

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Diplomová práce

Tomáš Sedloň

Engagement v organizačním kontextu

Engagement in organizational context

Praha, 2014

Vedoucí práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Chtěl bych poděkovat paní Kirovové za cenné konzultace a vedení diplomové práce. Stejně tak bych rád poděkoval panu Bahbouchovi, paní Höschlové, panu Michalíkovi a panu Rymešovi za cenné rady a podněty k teoretické i empirické části práce.

Na závěr bych chtěl poděkovat svým rodičům, Ivaně a Miroslavovi, a své sestře, Nikole, za neutuchající podporu během studia.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval 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 6. 4. 2014

.....

Tomáš Sedloň

Abstrakt:

Tato práce se soustředí na identifikaci prediktorů a podmínek angažovanosti zaměstnanců v organizačním kontextu. Teoretická část této práce se zaměřuje na různé přístupy ke zjišťování a měření angažovanosti zaměstnanců, včetně moderních přístupů a metodik. Pro identifikaci prediktorů angažovanosti jsou představeny i teoretické koncepce zabývající se genderem a diverzitou na pracovišti. Empirická část představuje výzkum identifikující prediktory a podmínky angažovanosti v konkrétní organizaci. Na základě sebraných dat jsou dále prováděny statistické analýzy a interpretace. Tato práce si klade za cíl především rozšířit českou odbornou literaturu na toto téma o praktické poznatky a data z výrobní společnosti.

Klíčová slova:

Angažovanost, spokojenost zaměstnanců, pracovní motivace, diverzita.

Abstract:

This thesis focuses on identification of predictors and conditions of employee engagement in organizational context. The theoretical part of this work is aimed on various approaches to identifying and measuring employee engagement, including modern approaches and methods. Theoretical concepts concerning gender and workplace diversity are also viewed, in order to identify engagement predictors. The empirical part consists of a research that identifies predictors and conditions of engagement in a specific organization. Statistical analyses and interpretations are made, based on the collected data. This thesis primarily aims to enrich Czech scientific literature concerning this topic by providing practical information and data from a manufacturing company.

Keywords:

Engagement, employee satisfaction, work motivation, diversity.

Obsah

Seznam použitých zkratk:	8
Úvod.....	9
1. Teoretická část	11
1.1 Úvod teoretické části	11
1.2 Pracovní angažovanost (work engagement)	12
1.2.1 Kahnova koncepce pracovní angažovanosti	12
1.2.2 Engagement jako opak vyhoření.....	18
1.2.3 Work Engagement	24
1.2.4 Employee Engagement – Zaměstnanecká angažovanost.....	28
1.2.5 Moderní teorie a nástroje měření angažovanosti	31
1.3 Behaviorální projevy angažovaného zaměstnance	32
1.4 Vztah genderu/pohlaví a angažovanosti	33
1.5 Vztah diverzity na pracovišti vzhledem k engagementu	35
1.6 Podpora nadřízeného a její vztah k angažovanosti	38
1.7 Využití teorie v empirické části práce.....	39
2. Empirická část.....	40
2.1 Úvod empirické části	40
2.2 Metodologie	40
2.3.1 Tvorba dotazníku a jeho návaznost na uvedenou odbornou literaturu	42
2.3.2 Popis dotazníku a jeho obsahová validita	43
2.3.3 Psychometrické charakteristiky použitého nástroje.....	47
2.3.3.1 Obtížnost položek	47
2.3.3.2 Cronbachovo alfa.....	49
2.3 Definice výzkumné otázky, cílů a jednotlivých testovaných hypotéz.....	49
2.4 Popis zkoumaného vzorku	52
2.5 Statistická analýza dat.....	53

2.5.1 Výzkumný cíl „Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a diverzitou jejich pracoviště?“	54
2.5.2 Výzkumný cíl „Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a jejich pracovní pozicí (dělníci vs THZ)?“	55
2.5.3 Výzkumný cíl „Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a sociodemografickou charakteristikou - pohlaví?“	56
3. Doporučení pro další průzkumy ve společnosti.....	58
4. Diskuze	61
Závěr	67
Seznam použité literatury	68
Přílohy:.....	73

Seznam použitých zkratk:

THZ – Technicko-hospodářský zaměstnanec

Úvod

Tématem této práce je angažovanost v organizačním kontextu, zvláště s přihlédnutím k proměnným, prediktorům a podmínkám v organizaci, které ji ovlivňují.

Angažovanost zaměstnanců je v současné době stále aktuální téma, hlavně pro svoji prokázanou provázanost s výkonem zaměstnanců. Je to také oblast, o kterou se postupně zajímají i české společnosti. Zpočátku jsme průzkumy angažovanosti či spokojenosti zaměstnanců mohli nalézt pouze v českých společnostech s nadnárodní centrálou, či mateřskou společností, kde měly angažovanost i metody jejího zkoumání jasně dané vedením organizace. V poslední době se však setkáváme s rostoucím zájmem o měření a zvyšování angažovanosti i u původních českých malých a středních podniků, které si buď tyto průzkumy realizují samy, nebo si najímají specializované externí agentury. Z praxe tak lze potvrdit, že toto téma v českých společnostech postupně proniká do všech oblastí, včetně státní správy.

Koncept angažovanosti je pro společnosti také důležitý nejen zvyšováním výkonu a retence stávajících zaměstnanců, ale také výrazně usnadňuje náborový proces. Společnosti často používají koncept angažovanosti v rámci employer brandingu, kdy mají společnosti, které jsou vnímány jako best/top employer na trhu, výraznou výhodu v náboru jak specialistů, tak i absolventů. V takovýchto společnostech totiž lidé sami chtějí aktivně pracovat a nábor těchto firem tak může pracovat v porovnání s ostatními společnostmi s mnohem větším počtem uchazečů, včetně jejich vyšší kvality.

Téma této práce také autor vybral z toho důvodu, že není v České republice zatím podrobně zpracované. K tématu existuje rozsáhlá zahraniční literatura včetně vědeckých výzkumů, v naší republice se však toto téma omezuje spíše na bakalářské a diplomové práce a krátké úryvky v jinak orientovaných monografiích. Cílem je zde tak rozšířit dostupnou českou literaturu a zároveň přinést vědecky podložené výsledky zpracované na datech z české výrobní společnosti.

Tato práce je klasicky členěna na teoretickou a praktickou část. Začíná souhrnem a představením všech hlavních teorií a konceptů tématu angažovanosti, včetně představení příbuzných konceptů a pojmů, se kterými se bude dále pracovat. V této části si jsou také představeny nejpoužívanější nástroje pro měření engagementu a jeho prediktorů. Plynule se pak přechází k aplikaci těchto teoretických poznatků do praktické části, kde jsou hypotézy a na základě dat a statistiky jsou zodpovězeny výzkumné cíle. Hlavní výzkumnou otázkou v této práci je „Existují podmínky pro vznik engagementu v organizacích?“ Následuje diskuze k nalezeným výsledkům, porovnání s dosavadní literaturou na toto téma, doporučení pro

budoucí výzkumy na toto téma a možnost praktického uplatnění výsledků výzkumu ve firemní praxi.

1. Teoretická část

1.1 Úvod teoretické části

V počátku práce je vhodné ujasnit si používání pojmu angažovanost/engagement, včetně dalších cizojazyčných výrazů. Většinou se zde bude hovořit o angažovanosti, anglický název engagement však bude používán tam, kde se vyskytuje v zaběhnutých slovních spojeních či jiných souvislostech. To samé platí i pro ostatní termíny, které jsou dobře zavedené a známé v zahraniční literatuře, avšak zatím pro ně chybí adekvátní či všeobecně přijímaný český překlad. Tyto anglické termíny se také často v českém firemním prostředí používají nepřeložené a jejich překlad by tak byl neefektivní. U přeložených termínů, které ještě nejsou v českém prostředí a literatuře běžně používané, je v závorce uveden původní název v angličtině.

Vývoj k současné koncepci a obecnému chápání engagementu má za sebou (Simpson, 2004, s. 1013-1017) více než 20 let historie a prošel si různými fázemi, které budou na následujících stranách podrobně představeny. Stručně zde lze vidět 4 hlavní oblasti chápání engagementu, včetně nejvýznamnějších autorů:

- **Pracovní/osobní angažovanost** (work/personal engagement) - autoři Kahn (1990), May (2004).
- **Pracovní angažovanost jako opak stavu vyhoření** (Engagement as opposed to burnout) - autoři Leiter & Maslach (1997), Schaufeli (2002), Laschinger & Finegan (2005), Cho (2006), Greco (2006).
- **Pracovní angažovanost** (Work engagement) - autoři Schaufeli (2006), Bakker (2007), Salanova (2002), Hakanen (2006), Richarsen (2006), Hallberg (2007), Mauno (2007), Xanthopoulou (2007).
- **Zaměstanecká angažovanost** (employee engagement) – Harter (2002)

Následuje podrobný rozbor jednotlivých teorií a jejich hlavních autorů, včetně jejich specifického přínosu k rozvoji dané teorie. Je zde ještě nutné čtenáře této práce upozornit, že ani v současné době neexistuje jedna konzistentní teorie či koncept angažovanosti, který by byl všeobecně přijímaný, spíše se jedná o celkový koncept skládající se z mnoha částečně se překrývajících teorií. Níže je vidět, že i v rámci jednoho názorového proudu a přístupu k angažovanosti je samotná definice velmi roztříštěná dle jednotlivých autorů. K této roztříštěnosti dle autora práce přispívá i fakt, že angažovanost je komplexní fenomén, který je provázán s mnoha dalšími charakteristikami pracovního prostředí a jeho prediktory a každá

teorie se zaměřuje na jinou kategorizaci těchto charakteristik. Tímto jsou tedy společný průnik jednotlivých teorií a tvorba jednotné koncepce již předem značně omezeny.

1.2 Pracovní angažovanost (work engagement)

Pracovní angažovanost byla zcela prvním konceptem angažovanosti, který byl vytvořen a teoreticky ukotven. Tento pojem má zhruba dvacetiletou historii a na následujících stranách bude zjevné, že v průběhu času se vytvořilo několik hlavních přístupů k tomuto pojmu. Dále budou představeny hlavní teorie, včetně v odborné literatuře uváděných nástrojů měření.

1.2.1 Kahnova koncepce pracovní angažovanosti

Prvním, kdo tento pojem definoval, byl William A. Kahn v roce 1990. Pracovní angažovanost definuje takto: „*Využití „já“ (self) členů organizace k jejich pracovním rolím; v engagementu se lidé zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně během provozování rolí.*“ (Kahn, 1990, s. 694).

Definuje zde i **pracovní neangažovanost** jako: „*Vypojení já z pracovních rolí, v neangažovanosti se lidé stahují a brání se fyzicky, kognitivně, nebo emočně, během provozování rolí.*“ Dle Kahna jeho přístup angažovanosti a neangažovanosti spočívá na podkladu Maslovovy teorie potřeb a integruje myšlenky, že lidé potřebují v práci hlavně sebevyjádření (Kahn, 1990, s. 694). Celý svůj přístup také popisuje jako silně ovlivněný Goffmanem a jeho teoriemi o „hraní“ rolí ve společenských situacích.

Pracovní angažovanost při „hraní“ rolí je podle Kahna tvořena několika částmi: úsilím, zapojením, flow, všímavostí (mindfulness) a intristickou motivací. **Sebevyjádření** je pak tvořeno kreativitou, používáním svého hlasu, emociálním vyjádřením, autenticitou, nebránící se komunikací, hravostí a etickým chováním. Chování v práci, které zahrnuje tyto vlastnosti je tak podle Kahna chováním, které podporuje a „oživuje“ vztah mezi self a pracovní rolí. Dále Kahn popisuje pojem **sebezapojení**, kdy zaměstnanec dobrovolně maximálně využívá svoji osobní energii k provozování pracovní role (Kahn, 1990, s. 700).

Dle Kahna existují tři hlavní ukazatele pracovní angažovanosti zaměstnance: **fyzická** část angažovanosti, **kognitivní** a **emocionální**. Toto jsou spolu se sebevyjádřením a sebezapojením nejdůležitější ukazatele, jak moc je propojeno zaměstnancovo self a jeho pracovní role a tedy, jak moc je zaměstnanec pracovní angažován (Kahn, 1990, s. 700).

Neangažovanost je zde důležitá jako protiklad k pracovní angažovanosti. Je to stažení z pracovní role a obrana já chováním, které podporuje nedostatek propojení s pracovní rolí, fyzické, kognitivní a emoční odtažení a pasivní, nekompletní zapojení se do pracovní role. Při obraně self jedinec neprojevuje svoje vlastní myšlenky, pocity a identitu (Kahn, 1990, s. 701).

Kahn dále definoval další 3 důležité pojmy pro měření pracovní angažovanosti, z pohledu zaměstnance to jsou: **smysluplnost práce** (meaningfulness) - návratnost osobních investic, které zaměstnanec do pracovní role vloží, **Psychologická bezpečnost** v práci (safety) - zaměstnanec se nemusí bát, že při projevení svého self a angažování se v roli by reakcí byly následky, které by poškodily jeho sebeobraz a **přístupnost** práce (availability) - pocit zaměstnance, že má dostatečné osobní zdroje pro angažování se do dané pracovní role (Kahn, 1990, s. 705).

Tyto hlavní pojmy pak Kahn dále rozvádí a podrobněji člení:

Smysluplnost práce je tvořena: charakteristikami úkolu, charakteristikami role a pracovními interakcemi. **Psychologická bezpečnost** je tvořena: interpersonálními vztahy, skupinovou a meziskupinovou dynamikou, manažerským stylem a manažerskými procesy a normami organizace. **Psychologická dostupnost** je pak tvořena 4 negativním faktory (distractors): vyčerpáním fyzické energie zaměstnance, vyčerpáním emoční energie zaměstnance, nejistotou a vnějším životem zaměstnance (Kahn, 1990, s. 706-717).

Výše uvedené tři pojmy zde nyní budou blíže rozebrány. První z těchto hlavních pojmů, **Smysluplnost práce**, zde Kahn definuje výše zmíněným způsobem, ale také jako pocit, který lidé zažívají, pokud cítí, že jejich práce stojí za jejich úsilí, pokud se cítí užiteční a cenní pro danou organizaci. Cítí se schopni dávat ostatním a také od ostatních přijímat. Tato formulace také dle Kahna reflektuje dřívější koncepty, které zdůrazňovali, jak lidé osobně investují do zaměstnání a pracovních rolí, jak uspokojují osobní a existenciální potřeby. Své teoretické zázemí podporuje Kahn statistickými analýzami, které prokázaly, že existuje vztah mezi osobní angažovaností a psychologickou smysluplností, tedy, že lidé se více angažují v situacích, ve kterých cítí psychologickou smysluplnost, než v těch, v kterých psychologickou smysluplnost necítí. (Kahn, 1990, s. 703-704).

Jak již bylo výše uvedeno, psychologickou smysluplnost podporují tři faktory, charakteristiky úkolu, charakteristiky role a pracovní interakce. **Charakteristiky úkolu** podporují zaměstnancovu pracovní angažovanost, pokud jsou pracovní úkoly zaměstnanci výzvou, pokud jsou jasně definované, rozličné, kreativní a dovolují zaměstnanci alespoň určitou úroveň autonomie. Tyto úkoly by také měly obsahovat jak rutinní činnosti, tak nové kreativní úkoly,

aby zaměstnanci dovolily zažít jak pocit kompetence při plnění rutinních činností, tak i růst a učení z nového. Pokud pracovní úkoly dovolují určitou autonomii zaměstnance, zaměstnanec si spíše vytvoří pocit vlastnictví u daného pracovního úkolu, což opět zvyšuje jeho pracovní angažovanosti (Kahn, 1990, s. 704-706).

Charakteristiky role jsou tvořeny dvěma hlavními faktory, které podporují psychologickou smysluplnost. Prvním z nich je identita, které každá pracovní role s sebou přináší a postoj zaměstnance k této pracovní identitě, nakolik odpovídá jeho osobní identitě. Role s sebou také nesou určitou úroveň vlivu a postavení. Role, které měly tyto prvky vyšší, byly vnímány jako více smysluplné. Dle Kahna zde vyšší vliv a postavení přináší moc a vyšší pocit vlastní hodnoty, což také lidi motivuje k vyšší pracovní angažovanosti (Kahn, 1990, s. 706).

Pracovní interakce dle Kahna posilují smysluplnost dané práce, pokud během plnění úkolu přicházelí lidé do styku s ostatními spolupracovníky či klienty a navazují s nimi odměňující pracovní vazby. Tyto charakteristiky úkolu mají nedocenitelný význam, protože opět umožňují lidem cítit se potřební a vyvolávají pocit uznání. Důležitá je také spolupráce s ostatními pracovníky jako rovní s rovnými, členové jedné kohorty, členové jedné skupiny. Pomáhá také, pokud pracovníci cítí s ostatními pracovníky pocit sounáležitosti a nevnímají je jen jako někoho, s kým musí pracovat. Vztahy s klienty poskytují jak uspokojení, tak frustraci. Smysluplné interakce s klienty zahrnovaly vzájemný respekt, vzájemné ocenění a pozitivní zpětnou vazbu (Kahn, 1990, s. 707-708).

Druhý z hlavních pojmů, **psychologická bezpečnost**, je vnímána jako možnost projevit svou osobnost v práci bez strachu či rizika negativních následků pro osobní obraz, status nebo kariéru. Jak již bylo výše uvedeno, je tvořena interpersonálními vztahy, skupinovou a meziskupinovou dynamikou, manažerským stylem a procesy a normami organizace.

Interpersonální vztahy podporují psychologickou bezpečnost, hlavně pokud jsou podporující a důvěryhodné. Tyto vztahy obsahují flexibilitu, která lidem umožňuje zkoušet nové a případně i selhat bez rizika negativních následků. Silou působící proti angažovanosti zde je hlavně odpojenost a odtazenost od ostatních (Kahn, 1990, s. 708-709).

Skupinové a meziskupinové dynamiky podle Kahna ovlivňují angažovanost hlavně nevědomými rolemi, které účastníci zaujímají a případně předpokládají u ostatních. Takovéto role se podle Kahna zaměřují hlavně na úzkost, autoritu a soutěžení. Jakmile se totiž lidé vžijí do těchto nevědomých rolí, tyto role pak silně ovlivňují jejich manévrovací prostor, kolik ze sebe mohou v práci bezpečně ukázat a odhalit, aniž by byli ohroženi (Kahn, 1990, s. 709-710).

Manažerský styl a procesy. Podporující, resilientní a vysvětlující manažeři zvyšovali u zaměstnanců pocit bezpečnosti. Vedoucí jsou tak přímým propojením mezi organizací a zaměstnancem, kdy předávají nároky organizačního systému na zaměstnance a svou podporou zaměstnanců silně ovlivňují v tom, jak bezpečně se budou zaměstnanci v práci cítit. Naopak strach zaměstnanců se zvyšoval, pokud byli manažeři nekonzistentní nebo nepředvídatelní. V takových případech je pro zaměstnance obtížné důvěřovat kontrole, kterou mají nad vlastními pracovními úkoly (Kahn, 1990, s. 711-712).

Organizační normy ovlivňují psychologickou bezpečnost tím způsobem, že vymezují meze, kde je ještě chování zaměstnanců v normě, a tím pádem bezpečné. Normy zde Kahn vidí jako sdílené očekávání, jak se budou chovat ostatní členové systému. Lidé, kteří se drží ve všeobecně uznávaných mezích se cítí jistěji, než lidé, kteří se vydávají za jejich hranice (Kahn, 1990, s. 712).

Poslední ze tří hlavních pojmů, **psychologická dostupnost**, je osobní pocit, že má člověk dostatek zdrojů, aby se v dané chvíli angažoval v práci. Pokud člověk cítí tuto dostupnost, je schopen více vložit své self do práce, a tím zvýšit svou pracovní angažovanost. Toto vložení self do práce závisí na předchozích úspěších v práci a osobním životě. Kahnova statistická analýza ukázala, že vyšší psychologická dostupnost souvisí s vyšší pracovní angažovaností. Data ukazují, že jsou zde 4 negativní faktory (distractors), které snižují pracovní angažovanost: vyčerpání fyzické energie zaměstnance, vyčerpání emoční energie zaměstnance, nejistota a vnější život zaměstnance (Kahn, 1990, s. 714).

Fyzická energie. Pracovní angažovanost a osobní angažovanost vyžadují vysoké zaujetí a fyzickou energii, kterou nenacházíme u neangažovanosti. Dle Kahna je to zjevné hlavně u neangažovaných lidí, kteří jsou fyzicky zcela vyčerpáni (Kahn, 1990, s. 714).

Emocionální energie. Emocionální energie angažovat se v práci také významně souvisí s pracovní angažovaností. Zapojování se a vyjadřování self v pracovních úkolech vyžaduje „emocionální práci“ (emotional work), která vyžaduje emocionální energii, kterou opět nenacházíme u neangažovaných lidí (Kahn, 1990, s. 715).

Nejistota. Psychologická dostupnost také souvisí s tím, jak jsou si lidé jisti ohledně své práce a svého statutu. Aby lidé mohli vyjadřovat já v sociálních a pracovních systémech, musí se v nich cítit jistě. Nejistota odrazuje zaměstnance od toho, aby vkládali do práce své já. Další dimenzí nejistoty je nejistota lidí, zda dobře zapadají do své organizace a zda odpovídají jejím hodnotám. Tato nejistota může způsobovat, že se lidé plně neangažují do svých pracovních úkolů (Kahn, 1990, s. 715-716).

Vnější život. Charakteristiky života lidí mimo práci mají také sílu je psychologicky vzdálit od dané práce a zadaných úkolů a tak snižovat pracovní angažovanost. Kahn uvádí příklad, kdy byli zaměstnanci organizace příliš zatíženi problémy ze svého všedního života a neměli tedy již energii angažovat se v organizaci (Kahn, 1990, s. 716).

V roce 1992 Kahn svoji teorii dále teoreticky rozvinul. Nejdůležitějším novým konceptem zde je stav „**plné přítomnosti**“, který nastává v práci ve chvíli, kdy jedinec nachází smysl, cítí se bezpečně a má k dispozici veškeré externí i interní zdroje, které potřebuje, aby efektivně vykonával svoji práci (Kahn, 1992, s. 322). Podpůrným konceptem, na kterém staví plná přítomnost, je zde širší vnímání psychologické přítomnosti a jejích dimenzí (všímavosti, propojenosti, integrace a zaměření). Kahn zde také navrhuje, že přímými výsledky pracovní angažovanosti jsou mimo jiné i kvalitní výkon, systemický růst zaměstnance a růst produktivity. Kahn zde také uvádí mnoho elementů pracovního života, sociálních elementů a různých psychologických podmínek pro dříve navržené koncepty smysluplnosti, přístupnosti a dostupnosti.

Tato prvotní koncepce angažovanosti je v této diplomové práci uváděna hlavně pro svoji historickou hodnotu z toho hlediska, že na ní staví další pokračující teorie a pro Kahnem navrhovanou vazbu na výkon a kvalitu práce zaměstnanců.

Dále zde bude představen další rozvoj Kahnovi koncepce ostatními autory a empirická podpora pro tento koncept.

Empirickou podporu pro Kahnovu teorii poskytli až May et al. v roce 2004. Prakticky zaměřenou studii v americké pojišťovací společnosti se snažili zjistit propojenost Kahnových tří hlavních ukazatelů (psychologické podmínky smysluplnosti, bezpečnosti a dostupnosti) s engagementem a pracovním výkonem. Jako hlavní výsledky studie uvádí (May et al., 2004, s. 11): *„Všechny 3 psychologické podmínky korelovaly signifikantně s engagementem, smysluplnost vykazovala nejsilnější korelaci. Se smysluplností byly dále pozitivně propojeny koncepty „obohacení práce“ (job enrichment) a „pracovní role“. S psychologickou bezpečností pozitivně korelovaly koncepty „odměňující spolupracovníci“ a „podporující nadřízení“, zatímco negativně korelovaly „věrnost normám spolupracovníků“ a „sebevědomí“. Psychologická dostupnost byla pozitivně spojena s „dostupné zdroje“ a „účast na vnějších aktivitách“.“*

Po publikování Kahnovy teorie se řada výzkumníků snažila jeho koncept dále rozpracovat. Níže si uvedeme význačné přínosy k této teorii, členěné dle tří hlavních psychologických podmínek:

Smysluplnost

Dle Spretzera smysluplnost práce pro zaměstnance také facilituje jejich osobní rozvoj a pracovní motivaci (Spreitzer et al., 1997, s. 683).

Studie Renn & Vandenberg ukazuje důležitost „job enrichment“ pro vyšší smysluplnost práce ze strany zaměstnanců nalezením signifikantní korelace mezi těmito jevy. (Renn & Vandenberg, 1995, s. 296).

May dále objevil, že shoda pracovní role s prací má signifikantní dopad na prožívání smysluplnosti zaměstnance, ve výrobním prostředí (May, 2003).

Bezpečnost

Vztahy s přímým nadřízeným mají výrazný dopad na vnímání psychologické bezpečnosti pracovního prostředí. Podporující, ne kontrolující vztah posiluje vnímání bezpečnosti (Edmondson, 1999, s. 368) a podporuje kreativitu podřízených (Oldham & Cummings, 1996, s. 617).

Kvalita vztahů mezi spolupracovníky má také vliv na vnímání psychologické bezpečnosti na pracovišti. Edmondson (1996) zjistil, že kvalita vztahů v pracovních jednotkách má dopad na společné názory (shared beliefs), zda budou či nebudou chyby při práci použity proti nim, což se dle autora této diplomové práce velmi blíží konceptu psychologické bezpečnosti.

Dále Edmondson (1999, s. 369) zjistil, že z hlediska norem spolupracovníků vysoká koheze vztahů ve skupině snižuje ochotu spolupracovníků nesouhlasit nebo napadat názory ostatních a tedy tímto omezením možnosti podnikat „interpersonální riskování“ snižuje psychologickou bezpečnost každého jedince ve skupině.

Dostupnost

Z hlediska pocitu psychologické dostupnosti zaměstnance jsou důležité zdroje. V literatuře lze ve vztahu ke Khanově teorii najít několik druhů zdrojů. Emoční zdroje (Morris and Feldman, 1996, s. 989-991) jsou v práci vyčerpávány nejen emoční disonancí mezi spolupracovníky, ale také frekvencí emocí, trváním a intenzitou trvání projevů emocí. Pracovník také může být vyčerpán kognitivní náročností úkolu, kdy je (Ganster & Schaubroeck, 1991, s. 242-245) „přemožen“ (overwhelmed) množstvím informací, které musí zpracovávat. Tento stav je popisován jako „přetížení rolí“ (role overload).

Vnější aktivity pracovníka mohou mít na psychologickou dostupnost pracovníka značně ambivalentní efekt. Dle Edwards & Rothbard (2000, s. 191) mohou odklánět jeho pozornost a

zdroje od práce, což je popisováno jako „resource drain perspective“, nebo může, dle pozdější studie Rothbarda (2001, s. 661), kde se zabýval pracovním engagementem a rodinou, mít pozitivní vliv na pracovní angažovanost formou rodinné angažovanosti. Rothbar to zde nazývá obohacujícím efektem více rolí, který vede ke zvýšení energie pracovníka.

Christian (Christian et al, 2011, s. 91) dále po prostudování mnoha studií zabývajících se Kahnovým konceptem shledává 2 hlavní atributy teorie nutné pro operacionalizaci a jednotnou jasnou definici. Prvním z nich je fakt, že pracovní angažovanost by měla sestávat z psychologického propojení zaměstnance s výkonem pracovních úkolů spíše než jen s postojem zaměstnance k jednotlivým znakům organizace nebo práce. Tímto dle něj například nemůže Gallupův dotazník (viz podrobněji dále) měřit pracovní angažovanost dle Kahna, protože je zaměřen na pracovní podmínky a ne na pracovní úkol a činnosti. Druhým potřebným atributem k odlišení Kahnovy teorie od ostatních je dle něj investování osobních zdrojů pracovníka do své práce. Engagement je zde tedy prezentován jako součinnost ve fyzické, emoční a kognitivní energii, kterou jedinci vnášejí do své pracovní role. Posledním, již méně důležitým aspektem, kterým se Kahnova teorie odlišuje od novějších přístupů, je dle Christiana náhled na engagement jako na stav, spíše než na vlastnost. Většina výzkumů definuje engagement jako trvalou vlastnost, zatímco moderní výzkum ukazuje, že engagement u každého člověka každodenně fluktuuje kolem průměrné trvalé hladiny. Engagement v pojetí Kahna tak podléhá variaci jak v rámci konkrétního člověka, tak mezi lidmi navzájem, což je vlastnost shodná mnoha konceptům v organizačním chování, jako například afekt nebo spokojenost s prací (job satisfaction). Dle Christiana je tedy engagement stav mysli, který je relativně trvalý, ale může během času fluktuovat. Toto tvrzení je dle autora této diplomové práce shodné s níže uváděnými zjištěními Hartera o možnosti výrazného zlepšení engagementu v určité organizaci v rámci několika málo let (viz podkapitola o dotazníku Q12).

1.2.2 Engagement jako opak vyhoření

V této části bude představen další směr definice engagementu, a to jako **opaku vyhoření**. Tato definice je užitečná také tím, že přináší nástroj k měření angažovanosti a vyhoření – MBI (Maslach Burnout Inventory).

Autoři zde definují **burnout** jako opak pracovní angažovanosti a to jako trojdimenzionální syndrom, který zahrnuje **emocionální vyčerpání** (vyčerpání emocionálních zdrojů kvůli namáhavým interpersonálním vztahům s ostatními spolupracovníky a klienty), **odosobnění**

(negativní a cynické postoje vůči příjemcům služeb) a **nedostatek osobního naplnění** (tendence hodnotit práci a kontakt s klienty negativně). Autoři u této definice sami uznávají, že ji původně vytvořili pro použití u pomáhajících profesí a až časem se rozšířila pro použití u všech profesí, nejen pomáhajících. Později byla k těmto třem faktorům přidána i **snížená výkonnost** zaměstnance (Schaufeli, 2002, s. 72).

Engagement je zde pak definován jako dlouhodobá a přetrvávající charakteristika afektivně kognitivního stavu, který se vyznačuje pozitivním, naplňujícím a k práci vztaženým stavem mysli, vyznačujícím se **energickou vitalitou, oddaností a pohlcením**.

Energická vitalita je charakterizována vysokými úrovněmi energie a vysokou mentální resiliencí během práce, ochotou investovat do práce své úsilí, a odolností tváří v tvář překážkám.

Oddanost je charakterizována smyslem významu práce, entuziasmem, inspirací, pýchou na svou práci a ochotou čelit výzvám. Oddanost je také dle autorů spojena se silným zaujetím a identifikací s prací.

Pohlčení je charakterizováno plnou koncentrací, zaujetím pro práci, kdy čas ubíhá rychle a člověk se těžko odtrhává od dané práce. Tento pojem je tedy blízký flow (Schaufeli, 2002, s. 74-75). Dále autoři ve studii prokazují výše uvedenou faktorovou strukturu angažovanosti a vyhoření, s poznámkou, že škály angažovanosti mezi sebou korelují silněji, než jednotlivé škály vyhoření (Schaufeli, 2002: 79).

Tématikou engagementu jako opaku vyhoření se dále zabývali autoři **Maslach a Leiter**. Ve své studii (Maslach, Leiter, 1997) definují vyhoření v práci jako nedostatek engagementu v práci daného člověka, tvoří pak z těchto dvou pólů kontinuum, na jedné straně leží vyhoření, na druhé engagement. Syndrom vyhoření pak vzniká na podkladě dlouhodobé zkušenosti s chronickými stresory v práci. Tento psychologický syndrom je tedy charakterizován výše zmíněným vyčerpáním, odosobněním/cynismem a nedostatkem osobního naplnění, často je také spojen se sníženou výkonností, zatímco engagement podle autorů charakterizuje v ostrém protikladu k těmto třem jmenovaným vysoká energie, vysoké zaujetí pro práci a vysoká efektivita.

Dle Simpsona (Simpson, 2009, s. 1019) bylo na základě této teoretické studie publikováno 6 studií (z nichž se 5 zaměřovalo na zdravotní sestry). Všechny tyto studie braly v potaz faktory pracovního prostředí, které vycházely z modelu Maslacha a Leitera. Představme si některé z těchto studií blíže:

Studie testovaly vnímání organizačních změn u zaměstnanců (Leiter a Maslach, 2004), subjektivně vnímanou úroveň energie a fyzické symptomy (Laschinger a Finegan, 2005) a commitment (Cho et al., 2006). Další významnou studií je vztah mezi chováním klasifikovaným jako „leader empowering“ a burnoutem/engagementem (Greco et al., 2006).

Simpson (Simpson, 2004, s. 1019) z některých z výše uvedených studií usuzuje, že hlavním výstupem těchto studií je jednoznačně indikovaná důležitost kontextu pracovního prostředí a mediační úloha burnoutu/engagementu na výsledky organizace.

Leiter dále svou teorii rozpracovává a dále podrobněji diferencuje důležité korelace mezi faktory vyhoření a engagementu a pracovním prostředím, možné rizikové faktory a naopak faktory podporující resilienci vůči vyhoření. Ty shrnuje jako (Leiter, Maslach, 2008, s. 500-501).

Množství pracovních povinností (workload). Tato kategorie dle Leitera (Leiter, Maslach, 2008, s. 500-501) vykazuje v mnoha studiích konzistentní výsledky korelace s vyhořením, hlavně se složkou vyčerpání. Dle něj jak kvantitativní, tak i kvalitativní přílišné množství pracovních povinností přispívá k vyčerpání tím, že snižuje schopnost lidí dostávat požadavkům, které na ně jejich práce klade. Do kritického bodu se dostáváme ve chvíli, kdy se lidé nestíhají zotavit z požadavků jejich práce. Podrobně to znamená, že akutní únava, která vzniká obzvláště namáhavou činností v práci – splnění termínu nebo řešení krize – nemusí nutně vést k vyhoření, pokud lidé mají dostatek příležitostí, aby se zotavili během méně náročných období v práci nebo doma. Pokud se tento stav přetížení stane chronickým aspektem práce a ne jen občasnou nouzovou situací, má člověk velmi málo možností k odpočinku a navrácení se do rovnováhy. Naproti tomu udržitelné množství pracovních povinností poskytuje příležitosti, aby zaměstnanec využíval a vylepšoval své dovednosti.

Kontrola. V této oblasti Leiter zmiňuje teorii pracovního stresu požadavků a kontroly, kterou představili ve své studii Karasek a Theorell (Karasek & Theorell, 1990). Zde proběhla dle Leitera první identifikace důležitosti pocitu osobní kontroly na pracovišti jako opaku stavu vyhoření, přispívající k angažovanosti. Stejně tak aktivní účast na rozhodování v organizaci byla v několika studiích prokázána jako provázaná s vyššími úrovněmi vnímané osobní zdatnosti a nižším vyčerpáním (Cherniss, 1980; Lee & Ashforth, 1993; Leiter, 1992).

Odměny. Nedostatečné množství a forma odměn posilují u pracovníků posun směrem k vyhoření (Siefert et al., 1991). Nejedná se zde však jen o materiální odměny, ale i o sociální a emoční odměny, zvláště ve vztahu k lidem, se kterými dlouhodobě spolupracujeme – kolegové, manažeři a dlouhodobí příjemci našich služeb. Tento nedostatek odměn je spojen

se snížením hodnoty práce i ostatních zaměstnanců v očích pracovníka a je také spojen s pocity neschopnosti (Cordes & Dougherty, 1993, s. 623-624).

Komunita. Dle Leitera (Leiter, Maslach, 2008, s. 500) je zde komunita popisována jako celková kvalita sociálních interakcí v pracovním prostředí, včetně oblastí konfliktu, vzájemné podpory, blízkosti a schopnosti pracovat jako tým. Zajímavé je Leiterovo zjištění, že podpora od nadřízených je spojena s nižším vyčerpáním (vysvětluje to tím, že nadřízený v podstatě rozhoduje o míře pracovního vytížení podřízeného). Podpora spolupracovníků je spojena s pocity úspěchu a zdatnosti. Sociální podpora se tak ukazuje, bez ohledu na její specifickou formu, jako spojená s vyšší angažovaností.

Férovost. Férovost je míra, v jaké jsou rozhodnutí v pracovním prostředí vnímány jako férové a rovné ke všem. Odborná literatura ukazuje, že ve vztahu k angažovanosti je vnímání nedostatku reciprocit, férovosti a nerovnosti v sociálních výměnách možno považovat za prediktivní faktory vyhoření (Bakker et al., 2000, s. 436-437).

Hodnoty. Dle Leitera (Leiter, Maslach, 2008, s. 501) jsou hodnoty daného zaměstnance spojeny s jeho očekáváními od dané práce a jeho pracovními cíli. Hodnoty jsou zde chápány jako ideály zaměstnance a jeho motivace, která pracovníka původně přivedla k jeho práci a jsou tedy motivačním spojením mezi pracovníkem a jeho pracovištěm. Toto spojení sahá až za utilitární výměnu pracovního času pracovníka za peníze organizace. Při konfliktu hodnot pracovníka a práce samotné musí často zaměstnanci volit mezi prací, kterou musí dělat a prací, kterou chtějí dělat. Leiter a Harvie (Leiter & Harvie, 1997, s. 344-345) zjistili, že takovýto konflikt hodnot je spojen se všemi třemi dimenzemi vyhoření, které jsme si uváděli na začátku této kapitoly. Hodnoty zaměstnance také hrají silnou úlohu v predikování vyhoření a angažovanosti daného zaměstnance.

Nesoulad práce a osoby. (Job–Person Incongruity). Dle Leitera (Leiter, Maslach, 2008, s. 501) je tento poslední faktor konzistentním tématem, objevujícím se v literatuře zaměřující se na rizikové organizační faktory mezi člověkem a prostředím. Částečně shrnuje předchozí faktory – například požadavky práce mohou překračovat schopnost jedince efektivně se s nimi vyrovnávat, nebo není snaha člověka oceněna vhodnými odměnami. Maslach and Leiter (Maslach and Leiter, 1997) navrhli model vyhoření, který se zaměřuje na stupeň vnímaného souladu (congruence) mezi jedincem a klíčovými aspekty jeho organizačního prostředí. Model navrhuje, že čím větší je vnímaný rozpor mezi osobou a prací, tím větší je riziko vyhoření. Stejně tak opačným směrem, čím větší vnímaný soulad, tím větší pravděpodobnost angažovanosti. Takovéto inkongruence mohou být krátkodobé a mohou se časem měnit

(například jako výsledek změny odpovědnosti v práci, nebo očekávání zaměstnance od nového kolegy). Model předpokládá jako kritický faktor jedincovo posouzení rozsahu souladu mezi ním a prací. V rámci tohoto modelu také vyvinuli dotazník Area of Worklife Scales, který měří vnímané rozpory v rámci šesti klíčových domén pracovního prostředí. Jsou jimi: pracovní vytížení (workload), kontrola (control), reward (odměna), komunita (community), férovost (fairness) a hodnoty (values). Další výzkum také potvrdil vztah mezi těmito šesti oblastmi a zážitkem vyhoření a angažovanosti, (Leiter & Maslach, 2004, s. 104). Tento dotazník však není v odborné literatuře příliš používán, jeho využití se soustředí hlavně na oblast zdravotnictví a sociální péče.

Co se týče měření této skupiny teorií engagementu, nejvýznamnějším nástrojem je Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach et al., 1996).

Dotazník obsahuje 22 otázek, měřících 3 výše uvedené oblasti vyhoření: vyčerpání, cynismus a neefektivnost. Otázky dotazníku v originálním znění:

- 1) I feel emotionally drained from my work.
- 2) I feel used up at the end of the day.
- 3) I feel tired when I get up in the morning and have to face another day at work.
- 4) I can easily understand how clients feel about things.
- 5) I feel I treat some clients as if they were impersonal objects.
- 6) Working with people all day is a real strain for me.
- 7) I deal effectively with the problems of clients.
- 8) I feel burned out from my work.
- 9) I feel I am positively influencing other peoples' lives through my work.
- 10) I have become more callous toward people since I took this job.
- 11) I worry that this job is hardening me emotionally.
- 12) I feel very energetic.
- 13) I feel frustrated by my job.
- 14) I feel I am working too hard on my job.
- 15) I don't really care what happens to some clients.

- 16) Working with people directly puts too much stress on me.
- 17) I can easily create a relaxed atmosphere with clients.
- 18) I feel exhilarated after working closely with clients.
- 19) I have accomplished many worthwhile things in this job.
- 20) I feel like I am at the end of my tether.
- 21) In my work, I deal with emotional problems very calmly.
- 22) I feel clients blame me for some of their problems.

Na výroky v dotazníku odpovídá každý zaměstnanec na rozsáhlé verbalizované škále: „Every day“, „A few times a week“, „Once a week“, „A few times a month“, „Once a month or less“, „A few times a year“, „Never“.

Dle Simpsona (Simpson, 2004, s. 1019) byl později tento dotazník kritizován Schaufelím, který zastával názor, že engagement a burnout jsou neprovázané jevy a zasloužily by tedy každý samostatný měřicí nástroj. Tvrdil tím, že zaměstnanci, kteří jsou vysoce angažovaní, nemusí zároveň vykazovat nízkou úroveň vyhoření a vice versa.

Dle odborné literatury je dotazník v současné době stále používán, i když je často modifikován k potřebám dané cílové skupiny, neboť původně dotazník sloužil pro měření vyhoření u pomáhajících profesí. Příkladem modifikované a zkrácené verze je například 10 položkový dotazník pro měření vyhoření a engagementu u prodejních profesí (Rutherford et al., 2011).

Dalším dotazníkem, měřícím pracovní angažovanost ve vztahu k vyhoření, je **Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)**. Měří dvě hlavní dimenze vyhoření: **vyčerpání** a **odtažitost od práce**. Položky měřící vyčerpání odkazují na obecné pocity prázdnoty, přílišných nároků práce, silnou potřebu odpočinku a stav fyzické vyčerpanosti. Odtahitost od práce je pak charakterizována distancováním se od objektu a obsahu své práce a negativními, cynickými postoji a chováním vůči své práci obecně. Položky jsou na rozdíl od MBI udávány negativně i pozitivně, což je rozdíl vůči výlučně negativně formulovaným položkám v MBI. Díky pozitivně formulovaným položkám tak můžeme přímo měřit engagement, který je zde opět charakterizován jako opak vyhoření. Studie zabývající se tímto dotazníkem potvrdila faktorovou strukturu jak OLBI, tak MBI (Bakker, 2004, s. 91).

1.2.3 Work Engagement

Pracovní angažovanost je nový koncept engagementu, který se vynořuje v posledním desetiletí. Na rozdíl od předchozích definicí engagementu není vázaný na žádný polární model a je samostatně měřitelným konceptem. Pro měření pracovní angažovanosti byla vyvinuta i samostatná měřicí škála Utrecht Work Engagement Scale, která zaznamenala vysokou úroveň použití. Zahrnuje v sobě dva hlavní koncepční proudy: původní pojetí Work engagementu dle Schaufeliho a nový model Job Demand-Resources.

Nejdříve tedy definice tohoto prvního konceptu, kdy Schaufeli definuje (Schaufeli et al., 2002, s. 74) pracovní angažovanost jako: *„Pozitivní, naplňující, k práci vztažený stav mysli, který je charakterizován vitalitou (vigor), oddaností (dedication) a pohlcením (absorption). Spíše než dočasný a specifický stav je engagement více přetrvávající a pronikající afektivně –kognitivní stav, který se nezaměřuje na jakýkoli jednotlivý objekt, událost, jedince, nebo chování. Vitalita je charakterizována vysokými úrovněmi energie a mentální resilience během práce, ochoty do své práce investovat úsilí a přetrvávat i tváří v tvář obtížím. Oddanost se odkazuje na silné ponoření do své práce a prožívání pocitu významnosti, nadšení, inspirace, pýchy a výzvy v práci. Pohlčení je charakterizováno jako stav plné koncentrace a šťastného pohlčení prací, kdy čas rychle utíká a člověk má problémy odtrhnout se od práce.“* Schaufeli k této koncepci přešel z původní definice engagementu jako opaku vyhoření.

Z výše uvedené teorie pochází i dotazník **Utrecht Work Engagement Scale** (UWES), který má jak delší, tak i kratší devíti položkovou verzi. Je to nejstarší vyvinutý dotazník pro měření výlučně pracovní angažovanosti bez přidání vyhoření. Měří výše zmíněné tři faktory: Vitalitu, oddanost, pohlčení. První dva faktory byly také identifikovány jako opaky burnoutu. Všechny tři faktory v dotazníku jsou silně interkorelovány a byly tak již i pokusy například snížit počet faktorů na dva. Dle autorů studie je často problém s jistotou tohoto třífaktorového modelu a metanalýza, která by jeho funkčnost a optimalitu tří faktorů prokázala, zatím chybí (Mills, 2012, s. 520).

Dotazník zahrnuje tyto otázky:

1. At my work, I feel bursting with energy.
2. I find the work that I do full of meaning and purpose.
3. Time flies when I am working.
4. At my job, I feel strong and vigorous.

5. I am enthusiastic about my job.
6. When I am working, I forget everything else around me.
7. My job inspires me.
8. When I get up in the morning, I feel like going to work.
9. I feel happy when I am working intensely.
10. I am proud of the work that I do.
11. I am immersed in my work.
12. I can continue working for very long periods at a time.
13. To me, my job is challenging.
14. I get carried away when I am working.
15. At my job, I am very resilient, mentally.
16. It is difficult to detach myself from my job.
17. At my work, I always persevere, even when things do not go well.

Výroky jsou pak hodnoceny na škále nula až šest, včetně slovního popisu: „Nikdy“, „Téměř nikdy/Několikrát ročně nebo méně často“, „Vzácně/Jednou měsíčně nebo méně často“, „Někdy/Několikrát měsíčně“, „Často/Jednou měsíčně“, „Velmi často/Několikrát týdně“, „Vždy/Každý den“.

Druhým hlavním směrem této teoretické kategorie je model Job Demand-Resources.

Tento model vychází z předpokladu, že výkon zaměstnanců je primárně ovlivněn jejich angažovaností a tato angažovanost je vysvětlována afektivními stavy zaměstnanců, které jsou podmíněny neustále se měnícím pracovnímu prostředí. Tedy jinak řečeno, pracovní charakteristiky jsou tvořeny událostmi v pracovním prostředí, které determinují psychologické stavy zaměstnanců, které pak utvářejí jejich vzorce chování. Bakker a Demerouti (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313), pak navrhují, že tento motivační proces je hlavním iniciátorem work engagementu a tím i zvýšené výkonnosti zaměstnanců.

Pracovní nároky (job demand) jsou charakterizovány fyzickými, psychologickými sociálními, nebo organizačními aspekty práce, které vyžadují trvalou fyzickou a/nebo psychologickou (kognitivní a emoční) námahu a jsou tedy spojeny s určitými fyziologickými nebo psychologickými náklady.

Pracovní zdroje (job resources) jsou naopak charakterizovány fyzickými, psychologickými sociálními, nebo organizačními aspekty práce, které pomáhají v dosahování pracovních cílů, snižují pracovní nároky dané práce a s tím spojené fyziologické a psychologické náklady, nebo stimulují osobní růst a rozvoj. Pracovní zdroje mohou být na úrovni organizace (mzda, kariérní příležitosti, jistota zaměstnání), v interpersonálních a sociálních vztazích (klíma v týmu, podpora supervizora a spolupracovníků), organizace práce (jasnost rolí, účast při rozhodování) a úrovni úkolů (zpětná vazba k výkonu, variabilita používaných schopností, důležitost práce a autonomie). Pracovní nároky a pracovní zdroje tedy spolu očividně negativně korelují (Bakker, 2004, s. 86).

Pracovní zdroje se také dají dělit na intrinsické a extrinsické motivátory. Dle studie Deci a Ryana (Deci & Ryan, 1985) intrinsické motivátory naplňují základní lidské potřeby (například potřebu sounáležitosti a potřebu někam patřit) a posilují osobnostní rozvoj. Extrinsické motivátory posilují a podporují (encourage) zaměstnance v jejich snaze vyvíjet úsilí směrem k vnějšímu úkolu (Gagne & Deci, 2005, s. 355). Pracovní zdroje očividně posilují pracovní proces a výkonnost zaměstnance relativně nezávisle na tom, o jaké specifické zdroje se jedná (Bakker & Demerouti, 2007, s. 315). Toto tvrzení dle autora práce poněkud oslabuje veškeré kategorizace pracovních zdrojů za účelem zvýšení výkonu zaměstnance, protože se tedy zdá, že není možné přijít s jednotnou funkční kategorizací pracovních zdrojů a jednotným teoretickým konceptem pracovních zdrojů, které by pak byly prakticky využitelné v pracovním prostředí, ale spíše se dle výše zmíněné literatury jedná o bipolární koncept „Mám v práci dostatečné zdroje“ vs. „Nemám v práci dostatečné zdroje“, což pak silně ovlivňuje zaměstnancův výkon, nezávisle na druhu daných zdrojů pro pracovní prostředí. Implicitně se tak jeví jako pravděpodobná myšlenka, že každé pracovní prostředí a každá pracovní pozice a role v něm má své vlastní pracovní zdroje, které není možné generalizovat. Jsou tím zde míněny samozřejmě externí pracovní zdroje, kde vypadá jako jediný generalizovatelný zdroj, z literatury výše, pracovní tým a atmosféra v pracovním týmu. Co se týče interních pracovních zdrojů, relativně nezávislých na okolním prostředí, pak se jako hlavní generalizovatelné pracovní zdroje jeví self-efficacy, sebeúcta a optimismus.

Tyto tři interní pracovní zdroje potvrzuje jako důležité pro psychologický well-being jednotlivce, hlavně na pracovišti, i Luthansova studie (Luthans & Youssef, 2007). Tato studie také přináší datové podklady pro posílení předpokladu, že ačkoliv se angažovanost zaměstnance zdá ovlivněna jak osobností zaměstnance, tak i motivací z tohoto modelu,

s osobností zaměstnance nelze příliš pracovat, zatímco tyto pracovní zdroje jsou jak již z teoretické definice, tak i z uvedených dat, do velké míry ovlivnitelné.

K tomuto tématu se také váže další teorie (Hobfoll, 2002), kdy lidé samozřejmě sami usilují o získání pracovních zdrojů, protože pracovní zdroje jsou jim již z definice příjemné. Lidé si je tak podle autora studie nesnaží jen bránit před ztrátou, ale aktivně hromadit a uchovávat. Jelikož dle autora tyto zdroje neexistují samostatně, ale jsou propojené a závislé na dalších zdrojích, či jsou naopak prediktory jiných zdrojů, jsou pak vytvářeny „zdrojové karavany“, kdy člověku zvýšení jednoho zdroje následně přinese i zvýšení dalších, na původní zdroj navázaných zdrojů. Tak tedy například zaměstnanec v pracovním prostředí, které je bohaté na pracovní zdroje, nebo zaměstnanec, který obdrží kvalitní koučování, pravděpodobně zvýší svou vlastní důvěru ve své schopnosti (self-efficacy), bude se v organizaci cítit doceněný (valued) a bude optimistický ohledně dosažení svých cílů. Následkem toho si pak vytvoří pozitivnější sebeobraz a tím pádem i větší naplnění a soulad jeho pracovních cílů.

Dle autora této diplomové práce ale všechny tyto studie představují značný problém pro měření engagementu, tak jak probíhá v organizacích v současné době, tzn. většinou jednou za rok, jen výjimečně častěji. Z těchto studií je totiž jasná značná fluktuace engagementu v každodenním měnícím se pracovním prostředí (další studie podporující tuto domněnku například Beal et al., 2005). Je tedy otázkou, zda jsme schopni angažovanost zaměstnanců efektivně měřit, pokud významně každodenně fluktuuje. Z praxe lze říci, že je vždy záměr s klientem průzkum naplánovat tak, aby neprobíhal po žádných výrazných organizačních změnách, či významných odpočinkových událostech (Vánoce, teambuildingy). Něčím jiným jsou samozřejmě průzkumy engagementu ad hoc, pokud firma prochází krizí, propouštěním, či jinou obtížnou situací. I přes odfiltrování těchto jevů nám však zůstává určitá fluktuace, s jejímž zachycením se zatím v praxi příliš nepočítá. Hlavní podporou validity, průkaznosti a schopnosti těchto průzkumů přinášet relevantní informace pro rozhodování organizace tak jsou výše provedené studie, prokazující vztahy engagementu s výkonem zaměstnanců.

Závěrem této kapitoly snad jen již samozřejmý fakt, že každá organizace by se měla, dle výše uvedené teorie, snažit maximalizovat pracovní zdroje a minimalizovat působení pracovních nároků.

1.2.4 Employee Engagement – Zaměstnanecká angažovanost

Této poslední skupině teorií angažovanosti, pojmenované Zaměstnanecká angažovanost, jasně dominuje skupina výzkumů zaštitěných organizací Gallup, která provádí podrobné studie v mnoha zemích, napříč různými spektry firem. Další výzkumy ostatních vědců jsou z hlediska rozsahu značně menší.

První definicí v této oblasti je definice podaná Harterem (Harter et al., 2002, s. 269) „*Employee engagement nastává, když jsou jedinci vzájemně emočně propojeni s ostatními, je to status kognitivní vigilance, který tvoří jedincovu zapojení do práce a uspokojení z práce, stejně tak jako nadšení samotné pro práci.*“ Oproti předchozím konceptům zde tedy vidíme výrazný posun od jedince ke skupině a provázanosti vztahů, mezi spolupracovníky.

O rok později nastínil Harter (Harter et al., 2003), koncept employee engagementu, kde jsou čtyři základní předpoklady pro vznik engagementu mezi spolupracovníky na pracovišti:

- Jasnost očekávání a poskytnutí základních materiálů a pracovního vybavení.
- Pocit zaměstnance, že svou prací významně přispívá organizaci.
- Pocit zaměstnance, že v práci je součástí něčeho většího, než je on sám.
- Pocit zaměstnance, že jsou v práci příležitosti diskutovat o pokroku a růstu.

Hlavním nástrojem pro měření tohoto vymezení engagementu je Galupův dotazník „The Gallup Workplace Audit“, složený pouze z 12 otázek zaměřených na to, jak zaměstnanci vnímají svoji práci a pracovní prostředí. Otázky (Harter et al, 2012, s. 7):

Q00. (Celková spokojenost) Na pětibodové škále, kde „5“ je extrémně spokojen/a a „1“ je extrémně nespokojena, jak moc jste spokojen/a se svou společností jako místem pro práci?

Q01. Vím, co se ode mne v práci očekává.

Q02. Mám materiály a vybavení potřebné k tomu, abych dělal svoji práci dobře.

Q03. V práci mám příležitost každý den dělat to, co umím nejlépe.

Q04. V posledních sedmi dnech mi bylo vyjádřeno uznání či pochvala za dobrou práci.

Q05. Můj nadřízený, nebo někdo v práci, se o mě zajímá jako o člověka

Q06. V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj.

Q07. V práci jsou mé názory brány vážně.

Q08. Cíl nebo mise společnosti mi dávají pocit, že moje práce je důležitá.

Q09. Moji spolupracovníci odvádí kvalitní práci.

Q10. Mám v práci nejlepšího kamaráda/kamarádku.

Q11. V posledních šesti měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku.

Q12. Během posledního roku jsem měl/a v práci možnost učit se a růst.

Na všechny otázky se odpovídá na škále 1-5, s možností šesté odpovědi „Nevím/netýká se mě“.

Ze všech dříve uvedených nástrojů pro měření angažovanosti má Q12 nejlepší psychometrické charakteristiky a také největší záběr respondentů, jak v počtu, tak i v geografické diverzitě. Harter uvádí ve své metaanalýze (Harter et al, 2012, s. 2) 34 zemí, která zahrnuje působivý počet 1,390,941 zaměstnanců, že Cronbachovo Alfa pro tento dotazník je 0,91. (Harter et al, 2012, s. 9). Takto vysoká hodnota je běžně vyhrazena pro výkonové testy a ne dotazníky.

Z hlediska prediktivní validity je také metodika Q12 zajímavá svým prokázaným propojením s výkonem zaměstnanců. Dříve zmíněná Harterova metaanalytická studie zjišťovala korelace work engagementu měřeného Q12 a výkonových a objektivních charakteristik práce a zaměstnanců. Do těchto charakteristik patřily (Harter et al, 2012, s. 10) zákaznické měření (také označováno jako zákaznická loajalita), ziskovost, produktivita, obrat, bezpečnostní incidenty, nepřítomnost na pracovišti (absenteeism), rozdíl mezi vedeným a reálným inventářem (shrinkage) a defekty v kvalitě. Celková signifikantní korelace s těmito metrikami dosáhla $r=0,26$, po všech korekcích dat na $r=0,46$.

Významná je také možnost rozvoje organizace následnou diskuzí po provedení průzkumu spokojenosti. Dle Hartera (Harter et al, 2012, s. 23) se po diskuzi výsledků průzkumu s manažery společností a nastavení řešení zvýšil meziročně celkový engagement zaměstnanců v průměru o polovinu směrodatné odchylky a po třech letech dokonce v průměru o celou směrodatnou odchylku.

V dříve uvedené metaanalýze (Harter et al, 2012) také autor předkládá působivé závěry propojení angažovanosti a výkonu a rozložení angažovaných a neangažovaných zaměstnanců ve zkoumaných společnostech. Netřeba zdůrazňovat, že toto propojení výkonu a spokojenosti/engagementu je ve výrazné většině případů hlavním důvodem, proč společnosti průzkum spokojenosti/engagementu vůbec provádějí. Autor studie zde tedy předkládá myšlenku, že angažovaný zaměstnanec je nejjednodušší způsob, jak zvýšit výkonnost společnosti.

Poměr angažovaných a neangažovaných zaměstnanců je v „reprezentativní“ společnosti 1,83:1, u organizací, které jsou řazeny mezi „World Class“ je poměr lepší, 9,57:1. Vidíme tak tedy, že i v „reprezentativních“ společnostech je většina zaměstnanců angažovaná. Co odlišuje nejlepší

společnosti od těch ostatních, je drtivá poměrová převaha angažovaných zaměstnanců. Uvádí zde také data z jiné studie, kde u „reprezentativních“ společností je 33% pracovníků angažováno (engaged), 49% neangažováno (not engaged) a 18% disengaged (aktivně neangažováno – „škodlící“). V top společnostech je pak engaged zaměstnanců průměrně 67% a disengaged pouze 7%.

Dále je zde poukázáno na zajímavý vztah mezi Gallupovým dotazníkem a fyziologickými jevy a zdravím zaměstnanců. Byly nalezeny signifikantní rozdíly mezi engaged a disengaged zaměstnanci v oblastech množství cholesterolu a kortizolu v krvi, přičemž obě látky výrazně ovlivňují zdravotní stav a jejich vysoký výskyt je spojován se stresem a nezdravým životním stylem.

Federman ve své knize (Federman 2009) uvádí, že tento stav engagementu lze velmi efektivně zvýšit různými metodami práce se zaměstnanci a firemním prostředím. Dle něj lze v běhu jednoho roku zvýšit procentuální zastoupení angažovaných pracovníků o polovinu.

Tato data z Gallupova měření Q12 o vztahu engagementu a výkonu zaměstnanců / zisků společnosti potvrzuje i mnoho dalších studií, z různých firemních prostředí. Uveďme si například studii Xanthopoulou (Xanthopoulou et al., 2009) která našla přímý vztah mezi work engagementem, ziskovostí pobočky a osobními zdroji jejích zaměstnanců. Osobnostními zdroji se zde myslí self-efficacy, sebeúcta a optimismus. Dalšími proměnnými měřeními ve vztahu k work engagementu zde byly autonomie, koučování a týmové klima. Vzorek zde nebyl příliš velký, jednalo se o 42 zaměstnanců, ale zajímavé bylo pracovní prostředí – jednalo se o tři pobočky společnosti zabývající se rychlým občerstvením. Studie v podobném prostředí jsou vzácné, většina jich je prováděna na white collar pracovnících. Pracovníci 5 po sobě jdoucích pracovních dnů vyplňovali dotazník a vedli si deníčkové záznamy. Zvýšení osobních zdrojů zde mělo vliv na zvýšení engagementu, který pak vedl ke zvýšení zisků, při porovnání mezi pobočkami. Zajímavý je i vliv koučování na engagement, který se neprojevil hned ten den, ale vedl k výraznému nárůstu engagementu (a tím i zisků) během následujícího dne. Pozoruhodné je také, že většina zjištěných vztahů a meziskupinových rozdílů byla signifikantní na hladině 0,01, i přes relativně malý výzkumný vzorek, některé dokonce na hladině 0,001.

Na závěr kapitoly je ještě vhodné zmínit, že, i přes výše uvedené studie prokazující vztah mezi spokojeností/engagementem a výkonem zaměstnanců a jejich společností, tento vztah není jistě prokázán a není všeobecně bezpodmínečně přijímán. Existují i studie, ve kterých se tento vztah nedokázalo prokázat. Například Demerouti (Demerouti, Cropanzano in Bakker and Leiter 2010, s. 158) provedl srovnávací analýzu, ve které se mu nepovedlo potvrdit přímé propojení

engagementu zaměstnanců a výkon organizace. Demerouti to vysvětluje tím, že toto propojení dle něj není takto simplicistní, ale je ovlivňováno mnoha neměřitelnými či v organizaci velmi těžce měřitelnými faktory, jako jsou například osobnostní rysy spojené s engagementem a rozličné podněty z pracoviště.

1.2.5 Moderní teorie a nástroje měření angažovanosti

Moderní teorie angažovanosti se značně liší, dle Millse ale mají všechny moderní teorie některé společné průniky: Angažovanost je žádoucí vlastnost, má organizační smysl a značí zaujetí, závazek, nadšení pro práci, entuziasmus a soustředěné úsilí a energii, takže má jak postojoyé, tak i behaviorální komponenty (Mills, 2012, s. 520).

Níže si uvádíme několik moderních přístupů k měření angažovanosti. Vzhledem ke korporátnímu, spíše než vědeckému použití se často jedná spíše o popis měřícího nástroje a jeho výsledků, než uceleného teoretického konceptu angažovanosti.

Je také důležité poznamenat, že v českém i zahraničním firemním prostředí se v praxi nerozlišuje mezi průzkumy/audity angažovanosti a průzkumy spokojenosti. S těmito průzkumy se velmi silně prolínají také průzkumy názorů zaměstnanců (Employee Opinion Survey).

Z těchto důvodů je tedy třeba zachovat shovívavost při posuzování níže uvedených nástrojů z teoreticko-odborného hlediska, jedná se hlavně o praktické nástroje, bez ambicí na zakotvení v širších teoretických konceptech. Stejně tak dotazník použitý v empirické části se snaží uvedenou teorii co nejvíce reflektovat, je však také ovlivněn praxí a specifickým firemním prostředím.

Z mnoha na trhu dostupných nástrojů jsou níže uvedeny dva nástroje, primárně pro dokreslení současného stavu ve firemní praxi, zcela jistě se nejedná o vyčerpávající výčet metodik:

Towers-Watson

Toto je relativně nový model engagementu, kde je dle studie Global Workforce Study (2012) engagement sycen třemi hlavními faktory – Engaged, Enabled, Energized (nazýváno také dle počátečních písmen model 3E). Nejbližší překlad těchto faktorů je pravděpodobně Angažovaný, Uschopnělý, Nabitý energií. Angažovanost je pak definována jako stav mysli člověka, který je ochoten vyvinout vyšší než běžné úsilí v zájmu organizace. Engaged stav zde vzniká z Enabled a Energized podmínek. Společnost by tak měla podporovat své pracovníky

v tom, aby měli dostatečné pravomoci pro výkon své práce a zároveň podporovat zdraví a wellbeing zaměstnanců na pracovišti. Zdraví je zde chápáno komplexně jako fyzické, sociální a emoční.

Aon Hewitt

Další celosvětově prováděný průzkum spokojenosti a angažovanosti vyvinula firma Aon Hewitt (Sanborn, 2011), která taktéž měří engagement zaměstnanců. V rámci propagace a prodeje pak vytváří lokálně v regionech vždy žebříček „Best Employers“ dle výsledků v tomto průzkumu. Dle vyjádření firmy je tento průzkum založen na 20 letech výzkumů a odborné metodologie. Pro vytvoření žebříčku jsou data doplňována i o šetření studií Leadershipu a HR Practices z těchto firem. Společnost má také propracovaný model jednotlivých faktorů ovlivňujících spokojenost a výpočet jejich vlivu na celkovou spokojenost. Samotné motivační faktory jsou: People, Work, Opportunities, Life Quality, Company Practices a Reward and Recognition. Společnost také vypočítává potenciál pro zvýšení spokojenosti v jednotlivých oblastech a motivuje své klienty k zaměřování se na oblasti s nejvyšším potenciálem, spíše než s absolutně nejnižší spokojeností.

1.3 Behaviorální projevy angažovaného zaměstnance

Jelikož se je zde jedním z témat měření angažovanosti, je vhodné si v rámci další operacionalizace tohoto pojmu představit i některé behaviorální projevy, které se pojí s vysokou angažovaností.

Macey ve své studii (Macey a kol. 2009, s. 6-7) popisuje chování angažovaného zaměstnance:

- Je proaktivní, sám vyhledává nové výzvy a identifikuje příležitosti a situace, kdy může pomoci své společnosti.
- Sám aktivně rozvíjí svou pozici a roli v organizaci, přesahuje do dalších pracovních činností, neomezuje se svým job description, ale opět proaktivně hledá, kde může pomoci.
- Angažovaný zaměstnanec je silně zaměřený na svůj rozvoj, což jsou i neangažovaní zaměstnanci, tento však vnímá svůj vlastní rozvoj jako rozvoj organizace a v rámci svého rozvoje přemýšlí, jak tento jeho rozvoj pomůže společnosti, ve které pracuje, tzn. identifikuje se se svou společností během rozvoje.

- Angažovanost zaměstnance se udržuje ve vyšší retenci, kdy setrvání zaměstnance ve společnosti nezávisí na tom, jak se společnosti aktuálně daří na trhu, ale spíš na tom, zda se zaměstnanec ztotožňuje s hodnotami společnosti.
- Angažovaní zaměstnanci také lépe přijímají potřebné změny v organizaci a opět jsou proaktivní i ve vytváření potřebných změn.

Další studie zabývající se behaviorálními charakteristikami engagementu (Cook 2008, s. 10–11) popisuje podobné charakteristiky jako předchozí studie, angažovaný zaměstnanec je tedy:

- Proaktivní.
- Zaměřený na svoji pracovní náplň a ponoření do ní.
- Aktivní ve snaze podávat nadstandartní výkon, ochoten pracovat navíc a přesčas.
- Identifikuje se s organizací, pochvalně o ní mluví mimo práci.
- Je zaměřený na rozvoj sebe a rozvoj organizace, tyto dvě oblasti se u něj prolínají.
- Proaktivně prosazuje a využívá změny.

U obou tedy jsou tedy jasné hlavní společné znaky v proaktivitě, rozvoji a příznivém přístupu ke změnám a v prolínání vlastní práce/kariéry a potřeb organizace. Z praktických zkušeností jsou tyto faktory často měřeny ve firemním prostředí, vyjma příznivého přístupu ke změnám, který většinou společnosti řeší až ve chvíli, kdy se blíží významné změny či restrukturalizace společnosti.

1.4 Vztah genderu a angažovanosti

Významným faktorem, který se často objevuje v odborné literatuře ve vztahu k angažovanosti, je gender a gender rozložení pracovního týmu.

Správnost dokazování vztahu či vlivu genderu na engagement je v rámci rovnosti pohlaví eticky zpochybnitelná, jelikož je engagement chápán jako žádoucí stav a měl by tedy být u obou genderů průměrně stejně zastoupen. Vědecká literatura je v tomto ohledu neprůkazná, některé studie vztah nalézají, některé ne – jak v celkovém engagementu, tak i v subškálách některých dotazníků. Tato teoretická část a následné studie jsou zde uvedeny jako teoretický podklad pro význam zjišťování genderu/pohlaví při podobných průzkumech a jako podporu a prescreening výpočtů provedených v praktické části práce.

Strauserova studie (Strauser et al., 2011), nalézá vztah mezi genderem a mírou engagementu. Použité dotazníky byly výše zmíněný Utrecht Work Engagement Scale a jako doplnění také Developmental Work Personality Scale. Autoři studie zjistili, že rozdíl ve výsledcích Utrechtského dotazníku v rámci genderu není signifikantní (hladina významnosti pouze $p < 0,10$) v rámci subškály Developmental Work Personality Scale – Work Tasks vychází signifikantní rozdíly v genderu mezi muži a ženami, na hladině 0,05. Omezení této studie pro aplikaci jejích závěrů v této diplomové práci je hlavně ve výzkumném vzorku, který se skládal čistě ze studentů vysokých škol a nelze u nich tedy určit, kolik z nich se řadilo do pracující populace, jež by nám poskytla mnohem relevantnější výsledky.

Gallupova organizace v této oblasti také publikovala několik článků o vztahu diverzity na pracovišti a výkonnosti zaměstnanců. V článku Badal (Badal, 2014), zkoumající více než 800 business jednotek ze dvou společností – jedné retailové a jedné z pohostinství zjistila, že genderově diverzifikované business units mají lepší finanční výsledky, než ty, kde je výrazná převaha jednoho pohlaví. V retailové společnosti měly genderově diverzifikované business units průměrně o 14% vyšší obrat než genderově méně diverzifikované business units. U společnosti zabývající se pohostinstvím dokonce zjistila rozdíl mezi těmito typy business units v čistém zisku za kvartál 19%. Tento jev lze v praxi sledovat všeobecně napříč většinou společností a organizačních jednotek, soustředí se na něj přístup Diversity Management. Ve spojení s vysokou angažovaností se pak podle autorky studie dramaticky zvyšuje finanční výkonnost. Business units v retailu, které měly vysokou diverzitu i angažovanost vykazovaly v průměru o 46% vyšší obrat než neangažované a nediverzní business units. Podobně v pohostinství tyto jednotky dosahovaly průměrně o 58% vyššího zisku.

Badal pak v tomto článku také uvádí několik, na výzkumu založených, návrhů, jak vysvětlit lepší výsledky genderově diverzních týmů:

- Muži a ženy dle autorky mají rozdílné úhly pohledu, nápady a vhledy do fungování trhu, což dává takovýmto týmům lepší schopnosti řešení problémů, což nakonec vede k lepší výkonnosti v businessu.
- Genderově diverzní tým má jednodušší přístup ke zdrojům, například k informacím a širším znalostem odvětví, ve kterém se pohybují.
- Genderově diverzní skupina umožňuje své společnosti, aby obsloužila více diverzní základnu zákazníků.
- Genderově diverzní pomáhá společnostem přilákat a udržet si talentované ženy.

Výše zmíněné studii tedy měli za cíl prokázat smysluplnost zkoumání pohlaví při v rámci průzkumu angažovanosti v empirické části.

1.5 Vztah diverzity na pracovišti vzhledem k engagementu

Dalším významným faktorem ve vztahu k engagementu, je v odborné literatuře často zmiňovaná diversita pracovní síly.

Ely (2001) ve své studii diverzity na pracovišti a jejího dopadu na výkon zaměstnanců definuje následující oblasti diverzity: rasa, etnikum, pohlaví, sociální třída, náboženství, národnost a sexuální identita. Vzhledem k českému prostředí jistě nemají všechny tyto komponenty na pracovišti stejnou váhu, proto je vhodné přidat k výčtu i charakteristiku věku jakožto významný faktor diverzity pracoviště a další možný zdroj diskriminace na pracovišti (ageism). Míněni jsou hlavně starší pracovníci ve věku 50+ let. Všechny tyto charakteristiky jsou obecně zahrnuty do kategorie surface diversity.

Výše uvedená studie (Ely, 2001) potvrzuje příznivý efekt diverzity pracoviště na pracovní výkon a fungování týmů. Tento efekt je v mírné míře běžně zastoupen v organizaci i bez cílené práce s diverzitou a její podporou, pokud jsou pracovníci organizace z hlediska výše jmenovaných sociodemografických charakteristik dostatečně diverzifikováni. Výrazné posílení pracovního výkonu nastává, pokud se týmu podaří najít společné cíle a společné hodnoty nezávislé na jim vlastních sociodemografických charakteristikách. Takovéto společné cíle a společné hodnoty pak pomáhají limitovat negativní vnímání ostatních členů diverzifikovaného pracoviště, lišících se od zbytku týmu, a naopak usnadňují plně využít potenciál diverzity.

Kvalitativní studie 24 CEO nadnárodních organizací (Groysberg, Connolly, 2013) ukazuje, i když výlučně kvalitativním přístupem, důležitost diverzifikované pracovní síly pro efektivitu, výkonnost a fungování týmů i celé společnosti. Diverzita podporuje výkon mnoha způsoby, viz slova jednoho z dotazovaných CEO: „Lidé s odlišnými životními styly a rozdílným pozadím, ze kterého pocházejí, se navzájem více povzbouzejí, vybízejí k výkonu a soupeří. Diverzita vytváří rozdílnost názorů a tu potřebujete. Bez ní nikdy nezískáte hluboký vhled do problematiky nebo převratné nápady. Dle této studie je také diverzita klíčovým tématem budoucnosti pro většinu nadnárodních společností a většina společností ji tak začleňuje do vlastních průzkumů angažovanosti a spokojenosti.

Další studií na toto téma je studie zkoumající různé druhy diverzity a jejich vztahu k výkonu. (Hewlett et al., 2013). Studie má působivou velikost vzorku – 1800 účastníků pro kvantifikaci a statistiku, 40 kazuistik, dále focus groups a hloubkové rozhovory. Autorka studie dělí diverzitu na dva typy: inherentní a získanou. Inherentní diverzita je vlastně diverzita zmiňovaná výše, tzn. charakteristiky, se kterými se člověk rodí (gender, etnikum, pohlaví). Získaná diverzita je pak žádoucí vlastnost, která zahrnuje osobnostní charakteristiky získané zkušeností s různorodými projevy inherentní diverzity – např. práce v jiné zemi učiní člověka citlivějšího ke kulturním rozdílům, či prodej produktů ženám může pomoci mužům být vnímavější k gender rozdílům. Autorka pak definuje výčet charakteristik patřících do každé kategorie diverzity a společnosti, jejíž vedoucí mají alespoň 3 charakteristiky z obou kategorií pak označuje jako „společnosti s dvojdimenzionální diverzitou.“ Takovéto společnosti dle této studie překonávají v inovacích (out-innovate) i ve výkonu ostatní společnosti. Tyto společnosti měly ve studii o 45% vyšší pravděpodobnost zvýšit market share během posledního roku a 70% pravděpodobnost získat nový trh.

Autorka vysvětluje tyto rozdíly (a následně toto podporuje výzkumem) tak, že toto diverzní prostředí vytváří atmosféru, je snadné přicházet s novými inovacemi, protože názor každého zaměstnance je vyslyšen nadřizenými. Jakmile menšiny ve společnosti přesáhnou určité procento a vedoucí si váží rozdílů, je snadné jít s novými nápady za nadřizeným nebo člověkem, který rozhoduje o rozpočtu. Ve společnostech bez diverzního vedení mají minority mnohem menší šanci prosadit své nápady. Konkrétně mají v těchto společnostech oproti heterosexuálním, bílým mužům tyto skupiny menší šanci prosadit své nápady:

- Ženy o 20%.
- „Barevní“ lidé o 24%.
- LGBT o 21% (= lesbičky, gayové, bisexuálové, transsexuálové).

Společnosti tak přichází o nápady a porozumění značné části trhu a porozumění klientovi. Dle autorky je tým obsahující osobu stejného etnika jako klient o 152% větší pravděpodobnost porozumět potřebám klienta. Společnosti s diverzními vedoucími a kulturou podporující otevřené sdílení názorů mají pak 3,5 větší pravděpodobnost využít do maxima inovativní potenciál svých zaměstnanců. Tuto otevřenou kulturu je dle autorky možné nastavit pomocí 6 hlavních způsobů chování nadřizených:

- Zajistit, že každý názor je vyslyšen a zvážen.
- Utvořit bezpečné prostředí pro nové nápady.

- Dát rozhodovací pravomoce i jednotlivým členům týmu.
- Sdílet uznání za úspěch.
- Dávat konkrétní zpětnou vazbu, se kterou může zaměstnanec pracovat (actionable feedback).
- Implementace zpětné vazby týmu vedoucím.

Všechny tyto výše zmíněné studie podporují vztah diverzity, výkonu a výsledků organizace a podporují tedy zavedení měření diverzity na pracovišti v našem dotazníku angažovanosti v empirické části.

Výše zmíněnou diversitou jak z hlediska pohlaví, tak i dalších charakteristik, se zabývá styl řízení organizací a společností nazývaný diverzity management. Pro dokázání provázání mezi řízením organizace s přihlédnutím k potřebě diverzity a výsledky organizace je dále uvedena studie popisující tento vztah a dále studie, která popisuje postupný sklon k diversity managementu i ve státních organizacích.

Nielsenova studie (Nielsen, 2013) například ukazuje vztah mezi diversitou samotného top management týmu organizace a výsledky organizace. Ve studii jsou zahrnuta data ze 146 švýcarských společností z 32 průmyslových odvětví. Po statistickém zpracování všech výsledků je nalezena korelace mezi diverzitou top managementu společnosti a výkonem společnosti, který je zde měřen jako ROA (return on assets). Hladina významnosti pro tento vztah je 0,01. Zajímavý je i poznatek že tento výkon organizace ovlivňuje pouze diverzita samotná a ne například míra zahraniční zkušenosti jednotlivých členů top managementu. Lze tak pravděpodobně soudit, že i když zahraniční zkušenost je pro většinou organizací u zaměstnanců žádoucí vlastnost, mnohem větší důležitost má diverzita samotná.

Posun k větší diverzitě na pracovišti a diversity managementu je znatelný i u státních organizací, kde je ziskovost většinou neměřitelná. Studie ze státu North Carolina (Hur, 2012) dokládá cílené zvyšování diverzity na pracovišti a nábor záměrně soustředěný na větší diverzitu u státních institucí. Tyto změny byly dle autorů studie způsobeny jednak postupnému zavádění diversity managementu mezi vedením těchto státních organizací, částečně ale také reflektovaly stále více diverzní populaci oblastí, k nimž dané instituce náležely.

Závěrem této kapitoly je ovšem nutné podotknout, že, i přes výše uvedené studie o vztahu diverzity či diversity managementu a výkonu organizací, odborná literatura není v tomto ohledu ani zdaleka jednotná. Existují i studie, kterým se tento vztah nepodařilo prokázat, například

Choi (2010), zjistil vztah mezi gender diverzitou organizace a výsledky organizace, ale již ne mezi rasovou diverzitou organizace a výsledky organizace.

I když tak lze v odborné literatuře nalézt mnoho výzkumů podporujících vztah diverzity a výkonu organizace, je třeba vždy k závěrům těchto výzkumů přistupovat s rezervou, protože lze předpokládat, že budou silně závislé na specifických vlastnostech zkoumaných organizací (viz kontingenční výzkum dále).

1.6 Podpora nadřízeného a její vztah k angažovanosti

Další podstatnou proměnnou, která se dle odborné literatury pojí s angažovaností zaměstnanců, je podpora jejich nadřízeného, která výrazně zvyšuje angažovanost a spokojenost v práci. Níže jsou uvedeny některé ze studií podporujících tyto závěry.

První z těchto studií (Ötken, 2010) se zabývala vztahem mezi faktory Utrecht Work Engagement Scale a mírou podpory nadřízeného (otázky na podporu nadřízeného byly převzaty z dotazníku na měření organizací s mírnou úpravou položek, Cronbachovo alfa = 0,93). Autor zde nalézá signifikantní (na hladině 0,05) korelace mezi podporou vedoucího a všemi třemi faktory Utrecht Work Engagement Scale (Vigor, Dedication, Absorption).

Další studie (Wang, 2013) zabývající se tímto tématem opět použila otázky a faktory z UWES k hledání souvislostí s autentickým vedením (authentic leadership) a zaměstnaneckou důvěrou (employee trust). Pro autentické vedení použil autor Walumbwův dotazník, který sytí dva faktory: Konzistence mezi slovy a činy a Morální vnímání. Autor zde nalézá korelace mezi jak autentickým vedením, tak i zaměstnaneckou důvěrou ve vztahu k angažovanosti. Obě korelace jsou na hladině 0,01 a relativně silné (autentické vedení $r = 0.58$, zaměstnanecká důvěra $r = 0.64$).

Zaměstnanci, kteří vnímají svého nadřízeného jako podporujícího, jsou také méně náchylní k vyhoření a jsou svolnější akceptovat velké organizační změny (Leiter & Harvie, 1997, s. 343).

Tyto studie velmi dobře podporují vztah mezi angažovaností a chováním nadřízeného. Autorovi této diplomové práce se bohužel nepodařilo nalézt studie, které by podporovaly podobný vztah mezi Gallup dotazníkem Q12 a angažovaností, tyto studie však nejsou pro provázání work engagementu měřeného Q12 dotazníkem a angažovanosti potřebné, neboť samotný dotazník obsahuje otázky, které jsou zaměřeny na chování nadřízeného. Lze tedy pochybovat o nutnosti

hledat vztah mezi work engagementem a chováním nadřízeného, pokud je chování nadřízeného součástí dotazníku, který tuto angažovanost měří.

Z výše uvedených studií o vztahu podpory nadřízeného a angažovanosti bude čerpáno při tvorbě dotazníku v empirické části této diplomové práci.

1.7 Využití teorie v empirické části práce

Závěrem teoretické části je nutné vytvořit propojení mezi teorií a následující empirickou částí. Výše uvedené teoretické koncepce, u kterých se prokázaly vztahy mezi angažovaností a dalšími faktory v rámci některých z výše uvedených studií, budou použity k tvorbě hypotéz, které budou testovány na souboru respondentů. Jelikož vzorek je získán z české výrobní společnosti, je tak cílem této práce i uvést nová data a nové závěry o českém prostředí, ve kterém ještě průzkumy engagementu ve výrobních organizacích nejsou v odborné literatuře dostupné.

V rámci empirické části tedy budou zjišťovány vztahy mezi mírou angažovanosti/spokojenosti a prediktory, které mohou v organizaci s tímto souviset. Nejdůležitější je zde výše uvedené spojení s diverzitou na pracovišti, rozdíly mezi pohlavími a rozdíly v rámci pracovní pozice.

Ke tvorbě dotazníku byly primárně využity výše zmíněné teoretické koncepty, i když bylo samozřejmě přihlédnuto významnou měrou k potřebám organizace, která již podobný dotazník dříve používala. Konečný dotazník je tedy modifikací původně využívaného dotazníku. Nynější verze reflektuje jak potřeby společnosti v potřebě zachování některých významných otázek pro meziroční porovnání, stejně tak i potřebu teoretického zakotvení dotazníku v odborné literatuře a dříve používaných, osvědčených metodologiích. Přesný popis metodologie, ze které dotazník vychází, bude představen v empirické části práce v sekci popisu dotazníku.

2. Empirická část

2.1 Úvod empirické části

Tato část diplomové práce bude zaměřena na použitou metodologii, popis dotazníku, sběr a zpracování dat a následně analýzu a interpretaci statistických výsledků.

Nejprve tedy bude představena použitá metodologie.

2.2 Metodologie

Aplikace celé metodologie této práce je určována cílem této práce a od něj se odvíjející kvantitativní metodologie, včetně sběru dat. Pro tuto diplomovou práci byl jako nástroj sběru dat vybrán dotazník. Klasická metodologie dotazníku má mnoho výhod pro tento typ průzkumu, ale samozřejmě i své nevýhody, které je nutno níže reflektovat. Vzhledem k obecně rozšířené známosti výhod a nevýhod dotazníku, stejně jako výhod a nevýhod online sběru dat, nebudou tato obecná fakta v této části práce citována. Půjde spíše o stručné shrnutí všeobecně známých informací pro potřeby této práce.

Jednoznačnou výhodou dotazníkového šetření jsou jeho nízké náklady a jednoduchá forma distribuce. Tato distribuce je oproti ostatním metodám relativně nenáročná již ve formě tužka papír, je však ještě efektivnější v online podobě, která jednak umožňuje zaměstnancům vyplnit dotazník, kdykoli se jim to hodí. Je zde (v závislosti na komunikaci průzkumu zaměstnancům a na použití externí společnosti pro realizaci průzkumu) vyšší vnímání anonymity, větší důvěra zaměstnanců a tedy upřímnější, více vypovídající a relevantnější odpovědi. Z hlediska společnosti je také efektivnější ve formě nižších nákladů, kdy nejenže dotazník nikdo nemusí administrovat, ani sbírat, ale hlavně jsou pak data po online sběru okamžitě dostupná pro zpracování, oproti situaci tužka papír, kdy data z papírových dotazníků musí další zaměstnanci přepsat do počítače, což nejen zvyšuje náklady, ale hlavně prodlužuje dobu zpracování projektu. Online verze se tedy obecně jeví jako efektivnější. V online verzi narážíme na jediné dva významnější problémy. Prvním z nich je nejistota, kdo dotazník opravdu vyplňuje, zda daný zaměstnanec, nebo někdo jiný. Tomu lze předcházet buď rozesláním přístupového linku na zaměstnanecké maily, nebo generováním individuálního hesla pro každého zaměstnance (což však obecně snižuje vnímání anonymity).

Dalšími výhodami dotazníku z metodologického hlediska je jednoznačně možnost získání kvantitativní formy odpovědí za účelem statistického zpracování. V případě kvalitativních

otázek je možné zpracovat je ve formě kvazi statistiky alespoň výčtem frekvencí nejčastějších odpovědí, po zakódování odpovědí do příbuzných kategorií. Při použití čisté kvalitativní metodologie typu hloubkových rozhovorů či focus groups, je tato kvantifikovatelnost velmi obtížná a kvantifikace pro jakoukoliv pokročilejší statistiku již z povahy nasbíraných dat nemožná. Oproti těmto kvalitativním metodám poskytuje dotazník opět mnohem vyšší formu anonymity.

Z hlediska nevýhod dotazníku je zde i přes kvantifikovatelnost výsledků možný problém v objektivitě odpovědí a sociální žádoucnosti. V této práci bylo objektivitě dosahováno opět důrazem na anonymitu a komunikaci se zaměstnanci, že průzkum probíhá hlavně pro ně, aby společnost mohla dobře reagovat na jejich potřeby. Další metody ověřování jako například opakování otázky v podobné parafrázi nebyly použity z důvodu jednoduchosti dotazníku a rychlosti jeho vyplňování.

Další nevýhodou dotazníku je také možnost nezachycení některých důležitých jevů. Dotazník je vytvářen primárně před samotným dotazováním a vzhledem k velikosti společnosti v něm již během průběhu dotazování nemohou být prováděny změny. Je tedy nutné dotazník předem velmi dobře sestavit. Toto je nevýhoda oproti kvalitativní metodologii, která je v tomto mnohem flexibilnější a reaktivnější. V dotazníku tedy zjistíme jen ty informace, na které se přímo zeptáme.

Dopad této nevýhody lze snížit dvěma způsoby. Prvním z nich je provedení kvalitativních rozhovorů ještě před dokončením dotazníku, za účelem zjištěním možných témat a jejich relevance pro dotazování. Tato metoda byla v letošním běhu průzkumu použita nepřímo, dotazník byl pozměněn na základě komentářů po loňském běhu průzkumu. Druhým je provedení pilotního sběru dat s prefinálním dotazníkem, kdy zjistíme možné problémy v dotazování. Tato metoda byla v letošním běhu průzkumu využita.

Z hlediska anonymity je v designu dotazníku také nutné podotknout, že je nutné omezit sociodemografii jen na nutné charakteristiky pro další zpracování výzkumu, neboť příliš mnoho sociodemografických otázek opět snižuje anonymitu dotazníku a tím i vypovídající hodnotu odpovědí. Při tvoření sociodemografických skupin křížením všech sociodemografických kategorií mezi sebou by tak vždy měl v každé nově vytvořené kategorii zůstat dostatek zaměstnanců, aby nebylo možné identifikovat daného jednotlivce a byla tak zachována anonymita.

I přes některé nevýhody je tedy zjevné, že dotazník je pro tuto formu průzkumu ideální metodou, což dokládá i jeho využití jak ve výše zmíněné odborné literatuře, tak i ve firemní praxi.

2.3.1 Tvorba dotazníku a jeho návaznost na uvedenou odbornou literaturu

V literatuře uvedené v teoretické části této práce bylo identifikováno několik hlavních přístupů ke měření a zjišťování angažovanosti zaměstnanců. Ze všech výše uvedených metodologických konceptů byla nakonec vybrána jako hlavní teoretické východisko a metodologické ukotvení nového dotazníku vybrána koncepce Employee engagementu a měřicího nástroje od společnosti Gallup. Byla vybrána hlavně na základě prokázaného vztahu mezi měřeným engagement a výkonem zaměstnanců spolu s finančními výsledky měřených společností. Ostatní koncepce a metodologie uvedené v teoretické části mají pro tento vztah mnohem slabší podporu v odborné literatuře. Tato koncepce byla také v rámci potřeb zkoumané společnosti vybrána jako moderní koncepce angažovanosti, zatímco ostatní uvedené koncepce jsou primárně staršího data, s novými výzkumy spíše podpůrného charakteru. Pro jiné moderní koncepce nebyla v odborné literatuře nalezena dostatečná podpora, aby ospravedlňovala jejich využití. Dále byla tato metodologie vybrána na úkor ostatních metodologií opět na základě reflexe potřeb zkoumané společnosti – zkoumaný vzorek sestává z technicko-hospodářských pracovníků a dělníků. Maslach Burnout Inventory i Utrecht Work Engagement Scale pracují při zodpovídání otázek silně s reflexí vlastních emocí během pracovních úkolů. Vznikla zde tak obava, zda jsou technicko-hospodářští pracovníci a zejména dělníci schopni svoje emoce dostatečně reflektovat k vyplnění dotazníku. Gallup Q12 se zaměřuje spíše na popisné a více objektivní charakteristiky pracovního prostředí. Toto posiluje i fakt, že Maslach Burnout Inventory byl primárně vyvíjen pro pomáhající profese, které mají schopnost reflexe emocí značně větší. Posledním faktorem, který napomohl výběru této metodiky, byla i relativní jednoduchost Gallup dotazníku vůči ostatním metodikám. Data z minulého běhu průzkumu silně indikovali, že obzvláště dotazník pro dělníky vyžaduje zjednodušení.

Z důvodů uvedených výše jsou otázky v dotazníku inspirované převážně Gallup metodikou, i když ostatní, v teoretické části zmíněné, koncepce byly při tvorbě dotazníku také brány v potaz tam, kde byly relevantní.

Oblast diverzity na pracovišti byla inspirována výše uvedenou literaturou, opět zejména díky uvedenému vztahu k výkonům zaměstnanců i jejich společností.

Tvorba dotazníku byla samozřejmě také silně ovlivněna potřebami a návrhy zkoumané společnosti, které bylo nutno důsledně reflektovat.

Následuje popis dotazníku, stručné nastínění jeho obsahové validity a popis, jak jeho otázky reflektují výše zmíněnou odbornou literaturu, teoretické koncepce a dříve využívané metodologie.

2.3.2 Popis dotazníku a jeho obsahová validita

Nejdříve definice obsahové validity: „*Obsahová validita je nestatistický typ validity, který zahrnuje systematické zkoumání obsahu testu k určení, zda pokrývá reprezentativní vzorek oblasti chování, kterou budeme měřit*“ (Anastasi & Urbina, 1997).

Tento typ validity bude níže podrobně rozebrán na obou použitých dotaznících.

Dotazník pro THZ má 29 otázek, dělených do 5 kategorií (viz příloha 2):

- Index spokojenosti – 10 otázek:
 - Ve společnosti se cítím spokojen(a).
 - Doporučil(a) bych kamarádovi ucházet se o práci ve společnosti.
 - Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za podobných podmínek.
 - Práce, kterou vykonávám, odpovídá mé kvalifikaci.
 - Od nadřízeného mám dostatek informací, které potřebuji ke své práci.
 - Na nadřízeného se mohu kdykoliv obrátit (s otázkou, návrhem změny pracovního postupu apod.)
 - Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.
 - Věřím, že dodržování předepsaných pracovních postupů je důležité.
 - Každý pracovní den začíná vysvětlením, co a jak se bude dělat.
 - Můj nadřízený mne vede k dodržování předepsaných technologických postupů.

- Etický kodex – 5 otázek (společnost má oficiálně ustanovený Etický kodex, kterým se musí řídit zaměstnanci i management).
 - Rozumím tomu, jaké chování se ode mne očekává, aby mé jednání bylo v souladu s Etickým kodexem.

- Kroky přijímané managementem společnosti v ČR a SR ukazují, že vedení podporuje práci v souladu s Etickým kodexem.
 - Vím, kam se mám obrátit, pokud zaregistruji porušení Etického kodexu.
 - Vážím si toho, že pracuji pro společnost, která se veřejně hlásí k dodržování etických principů.
 - Moji spolupracovníci a nadřízení jednají v souladu s Etickým kodexem.
- Informovanost o výsledcích předchozího průzkumu – 2 otázky:
 - Byl/a jsem informován/a o výsledcích loňského Průzkumu spokojenosti zaměstnanců.
 - Zaznamenal/a jsem změny, které byly realizovány na základě výsledků loňského Průzkumu spokojenosti zaměstnanců.
- Diverzita na pracovišti – 4 otázky:
 - Ve společnosti mají všichni zaměstnanci stejnou možnost budovat úspěšnou kariéru bez ohledu na svůj původ či odlišnosti.
 - Na mém pracovišti je podporována, respektována a oceňována diverzita (tzn. různorodost z hlediska věku, národnosti, vzdělání a pohlaví).
 - V mém pracovním prostředí jsem se nesetkal/a se sexuálním obtěžováním ani diskriminací.
 - Můj/moje přímý/á nadřízený/á aktivně pracuje na zvýšení diverzity a podporuje otevřené pracovní prostředí.
- Transformace společnosti – 8 otázek:
 - Rozumím cílům projektu Transformace.
 - Věřím, že projekt Transformace jde správným směrem (získání a realizace regionálních zakázek).
 - Projekt Transformace přináší změny, které mají dopad na mou práci.
 - Zásada Transformace "Otevřenost" je uplatňována v praxi. (Sdílíme informace, vědomosti a kontakty. Poskytujeme si otevřenou zpětnou vazbu.).
 - Zásada Transformace "Transparentnost" je uplatňována v praxi (Veškeré naše zakázky jsou transparentní dovnitř i navenek. Máme nastavená jasná a srozumitelná pravidla vnitřní i vnější spolupráce.).

- Zásada Transformace "Férovost" je uplatňována v praxi (Vždy jednáme čestně a na naše slovo je spolehnutí. Dodržujeme uzavřené dohody, jak interní, tak s našimi zákazníky, partnery a dodavateli.).
- Zásada Transformace "Důvěra" je uplatňována v praxi (Vztahy s interními i externími zákazníky, partnery a dodavateli stavíme na důvěře a spolehlivosti.).
- Zásada Transformace "Jedna Společnost" je uplatňována v praxi (Pravidelně se setkáváme v regionech a pomáháme si v obchodu i při řešení problémů. Kde je to možné, spolupracujeme na zakázkách společně – jako Jedna Společnost).

Tento dotazník je dělen do 4 hlavních kategorií s doplňkovou kategorií na zaznamenání výsledků a změn z minulého průzkumu.

První kategorie, Index spokojenosti, jako celková kategorie měřící spokojenosti a angažovanost zaměstnanců, se z velké části v mnoha otázkách podobá metodice dotazníku Q12. Přesné znění otázek je samozřejmě jiné, opět kvůli potřebám zkoumané společnosti – všechny otázky zde byly formulovány více do popisné objektivně měřitelné roviny. Ostatní otázky v této kategorii vycházejí čistě z interních potřeb společnosti a navazují na dříve používaný dotazník. Tato kategorie zahrnuje také otázku na nadřazeného a na doporučení práce ve společnosti, které se nám v praxi jak společnosti, tak i autorovi práce také potvrzují jako významné pro spokojenost a angažovanost zaměstnanců.

Druhá kategorie, Etický kodex, se nevyskytuje v žádném z výše uvedených hlavních směrů k identifikaci engagementu v organizacích, z praxe však může autor potvrdit vysokou frekvenci podobných kategorií v průzkumech spokojenosti a engagementu. Tato kategorie byla fixně dána vedením společnosti, opět kvůli reflexi potřeb společnosti a hlavně jejích hodnot, kdy v rámci nedávné transformace byla právě etičnost společnosti stanovena jako jedna z jejích hlavních hodnot. Diverzita na pracovišti také není zmíněna v žádném z hlavních teoretických výzkumných směrů engagementu, který jsme zmiňovali, ale opět můžeme z praxe potvrdit, že nadnárodní společnosti, do nichž náš vzorek patří, tyto otázky velmi často zařazují do svých průzkumů, velmi často zaměřené právě na diverzitu a absenci diskriminace na pracovišti.

Další kategorie, Diverzita na pracovišti, je opět inspirována dříve uvedenou odbornou literaturou. Na základě reflexe potřeb společnosti i odborné literatury tato kategorie sestává z dvou podskupin otázek – dvě otázky se zaměřují na rovné příležitosti ve společnosti a absenci nežádoucího chování odporujícího diverzitě a druhé dvě otázky se zaměřují na podporu diverzity, jak obecně ve společnosti, tak i přímo od nadřazeného.

Poslední kategorie není uvedena v teoretických podkladech této práce, poskytuje však zajímavé údaje. Zahraniční vedení společnosti se v průběhu roku, který předcházal tomuto průzkumu, rozhodlo pro celkovou transformaci společnosti, interních norem, pravidel a její obecné strategie. Ačkoliv tyto údaje tedy nejsou přímo spojitelné s teorií, ukazují nám náhled do aplikace nadnárodní transformace v konkrétním jednom lokálním výrobním závodě, včetně případné vazby na spokojenost a prediktory engagementu u zaměstnanců během transformace.

Odpovědi byly získávány na základě verbalizované pětibodové škály, tzn. Zásadně nesouhlasím – Nesouhlasím - Ani souhlasím, ani nesouhlasím – Souhlasím - Zcela souhlasím. Škála byla využita díky dobrým zkušenostem z předchozích praktických průzkumů společnosti i autora této práce. Stejně tak odborná literatura podporuje využití verbalizované pětibodové škály jako ideálního prostředku při zjišťování názorů a pocitů respondentů.

Dotazník pro dělníky je pak kratší a jednodušší verzí, který obsahuje 17 otázek dělených do 4 kategorií. Nové otázky oproti dotazníku pro THZ reflektují potřeby společnosti, jednak v nutnosti u dělníků zjišťovat jiné atributy jejich práce a angažovanosti, jednak nutnosti tyto otázky pro dělníky zjednodušit. Za zmínku stojí i fakt, že jsou zde z dotazníku pro THZ zachovány kategorie Index spokojenosti a Etický kodex, i když ve zkrácené verzi, a naopak jsou zde oproti dotazníku pro THZ přidány kategorie Práce a komunikace a Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (tato kategorie je obzvláště robustní, kvůli své praktické důležitosti pro pozici dělníka). Chybí zde oproti dotazníku pro THZ kategorie na informovanost, diverzitu a transformaci společnosti (opět hlavně z toho důvodu, že se ukázaly pro dělníky příliš složité, pro kategorii Transformace společnosti navíc platí, že ji nemá cenu u dělníků zjišťovat, protože probíhající transformace společnosti nijak významně neovlivňuje pracovní život dělníků).

Dotazník pro dělníky (viz příloha 1):

Index spokojenosti – 3 otázky:

- Ve společnosti se cítím spokojen(a).
- Doporučil(a) bych kamarádovi ucházet se o práci ve společnosti.
- Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za podobných podmínek.

• Práce a komunikace – 4 otázky:

- Práce, kterou vykonávám, odpovídá mé kvalifikaci.
- Od nadřízeného mám dostatek informací, které potřebuji ke své práci.

- Na nadřízeného se mohu kdykoliv obrátit (s otázkou, návrhem změny pracovního postupu apod.)
- Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – 7 otázek:
 - Věřím, že dodržování předepsaných pracovních postupů je důležité.
 - Každý pracovní den začíná vysvětlením, co a jak se bude dělat.
 - Můj nadřízený mne vede k dodržování předepsaných technologických postupů.
 - Můj nadřízený mne vede k používání ochranných prostředků (přilba, reflexní vesta, pracovní oděv, obuv a další).
 - Ochranné prostředky (přilba, pracovní oděv, obuv a další) jsou přiměřeně kvalitní a pohodlné.
 - V uplynulém roce jsem si všiml nedodržování předepsaných pracovních postupů.
 - V uplynulém roce jsem zasáhl (upozornil pracovníka, nadřízeného a pod.), protože jsem viděl nedodržování pracovního postupu.
- Etický kodex – 3 otázky:
 - V uplynulém roce jsem odmítl vykonat činnost, o které jsem se domníval, že je nebezpečná.
 - Vím, kam se mám obrátit, pokud si všimnu porušení Etického kodexu.
 - Považuji jednání svého nadřízeného za etické.

2.3.3 Psychometrické charakteristiky použitého nástroje

Kvůli novosti nástroje a tedy chybějícím psychometrickým charakteristikám bylo rozhodnuto vypočítat obtížnost položek a Cronbachovo alfa, aby byly k dispozici alespoň nějaké informace o kvalitě použitého nástroje. Výpočty byly provedeny vždy dvakrát, jednou pro dotazník pro dělníky a jednou pro Technicko-hospodářské pracovníky.

2.3.3.1 Obtížnost položek

Obtížnost položek je základní psychometrickou informací o měřicím nástroji, kdy nám, velmi zjednodušeně řečeno, udává, zda položka dobře rozlišuje mezi respondenty, či zda na ni významná většina respondentů odpovídá stejně či velmi výrazně podobně.

Obtížnost položek může dosahovat hodnot 0 – 1, obecně se má u kvalitního nástroje pohybovat u všech položek mezi 0,1 a 0,9. Níže vidíme, že toto splňují všechny položky obou použitých dotazníků, otázky dotazníků tedy dobře rozlišují mezi respondenty.

Výsledky obtížnosti položek pro dotazník pro dělníky (obrázek č. 2.1):

Obtížnost položek dělníci, otázky 1. - 6.					
1. Ve společnosti se cítím spokojen(a).	2. Doporučil(a) bych kamarádovi ucházet se o práci ve společnosti.	3. Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za podobných podmínek.	4. Práce, kterou vykonávám, odpovídá mé kvalifikaci.	5. Od nadřízeného mám dostatek informací, které potřebuji ke své práci.	6. Na nadřízeného se mohu kdykoliv obrátit (s otázkou, návrhem změny pracovního postupu apod.)
0,64	0,54	0,57	0,69	0,68	0,68

Obtížnost položek dělníci, otázky 7. - 12.					
7. Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.	8. Věřím, že dodržování předepsaných pracovních postupů je důležité.	9. Každý pracovní den začíná vysvětlením, co a jak se bude dělat.	10. Můj nadřízený mne vede k dodržování předepsaných technologických postupů.	11. Můj nadřízený mne vede k používání ochranných prostředků (přilba, reflexní vesta, pracovní oděv, obuv a další).	12. Ochranné prostředky (přilba, pracovní oděv, obuv a další) jsou přiměřeně kvalitní a pohodlné.
0,64	0,74	0,72	0,72	0,84	0,52

Obtížnost položek dělníci, otázky 13. - 17.				
13. V uplynulém roce jsem si všiml nedodržování předepsaných pracovních postupů.	14. V uplynulém roce jsem zasáhl (upozornil pracovníka, nadřízeného a pod.), protože jsem viděl nedodržování pracovního postupu.	15. V uplynulém roce jsem odmítl vykonat činnost, o které jsem se domníval, že je nebezpečná.	16. Vím, kam se mám obrátit, pokud si všimnu porušení Etického kodexu.	17. Považuji jednání svého nadřízeného za etické.
0,37	0,38	0,34	0,67	0,73

Výsledky obtížnosti položek pro dotazník pro THZ (obrázek č. 2.2):

Obtížnost položek THZ otázky 1. - 6.					
1. Celkově vzato se ve společnosti cítím spokojen/a.	2. Určitě rád/a doporučím svému/své dobrému/é kamarádovi/dce, aby se ucházel/a o práci ve společnosti	3. Zůstal/a bych ve Společnosti i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci se zhruba stejnou mzdou a obdobné pracovní podmínky.	4. Vím, co se ode mne v mé práci očekává (rozumím zadání úkolů, které mi stanovil nadřízený, a vím, jaká je moje náplň práce).	5. V poslední době jsem obdržel/a zhodnocení (zpětnou vazbu) pracovního výkonu od svého/své přímého/é nadřízeného/né.	6. Můj/moje přímý/á nadřízený/á se mi věnuje.
0,73	0,68	0,72	0,83	0,66	0,71

Obtížnost položek THZ otázky 7. - 12.					
7. Můj/moje přímý/á nadřízený/á podporuje můj rozvoj, například formou účasti na novém projektu, školení atd.	8. Ve společnosti mám příležitost pracovat v oblasti, která nejlépe odpovídá mým odborným znalostem a zkušenostem.	9. Ve společnosti mám možnost vyjádřit svůj názor.	10. Za poslední rok jsem dostal/a příležitost naučit se něco nového a dále profesně růst.	11. Rozumím tomu, jaké chování se ode mne očekává, aby mé jednání bylo v souladu s Etickým kodexem.	12. Kroky přijímané managementem společnosti v ČR a SR ukazují, že vedení podporuje práci v souladu s Etickým kodexem.
0,67	0,78	0,67	0,67	0,82	0,71

Obtížnost položek THZ otázky 13. - 18.					
13. Vím, kam se mám obrátit, pokud zaregistruji porušení Etického kodexu.	14. Vážím si toho, že pracuji pro společnost, která se veřejně hlásí k dodržování etických principů.	15. Moji spolupracovníci a nadřízený/á jednají v souladu s Etickým kodexem.	16. Byl/a jsem informován/a o výsledcích loňského Průzkumu spokojenosti zaměstnanců.	17. Zaznamenal/a jsem změny, které byly realizovány na základě výsledků loňského Průzkumu spokojenosti zaměstnanců.	18. Ve společnosti mají všichni zaměstnanci stejnou možnost budovat úspěšnou kariéru bez ohledu na svůj původ či odlišnosti.
0,76	0,79	0,78	0,76	0,48	0,68

Obtížnost položek THZ otázky 19. - 24.					
19. Na mém pracovišti je podporována, respektována a oceňována diverzita (tzn. různorodost z hlediska věku, národnosti, vzdělání a pohlaví).	20. V mém pracovním prostředí jsem se nesešel/a se sexuálním obtěžováním ani diskriminací.	21. Můj/moje přímý/á nadřízený/á aktivně pracuje na zvýšení diverzity a podporuje otevřené pracovní prostředí.	22. Rozumím cílům projektu Transformace.	23. Věřím, že projekt Transformace jde správným směrem (získání a realizace regionálních zakázek).	24. Projekt Transformace přináší změny, které mají dopad na mou práci.
0,74	0,86	0,74	0,68	0,62	0,68

Obtížnost položek THZ otázky 25. - 24.				
25. Zásada Transformace "Otevřenost" je uplatňována v praxi.	26. Zásada Transformace "Transparentnost" je uplatňována v praxi.	27. Zásada Transformace "Férovost" je uplatňována v praxi.	28. Zásada Transformace "Důvěra" je uplatňována v praxi.	29. Zásada Transformace "Jedna Společnost" je uplatňována v praxi.
0,61	0,70	0,73	0,74	0,63

2.3.3.2 Cronbachovo alfa

Obecně udávaná minimální hodnota pro dotazníky zjišťující osobnostní charakteristiky nebo postoje je 0,6. Nižší hodnoty jsou pouze u skupiny dělníci u kategorie Etický kodex, kde je tato hodnota výrazně nižší. Tuto nízkou hodnotu lze pravděpodobně vysvětlit faktem, že se u skupiny dělníci v této kategorii nalézají pouze 3 otázky. Pro skupinu THZ vychází mírně nižší výsledek u kategorie Informovanost, která je opět sycena pouze dvěma otázkami. Tyto výsledky jsou určitě zamyšlením pro další opakování průzkumu v budoucnu, je však jasné vidět, že Cronbachovo alfa je u většiny kategorií dostatečné, často dokonce dosahuje hodnot pro osobnostní testy (0,8 a výše). Cronbachovo alfa pro celý dotazník pro dělníky souhrnně je 0,84, pro dotazník pro TZH souhrnně je dokonce 0,94.

Výsledky Cronbachova alfa pro dotazník pro dělníky (obrázek č. 2.3):

Cronbachovo alfa pro jednotlivé faktory - dělníci			
Index spokojenosti	Práce a komunikace	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Etický kodex
0,81	0,79	0,60	0,27

Výsledky Cronbachova alfa pro dotazník pro THZ (obrázek č. 2.4):

Cronbachovo alfa pro jednotlivé faktory - THZ				
Index spokojenosti	Etický kodex	Informovanost	Diverzita na pracovišti	Transformace společnosti
0,86	0,87	0,58	0,77	0,88

2.3 Definice výzkumné otázky, cílů a jednotlivých testovaných hypotéz

V této části bude definována hlavní výzkumná otázka této práce, rozdělena do jednotlivých specifických cílů, které budou následně reprezentovat jednotlivé hypotézy, testovatelné na dále uvedeném výzkumném vzorku.

Hlavní výzkumná otázka: Existují podmínky pro vznik engagementu v organizacích?

Po dlouhé úvaze, zda se snažit zjistit přímo míru engagementu v organizaci, bylo rozhodnuto zaměřit se na měření podmínek a případných prediktorů engagementu. Jednak z toho důvodu, že výše uvedené hlavní teoretické směry se zaměřují hlavně právě na prediktory engagementu (Gallup Q12) nebo jsou primárně zaměřené na podmínky engagementu v organizacích jako opak negativních podmínek bránících vzniku engagementu (engagement vs vyhoření). Pro podporu práce zaměřené přímo na engagement samotný tak dle autora práce není dostatečná podpora v předchozí literatuře a výzkumech. Kvůli vypovídací hodnotě této práce se tedy empirická část práce bude zaměřovat na podmínky pro vznik engagementu v organizaci a

zjištění příbuzných jevů, které jsou s výskytem těchto podmínek spojené. V této části práce tedy budou porovnávány výsledky našeho souboru v první části zaměřené na spokojenost a engagement, s výsledky v dalších částech dotazníku a sociodemografickými charakteristikami souboru.

V rámci odborné literatury bylo tedy v teoretické části práce identifikováno několik hlavních směrů identifikace podmínek pro vznik engagementu. Výše již byly vysvětleny důvody pro vytvoření dotazníku primárně postaveném na jednom z těchto konceptů a metodologií a hlavní výzkumná otázka byla vybrána tak, aby reflektovala omezení dotazníku vyplývající z použitého přístupu i omezení vyplývající z pevně daných interních potřeb zkoumané společnosti. Tato hlavní výzkumná otázka se tak snaží maximalizovat možné přínosy při co nejefektivnějším rozčlenění na níže uvedené cíle a hypotézy:

1) Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a diverzitou jejich pracoviště?

Tento cíl vychází z, v teoretické části uvedené, literatury o vztahu výskytu engagementu a diverzity pracoviště, tzn., že otevřené, diverzifikované pracovní prostředí přispívá k vyšší úrovni engagementu na pracovišti. Tato dříve zjištěná souvislost bude na našem vzorku testována pomocí následujících hypotéz:

- H1₀: Není vztah mezi vyšší diverzitou na pracovišti a vyšší pracovní spokojeností a engagementu na pracovišti.
- H1_A: Existuje vztah mezi vyšší diverzitou na pracovišti a vyšší pracovní spokojeností a engagementu na pracovišti.

Nulová hypotéza zde bude testována neparametrickou Spearmanovou korelací, kvůli neparametrické struktuře dat. Primárně zvolená hladina významnosti bude 0.05, i když budou samozřejmě hledány i výsledky na hladině 0,01. Tyto hypotézy budou opakovány jak pro každou otázku z oblasti diverzita, tak i pro celkovou hodnotu diverzity (aritmetickým průměrem z hodnot všech otázek na diverzitu).

2) Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a jejich pracovní pozicí (dělníci vs THZ)?

Zde využijeme dělení našeho vzorku na THZ a dělníky. Vzhledem k rozdílnému dotazníku budeme porovnávat podobné položky, tzn položky z první skupiny otázek u THZ a položky z prvních dvou skupin otázek u dělníků. Použijeme zde tedy opět neparametrickou Spearmanovu korelaci a pro testování rozdílů celých skupin budeme porovnávat vážené průměry výsledků všech otázek v dané skupině položek.

Hypotézy:

- H21₀: Není vztah mezi příslušností ke skupině dělníci/THZ a vyšší pracovní spokojenosti a engagementu na pracovišti.
- H21_A: Existuje vztah mezi příslušností ke skupině dělníci/THZ a vyšší pracovní spokojenosti a engagementu na pracovišti.
- H22₀: Mezi skupinami dělníci/THZ není signifikantní rozdíl v distribuci výše pracovní spokojenosti a engagementu na pracovišti.
- H22_A: Mezi skupinami dělníci/THZ existuje signifikantní rozdíl v distribuci výše pracovní spokojenosti a engagementu na pracovišti

Opět zde budeme testovat tyto hypotézy pro každou relevantní otázku, kterou jsme si výše definovali jako patřící do skupiny spokojenosti a engagementu. Stejně tak budeme tyto hypotézy testovat pro celkovou spokojenost (získanou aritmetickým průměrem všech relevantních otázek, u dělníků po přetočení škály u negativně formulovaných otázek).

3) Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a sociodemografickou charakteristikou - pohlaví?

Tuto charakteristiku budeme testovat výhradně na vzorku THZ, neboť vzorek dělníků je až na jedinou výjimku z hlediska pohlaví homogenní. Ve vzorku THZ již lze považovat zastoupení obou charakteristik za dostatečné pro ospravedlnění statistického zpracování. Použijeme zde tedy opět neparametrickou Spearmanovu korelaci a pro testování rozdílů rozdělíme skupinu THZ na dvě skupiny dle charakteristiky pohlaví a budeme testovat rozdíly mezi těmito dvěma skupinami.

Hypotézy:

- H31₀: Není vztah mezi příslušností ke skupině ženy/muži a vyšší pracovní spokojeností a engagementu na pracovišti.

- H31_A: Existuje vztah mezi příslušností ke skupině ženy/muži a výší pracovní spokojeností a engagementu na pracovišti.
- H32₀: Mezi skupinami ženy/muži není signifikantní rozdíl v distribuci výše pracovní spokojeností a engagementu na pracovišti.
- H32_A: Mezi skupinami ženy/muži existuje signifikantní rozdíl v distribuci výše pracovní spokojeností a engagementu na pracovišti.

Všechny tři výzkumné otázky se tedy budeme snažit zodpovědět testováním hypotéz zmíněných výše. Samotný dotazník byl samozřejmě stavěn tak, aby byl schopen poskytnout údaje, na základě kterých lze testovat výše uvedené hypotézy a tím pádem i zodpovědět hlavní výzkumnou otázku.

2.4 Popis zkoumaného vzorku

Vzorek, na kterém budou prováděny výpočty v empirické části, pochází z výrobní firmy. Společnost má zahraniční matku, která je jednou z největších společností celosvětově ve své oblasti výroby. Budou zde analyzována data z jednoho z mnoha výrobních závodů umístěných v České republice. Specializace závodu ani bližší popis podnikání společnosti kvůli zachování anonymity nebude uveden.

Ve vzorku máme celkem 214 zaměstnanců, dělených na dělníky a Technicko-hospodářské zaměstnance (dále jen jako THZ). Ve vzorku je tedy 144 (67,3%) dělníků a 70 (32,7%) THZ. Dále je v rámci sociodemografie u obou vzorku zjišťováno pohlaví, vzorek dělníků je v této charakteristice téměř výhradně homogenní, nalézáme zde pouze jedinou ženu. V THZ je již více žen (N=18, 25,3%), i když i zde je převážná většina mužů. Další sociodemografické charakteristiky se nepodařilo získat, částečně z důvodů anonymity respondentů.

Oba vzorky (dělníci/THZ) budou pro účely našeho výzkumu považovány většinu času za nespojitě skupiny, neboť oběma skupinám byly administrovány různé dotazníky. Společný dotazník pro THZ a dělníky se totiž ukázal pro dělníky jednak příliš složitý a jednak nerefletoval odlišnou pracovní náplň a pracovní podmínky dělníků. Pro větší přesnost výsledků a lepší vypovídací schopnost průzkumu byly tedy letos prvně použity dva dotazníky. Firma také porovnávala výsledky meziročně tam, kde byly výsledky porovnatelné (tedy většina otázek dotazníku pro THZ).

Dále budou popsány základní popisné charakteristiky nasbíraných dat za účelem přiblížení vzorku, včetně způsobu sběru dat.

Sběr dat se lišil pro skupiny THZ a dělníci. V rámci skupiny THZ byl všem THZ odeslán mailem odkaz na elektronický dotazník k vyplnění. Dělníkům byly rozdány papírové dotazníky během přestávky v závodě. Vyplněné dotazníky byly poté anonymně odevzdávány do schránky v závodě. Sběr dat probíhal v 4Q/2013. Toto delší časové rozpětí bylo vybráno hlavně kvůli zdlouhavému přepisování dat z papírových dotazníků od dělníků. Sběr dat u THZ proběhl během jednoho týdne.

Důležité je ještě podotknout, že se průzkumu primárně měli účastnit všichni dělníci a THZ příslušející danému závodě (odpadá tedy nutnost reprezentativního výběru pro tento závod).

Návratnost u THZ dosahuje 75%, dělníků 53%. V tomto závodě je návratnost u dělníků významně nižší než průměr společnosti v celé skupině dělníci, kde je návratnost 72%.

V dotaznících od dělníků se nachází mizivé množství missingů (0,73%), v datech od THZ, která byla sbírána elektronicky se všemi otázkami označenými jako povinné, nejsou žádná chybějící data.

Z důvodu výběru parametrických/neparametrických dat je dále nutno zjistit strukturu dat a jejich normalitu. Už z histogramů je velmi pravděpodobné, že bude nutné použít neparametrické metody. Tento předpoklad potvrzují testy normality, jak u vzorku dělníků, tak i u vzorku THZ. Obojí jak Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test (přílohy č. 3 – 5). Je tedy zřejmé, že budou nadále zvažovány pouze neparametrické metody zpracování dat, čemuž bude přizpůsobena i následná metodologie výzkumu.

2.5 Statistická analýza dat

Výsledky v této části budou rozděleny dle výzkumných cílů a testovaných hypotéz. Dále v práci vzhledem k velkému počtu testovaných hypotéz není rozebírána každá z testovaných hypotéz zvlášť, ale jsou zde poskytnuty souhrnné přehledné výsledky, včetně nalezených hladin významnosti s předpokladem, že čtenář velmi snadno pozná, kdy je přijata a kdy zamítnuta nulová hypotéza a není tedy třeba tyto výsledky podrobněji popisovat.

2.5.1 Výzkumný cíl „Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a diverzitou jejich pracoviště?“

Pro tento výzkumný cíl byly získány následující údaje a výsledky ve formě korelací, uvedeno v tabulce (obrázek č. 2.5):

	1. Celkově vzato se ve společnosti cítím spokojen/a.	2. Určitě ráda/doporučím svému/své dobrému/slé kamarádovi/ce, aby se ucházela/o práci ve společnosti.	3. Zůstala/bych ve Společnosti i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci se zhruba stejnou mzdou a obdobné pracovní podmínky.	4. Vím, co se ode mne v mé práci očekává (rozumím zadání úkolů, které mi stanovil/nadřizeny, a vím, jaká je moje náplň práce).	5. V poslední době jsem obdržela/získala zpětnou vazbu (pracovní výkonu od svého/své nadřizeno/hé).	6. Můj/moje přímý/á nadřizeny/á se mi věnuje.	7. Můj/moje přímý/á nadřizeny/á podporuje můj rozvoj, například formou účasti na novém projektu, školení atd.	8. Ve společnosti mám příležitost pracovat v oblasti, která nejlépe odpovídá mým odborným znalostem a zkušenostem.	9. Ve společnosti mám možnost vyjádřit svůj názor.	10. Za poslední rok jsem dostala/přiležitost naučit se něco nového a dále profesně růst.	Index_spokojenosti_prumer
18. Ve společnosti mají všichni zaměstnanci stejnou možnost budovat úspěšnou kariéru bez ohledu na svůj původ či odlišnost.	.346 ^{**}	.342 ^{**}	.300 [*]	.077	.325 ^{**}	.299 [*]	.385 ^{**}	.255 [*]	.487 ^{**}	.429 ^{**}	.496 ^{**}
19. Na mém pracovišti je podporována, respektována a oceňována diverzita (tzn. různorodost z hlediska věku, národnosti, vzdělání a pohlaví).	.363 ^{**}	.280 [*]	.273 [*]	.240 [*]	.374 ^{**}	.462 ^{**}	.568 ^{**}	.268 [*]	.513 ^{**}	.465 ^{**}	.568 ^{**}
20. V mém pracovním prostředí jsem se neselekta se sexuálním obléžováním ani diskriminací.	.316 [*]	.250 [*]	.263 [*]	.332 ^{**}	.285 [*]	.314 [*]	.393 [*]	.374 ^{**}	.503 [*]	.363 [*]	.536 ^{**}
21. Můj/moje přímý/á nadřizeny/á aktivně pracuje na zvýšení diverzity a podporuje otevřené pracovní prostředí.	.367 ^{**}	.270 [*]	.117	.346 ^{**}	.397 ^{**}	.521 ^{**}	.630 ^{**}	.309 [*]	.544 ^{**}	.385 ^{**}	.593 ^{**}
Diverzita_prumer	.428 ^{**}	.365 ^{**}	.299 [*]	.311 [*]	.399 ^{**}	.477 ^{**}	.570 ^{**}	.362 ^{**}	.659 ^{**}	.517 ^{**}	.680 ^{**}

V těchto výsledcích jsou pro přehlednost zbarveny červeně nesignifikantní korelace, světle zeleně korelace na hladině 0,05 a tmavější zelenou výsledky na hladině 0,01. Hodnoty počítány na spojeném souboru THZ, neboť dotazník pro dělníky neobsahuje otázky na diverzitu (kvůli vnímané vyšší obtížnosti těchto otázek). Pro výpočet proměnné „Index_spokojenosti_prumer“ byl použit aritmetický průměr otázek 1. – 10. Pro výpočet proměnné „Diverzita_prumer“, byl použit aritmetický průměr otázek 18. – 21.

Vidíme tedy, že většina otázek na spokojenost a angažovanost koreluje velmi silně a zároveň na hladině 0,01 s otázkami na diverzitu. Slabší korelace sledujeme hlavně u otázky „Zůstala/bych ve Společnosti i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci se zhruba stejnou mzdou a obdobné pracovní podmínky.“ Zajímavou interpretaci nabízejí korelace mezi otázkami na diverzitu a otázkami na spokojenost s nadřizeným. Interpretovat lze tyto výsledky tak, že nadřizení, kteří podporují diverzitu na pracovišti a jsou citlivější k otázkám diverzity, se také více zajímají o své podřízené, dávají jim zpětnou vazbu, věnují se jim a rozvíjí je.

I když zde tedy nejsou všechny korelace signifikantní na hladině 0,01, na hladině 0,05 je již drtivá většina korelací signifikantní. Při použití celkových kategorií pro spokojenost a diverzitu je zjevné, že s těmito celkovými charakteristikami korelují téměř všechny otázky na hladině 0,01. Toto tedy poskytuje velmi dobré výsledky pro zodpovězení dílčího výzkumného cíle v tom směru, že **existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a diverzitou jejich pracoviště** (hypotézy H1₀ a H1_A).

2.5.2 Výzkumný cíl „Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a jejich pracovní pozicí (dělníci vs THZ)?“

Pro tento výzkumný cíl byly získány následující údaje a výsledky ve formě korelací, uvedeno v tabulce (obrázek č. 2.6):

	pozice
Ve společnosti se cítím spokojen(a).	,213**
Doporučil(a) bych kamarádovi ucházet se o práci ve společnosti.	,259**
Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za podobných podmínek.	,296**
Spokojenost průměr	,214**

Zde je vidět signifikantní korelace mezi příslušností ke skupině dělník/THZ, všechny na hladině 0,01. Stejně tak jsou zde přítomny jak korelace se všemi třemi otázkami v obou skupinách, tak i s celkovou proměnnou získanou z průměru otázek na spokojenost a engagement v dané skupině. Je důležité zmínit i směr tohoto nalezeného vztahu, vzhledem k pozitivní korelaci a struktuře dat (1-dělník, 2-THZ), lze usuzovat, že většího engagementu a spokojenosti dosahují v této společnosti zaměstnanci THZ.

Tyto závěry dále potvrzuje neparametrický Mann-Whitney U Test, který prokazuje signifikantní rozdíl mezi distribucí obou skupin dle příslušnosti k dělník/THZ. Rozdíl signifikantní na hladině 0,01 pro všechny výše zmiňované proměnné.

Získáváme zde tak jednoznačné informace pro náš výzkumný cíl, tedy **prokázání vztahu mezi pracovní pozicí zaměstnance a míře jeho spokojenosti a engagementu**. (hypotézy H21₀, H21_A, H22₀, H22_A).

Poznámka: V rámci porovnatelnosti obou skupin byly v datech sloučeny velmi podobné otázky z dotazníku pro dělníky a THZ. U těchto otázek lze vzhledem k vysoké podobnosti a jen kosmetickým změnám v jejich formulacích, že tyto otázky jsou mezi sebou porovnatelné a případné rozdíly jsou dány skutečnými rozdíly mezi skupinami a ne rozdíly ve formulacích otázek.

Jedná se o tyto dvě trojice otázek:

„1. Ve společnosti se cítím spokojen(a).“ (dělníci) spojena s „1. Celkově vzato se ve společnosti cítím spokojen/a.“ (THZ).

„2. Doporučil(a) bych kamarádovi ucházet se o práci ve společnosti.“ (dělníci) spojena s „2. Určitě rád/a doporučím svému/své dobremu/é kamarádovi/kamarádce, aby se ucházel/a o práci ve společnosti (pokud by zrovna ve společnosti byla volná pozice, která odpovídá kvalifikačním předpokladům mého/mé kamaráda/kamarádky).“ (THZ).

„3. Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za podobných podmínek.“ (dělníci) spojena s „3. Zůstal/a bych ve Společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci se zhruba stejnou mzdou a obdobné pracovní podmínky.“ (THZ).

Pro výpočet proměnné „Spokojenost průměr“ byly použity v obou skupinách všechny otázky (pro dělníky otázky 1. – 7., pro THZ otázky 1. – 10.), které se vztahují ke spokojenosti a engagementu. Průměr byl zvolen také proto, že v každé skupině se do této kategorie řadí jiný počet otázek.

2.5.3 Výzkumný cíl „Existuje vztah mezi celkovou spokojeností a engagementem zaměstnanců a sociodemografickou charakteristikou - pohlaví?“

Tato část bude počítána pouze na skupině THZ vzhledem k homogenitě skupiny dělníci z hlediska pohlaví. Proměnná „Index_spokojenosti_prumer“ vypočítána opět aritmetickým průměrem otázek 1. – 10.

Pro tento výzkumný cíl byly získány následující údaje a výsledky ve formě korelací, uvedeno v tabulce (obrázek č. 2.7):

	pohlaví
1. Celkově vzato se ve společnosti cítím spokojen/a.	,053
2. Určitě rád/a doporučím svému/své dobrému/é kamarádovi/dce, aby se ucházel/a o práci ve společnosti (pokud by zrovna ve společnosti byla volná pozice, která odpovídá kvalifikačním předpokladům mého/mé kamaráda/dky).	,104
3. Zůstal/a bych ve Společnosti i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci se zhruba stejnou mzdou a obdobné pracovní podmínky.	-,051
4. Víím, co se ode mne v mé práci očekává (rozumím zadání úkolů, které mi stanovil nadřízený, a víím, jaká je moje náplň práce).	,073
5. V poslední době jsem obdržel/a zhodnocení (zpětnou vazbu) pracovního výkonu od svého/své přímého/é nadřízeného/né (můj/má přímý/á nadřízený/á se mnou hodnotí, co se mi povedlo / nepovedlo, a dává mi doporučení, co mám do budoucna zlepšit).	-,011
6. Můj/moje přímý/á nadřízený/á se mi věnuje.	,037
7. Můj/moje přímý/á nadřízený/á podporuje můj rozvoj, například formou účasti na novém projektu, školení atd.	,032
8. Ve společnosti mám příležitost pracovat v oblasti, která nejlépe odpovídá mým odborným znalostem a zkušenostem.	-,103
9. Ve společnosti mám možnost vyjádřit svůj názor.	,015
10. Za poslední rok jsem dostal/a příležitost naučit se něco nového a dále profesně růst (měl/a jsem příležitost pracovat na zajímavém projektu a získal/a nové poznatky, naučil/a jsem se něco nového od kolegů, nadřízeného, prošel/a jsem školením atd.).	,033
Index_spokojenosti_prumer	,012

Zde je zjevné, že v žádné z položek, ani v celkovém průměru položek na spokojenost a engagement se nepotvrdil předpoklad vztahu mezi pohlavím a výší spokojenosti a engagementu u THZ v této společnosti.

Tento výsledek je rozšířen o použití Mann-Whitney U Testu, který u všech položek i v celkovém průměru položek na spokojenost a engagement potvrzuje předchozí výsledky – nepodařilo se najít rozdíl v distribuci žádné z položek v rámci kategorie pohlaví.

Tyto výsledky tak dávají spolehlivě konzistentní odpověď na výzkumný cíl – **nepodařilo se prokázat vztah mezi spokojeností a engagementem a sociodemografickou charakteristikou pohlaví.** (hypotézy H31₀, H31_A, H32₀, H32_A).

Dále jsou uvedena doporučení pro tuto společnost, jak zlepšit přesnost a relevantnost výsledků v dalších bězích tohoto průzkumu.

3. Doporučení pro další průzkumy ve společnosti

Ve vztahu k dalším běhům průzkumu či jiným budoucím výzkumům lze jistě doporučit několik změn, jak na úrovni dotazníku, tak na úrovni obecně metodologické.

Po prvním běhu modifikovaného dotazníku, seznámení se s jeho výsledky a výsledky použitých metod lze pro příští fáze průzkumů navrhnout zejména poupravit otázky v dotazníku. Jelikož společnost nemá vlastní definovaný model angažovanosti, ani angažovaného pracovníka, byl tento dotazník vytvářen na základě předchozího dotazníku společnosti, teoretických koncepcí a v odborné literatuře využívaných dotazníků a aktuálních potřeb společnosti.

I přes významnost metodiky Q12 a důkazech o kvalitě a užitečnosti praktického využití se nepodařilo do dotazníku zařadit dostatek otázek, aby zcela refletovaly tuto metodologii. Pro příští běhy průzkumu by tedy bylo záhodno zařadit další otázky reflektující otázky z Q12, modifikované samozřejmě pro potřeby této společnosti. Zařazení těchto otázek posiluje i fakt, že jedním z hlavních cílů společnosti při provádění tohoto průzkumu, byla identifikace oblastí, kde by se zvýšením spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců dal zvýšit výkon a kvalita práce zaměstnanců. Pro tento cíl se tak jeví Gallupova Q12 velmi vhodná, neboť u těchto otázek již byla propojenost s výkonem zaměstnanců spolehlivě prokázána.

Vzhledem k nízkému Cronbachovu alfa u některých kategorií lze doporučit zvážení přeformulování některých otázek, či navýšení počtu otázek u kategorií s velmi nízkým počtem otázek (typicky kategorie Informovanost), pokud by cílem dalších studií v budoucnu bylo pracovat s jednotlivými kategoriemi jakožto faktory při statistické analýze. U podstatných kategorií (Index spokojenosti a Diverzita na pracovišti) vychází Cronbachovo alfa dostatečné. Položková analýza také neprokázala nutnost změn v otázkách dotazníku.

Další návrh na zlepšení dotazníku se týká rozdílů v dotaznících pro dělníky a THZ. I když argument, že dělníci a THZ potřebují každý jiný typ dotazníku, který reflektuje jejich potřeby, oblasti, které řeší a také intelektuální náročnost, šlo by výrazně zjednodušit zpracování dat a jejich následnou porovnatelnost mezi skupinami sjednocením velmi podobných otázek na začátku dotazníku v oblasti spokojenosti (viz 3 otázky, které jsme sloučili v rámci zpracování dat v této práci v části hledání signifikantních vztahů a signifikantních rozdílů mezi skupinami). Tento návrh posiluje fakt, že společnost se rozhodla po provedení průzkumu, že by bylo vhodné provést porovnání mezi oběma skupinami. Tedy lze pro příští běh průzkumu připravit takovou strukturu dotazníku, která usnadní a zpřesní porovnání.

Dalším návrhem je sjednocení polarity využívaných otázek. Tento problém se vyskytl pouze u dotazníku pro dělníky, ve kterém byly oproti loňskému běhu výrazné změny, a několik otázek bylo formulováno negativně, zatímco všechny ostatní pozitivně. Tato formulace nebyla původním záměrem otázek a bylo pak nutné při zpracování dat změnit skórování na stejnou polaritu všech skóru. Pro příští rok tedy navrhuje stejnou polaritu u všech otázek v dotazníku.

Pro další běhy průzkumu by také bylo vhodné vyjmout z indexu spokojenosti otázku na nadřazeného. Současná forma dotazníku silně znesnadňuje analýzu vztahů mezi nadřazeným a engagementem/spokojeností jeho podřízených, z důvodů interkorelací v rámci indexu spokojenosti.

Poslední doporučení se již netýká dotazníku samotného, ale způsobu předávání informací o výsledcích průzkumu v rámci společnosti. Současná forma komunikace výsledků je nastavena tak, že externí společnost provádějící tento průzkum předá a prezentuje výsledky průzkumu vedení společnosti a všem HR manažerům jednotlivých organizačních úseků, které dále výsledky předají svým podřízeným, ti pak s výsledky seznámí jednotlivé vedoucí týmů a pracovních skupin, kteří s výsledky seznámí své členy týmu. Tato vysoce stratifikovaná verze komunikace s sebou nese samozřejmě veliké riziko informačního šumu a rozdílů v kvalitě informace, která se dostane až na základní úroveň organizace. Je proto vhodné základní výsledky průzkumu poslat všem zaměstnancům společnosti mailem ve formě newsletteru nebo prezentace a zajistit tak, že všichni zaměstnanci dostanou stejně kvalitní informace. Jeden z dalších problémů je velmi nízké procento zaměstnanců, kteří odpověděli kladně na otázku, zda v posledním roce zaznamenali změny vycházející z průzkumu. Jedna z HR manažerek reflektovala tento problém tak, že změny, které vychází z průzkumu, se ve společnosti skutečně odehrávají a skutečně se zaměstnanců dotýkají, jen o nich zaměstnanci nejsou dostatečně informováni, nebo neví o způsobu, jakým je tyto změny ovlivňují. Proto navrhuje zaměstnance důkladněji seznamovat se změnami v organizaci, včetně aplikace, jakou má daná změna specificky přímo na jejich pracovní pozici a na jejich výkon práce.

Případnou další možností jak stimulovat vedoucí k předání informací a obecně zlepšování oblastí průzkumu, které nevyšly optimálně, je nastavení konkrétních plánů pro jednotlivé organizační úseky a odpovědnost vedoucích těchto úseků za jejich naplnění, případně i navázání části variabilní složky či ročních odměn na splnění těchto konkrétních plánů. Účinnost těchto konkrétních plánů v praktickém využití ve společnosti je však z praxe zpochybnitelná., protože závisí nejen na samotné metodě plánů, ale i na dalších intervenujících proměnných,

jako jsou např. firemní kultura či dalším způsobu práce s výsledky průzkumu a jejich interpretace.

4. Diskuze

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, zda existují v organizacích prediktory a podmínky pro vznik angažovanosti a zda angažovanost souvisí i s dalšími charakteristikami v rámci organizace a jejich zaměstnanců, jako je diverzita pracoviště, pracovní pozice, či pohlaví. Na první otázku lze dle empirické části výzkumu jednoznačně odpovědět, že ano, existují podmínky a prediktory pro vznik angažovanosti v organizacích. Výsledky výzkumu jsou samozřejmě omezeny limitacemi našeho výzkumu uvedenými dále. Zjištění existence podmínek a prediktorů angažovanosti je již mnohem náročnější. Souvislost angažovanosti s dalšími charakteristikami se podařilo prokázat u některých z nich, u jiných však ne. Zjevně tedy existují v organizacích specifické podmínky a prediktory angažovanosti, spíše než generalizovatelná proměnná, která by mohla angažovanost spolehlivě predikovat.

Jako dobrý prediktor či podmínka pro vznik angažovanosti se potvrdila diverzita pracoviště, kde byly ve vztahu k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců nalezeny signifikantní korelace ve vztahu k téměř všem relevantním proměnným dotazníku. Lze tak obecně říci, že diverzita pracoviště je dobrým prediktorem pro vznik angažovanosti na pracovišti. Toto zjištění potvrzuje předpoklady formulované na základě odborné literatury a dobře reflektuje v odborné literatuře dříve dosažené výsledky.

Ze zkoumané společnosti se nám však bohužel nepodařilo získat informace a data o výkonu či hodnocení zaměstnanců, abychom mohli prozkoumat v odborné literatuře často uváděný fakt o vztahu mezi diverzitou pracoviště, angažovaností zaměstnanců a jejich výkonem (většinou měřený obratem či ziskovostí společnosti či oddělení), či případně vliv dalších faktorů na výkon této organizace. Nastavení odměňování ve společnosti je děleno dle pozic, dělníci mají fixní plat, který může být navýšen o měsíční odměny dle zvážení nadřazeného. THZ mají fixní plat + roční bonusy na základě celofiremního hodnocení plus bonusy za projekty, na kterých pracují. K přesným datům o odměňování však nebyl poskytnut přístup (což je vzhledem k citlivosti dat pochopitelné).

Následující výzkumné cíle se zabývaly dalšími charakteristikami, které mohou souviset s angažovaností a spokojeností zaměstnanců v organizaci. Jako první z těchto charakteristik byla z dat společnosti využita charakteristika pracovní pozice, která rozdělila vzorek na THZ a dělníky. Zde se potvrdily vztahy mezi všemi relevantními položkami dotazníku, shrnujícími skóry a dělením vzorku na THZ/dělníky. Významný je i fakt, že hladina významnosti u všech výsledků je 0,01. Tyto závěry potvrzuje i další neparametrický Mann-Whitney U Test, který

prokázal signifikantní rozdíly mezi distribucí obou skupin dle příslušnosti k dělník/THZ. Všechny nalezené rozdíly opět na hladině 0,01. Tímto výše zmíněným tedy byl na vzorku prokázán jednoznačný vztah mezi výší spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců a příslušností k pracovní pozici. Otázkou limitace tohoto výsledku je pak samozřejmě přenositelnosti těchto výsledků. Jsou tyto výsledky a rozdíly mezi skupinami přenositelné na veškeré profese při rozdělení zaměstnanců na manuální profese x nemanuální profese, nebo jde o specifikum stavebních firem, specifikum České republiky, specifikum sledované společnosti, či dokonce pouze specifikum sledovaného vybraného výrobního závodu společnosti? Tedy tento výzkum má jako většina podobných výzkumů v organizacích kontingenční charakter, kdy je primárně předpokládáno, že organizace jsou mezi sebou individuálně odlišné, čelí odlišným situacím a výzvám (tzn. kontingenční proměnné) a tedy se u výzkumu předem předpokládá, že jeho aplikovatelnost na další organizace bude omezená právě těmito kontingenčními proměnnými. Možným omezením této části empirického úseku práce je také fakt, že dotazníky pro THZ a dělníky nebyly shodné a bylo tedy některé otázky nutno opravit či sloučit do shrnujících skóreů za účelem komparativnosti obou vzorků (podrobně viz výše). To je však obecně běžný postup při podobných výzkumech.

Třetí výzkumný cíl byl zaměřený na zjištění vztahu mezi spokojeností a angažovaností zaměstnanců a příslušností k pohlaví v rámci vzorku. Omezením této části je každopádně fakt, že tento výzkumný cíl byl kvantitativně zjišťován a dále statisticky analyzován pouze na vzorku THZ, protože vzorek dělníků je z hlediska pohlaví téměř zcela homogenní /až na výjimky vždy muži). Vztah z hlediska této charakteristiky k spokojenosti a angažovanosti se nepodařilo potvrdit, všechny korelace byly slabé a nesignifikantní, stejně tak ani u Mann-Whitney U testu se nepodařilo nalézt signifikantní rozdíly. Nepodařilo se tak na tomto výzkumném vzorku prokázat vztah mezi spokojeností a engagementem zaměstnanců a charakteristikou pohlaví, ani signifikantní rozdíly v distribuci v rámci skupin dělených dle pohlaví. Tento výsledek není překvapivý vzhledem k faktu, že ani v odborné literatuře na toto téma nelze nalézt jednoznačnou shodu pro existenci či neexistenci vztahu či závislosti angažovanosti na pohlaví/genderu zaměstnanců. Jediný fakt, na kterém se odborná literatura shoduje, je vyšší finanční výkonnost organizace, pokud je pracovní síla organizace diverzifikovaná z hlediska pohlaví (viz výše teoretická část).

Z hlediska sledované společnosti jsou tyto výsledky vesměs pozitivní. Nalezení vztahu mezi diverzitou a angažovaností/spokojeností zaměstnanců je dobrým důkazem pro další podporu rozvoje diverzity ve společnosti. Nenalezení vztahu mezi proměnnou pohlaví a

angažovaností/spokojeností zaměstnanců, stejně jako nenalezení signifikantních rozdílů v distribuci v angažovanosti/spokojenosti v rámci proměnné pohlaví jsou také pozitivní výsledky pro společnost v rámci stejných příležitostí pro obě pohlaví. Poslední výsledek o vztahu mezi příslušností ke skupině dělník/THZ a angažovaností/spokojeností, stejně jako nalezení signifikantních rozdílů v distribuci v angažovanosti/spokojenosti v rámci příslušnosti ke skupině dělník/THZ již není pozitivní, je však z praxe v podobných průzkumech běžný, zvláště ve výrobních společnostech.

Dříve zmíněné omezení platnosti těchto výsledků a jejich limitace pro praktické využití v organizacích bude nyní podrobněji rozebráno.

První limitací je jistě specifická vzorku. Jedná se o českou výrobní firmu, se vzorkem sestávajícím z dělníků a THZ. Při aplikaci a přenosu výsledků tohoto výzkumu skupiny s výrazně jiným zaměřením, tzn. jiným zaměřením než technické pozice ve výrobě by tak pravděpodobně došlo ke značnému zkreslení. Opět viz kontingenční přístup k výzkumu organizací. Dalším omezením je specifické české prostředí, kdy se v praxi setkáváme s faktem, že výsledky podobných průzkumů často vycházejí značně odlišně od mezinárodního (hlavně „západního“) pracovního prostředí. V praxi jsou tyto rozdíly v soft rovině nejvýraznější hlavně v nízké schopnosti českých řadových pracovníků se samostatně motivovat, oproti západní pracovní populaci a u vedoucích výrazně nižší využívání pochvaly a pozitivního oceňování zaměstnanců. Stejně tak v českém prostředí, hlavně ve výrobních organizacích, nejsou zatím zaměstnanci příliš zvyklí a schopní dávat svému nadřízenému konstruktivní zpětnou vazbu. Jelikož tento dotazník, stejně jako téměř žádný z výše uvedených nejčastěji používaných dotazníků, není standardizován na české, ani jiné populaci, je nemožné vypočítat a téměř nemožné odhadnout zkreslení oproti podnikům a pracovním prostředím v ostatních státech a kulturách, což mohou ovlivňovat například výše navržené mezikulturní proměnné. Další námítky by byly možné k samotné metodologii zjišťování jednotlivých kategorií. Jednou z hlavních kategorií je diverzita, která je sycena otázkami, jež dobře reflektují nejčastěji používané otázky a řešená témata v odborné literatuře, jistě by však namítnout, že formulace otázek i struktura použitá k měření diverzity by mohla být jiná. Stejně tak lze rozporovat vhodnost proměnných vytvořených spojením některých otázek při porovnávání skupin THZ/dělníci. Tato transformace dat však byla nezbytná, bez nich by nebylo možné získat porovnatelné soubory a vždy jsme měnili pouze počet porovnávaných proměnných s v dané souhrnné proměnné, nikoliv proměnné samotné. Stejně tak drobná změna ve struktuře (statistická analýza pouze na skupině THZ) statistické části oproti zbytku výzkumu byla nutná

v části porovnávání vzorků u cíle č. 1, kde vzorek dělníků neobsahoval otázky na diversitu (podrobně vysvětleno ve statistické části) a u cíle č. 3, kde jsme museli použít jen data od THZ kvůli homogenitě vzorku dělníků z hlediska pohlaví. Nejedná se tedy o žádné zkreslení z hlediska výpočtu či metodiky, pouze o omezení aplikace a přenositelnosti výsledků této části, která je počítána (a tedy přenositelná) pouze na vzorku dělníků.

Další drobnou nevýhodou, spojenou i s relativně malou velikostí našeho výzkumného vzorku, je neparametričnost dat. Toto definuje pro celou praktickou část tohoto výzkumu omezení ve formě použitých statistických neparametrických metod. Při parametričnosti vzorku a použití parametrických statistických metod bychom tak mohli získat přesnější výsledky a hlavně odhalit signifikantní vztahy a signifikantní rozdíly mezi skupinami i tam, kde jsme je neparametrickými metodami nezjistili. Toto omezení však považujeme ve vztahu k výše uvedeným limitacím výzkumu spíše za drobné.

Poslední limitací oproti ostatním výzkumům běžně prováděným v této oblasti, je chybějící možnost nalezení vztahu mezi angažovaností zaměstnanců a výkonem zaměstnanců (ať již finančním, kvalitou výrobků/pokladů, objemem výroby atd...). Toto omezení vzniká primárně z chybějících dat od zkoumané společnosti (tato data jsou již z podstaty citlivá a společnost je nerady sdílí s externisty).

Po zvážení všech výše uvedených limitací, jež považujeme spíše za drobné, lze tento výzkum považovat za relevantní pro české výrobní prostředí, kde zatím chybí odborná literatura k tomuto tématu v této podnikové oblasti. Případné budoucí výzkumy by se měly zaměřit na využití obsahově v rámci otázek naprosto stejných dotazníků u různých komparačních skupin, získání většího výzkumného vzorku s rozdílnými organizačními celky včetně získání dat o výkonu zaměstnanců v rámci každého organizačního celku. Pokud by se pro výzkum podařilo získat společnost, kde žádný podobný výzkum ještě neprobíhal, bylo by vhodné zvážit využití některé mezinárodně používané a uznávané metodiky zmíněné v teoretické části, za účelem možnosti porovnání českých a zahraničních výsledků výrobních společností, což tato práce bohužel neumožňuje, nebo by umožňovala v omezení míře po transformaci části dat a při přijetí silné pravděpodobnosti zkreslení některých výsledků. Velikost a charakteristiky vzorku by bylo obecně dobré zvážit při dalších podobných průzkumech. Na tomto menším vzorku jsou jistě omezení v aplikaci a přenosu zde získaných poznatků na obecně platné výroky, jsou však velmi relevantní pro společnosti podobným těm v použitém vzorku. Při větších vzorcích a zajímavějších, zobecnitelných výsledcích však opět nastává problém přenositelnosti těchto obecných výsledků na jednotlivé menší specifické organizace. Tento problém lze teoreticky

částečně řešit reprezentativitou výzkumného vzorku na populaci zaměstnanců v českých výrobních společnostech, toto je však v praxi zcela nereálný úkol. Jednak je velmi těžké zjistit či odhadnout poměrové složení vzorku z hlediska sociodemografie a dalších charakteristik vzorku, neboť v České republice chybí centralizovaná databáze pro tyto informace ve výrobě a také je dle autora této diplomové práce velmi obtížné, i při reprezentativitě celkového vzorku, zajistit reprezentativitu jednotlivých organizačních celků ve výzkumu v pracovní psychologii. Tyto celky totiž v českém výrobním prostředí silně varíují dle toho, zda je společnost původně česká, či zda má zahraniční matku, a pokud, k jaké kultuře či zemi mateřská společnost a vedení společnosti náleží. Všechny tyto faktory silně ovlivňují organizační strukturu, kulturu a hodnoty organizace, i složení a pracovní náplň jednotlivých oddělení.

Dále lze samozřejmě doporučit společnosti, ze které vzorek pochází, průzkum opakovat v budoucnu. Nejčastěji je konsenzus takový, že se tyto průzkumy vykonávají každoročně, pokud změny v organizaci či krize nevyvolá nutnost akutního ad hoc průzkumu.

V závěru diskuze je také vhodné probrat možné uplatnění tohoto výzkumu v praxi a každodenním chodu organizací. Tento výzkum prokazuje, alespoň pro české výrobní společnosti vztah angažovanosti zaměstnanců a diverzity pracoviště a pracovní síly. Lze tedy společně jednoznačně doporučit podporu této diverzity, zejména specifika přímo zjišťovaná v dotazníku. První z nich je možnost budovat kariéru ve společnosti bez ohledu na svůj původ, tedy podporovat, odměňovat a povyšovat schopné lidi bez ohledu na další charakteristiky nerelevantní k jejich práci. Dalším doporučením je podporovat, respektovat a oceňovat diverzitu, jak na celofiremní úrovni, tak i přímo skrz nadřízené pracovníky (a samozřejmě vhodným způsobem tyto vedoucí pracovníky motivovat a podporovat v tvorbě prostředí nakloněného diverzitě). Samozřejmostí je pak poslední specifické doporučení na snahu společností vymýtit na pracovišti diskriminaci a sexuální obtěžování.

Z hlediska porovnání skupiny dělníků a THZ vychází jako spokojenější THZ, což je obvyklý výsledek, se kterým se dle zkušeností autora lze v praxi setkat u převážné většiny podobných průzkumů. Část variability, která způsobuje tyto rozdíly, je pravděpodobně určena proměnnými, které nemůže organizace příliš ovlivnit. Pro THZ jsou tyto faktory zajímavější pracovní náplň, větší rozhodovací kompetence, větší volnost a proměnlivost práce, lepší finanční ohodnocení a jistě i další. Je tedy na zvážení každé organizace, jak se snažit přiblížit angažovanost a spokojenost dělníků k výsledkům THZ. Otázka diverzity je u dělnických profesí sporná, data z tohoto výzkumu nemohou vliv této proměnné vyvrátit ani potvrdit, neboť data o diverzitě a jejich vztahu ke spokojenosti byla sbírána a počítána pouze na vzorku THZ. Tato

oblast tak zůstává možnou výzvou pro další výzkumy. Z teoretické části lze pro dělnické profese alespoň doporučit posilování a rozvoj podpory od nadřízeného.

Poslední výzkumný cíl nenalezl vztah mezi angažovaností a spokojeností THZ pracovníků a jejich pohlavím. Toto je zcela jistě dobrá zpráva pro danou organizaci a cíl, o který by všechny organizace měly usilovat v rámci podpory gender rovnosti a podpory diverzity. Vzhledem absenci jakýchkoli signifikantních vztahů či rozdílů mezi skupinami je však nemožné činit generalizovatelné závěry pro ostatní organizace.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, zda existují prediktory a podmínky vzniku angažovanosti v organizacích a dále přinést konkrétní data a výsledky z českého výrobního prostředí, kde zatím chybí odborná literatura na toto téma. Na výzkumnou otázku se v rámci statistické analýzy podařilo úspěšně odpovědět.

V teoretické části byl podán celkový souhrn dosavadních hlavních koncepcí angažovanosti a dalších, empirickou část relevantních teorií provázaných s tímto tématem, tedy diverzita na pracovišti, gender, podpora nadřízeného a vliv těchto faktorů na angažovanost a spokojenost zaměstnanců.

V empirické části pak bylo cílem zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Tato otázka byla dále dělena na výzkumné cíle a ty pak byly děleny na testovatelné hypotézy. Pro sběr dat k testování těchto hypotéz představen použitý dotazník a jeho hlavní charakteristiky, včetně popisu charakteristik zkoumaného vzorku.

Výzkum prokázal, že skutečně existují prediktory a podmínky vzniku angažovanosti v organizacích.

V konkrétní výrobní organizaci použité pro tento výzkum se podařilo jako relevantní prediktor angažovanosti identifikovat diverzitu na pracovišti.

Další relevantní proměnnou ovlivňující míru angažovanosti v této společnosti se ukázala příslušnost ke skupině dělníci / technicko-hospodářský zaměstnanec.

U proměnné pohlaví se v této společnosti nepodařilo prokázat souvislost s angažovaností.

Součástí této práce je dále rozbor doporučení pro další průzkumy v této společnosti, jak z hlediska modifikace dotazníku pro větší efektivitu a lepší možnosti statistického zpracování dat, tak i doporučení, jak efektivněji předat informace o výsledcích průzkumu jednotlivým zaměstnancům ve společnosti a jak nastavit cíle pro meziroční zlepšení výsledků.

Poslední kapitolou této diplomové práce je diskuze, kde jsou podrobně rozebrány výsledky tohoto průzkumu, jejich vztah a dopady na sledovanou společnost, rozsáhlý popis možných limitací tohoto průzkumu a možných návrhů na další výzkumy na toto téma. Poslední částí diskuze je možnost využití zjištěných výsledků v praxi v dalších společnostech.

Seznam použité literatury

- Anastasi, A., Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Badal, S. *The Business Benefits of Gender Diversity*. Retrieved April 6, 2014, from <http://businessjournal.gallup.com/content/166220/business-benefits-gender-diversity.aspx> - 2014.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., Dierendonck, D. V. (2000). Patient Demands, Lack Of Reciprocity, And Burnout: A Five-year Longitudinal Study Among General Practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 425-441.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1054–1068.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement better business performance through staff satisfaction*. London: Kogan Page.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993). A Review And An Integration Of Research On Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). *From thought to action: Employee work engagement and job performance*. In: Bakker, A. B., Leiter, M. P. *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 147–163.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, J. R., Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work And Family: Clarifying The Relationship Between Work And Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Ely, R. J., Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: a roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Ganster, D. C. (1991). Work Stress And Employee Health. *Journal of Management*, 17(2), 235-271.

- Global Workforce Study. (2012). Retrieved April 10, 2014, from <http://towerswatson.com/assets/pdf/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>
- Greco, P., Laschinger, & H.K.S., Wong, C. (2006). Leader empowering behaviors, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership, 19 (4)*, 41–56.
- Groysberg, B., Connolly, K. (2013) Twenty-four CEOs on creating diverse and inclusive organizations. *Harvard Business Review, 1-10*.
- Hakanen, J., Bakker, A., Schaufeli, W. (2006). Burnout And Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology, 43(6)*, 495-513.
- Hallberg, U. E., Johansson, G., Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology, 48(2)*, 135-142.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, C.L.M. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies*. In: Keyes, C.L., Haidt, J. (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. American Psychological Association, Washington, DC, 205–224.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Plowman, S. K. (2012). *The Relationship Between Engagement At Work and Organizational Outcomes - Q12® Meta-Analysis*. Retrieved April 6, 2014, from http://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf
- Hewlett, S. A., Marshall, M., Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review, 91 (12)*, 30.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307-324.
- Hur, Y., Strickland, R. A. (2012). Diversity Management Practices and Understanding Their Adoption: Examining Local Governments in North Carolina. *Public Administration Quarterly, 36 (3)*.
- Cho, J., Laschinger, H. S., & Wong, C. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership, 19(3)*, 43-60.
- Choi, S., Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review, 70(1)*, 109-121.
- 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. *Personnel Psychology, 64(1)*, 89-136.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International, 25(4)*, 299-310.
- Laschinger, H. K., Finegan, J. (2005). Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings. *The Journal of Nursing Administration, 35(10)*, 439-449.

- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1993). A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 369-398.
- Leiter, M. P. (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: Measurement and conceptual issues. *Anxiety, stress & coping*, 5(1), 79-93.
- Leiter, M. P., Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 343-352.
- Leiter, M.P., Maslach, C. (2004). *Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout*. In: Perrewe, P.L., Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies, Research in Occupational Stress and Well Being*, 3. Elsevier, Oxford, 91–134.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Macey, W. H. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, Calif. (577 College Ave., Palo Alto 94306): Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early Predictors Of Job Burnout And Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- 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.
- May, D. R. (2003). *Fostering the human spirit at work: Toward an understanding of the influences on employees' experienced meaningfulness at work*. Unpublished manuscript.
- 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.
- Morris, J., Feldman, D. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Nielsen, B. B., Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- Oldham, G. R., Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ötken, A. B., Erben, G. S. (2010). Investigating the Relationship Between Organizational Identification and Work Engagement and the Role of Supervisor Support. *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 12 (2), 93-118.
- Renn, R. W., Vandenberg, R. J. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. *Journal of Management*, 21(2), 279-303.

- Richardsen, A. M., Burke, R. J., Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555-574.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., Friend, S. B., Hartmann, N. N. (2011). Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(4), 429-440.
- 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), 1217-1227.
- Sanborn, P. (2011). *Trends in Global Employee Engagement*. Retrieved April 10, 2014, from http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Siefert, K., Jayaratne, S., Chess, W. A. (1991). Job satisfaction, burnout, and turnover in health care social workers. *Health and Social Work*, 16(3), 193–202.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Spreitzer, G. M. (1997). A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness Satisfaction, And Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Stelling, J., Cherniss, C. (1982). Professional Burnout in Human Service Organizations. *Contemporary Sociology*, 11(1), 105.
- Strauser, D. R., O'sullivan, D., Wong, A. W. (2012). Work Personality, Work Engagement, and Academic Effort in a Group of College Students. *Journal of Employment Counseling*, 49(2), 50-61.
- Wang, D., Hsieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The Role Of Personal Resources In The Job Demands-resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, A., Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.

Přílohy:

1. Dotazník dělníci.
2. Dotazník THZ.
3. Dělníci testy normality.
4. THZ testy normality.
5. Porovnání THZ dělníci testy normality.
6. Korelace výzkumná otázka 1.
7. Korelace výzkumná otázka 2.
8. Mann Whitney výzkumná otázka 2.
9. Korelace výzkumná otázka 3.
10. Mann Whitney výzkumná otázka 3.