy, value and goals communication = Komunikace vize a cílů, feedback = Zpětná vazba, development = Profesní rozvoj, ext client = Externí klient, mng.career = Zájem manažera o kariérní ambice, mng.support = Zájem manažera, autonomy = Autonomie, team.communication = Týmová komunikace, Factor 1 = Manažer a tým, Factor 2 = Vize a hodnoty, Factor 3 = Pracovní podmínky, Factor 0 = Pracovní angažovanost

Příloha 9. Parciální korelace – pracovní angažovanost a pracovní zdroje

Correlations

Control Variables			uznání	rozvoj	fit	výzva	angažovanost _med
F1_med & F2_med & F3_med	uznání	Correlation	1,000	,249	,186	,185	,238
		Significance (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		df	0	2315	2315	2315	2315
	rozvoj	Correlation	,249	1,000	,216	,287	,247
		Significance (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		df	2315	0	2315	2315	2315
	fit	Correlation	,186	,216	1,000	,406	,217
		Significance (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		df	2315	2315	0	2315	2315
	výzva	Correlation	,185	,287	,406	1,000	,263
		Significance (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		df	2315	2315	2315	0	2315
	angažovanost_med	Correlation	,238	,247	,217	,263	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		df	2315	2315	2315	2315	0

Příloha 10. Spearmanův korelační koeficient - pracovní angažovanost a organizační důsledky

Spearman's Correlations

Variable		EE_med_median	attrition_Q1	client_Q4_1	revenueFTE_Q4	sales plan_Q4	team size
1. EE_med_median	Spearman's rho	—					
	p-value	—					
2. attrition_Q1	Spearman's rho	-0.022	—				
	p-value	0.774	—				
3. client_Q4_1	Spearman's rho	0.042	-0.093	—			
	p-value	0.581	0.225	—			
4. revenueFTE_Q4	Spearman's rho	0.327***	-0.002	0.209**	—		
	p-value	< .001	0.979	0.006	—		
5. sales plan_Q4	Spearman's rho	0.303***	-0.068	0.252***	0.793***	—	
	p-value	< .001	0.375	< .001	< .001	—	
6. team size	Spearman's rho	0.002	0.193*	-0.225**	-0.170*	-0.098	—
	p-value	0.979	0.011	0.003	0.026	0.203	—

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Assumption checks

Shapiro-Wilk Test for Multivariate Normality

Shapiro-Wilk	p
0.817	< .001

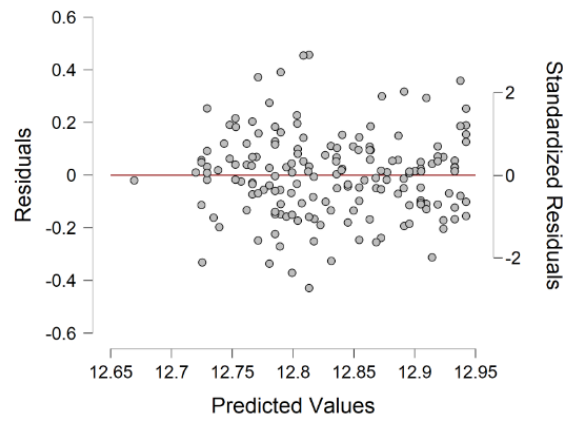
*Poznámka: *EE_med_median* = medián čtyř položek měřících pracovní angažovanost, *team size* = velikost týmu, *revenueFTE_Q4* = výnosy/FTE, *sales plan_Q4* = plnění obchodního plánu, *client_Q4_1* = spokojenost klientů, *attrition Q1* = fluktuace

Příloha 11. Vícenásobná lineární regrese - pracovní angažovanost a výnosy/FTE

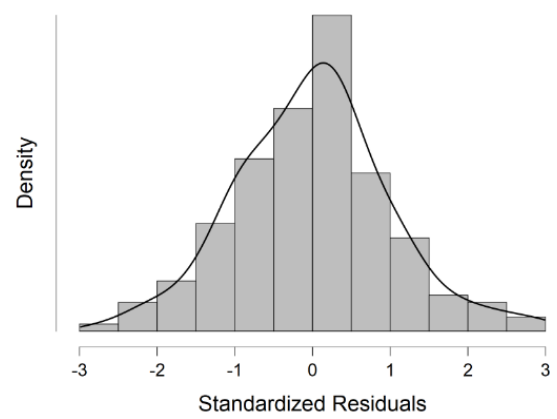
Residuals Statistics ▼

	Minimum	Maximum	Mean	SD	N
Predicted Value	12.669	12.942	12.834	0.065	172
Residual	-0.429	0.457	-1.048e-18	0.157	172
Std. Predicted Value	-2.532	1.666	-1.747e-15	1.000	172
Std. Residual	-2.750	2.930	2.099e-5	1.003	172

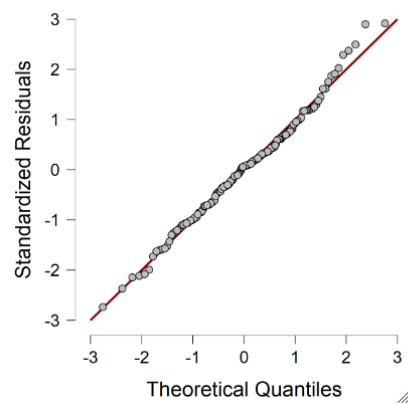
Residuals vs. Predicted



Standardized Residuals Histogram



Q-Q Plot Standardized Residuals ▼



Linear Regression

Model Summary - revenue/FTE_log

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	F Change	df1	df2	p	Durbin-Watson		
										Autocorrelation	Statistic	p
1	0.163	0.026	0.021	0.168	0.026	4.625	1	170	0.033	0.059	1.875	0.405

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	0.130	1	0.130	4.625	0.033
	Residual	4.789	170	0.028		
	Total	4.919	171			

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity Statistics	
							Tolerance	VIF
1	(Intercept)	12.908	0.037		350.842	< .001		
	team size	-0.004	0.002	-0.163	-2.151	0.033	1.000	1.000

Linear Regression

Model Summary - revenue/FTE_log

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	F Change	df1	df2	p	Durbin-Watson		
										Autocorrelation	Statistic	p
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.170	0.000		0	171		0.075	1.844	0.303
H ₁	0.383	0.147	0.137	0.158	0.147	14.538	2	169	< .001	0.115	1.754	0.102

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	0.722	2	0.361	14.538	< .001
	Residual	4.197	169	0.025		
	Total	4.919	171			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity Statistics	
							Tolerance	VIF
H ₀	(Intercept)	12.834	0.013		992.361	< .001		
H ₁	(Intercept)	12.339	0.122		101.430	< .001		
	team size	-0.005	0.002	-0.178	-2.498	0.013	0.998	1.002
	EE_med_median	0.129	0.026	0.347	4.882	< .001	0.998	1.002

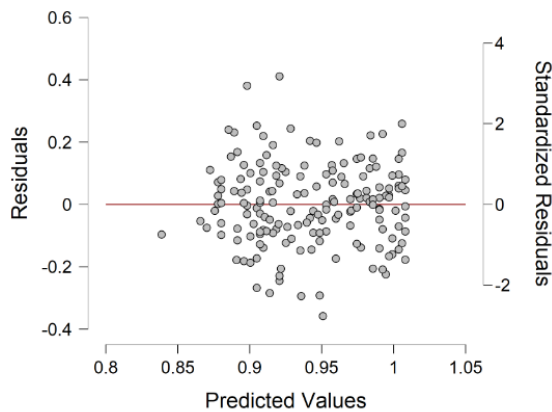
*Poznámka: *EE_med_median* = medián čtyř položek měřících pracovní angažovanost, *team size* = velikost týmu, *revenueFTE_Q4* = výnosy/FTE

Příloha 12. Lineární regrese - pracovní angažovanost a plnění obchodního plánu

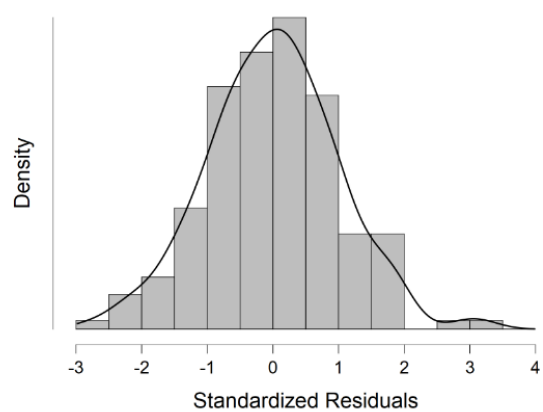
Residuals Statistics ▼

	Minimum	Maximum	Mean	SD	N
Predicted Value	0.839	1.008	0.942	0.042	172
Residual	-0.358	0.411	1.488e-18	0.129	172
Std. Predicted Value	-2.475	1.570	-7.370e-16	1.000	172
Std. Residual	-2.760	3.190	8.849e-5	1.002	172

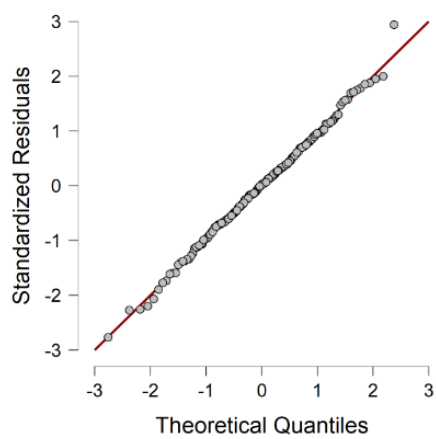
Residuals vs. Predicted



Standardized Residuals Histogram



Q-Q Plot Standardized Residuals



Linear Regression

Model Summary - sales plan_Q4

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	F Change	df1	df2	p	Durbin-Watson		
										Autocorrelation	Statistic	p
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.136	0.000		0	171		0.101	1.782	0.150
H ₁	0.094	0.009	0.003	0.136	0.009	1.524	1	170	0.219	0.079	1.829	0.254

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	0.028	1	0.028	1.524	0.219
	Residual	3.138	170	0.018		
	Total	3.166	171			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity Statistics	
							Tolerance	VIF
H ₀	(Intercept)	0.942	0.010		90.831	< .001		
H ₁	(Intercept)	0.977	0.030		32.801	< .001		
	team size	-0.002	0.002	-0.094	-1.234	0.219	1.000	1.000

Linear Regression

Model Summary - sales plan_Q4

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	F Change	df1	df2	p	Durbin-Watson		
										Autocorrelation	Statistic	p
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.136	0.000		0	171		0.101	1.782	0.150
H ₁	0.289	0.083	0.078	0.131	0.083	15.442	1	170	< .001	0.124	1.736	0.081

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	0.264	1	0.264	15.442	< .001
	Residual	2.902	170	0.017		
	Total	3.166	171			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity Statistics	
							Tolerance	VIF
H ₀	(Intercept)	0.942	0.010		90.831	< .001		
H ₁	(Intercept)	0.558	0.098		5.680	< .001		
	EE_med_median	0.086	0.022	0.289	3.930	< .001	1.000	1.000

*Poznámka: EE_med_median = medián čtyř položek měřících pracovní angažovanost, team size = velikost týmu, sales plan_Q4 = plnění obchodního plánu