

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Bakalářská práce

Vlastimil Tetour

Pracovní design

Job/Work Design

Vřelé poděkování patří paní doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za její laskavé a erudované vedení při zpracování této bakalářské práce a Ing. Mgr. Markovi Vrankovi i PhDr. Luděkovi Stehlíkovi za konzultaci metodologické části.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou 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 15.5.2017

.....
Vlastimil Tetour

Abstrakt:

Pracovní design náleží k významným organizačním stimulům s dlouhodobě prokázanými vlivy na individuální i organizační výstupy. Coby koncept, který se neustále vyvíjí v reakci na požadavky dynamického pracovního prostředí, má své důležité místo ve výzkumu v oblasti aplikované psychologie, organizačního chování a HR. Cílem teoretické části je vymezit pracovní design v praktickém i teoretickém rozměru s ohledem na relevantní kontexty, ve kterých se objevuje, zmapovat hlavní teoretické přístupy a zdůraznit jeho vazby na důležité individuální a organizační faktory. Návrh kvalitativního výzkumného projektu je zaměřen na identifikaci koncepcí pracovního designu aplikovaných ve vybraných českých organizacích o střední velikosti, faktorů pracovního designu hodnocených jako významných z hlediska HR managementu a na určení, jak pracovní design souvisí s jinými složkami designu organizace.

Klíčová slova:

Pracovní design, intrinsická motivace, pracovní spokojenost, organizační chování

Abstract:

Job design is considered to be a significant organizational stimuli with verified effects both on individual and organizational outputs. As a concept that continually evolves in response to the dynamic work environment and its requirements, it has an important role in the research fields of applied psychology, organizational behavior and HR. The aim of the theoretical part is to define work design in both practical and theoretical perspectives, taking into account the relevant contexts in which it emerges, map the main theoretical approaches and determine the relationships with important individual and organizational factors. The design of a qualitative research project is focused on the identification of concepts of job design, which are being applied in the selected Czech middle size organizations, factors of job design assessed as significant from the HR management perspectives and to determine the relationship with other components of the organizational design.

Keywords:

Job design, intrinsic motivation, job satisfaction, organizational behavior

Obsah

Úvod.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1. Pracovní design a jeho obecné charakteristiky	9
1.1 Hlavní teoretické přístupy.....	12
1.1.1 Mechanistický přístup.....	14
1.1.2 Motivační přístup	15
1.1.3 Biologický přístup.....	21
1.1.4 Percepčně-kognitivní / informační přístup.....	22
1.2 Integrativní přístupy	23
2. Pracovní design a kontexty	25
2.1 Individuální faktory	25
2.1.1 Postojové faktory	26
2.1.2 Behaviorální faktory	27
2.1.3 Kognitivní faktory.....	27
2.1.4 Faktory osobní pohody	28
2.2 Organizační faktory	28
2.2.1 Strategie organizace	30
2.2.2 Struktura.....	30
2.2.3 Procesy.....	31
2.2.4 Odměny.....	31
2.2.5 Lidé	32
II. NÁVRH VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	34
3. Popis výzkumného projektu.....	34
3.1 Cíle výzkumného projektu.....	35
3.2 Charakteristika výzkumného souboru.....	35
3.3 Výzkumné metody	36

3.3.1	Výzkumný design	36
3.3.2	Zvolené metody	36
3.3.3	Sběr dat	37
3.3.4	Materiály	38
3.4	Způsob zpracování dat	38
4.	Diskuze	40
	Závěr	44
	Seznam použité literatury	45
	Přílohy	50

Úvod

Které prvky pracovní náplně povedou k vyšší spokojenosti, motivaci či kvalitě práce? Jaká rozhodnutí je možné nechat ještě na pracovnících a která už pouze na nadřízených? Tyto otázky jsou předmětem pracovního designu, což je specifická oblast aplikované psychologie, která se zabývá obsahem práce, resp. charakteristikami pracovní náplně, organizací pracovních úkolů, metodami jejich vykonávání a jejich psychologickými důsledky.

Pracovní design nabývá na důležitosti coby fundamentální problém současného pracovního prostředí, které se vyznačuje přechodem do znalostních ekonomik a odvětví služeb, podílem informačních technologií na vlastní práci, větším podílem žen a vzdělaných pracovníků, zvyšováním psychické zátěže, nerovnováhou mezi prací a osobním životem, změnami v pracovních úvazcích, větší flexibilitou a vysokými nároky na kvalitu práce. Zmíněné změny pak s sebou nesou i bezprecedentní požadavky na úpravu pracovní náplně.

Více než 40 let zahraničního výzkumu pracovního designu ukázalo, že atributy pracovní náplně významně souvisí se spokojeností a v mnoha ohledech dalece převáží např. účinky platového ohodnocení. Dále se silně promítají do vnitřní motivace, do výkonnosti pracovníka, souvisí s jeho osobní pohodou i rozvojem dovedností. Pakliže má pracovní design potenciál dosahovat těchto důsledků u jednotlivých pracovníků, je nasnadě, že se jeho účinky mohou promítnout i do výkonnosti a produktivity organizace jako celku.

Vzhledem k uvedenému potenciálu pracovního designu je překvapivé, že české psychologické prameny spíše opomíjí širší teoretické zpracování. Vedlejším záměrem této práce je tuto mezeru částečně překlenout. Cílem bakalářské práce je zpracovat teoretický přehled pracovního designu, který vymezí hlavní teoretické přístupy a zdůrazní jeho důležité individuální a organizační souvislosti. První kapitola popíše pracovní design obecně coby teoretický koncept a představí jeho praktické i teoretické významy; zmapuje hlavní přístupy, které lze ve vztahu k tomuto konceptu identifikovat a završí průvodní část rozborem současných komplexních konceptualizací, jež integrují prvky hlavních přístupů. Druhá kapitola se zaměří na pracovní design v kontextech a rozliší mezi individuálními faktory, což jsou výstupy aplikace pracovního designu a organizačními faktory, jež představují kontextuální činitele ovlivňující charakter těchto výstupů. Návrh výzkumného projektu má deskriptivní zaměření a klade si za cíl identifikovat převažující řešení spojená s problematikou pracovního designu v českých organizacích o střední velikosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Pracovní design a jeho obecné charakteristiky

Pracovní design (*job/work design*) odkazuje ke specifickému přístupu k úpravě pracovní náplně a jejích charakteristik, jejíž cílem je ovlivnit faktory na straně pracovníka, jakými jsou výkonnost, produktivita a pracovní nasazení, kvalita pracovních prožitků, spokojenost a osobní pohoda, absentérství a fluktuace, motivace a v neposlední řadě osobní růst či profesní rozvoj; tyto faktory se celkově mohou promítnout i do organizačních výsledků v rámci efektivity, kvality a výkonnosti (Armstrong, 2014; Griffin & McMahan, 1994; Hackman, 1980). Zjednodušeně se pracovní design týká:

- Obsahu, organizace a charakteristik pracovní náplně
- Způsobů a metod vykonávání práce
- Vztahů v organizaci

Pracovní design zkoumá a přináší doporučení o dílčích rozhodnutích, jakou účinnou podobu má mít pracovní náplň, tj. souhrn všech činností, úkolů a jejich celková konstelace. Jinými slovy, náplň práce vykazuje subjektivní i objektivní charakteristiky, kterými jsou např. míra individuální odpovědnosti za vykonávané aktivity, míra autonomie v rozhodování, rozmanitost uplatněných dovedností, závislost na práci druhých (*interdependence*) či kvantita interpersonálních vztahů, které se vztahují k danému pracovníkovi a jeho pracovní roli; všechny tyto charakteristiky mají potenciál ovlivnit individuální, skupinové i organizační výstupy (Parker, 2014). Tato rozhodnutí je možné formalizovat pomocí předpisů pro vytváření (design) či pro úpravy (redesign) pracovních míst (Grant & Parker, 2009).

Postup vyjasnění pojmu je vhodné uzavřít současnou definicí. Grant et al. (2011) uvádějí, že pracovní design by měl být definován značně zešíroka jako “encapsulating the processes and outcomes of how work is structured, organized, experienced, and enacted” (p. 418). Tato flexibilita je žádoucí, neboť pro účely současného dynamického prostředí tradiční statický popis pracovní náplně – výčet shora přiřazených fixních úkolů – neslouží nejlépe. Jak je tomu zvykem, pro porozumění pracovnímu designu by bylo vhodné dodat i podrobnější historický exkurz ke vzniku a vývoji tohoto konceptu. S ohledem na formát práce to však není možné, a proto je nezbytné odkázat na jiné kvalitní přehledy (Daniels, Le Blanc, & Davids, 2014; Fried, Levi, & Laurence, 2008; Hackman & Lawler, 1971; Parker & Wall, 1998; Wall, & Martin, 1987).

Pro lepší porozumění pracovnímu designu v souvislostech je vhodné jej vymezit v jeho teoretickém i praktickém rozměru. Protože z teoretického hlediska souvisí s oblastí pracovní motivace a profesním či osobním rozvojem, je pracovní design nejčastěji předmětem výzkumu v oblasti pracovní motivace, a to v organizačním kontextu a HR (Arnold & Randall, 2010). Mimo ně má své místo v aplikované psychologii, konkrétně psychologii práce a organizace, kde jej lze zasadit mezi teorie motivace, ze kterých vyvozuje svou vnitřní teoretickou strukturu i zákonitosti. Pracovní design se také významně prolíná s centrálním tématem psychologie práce – analýzou a popisem pracovního místa (Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2001a), na kterou při aplikaci procedurálně navazuje. Praktické východisko pracovního designu lze nalézt u HR managementu organizací; coby nástroj může plnit funkci organizačního stimulu vysokého významu, a to díky svému propojení s postoji zaměstnanců a jejich chováním (Parker & Wall, 1998), které se promítá se do celkové výkonnosti a produktivity organizace. Pracovní design je možné spolu s dalšími nástroji řízení výkonnosti (např. obohacování práce, participace, hodnotící pohovory, systém odměňování apod.) cíleně užívat k redukci absentérství a fluktuace, navýšení spokojenosti, motivace i závazku k organizaci (*commitment*) a pracovním úkolům (Anderson et al., 2001a).

Grant, Fried a Juillerat (2011) tvrdí, že pracovní design má své významné místo – aktuálně i historicky – jako výzkumná oblast minimálně ze čtyř důvodů. Těmi jsou fundamentální charakter, teoretická validita, aktuálnost a praktická hodnota; všechny důvody je žádoucí rozebrat v bližším detailu. Za prvé, fundamentální charakter znamená, že aplikace prvků pracovního designu s jistou mírou modifikace je možná v jakémkoli existujícím typu povolání, pracovního místa či organizace, a to bez rozdílu. Předpokladem je zohlednění kontextu, neboť o aplikaci pracovního designu nelze uvažovat izolovaně, a to kvůli jeho velmi silné vazbě na širší pracovní i organizační kontext (Armstrong, 2014).

Druhým důvodem je, že se teorie pracovního designu považuje za vysoce validní. Design je předmětem výzkumu již značnou řadu let a vyznačuje se mnohými rozpracovanými teoretickými perspektivami a prověřenými vztahy v rámci pracovního mikro-kontextu, tj. individuální pracovní náplně. Avšak nejen to, aktuální teoretické pojetí celého fenoménu je již značně sofistikované, komplexní a zasazuje pracovní design i do makro-kontextu. Zvažuje sociální a strukturální aspekty práce v organizaci; integruje různé charakteristiky vlastní pracovní náplně, ať už na úrovni subjektivní percepce charakteristik práce nebo jejími objektivními charakteristikami; uvědomuje si mediační mechanismy mezi charakteristikami pracovní náplně a výsledky práce, kterými jsou např. znalost systému v organizaci, tacitní

znalosti nebo schopnost předjímat a reagovat na problémy; a kategorizuje rozmanité výstupy adekvátně upravené pracovní náplně na psychologické, behaviorální a kognitivní typy atd. (Anderson et al., 2001a; Morgeson, Garza, & Campion, 2003). V kapitole 1.2 bude současné pojetí rozebráno detailně.

Za třetí, pracovní design je předmětem zvýšené pozornosti kvůli výrazným změnám pracovních i organizačních podmínek. Současné změny ve světě práce se týkají třech širších oblastí: (1) *pracovního kontextu*, který je typický přechodem z odvětví výroby do služeb a znalostních ekonomik a vyšší internalizací organizací i ekonomických trhů, což s sebou nese spolupráci či operování napříč různými kulturami, zeměmi a společnostmi; dále (2) *proměň charakteru pracovní síly*, jež je současně příznačná větším podílem vzdělaných pracovníků, potřebou pracovníků s vyššími dovednostmi, vyšším věkovým průměrem (stárnoucí populací), zapojováním více žen do pracovního prostředí a rozvojem jejich kariéry, zvyšováním diverzity podložené migračními vzorci a souvisejícím interkulturním vlivem na interpersonální vztahy; a (3) *v charakteru práce* jako takové. Zde lze uvést zvyšování pracovní zátěže, což přináší stres a vyšší mentální nátlak, ohrožuje mentální zdraví či přináší syndrom vyhoření; nerovnováhu mezi prací a ostatními aspekty života; změny v pracovních úvazcích, vliv pracovního přetížení na prožívání a chování, zavádění práce na dálku a práci z domova, virtuální práci a komunikaci s fyzicky nepřítomnými pracovníky, navýšení emočních a interpersonálních úkolů ve službách, navýšení vzájemné závislosti pracovníků v rámci pracovních úkolů a projektů, používání týmů atd. (Arnold & Randall, 2010; Grant, Parker & Frese, 2010; Parker, 2014). Všechny tyto proměny s sebou nesou pochopitelně odlišné a bezprecedentní požadavky na změny pracovní náplně.

Posledním, čtvrtým důvodem je praktická hodnota pracovního designu, který je oproti jiným složkám širšího designu organizace (např. obtížně proměnitelné organizační kultury) relativně snadno ovlivnitelným prvkem, a to jak ze strany manažerů či HR oddělení (přístupy shora–dolů; *top–down*), tak z pozice řadových zaměstnanců (přístupy zdola–nahoru; *bottom–up*) jednoduše i v každodenním provozu. Aktuálně se lze opřít o solidní množství získaných poznatků a empiricky podložených závěrů, že adekvátně upravené aspekty pracovní náplně souvisí s pozitivními důsledky (Garg & Rastogi, 2006), které byly již výše zmíněny. Z těchto důvodů je tedy žádoucí doporučit jej organizacím k užívání jako velmi užitečnou praxi pro navýšení organizační výkonnosti. Na druhou stranu se nemusí jednat pouze o výstupy pozitivní, kdy např. Johns (2010) podává přehled ambivalentních a nezamýšlených důsledků těchto intervencí. Některé nečekané následky mohou být i závažné, jako např. porušování

psychologické smlouvy a záměru o opuštění organizace (Barnett, Gordon, Gareis, & Morgan, 2004). Jak již bylo uvedeno, při aplikaci designu je nutné zvážit celkový pracovní i organizační kontext; co víc, lze důrazně doporučit, aby byl pracovní design implementován strategicky, neboť úsilí zaměstnanců, které je koordinováno prostřednictvím efektivního a strategického pracovního designu, přispívá i ke konkurenční strategii organizace (Stewart & Brown, 2010).

Závěrečné odbočení obecného úvodu ke konceptu pracovního designu se bude týkat tuzemského akademického prostředí. Teoretických psychologických publikací, které by podrobily bližšímu rozboru tento minimálně 40 let starý koncept a vyjasnili jeho souvislosti, nelze kromě *Organizačního chování* od Kirovové (2017) nalézt mnoho. Konceptu pracovního designu se v rámci širšího tématu *Nové formy práce a pracovních podmínek – pracovní (re)design* dotkla mezinárodní konference Psychologie práce a organizace konaná v roce 2015 v Praze, ze které vznikl i stejnojmenný sborník (Rymeš & Gillernová, 2015), který se však věnuje jiným tématům. Recenzovaná elektronická kniha *Encyklopedie psychologie práce* editorů Procházka, Vaculík, Součková a Leunerová (2015), jež byla publikována nedávno, nabízí originální hesla z oblastí psychologie práce a organizace, ale opomíjí zpracování tématu pracovního designu v obecné rovině; kniha uvádí v rámci širší oblasti pracovní motivace heslo *Teorie charakteristik práce*, což je sice důležitý teoretický model, ale jeho samostatné zpracování představuje příliš specifické zaměření na jednu dílčí teorii. Druhý díl *Encyklopedie psychologie práce* (2016) tento nedostatek kompenzuje, neboť uvádí heslo *Redesign pracovního místa a motivace*, avšak vzhledem k významnosti tématu je heslovité zpracování nedostatečné. Spíše než psychologické publikace se o pracovním designu zmiňují prameny z oblasti personálního řízení jako např. Koubek (2009) či Dvořáková (2012), které téma rozvádějí v souvislosti s *vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst*. V tradiční učebnici psychologie práce (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 1996; 2003) lze vyhledat pouze zmínku o možnostech samostatné práce a participace na rozhodování v rámci motivace k práci v organizacích, avšak téma pracovního designu není blíže zpracováno. V rámci odborných periodik lze téma identifikovat velmi okrajově v souvislosti s tématem pracovní smysluplnosti (Paulík, Novotný, Bláha, Horváthová & Mikušová, 2014) v časopise *Psychologie a její kontexty*. Jiná periodika jako *Československá psychologie*, či *E-psychologie* téma pracovního designu v jakékoli souvislosti nezmiňuje.

1.1 Hlavní teoretické přístupy

Odborné prameny rozlišují čtyři dominantní a odlišné přístupy k pracovnímu designu, které jsou v některých svých prvcích divergentní a dokonce protichůdné: (a) *mechanistický*

z dob klasického industriální inženýrství; (b) z organizační psychologie vycházející *motivační* přístup; (c) *percepčně-motorický* přístup založený na poznatcích experimentální psychologie a (d) *biologický*, odvozený z disciplín, jakými jsou ergonomie, biomechanika či pracovní lékařství (Campion & McClelland, 1993). Rozdíly těchto přístupů zobrazuje přehled v tabulce 1.

Model	Původ	Typické užití	Ilustrativní doporučení	Typické výhody	Typické náklady
Mechanistický	Industriální inženýrství	Řadové pozice v továrnách (např. pásová výroba)	Specializace	Účinnost	Snížená spokojenost
			Simplifikace	Snazší	Snížená motivace
			Opakování	Snížená doba školení	Vyšší absentérství
			Definování požadavků na dovednosti		
Motivační	Organizační psychologie	Manažerské, specializované a výkonné pozice	Různorodost	Spokojenost	Školení
			Autonomie	Intrinsická motivace	Chyby
			Participace	Stabilizace	Stres
				Zákaznický servis	
Percepčně-motorický	Experimentální psychologie Lidské faktory	Těžký průmysl a lehčí repetitivně pozice	Snížení požadavků na informační zpracovávání	Snížená chybovost	Nuda
				Méně úrazů	Monotónnost
				Menší mentální zátěž	
Biologicko-fyzický	Ergonomie Medicina	Všechny druhy pozic	Snížení fyzických nároků a environmentálních stresorů	Fyzický komfort	Finanční náklady
				Redukovaný fyzický stres	Pasivita, letargie
				Snížená únava	

Tabulka 1 – Interdisciplinární přístup k pracovnímu designu založený na výhodách a nevýhodách. Převzato z Campion, Mumford, Morgeson a Nahrgang (2005) a Campion a Thayer (1987)

Není překvapivé, že jednotlivé přístupy mohou být kompatibilní a některé jejich prvky lze vzájemně kombinovat, zatímco jiné jsou naopak protichůdné; lze si představit pracovní náplň zaměstnance pásové výroby, jež může vykazovat vysoký podíl prvků percepčně-motorického i mechanistického přístupu, které oba doporučují mj. minimalizaci mentálních požadavků. Avšak pokud by se pro design takovéto pracovní náplně užilo doporučení motivačního přístupu – mentální nároky zvýšit a zdůraznit tento prvek v rámci pracovní náplně – takové doporučení by bylo úplně protichůdné (Campion, 1988). Zatímco je mechanistický či percepčně-motorický model orientován spíše na organizaci než na pracovníka, motivační je orientován individualisticky. První zmíněné perspektivy si kladou za cíl snižování nároků na školení zaměstnanců a eliminaci chyb, motivační chce zvyšovat spokojenost a motivaci pracovníka; v těchto případech přichází v úvahu přístup interdisciplinární, který

zvažuje náklady a přínosy kombinací jednotlivých přístupů (Campion & McClelland, 1993); žádný z těchto přístupů pochopitelně nemůže být označen jako nejlepší (Campion & Thayer, 1987) a je nutné vycházet z praktických požadavků daného pracovního kontextu se zohledněním i širších organizačních souvislostí, jakými jsou mj. cíle, organizační a HR strategie a jejich důsledky.

1.1.1 Mechanistický přístup

Základním principem mechanistického přístupu je dosažení efektivity a produktivity. Mechanistický design je typicky užíván pro hierarchicky nízké řadové pozice s velmi přesně předepsanými postupy práce. Charakteristickými intervencemi jsou specializace pracovní náplně, nástrojů a procedur, zjednodušení pracovní náplně a pracovních úkolů celkově, zaměření na jednoduché aktivity, standardizace, opakování činností, úspora času automatizací atd. (Campion & Thayer, 1987).

Hlavními zásady mechanistického přístupu jsou odvozeny z vědeckého managementu (také jinak taylorismus, inženýrský přístup k designu) z počátku 20. století, které se neslo v duchu atomizace a zjednodušování. Vědecký management tvrdil, že pracovní pozice lze analyzovat vědecky a že zaměstnanec by se měl přizpůsobit práci (Nankervis, 2005), což je princip, jenž koresponduje i s původní tradicí pracovní psychologie – přizpůsobit člověka práci (Arnold & Randall, 2010). Imperativ efektivity a produktivity se promítl do značně zúženého pojetí pracovního designu, který však úspěšně redukoval neproduktivní prvky práce a eliminoval rozptylující podněty (Grant et al, 2011). Tyto postupy byly umocněny technologiemi jako montážní linka, která plnila mj. i funkci regulace pracovního tempa, a zároveň umožnila šetřit čas původně strávený manuálním přenosem materiálu nebo rozdělení pracovních úkonů do sekvencí (Parker & Wall, 2001). Součástí všech těchto operací je předpoklad, že organizační management bude vytvářet patřičné kontrolní mechanismy jako supervize či incentivní systémy a rozdělovat práci tak, aby mohl kontrolovat a tvarovat chování pracovníka (Morgeson & Humphrey, 2008), aby bylo dosaženo norem produktivity. Znatelné snížení osobní autonomie a eliminace nadbytečných pohybů, jenž byly cíleným záměrem designu vědeckého managementu, úspěšně vyústily do vysoce zjednodušených a standardizovaných pracovních operací (Lawrence, 2010). Ovšem ukázalo se, že ve své extrémní podobě mechanistický design generuje kontraproduktivní chování zaměstnanců, a že zamýšlené cíle vědeckého managementu v podobě produktivity a efektivity jsou velmi idealistické; nečekaně nešťastné následky přišly v podobě podstatných obtíží v řízení zaměstnanců, absentérství, zvýšené fluktuace (Hackman & Lawler, 1971), výrazného snížení

spokojenosti a motivace (Grant et al., 2011), či dokonce sabotáží pracovního vybavení a nástrojů (Fried, Levi, & Laurence, 2008).

Mechanistický design má při zvážení určitých nákladů prokazatelně pozitivní přínosy, a proto principy vědeckého managementu stále ještě můžeme nalézt v základech moderního pracovního designu (Wall & Martin, 1987). Navíc podle Doležalové (2012) se poupravenými prvky tradiční podoby mechanistického designu dnes vyznačuje většina pracovních míst. Důvodem je, že je tento přístup dobře aplikovatelný a produktivní v podnicích, které se vyznačují velmi organizovaným systémem a rutinní pracovní. Jako příklad lze uvést McDonald's, UPS, pásovou výrobu (Nankervis, 2005), call centra s úzkou specializací pozic na prodej jednoho produktu, nebo obecně podniky s hlubokou vnitřní dělbou práce (Doležalová, 2012).

Za cenu vyššího absentérství, snížení spokojenosti a motivace, vyšší pravděpodobnosti zdravotních potíží či zranění způsobených neopatrností pramenící z opakující se pracovní náplně, monotonie, jednostranné zátěže a znemožněné iniciativy svázané předepsanými postupy, přinesl tento přístup možnosti nižší chybovosti v práci a snížené nároky na zaškolení zaměstnanců (Parker & Wall, 2001). Pracovní náplň, která je upravena mechanisticky, má nízké nároky na kvalifikaci a může být obsazena téměř jakýmkoli pracovníkem; další výhodou je, že kvůli minimálním psychickým požadavkům jsou mentální přetížení či stres velmi nepravděpodobné (Campion & Thayer, 1987).

1.1.2 Motivační přístup

Lze říci, že celé vědecké odvětví studující pracovní design se z velké části vyvinulo jako odpověď na mechanisticky orientovaný design, který způsoboval demotivaci a odcizení, což byly ve své podstatě stále ještě dalekosáhlé důsledky industriální revoluce (Parker, 2014). V reakci na snížení motivace a spokojenosti zaměstnanců, kterého se dosáhlo na úkor efektivity řízené vědeckým managementem, se dialekticky do ohniska zájmu dostávala právě témata motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti a osobní pohody (*well-being*). Na kritický stav reagovaly vědecké komunity, které se zabývaly výzkumem pracovního chování, apelováním po vertikálním i horizontálním rozšíření pracovních náplní (Brief & Aldag, 1975). Nové přístupy se zaměřily více na samotnou motivaci zaměstnance jako klíčovou determinantu výkonnosti a pracovních postojů (Fried, Levi, & Laurence, 2008). Tyto změny souvisí s druhou tradicí v pracovní psychologii, a sice přizpůsobování práci člověku (Arnold & Randall, 2010), jež se začala objevovat od 60. let.

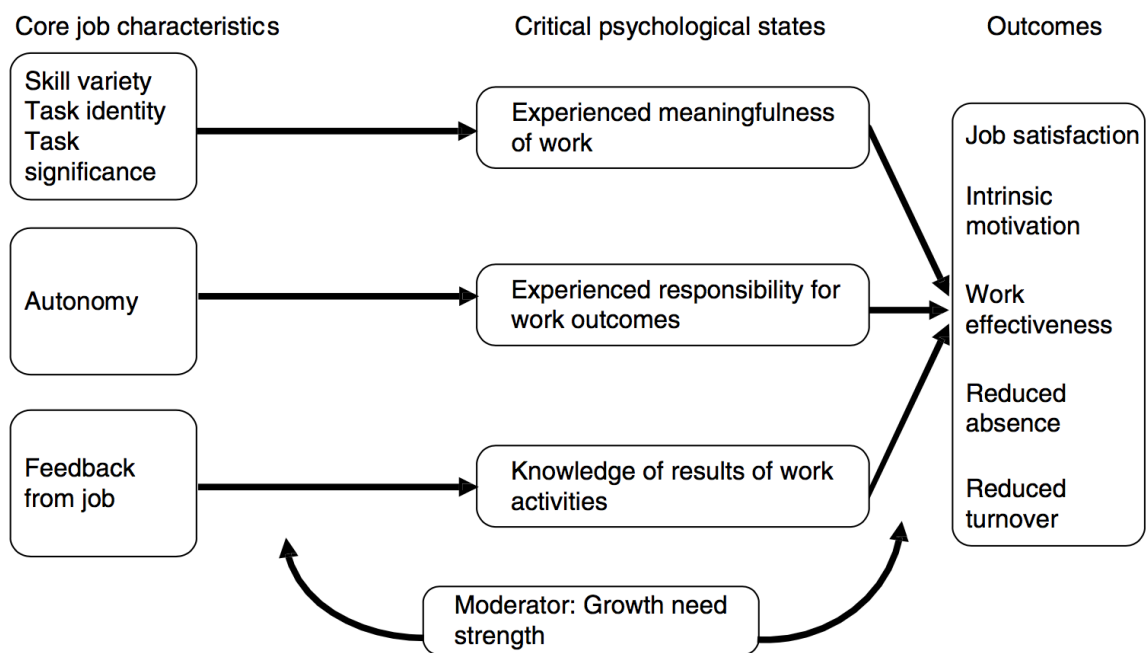
V rámci motivačních teorií k pracovnímu designu lze identifikovat dva přístupy, a sice vůbec nejlivnější a nejznámější teorii pracovního designu – model pracovních charakteristik (*Job Characteristics Model*) a aktuální trend v pracovním designu *vytváření profese (job crafting)*; oba budou detailně popsány později. Celkově se motivační přístup zaměřuje na zlepšení výkonnosti a redukci absentérství prostřednictvím zvýšené motivace, spokojenosti a pracovního nasazení. Nevýhodou investice motivačním přístupem ošetřené pracovní náplně je větší pravděpodobnost náhodných chyb, která je zapříčiněna neznalostí pracovní náplně či vyšší autonomií v rozhodování, s čímž souvisí i stres, psychické přetížení, investice do delšího proškolení a trénování zaměstnanců (Parker & Wall, 2001). Motivační přístup se obecně zabývá úpravou pracovních míst za pomoci technik, které vyšly z práce Fredericka Herzberga a jeho dvoufaktorové teorie motivace, a sice pracovní rotace (*job rotation*), obohacování pracovní náplně (*job enrichment*), jež představuje delegaci některých rozhodnutí a která se dnes transformovala do techniky zmocnění (Grant et al., 2011) a rozšiřování práce (*job enlargement*), což je technika rozšíření úkolů za účelem snížení opakování pracovních úkolů a dodáním více zajímavosti. Z vyjmenovaných technik motivační přístup vychází (Campion & Thayer, 1987). Okrajově je nutné zmínit, že motivační design v sobě nese také důležitý vliv *Přístupu sociotechnických systémů (The Sociotechnical Systems Approach)*, který mj. přinesl inovace v podobě autonomních pracovních skupin a jejich formalizace.

Model pracovních charakteristik (Job Characteristics Model) představuje nejlivnější koncept, jenž zároveň obstál i zkoušce času. Autoři Hackman a Oldham (1976, 1980) jej odvodili z psychologického výzkumu obohacování práce a motivačních teorií (Campion et al., 2005). Jedná se o model (viz obrázek 1), který definuje interakce mezi třemi třídami proměnných: popisuje cílové individuální reakce (výstupy) moderované osobnostními rysy pracovníka, jež jsou funkcemi základních charakteristik vykonávané práce a jimi navozených mediátorů – kritických psychologických stavů, které představují kauzální základ celého modelu (Hackman, 1976). V zásadě je však cílem tohoto modelu zvýšení interní motivace, která vede i k vyšší výkonnosti.

Základní dimenze/charakteristiky pracovní náplně:

1. různost dovedností (*skill variety*) – míra, do jaké pracovní náplň vyžaduje různé typy aktivit pro vykonání práce, umožňuje pracovníkovi použít různé dovednosti či talent, jinými slovy využívá celý rozsah jeho kvalifikace

2. identita úkolu (*task identity*) – míra, do které pracovní náplň umožňuje vykonat úkol (např. vytvořit produkt) od začátku do konce a je možné vidět výsledek, či také přínos jednotlivého úkolu pro konečný produkt/výsledek
3. důležitost/významnost úkolu (*task importance*) – míra, do které má vlastní pracovní náplň podstatný vliv na život, práci či osobní pohodu druhých lidí, ať už interně v organizaci nebo externě mimo ni
4. autonomie (*autonomy*) – volnost v jednání; míra, do které pracovní náplň poskytuje podstatnou svobodu, nezávislost a možnost vlastní rozvahy o tom, jak si jedinec naplánuje práci a procedury nutné k vykonávání práce a plnění úkolů
5. zpětná vazba (*feedback*) – míra, do které pracovník obdrží přímé a srozumitelné informace o efektivitě svého výkonu, který podává vykonáváním pracovních aktivit ve vztahu k požadovaným pracovním výsledkům



Obrázek 1 - Schéma modelu pracovních charakteristik (Daniels, Le Blanc, & Davids, 2014)

Kritické psychologické stavy:

1. smysluplnost (*Experienced Meaningfulness*) – míra, do jaké jedinec prožívá práci jako obecně smysluplnou, hodnotnou a cennou

2. odpovědnost (*Experienced Responsibility*) – míra, do které se jedinec cítí osobně odpovědný za výsledky práce, kterou vykonává
3. znalost výsledků (*Knowledge of Results*) – míra, do které jedinec ví a rozumí na kontinuálním základě, jak efektivně vykonává práci

Pracovník může prožívat kritické psychologické stavy, pokud jeho pracovní náplň v určité míře splňuje právě základní charakteristiky/dimenze; jinými slovy je zde předpoklad o jednosměrném kauzálním vztahu. První tři z nich jsou propojeny: různost dovedností, identita úkolu, důležitost úkolu a vedou k tomu, že vykonávané úkoly pracovník prožívá jako výzvy, a současně, pokud jsou smysluplné, může je vnímat tak, že mají v důsledku i pozitivní dopad na druhé. Charakteristika autonomie ovlivňuje prožívanou odpovědnost, kterou pracovník disponuje za svá rozhodnutí a veškeré aktivity. Třetí stav znalost výsledků souvisí s tím, jak pracovník získává zpětnou vazbu na to, jaké výkony podává. Hackman a Oldham (1976) formalizují výše uvedené prostřednictvím rovnice, jež umožňuje výpočet skóre motivačního potenciálu (MPS), který odráží schopnost pracovní náplně vyvolávat interní motivaci:

$$MPS = \left\{ \frac{(\text{Rozmanitost} + \text{Identita} + \text{Významnost})}{3} \right\} \times \text{Autonomie} \times \text{Zpětná vazba}$$

Zřejmou výhodou této rovnice je možnost výpočtu, kterou mohou v praxi např. manažeři či pracovníci zahrnutí do úpravy pracovních náplní realizovat. Důležitá implikace matematických vztahů uvedených v rovnici vykazuje nerovnost jednotlivých dimenzí – pokud bude v dílčí charakteristice autonomie nebo zpětné vazby dosaženo hodnot blízkých nule, i celkové skóre motivačního potenciálu bude na základě aritmetické operace blízko nule; a to i přestože budou tři první dimenze, které se týkají vlastností úkolů, vykazovat vysoké hodnoty a promítnou se do prožívané smysluplnosti práce, celkové MPS skóre však příliš neovlivní. Model zvažuje i intervenující faktory, které představuje číslo tři.

Jak bylo zmíněno, model obsahuje ještě třetí složku proměnných, a sice výstupy interakce pěti základních charakteristik a mediátorů, tj. tří kritických psychologických stavů. Těchto pět druhů výstupů jsou v podstatě individuální reakce pracovníka. První reakcí je pracovní spokojenost ve vztahu k pracovní náplni; pracovník je uspokojen vykonáváním své práce, která nese vysoké hodnoty zmíněných charakteristik, a proto se u něj také dostaví vnitřní (intrinsická) motivace k tomu, aby svou práci vykonával kvalitně a efektivně; model očekává, že takový pracovník se s vyšší pravděpodobností dostaví do práce; kruh se uzavírá tím, že se redukováné absentérství promítá i do snížené míry fluktuace. Logika modelu pracovních

charakteristik tvrdí, že pokud dojde ke zlepšení základních charakteristik pracovní náplně, z benefitů zvýšené motivace budou těžit všichni zaměstnanci; ovšem ještě mnohem více jedinci, u kterých je ve vysoké míře zastoupena potřeba růstu (Daniels, Le Blanc, & Davids, 2014). Potřeba růstu je tedy moderátor, který vliv na výstupy dodatečně ještě zesiluje či zeslabuje.

Z hlediska ověření teorie, první meta-analýza přinesla mírnou empirickou podporu (Fried & Ferris, 1987). Byl podpořen předpoklad, že specifické charakteristiky pracovní náplně mohou být důležité determinanty pracovních výstupů a že individuální potřeba růstu je důležitou moderující proměnnou; ovšem nebylo úspěšně prokázáno, že je možné považovat právě těchto pět dimenzí za odlišné a vzájemně vylučující; stejně tak role tří kritických psychologických stavů coby mediátorů nebyla plně prokázána (Parker & Wall, 2001). Druhá meta-analýza autorů Humphrey et al. (2007) však vztahy mezi motivačními charakteristikami a výstupy zpřesnila a odhalila jejich mnohem silnější vliv na pozitivní výstupy; motivační charakteristiky korelují zejména s intrinsickou motivací a co víc, identifikovala se velmi vlivná role mediátoru tohoto vztahu – prožívaná *smysluplnost*. Tento kritický stav je dle empirických závěrů propojen kromě charakteristik rozmanitost dovedností, identita a významnost úkolu i s autonomií a zpětnou vazbou. Retrospektivně lze říci, že model pracovních charakteristik byl dominantním a zlomovým modelem v oblasti pracovního designu a z jeho přínosů se čerpá dodnes. Problematické je, že se zaměřuje na úzké rozpětí pracovních charakteristik a opomíjí sociální elementy a širší pracovní kontext (Morgeson & Humphrey, 2008). Motivační potenciál intrinsických pracovních charakteristik není to jediné, co může vést k vysoké výkonnosti, spokojenosti a motivaci; k těmto faktorům mohou přispět i jiné aktivity jako rozvoj vlastních dovedností, implementování drobných inovací, řešení problémů či možnost být kreativní (Daniels, Le Blanc, & Davids, 2014).

Vytváření profese (Job Crafting). Důsledek globálního přechodu do znalostních ekonomik či služeb z původních továrních či výrobních ekonomik je i změna v povaze práce v organizacích; vliv této změny se promítá mj. do nově vznikající proaktivní perspektivy k pracovnímu designu (Grant & Parker, 2009). Nejranější přístup založený na motivaci vytváření profese se objevuje v akademických kruzích v počátcích roku 2000 a představuje radikální změnu v praktickém přístupu k pracovnímu designu. Všechny hlavní přístupy představují intervence managementu v zavádění změn do individuální pracovní náplně; oproti tomu vytváření profese staví do centrální pozice samotného pracovníka, který přebírá aktivní roli a iniciuje procesy změn v jeho pracovní náplni, aby ji lépe přizpůsobil svým schopnostem, dovednostem, potřebám i hodnotám (Oldham & Fried, 2016).

Při detailním pohledu je vytváření profese v původní konceptualizaci autorů Wrzesniewski a Dutton (2001) proces tvarování hranic pracovní náplně a sociálního prostředí (interakcí a vztahů) prostřednictvím třech typů změn: (1) *kognitivní vytváření profese*, tj. změny v percepci vlastních charakteristik práce, (2) *úkolové vytváření profese* neboli změny v obsahu práce a (3) *vztahové vytváření profese* v podobě kvality a kvantity interakce s druhými. Autoři uvádí, že obvyklým účelem těchto změn je ovlivnit smysluplnost a identitu práce ve vztahu k individuální pozici. Komplementárně však Niessen, Weseler a Kostova (2016) zjistili, že hlavním důvodem užívání vytváření profese bylo vytvořit či udržet pozitivní sebe-obraz a významně souviselo s délkou pracovních zkušeností v organizaci.

Vytváření profese reprezentuje individuální redesign a lze jej chápat jako na sebe-orientované proaktivní chování (Niessen et al., 2016), které lze doporučit organizacím k využívání vedle tradičních přístupů shora-dolů, jež se ukazují jako částečně neefektivní (Demerouti & Bakker, 2014). Rizikem je, že změny učiněné prostřednictvím vytváření profese nejsou obvykle explicitně vyjednány či zpravidla ani povšimnuty nadřízenými a v tomto důsledku ani nemusí být v souladu s cíli organizace (Tims & Bakker, 2010). Toho by si měly být organizace vědomy a korigovat individuální cíle tak, aby korespondovaly s organizačními cíli prostřednictvím strategického řízení (Becker & Huselid, 2010).

Při kritickém zhodnocení přínosů vytváření práce lze obecně konstatovat, že dosavadní výzkum přináší spíše smíšené empirické důkazy o důsledcích, které jsou spojené s chováním a postoji zaměstnanců (Oldham & Fried, 2016). Hypoteticky by mělo vytváření profese vyústit v pozitivní kognitivní a behaviorální důsledky jako spokojenost, smysluplnost práce, zvýšený závazek, angažovanost, výkonnost a vyšší úroveň pohody (Demerouti & Bakker, 2014); ovšem některé důsledky mohou být i nežádoucí, zejména z toho důvodu, že nejsou pod pracovníkovou kontrolou jako např. nečekaný negativní vývoj vztahů, jichž hranice, intenzita a kvalita byly pozměněné vztahovým vytvářením profese (Niessen et al., 2016).

Podle Oldhama a Frieda (2016) byla snaha o operacionalizaci konstruktů vytváření profese nejlépe zpracována a integrována do *modelu pracovních požadavků–zdrojů* (job demands-resources model), což je konceptualizace autorů Demerouti a Bakker (2011), jež však posouvá definici vytváření profese; charakterizuje jej totiž jako proaktivní změnu, která je provedena za účelem optimalizace dosažení cílů, a to prostřednictvím úpravy pracovních nároků a zdrojů pracovní náplně (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Tímto přerámováním se

vytváření profese transformuje spíše do oblasti angažovanosti a není relevantní jej zde dále rozebírat.

1.1.3 Biologický přístup

Biologický přístup se vyvinul v 70. letech ve vědních disciplínách, kterými jsou pracovní lékařství, biomechanika (tj. pohyby těla), pracovní fyziologie (Astrand & Rodahl, 1977), antropometrie (rozměry těla) a zejména ergonomie (Grandjean, 1980), pro niž jsou typická témata jako manuální a těžká práce, zvažování rozměrů lidského těla, nervová kontrola pohybů, design pracovních stanic, únava, nuda, pracovní doba a přestávky, práce v noci a směnný provoz atd. (Kroemer & Grandjean, 1997). Smyslem biologického přístupu je mj. přizpůsobit technologii v práci pro pracovníky.

Biologicko-fyziologické přístupy jsou typické zaměřením na minimalizaci fyzických a biologických rizik, eliminaci fyzické zátěže a přináší doporučení ohledně regulativních opatření pro limitní hodnoty hluku či teploty, kapacitou výdrže a fyzické síly pracovníka (Campion, 1988) či úpravu práce o více přestávek a změny pracovních činností, tj. pracovní rotace. Technika pracovní rotace má dva významy. Jeden z nich představuje laterální pohyb uvnitř organizace mezi různými odděleními za účelem rozvoje dovedností pracovníka, který není adekvátní pro biologický přístup. Druhý význam rotace odkazuje ke změnám pracovní náplně přesunem pracovníka z úkolu s velmi vysokými fyzickými nároky na méně náročný, anebo z velmi opakujícího se úkolu na jiný; účelem rotace je mj. snížit nudu, únavu a s ní spojená zranění (Rogelberg, 2007).

Typické pro tento přístup je zaměřením na různé zdravotní prevence jako např. muskulo-skeletální onemocnění, která se vyskytují u opakujících se pracovních činností. Zde může být jako preventivní strategie využito rotace pracovní náplně (*job rotation*), pro jejíž optimální aplikaci jsou vyvíjeny i algoritmy (Asensio-Cuesta, Diego-Mas, Cremades-Oliver & González-Cruz, 2012). Za cenu vyšších ekonomických výdajů na úpravu nástrojů, zařízení a pracovního prostředí tento model očekává výhody, kterými jsou lepší fyzické zdraví včetně méně poranění, bolestí, celkové menší únavy pracovníků (Parker & Wall, 2001). Úpravy práce mohou být spojeny i se sníženým absentérstvím a vyšší spokojeností, na základě toho, že pracovní náplň je méně pracná – ovšem může se stát, že pracovníci mohou být i ospalí a letargičtí, pokud práce obsahuje velmi málo fyzických požadavků (Campion & Thayer, 1987).

1.1.4 Percepčně-kognitivní / informační přístup

Přestože má biologický přístup s percepčně-motorickým společné zaměření na pracovní vybavení a úpravu pracoviště, liší se v tom, že zdůrazňuje na ergonomice založené fyziologické prvky pracovní náplně oproti více psychologicky orientovanému percepčně-motorickému přístupu (Griffin & McMahan, 1994). Percepční přístup je odvozen z experimentální psychologie a rozvinul se v prostředí inženýrství lidských faktorů (*Human Factors*) podloženého výzkumy autorů McCormick (1976), Meister (1971) nebo Fogeí (1967). Stejně jako experimentální psychologie, percepčně-kognitivní design vychází ze zaměření na úroveň pracovních dovedností a limity informačního zpracování lidskou psychikou. Hlavní principy jsou úprava osvětlení, displejů, software a potřebné vybavy, tištěných materiálů, vstupních a výstupních informací, zpracování informací, požadavků na paměť, míry stresu a nudy (Campion & Thayer, 1987) a týkají se typicky pracovních oblastí, jakými jsou rafinérie či velíny v letovém provozu, kde je silný důraz na přesnost, návaznost a na zpracování velkého množství informací z displejů.

Vývoj přístupu lze datovat do 60. – 70. let, kdy zvýšená technologická komplexita přinesla masivní odklon od manuální práce směrem k obsluze strojů a jejich monitorování (Campion et al., 2005), na což reaguje percepčně-kognitivní model orientací na snížení nároků spojených s informačním zpracováním (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016). Tyto principy vyvozuje z lidské mentální kapacity a jejích limitů s ohledem na kognitivní procesy (pozornost a koncentraci) ve vztahu k pracovní náplni, která je specifická interakcí stroje a člověka. Přínosy aplikace tohoto přístupu jsou zvýšení kvality a přesnosti výsledků, snížená pravděpodobnost chyb a nehod navýšením spolehlivosti a bezpečnosti práce v neposlední řadě úpravou uživatelského prostředí. Taková úprava uživatelského prostředí vede k většímu fyzickému komfortu operátorů a snížené mentální zátěži, což se promítne do nižší únavy a stresu a pozitivního postoje zaměstnanců k pracovním stanicím a vybavě. Nevýhody mohou být nuda ze snížené mentální stimulace, nižší spokojenost a motivace pracovníka (Griffin & McMahan, 1994).

Implementování doporučení percepčně-motorického designu sice pomůže ke snížení nároků a eliminace chyb, ale samotné vlastnosti technologie v některých případech mohou celý problém ještě zhoršit – někteří zaměstnanci mohou mít tendenci k vykonávání více aktivit naráz: vyhledávání informací na internetu mimo svou pracovní náplň, povídání si na telefonu a psaní textových zpráv, či si sami volí drobné pracovní přestávky, aby si mohli zkontrolovat e-mail; výzkum objevil, že při rozložení či přesunu pozornosti z vlastní práce k jiným

předmětům pozornosti dochází k velkému informačnímu zatížení psychiky a zaměstnanci pak trvá mnohem déle zaměřit se zpět na svou práci – po krátké mentální pouze trvá 10-20 násobně déle se znovu plně soustředit na pracovní náplň. Výše uvedené vede k tomu, že se dostaví nežádoucí důsledky v podobně sníženého výkonu a výskytu chyb, které se percepčně-motorický design snaží původně eliminovat (Noe et al., 2016).

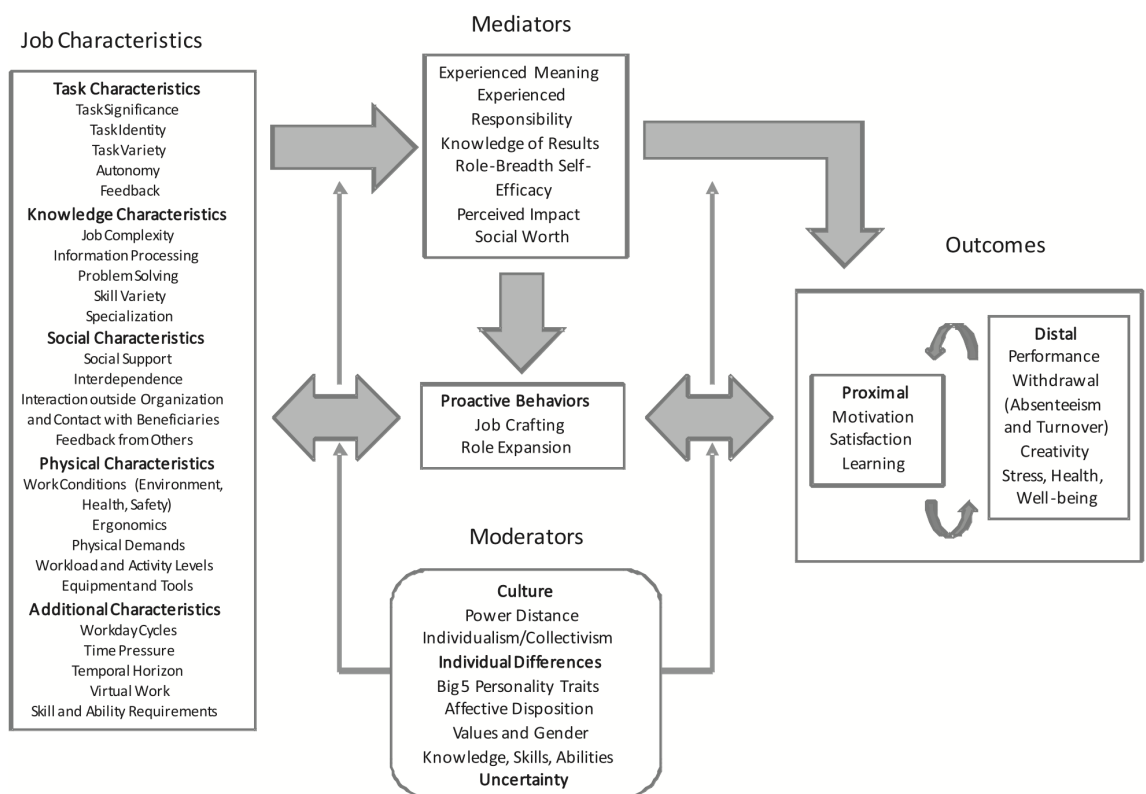
1.2 Integrativní přístupy

Přestože bylo studiu pracovnímu designu věnováno velmi mnoho akademického úsilí, při celkovém kritickém zhodnocení došli Morgeson a Humphrey (2006) k závěru, že prozatímní snahy byly omezené, nedostatečné, nekompletní a obecně problematické. Hlavní přístupy Bakker a Demerouti (2014) kritizují pro jejich jednoduchost, jednostrannost, nedostatečné vysvětlování dynamiky a nízkou flexibilitu vůči proměňující se povaze práce. Dalším problémem je zaměření výzkumných aktivit na jeden teoretický model; Anderson et al. (2001a) tvrdí, že většina výzkumných snah se soustředila na užití a prověření modelu pracovních charakteristik Hackmana a Oldhama (1976), což je jedna z hlavních příčin omezeného porozumění celému konceptu. Navíc jeho rozsáhlá popularita a úspěch pravděpodobně přispěly ke sníženému vědeckému úsilí, kdy se pracovní design vnímá jako „uzavřený případ“ (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Aktuální vědecké aktivity by vzhledem k historickému vývoji měly mířit k integrativním modelům, z nichž mezi významné lze zařadit např. *interdisciplinární model* autorů Champion a Thayer (1985; Champion, 1988), nicméně celkové teoretizování v oblasti pracovního designu za posledních 20 let dramaticky ustalo (viz obrázek 2), anebo s výjimkou zmíněného interdisciplinárního zpracování postrádalo kvalitní integraci (Morgeson & Humphrey, 2006). Nehledě na jiné ambiciózní komplexní konceptualizace (např. Parker, Wall & Cordery, 2001), přinesli Grant et al. (2011) nejvíce kompletní integrativní zpracování, (Humphrey et al., 2007; Morgeson & Humphrey, 2008), které sjednocuje současné i tradiční teoretické poznatky.

Schematické zobrazení (viz obrázek 2) reprezentuje strukturální vztahy všech pěti obecných komponent tohoto teoretického modelu a aspiruje o komplexní statický i dynamický popis pracovního designu. Mezi charakteristiky pracovní náplně a výstupy, do kterých se promítají, vkládají interaktivní prvky – mediátory, moderátory a proaktivní chování. Pouhá vizuální orientace v modelu ihned odhalí, že jsou zde obsaženy prvky zmíněných hlavních teoretických perspektiv z kapitoly 1.1.

Některé elementy integrativního modelu si však zaslouhují komentář. *Charakteristiky pracovní náplně* jsou rozšířené až na pět podkategorií. Bylo zjištěno, že důležitou skupinou jsou sociální charakteristiky, které zůstávaly vědci dlouho nepovšimnuty kvůli úzkému zaměření výzkumu na motivační složku (Parker, 2014). Nyní je zřejmé, že sociální kontext, ve kterém je pracovní náplň vykonávána, má jedinečný vliv pracovní design, jenž dosahuje za hranice motivačních charakteristik; pokud se podpoří např. dimenze sociální podpory namísto úpravy charakteristik samotných úkolů a činností, výsledkem je vyšší motivační potenciál a zajímavost pracovní náplně (Morgeson & Humphrey, 2006). Sociální podpora dokonce neobvykle silně koreluje se závazkem k organizaci (Humphrey et al., 2007).



Obrázek 2 – Integrativní model pracovního designu (Grant et al., 2011)

Mediátory neboli proměnné, které jsou součástí vztahu mezi charakteristikami a výsledky pracovního designu, představují významnou oblast výzkumu. Je jisté, že pracovní design je účinný v rámci svých výstupů, ale systematické empirické prověření proč – jakými mechanismy je účinek pracovního designu zprostředkován – není doposud dostatečný (Parker et al., 2001). Prožívaná smysluplnost, jejíž důležitý vliv byl již zmíněn, by měla hrát centrální

roli při aplikaci principů pracovního designu (Johns, 2010). Kromě tradičních a alternativních mediátorů uvedených v modelu se ukazuje, že např. zmocnění, rychlost reagování na problémy (Morgeson et al., 2003), angažovanost (Oldham & Fried, 2016), či tzv. tacitní znalosti (Parker et al., 2001) mají pravděpodobně významnou roli.

Moderátory, kterými je zde míněna kultura, individuální rozdíly či nejistota, jsou faktory, které ovlivňují směr a sílu vztahu mezi charakteristikami a výstupy pracovního designu. Ohledně moderátorů byla publikována spíše nekonzistentní zjištění, která je nutné upřesnit (Oldham & Fried, 2016).

Nejvýznamnější kategorii *výstupy* člení model na *proximální* (motivace, spokojenost, učení) a *distální* (výkon, odchody, tj. absentérství či fluktuace, kreativity, stres, zdraví a osobní pohoda), které lze souhrnně označit jako tradiční. Alternativní výstupy, jako občanské chování k organizaci, korupce, proaktivita či angažovanost, je však nutné více zkoumat (Johns, 2010). Výstupy pracovního designu budou rozebrány v navazující kapitole.

Poslední komponenta *proaktivní chování* představuje kategorii, která odkazuje k tomu, že pracovník pouze nereaguje na předpis pracovních činností definovaný nadřízeným, ale že sám přebírá iniciativu ke změnám pracovní náplně a role (Grant et al., 2011), což jsou mj. principy vytváření profese.

2. Pracovní design a kontexty

První kapitola teoretické části sloužila k vyjasnění konceptualizací pracovního designu. Na základě tohoto rozboru by mělo být zřejmé, že design má představovat odůvodněná rozhodnutí o kombinaci charakteristik pracovní náplně, a to včetně případného důrazu či potlačení některých z nich. Praktické řešení pracovního designu očekává složité nelineární interakce (Humphrey et al., 2007) jak mezi charakteristikami samotnými, tak s jejich mediátory, moderátory i s kontextuálními prvky mimo pracovní náplň. Ačkoli je pracovní design výlučně záležitostí mikro-kontextu, makro-kontext se do jeho výstupů promítá, ať velmi mírně nebo zásadně (Johns, 2010) a jeho výzkum je doposud nedostatečný (Dierdorff & Morgeson, 2013).

2.1 Individuální faktory

Díky úsilí vědců jsou v současnosti k dispozici rozsáhlé vhledy do psychologických a behaviorálních výstupů pracovního designu (Grant et al., 2010), které jsou pro účely práce pojmenovány také jako individuální faktory a představují mikro-kontext pracovního designu. Řadí se mezi ně tradiční výstupy jako motivace, spokojenost, výkonnost a rozvoj. Tento výčet

však rozhodně není definitivní a záměrně nerozebírá současné výzkumné trendy, kterými jsou interakce pracovního designu a kreativity, občanského chování k organizaci, upřímnosti, korupce (Johns, 2010), nebo angažovanosti (Demerouti & Bakker, 2011). Tyto důsledky musí být v rámci obecnějšího zaměření stati vyloučeny. Rozbor bude stavět zejména na výsledcích meta-analýzy autorů Humphrey et al. (2007), která představuje – díky analýze databáze složené ze 677 článků, kodifikace 259 empirických článků, analýze 6.333 korelací a explorační analýze 276 vztahů – aktuálně nejkvalitnější a nejpřesnější odhady vztahů mezi charakteristikami pracovního designu a souvisejícími faktory. Tyto faktory rozčleněny do obecných postojových, behaviorálních a kognitivních kategorií, které pracovní design ovlivňuje (Morgeson & Humphrey, 2008).

2.1.1 Postojové faktory

Mezi klíčové důsledky pracovního designu na úrovni postojů lze vyzdvihnout zejména spokojenost a intrinsickou motivaci, závazek či nasazení (Morgeson & Humphrey, 2008). Co se týče závazku (*commitment*) a nasazení (*job involvement*), oba faktory pozitivně korelují nejen s motivačními charakteristikami pracovní náplně, ale mnohem více se sociálními charakteristikami (Humphrey et al., 2007).

Pracovní spokojenost je jednou z nejvíce populárních důsledků pracovního designu (Parker, 2014), a proto vyžaduje delší komentář. Je známo, že atributy pracovní náplně významně predikují pracovní spokojenost např. v porovnání s platovým ohodnocením, které má limitující potenciál k naplnění spokojenosti, resp. bylo naznačeno, že vede ke spokojenosti za specifických podmínek (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010). Meta-analýza (Humphrey et al., 2007) potvrdila, že pětice základních motivačních charakteristik známých z modelu pracovních charakteristik je spojena s pracovní spokojeností; ovšem nejsilnější vztah byl nalezen u autonomie a sociální podpory, což jsou vůbec nejlepší prediktory pracovní spokojenosti. Do pracovní spokojenosti se dále promítá vzájemná závislost pracovníků, zpětná vazba od druhých, sociální podpora, informační zpracování, komplexita pracovní náplně a různorodost úkolů (*task diversity*), která je samostatně spojena i se spokojeností s platovým ohodnocením, spokojeností s nadřazeným a možnostmi povýšení (Humphrey et al., 2007). Lze tedy jenom doporučit, že by organizace v případě zájmu o zlepšení pracovní spokojenosti měly prakticky působit na tyto dvě dimenze. Na druhou stranu, pracovní design bývá někdy organizacemi zamítán, neboť je spojen se zvýšenými výdaji. Tento předpoklad se potvrdil v případě autonomie či charakteristik práce spojených se znalostmi (komplexita, informační zpracování, řešení problémů, rozmanitost dovedností a specializace), které vyžadují vyšší

nároky na ohodnocení a trénink pracovníků (Morgeson & Humphrey, 2006). Nicméně, Morgeson a Humphrey (2006) také přinesli mimořádně praktické zjištění, že vztah mezi sociálními charakteristikami a náklady je neutrální až negativní. Na základě těchto závěrů je vhodné zaměřit úpravy pracovního designu na sociální dimenzi, a sice vytvořit a podporovat prostředí, kde může pracovník rozvinout blízká přátelství, poznat druhé, potkávat se s nimi atd. a podpořit takové chování nadřízeného, které se vyznačuje projevováním zájmu o spokojenost a pohodu svých podřízených.

Vztah mezi *intrinsickou motivací* a pracovním designem je již dlouhodobě známý a prověřený (Fried, Levi & Laurence, 2008), což není překvapivé, neboť samotné metody „klasického“ pracovního designu vychází zejména z principů motivačních teorií (Gallagher & Einhorn, 1976). V organizacích je intrinsickému motivačnímu potenciálu pracovní náplně věnováno poměrně málo pozornosti, neboť je ustálenou praxí zaměřovat se především na dosahování účinnosti při adekvátní úrovni platového ohodnocení (Giancola, 2010). Plat sice může být pro mnohé typy pracovníků motivující, ovšem jeho účinky jsou dalekosáhle převáženy intrinsickými charakteristikami práce (Judge et al., 2010). Je však nutné dodat, že se nejedná o takzvaný „lék na všechno“, neboť i zde platí individuální podmíněnost vlivu pracovních charakteristik na motivaci (Parker & Ohly, 2008).

2.1.2 Behaviorální faktory

Behaviorální důsledky pracovního designu se vztahují k výkonnosti (kvalita, kvantita), absentérství, fluktuaci či kontraproduktivnímu chování (Morgeson & Humphrey, 2008). *Absentérství* souvisí se sociální podporou, dále autonomií, identitou úkolu a zpětnou vazbou; *fluktuace* byla prověřována spíše jako záměr o opuštění pracovní pozice a bude podrobena rozboru v rámci kognitivních výstupů; faktor *pracovní výkonnosti* souvisí *subjektivně* se sociálními charakteristikami interdependence a zpětnou vazbou od druhých (Humphrey et al., 2007). Dosahování výkonnosti však může být ambivalentní cestou – uspořádání náplně, jež podporuje pracovníkovu výkonnost, může mít negativní vliv na rozvoj a učení, kreativitu, občanské chování k organizaci či na samotné zdraví (Johns, 2010).

2.1.3 Kognitivní faktory

Mezi kognitivní výstupy pracovního designu lze zařadit zejména učení a rozvoj, záměr k opuštění pracovního místa, vnímání pracovní role apod. (Morgeson & Humphrey, 2008). *S intencí k opuštění pracovního místa* nesouvisela žádná z motivačních charakteristik; na

druhou stranu sociální charakteristiky (vzájemná závislost pracovníků, zpětná vazba a sociální podpora) jsou s tímto faktorem propojeny velmi silně (Humphrey et al., 2007).

Je již dlouho známo, že pracovní design ovlivňuje *rozvoj a učení* na pracovišti a je mediátorem tohoto vztahu; porozumění rozvoji dovedností a jejich využití na pracovišti se velmi silně promítá do produktivity organizace i do organizačního učení (Russo, 2016). Je důležité, aby organizace byly poučeny a povzbuzovány k tomu, aby design práce poskytoval příležitosti pro užití širších dovedností a neformální zvyšování kvalifikace, a to v rámci na rozvoj zaměřených strategií (Payne & Keep, 2003). K procesu učení vykonávám pracovních úkolů (*on-the-job learning*) přispívá větší komplexita pracovní náplně, která stimuluje intelektuální aktivitu a sebereflexi (Russo, 2016). Zvládnutí úkolů může být nastaveno pro zaměstnance jako výzva, ovšem jak naznačují data, míru potřebného učení je nutné optimalizovat ve vztahu k tzv. zóně proximálního vývoje a vyhnout se všední metodě „skoč do vody a plav“ (Parker, 2014).

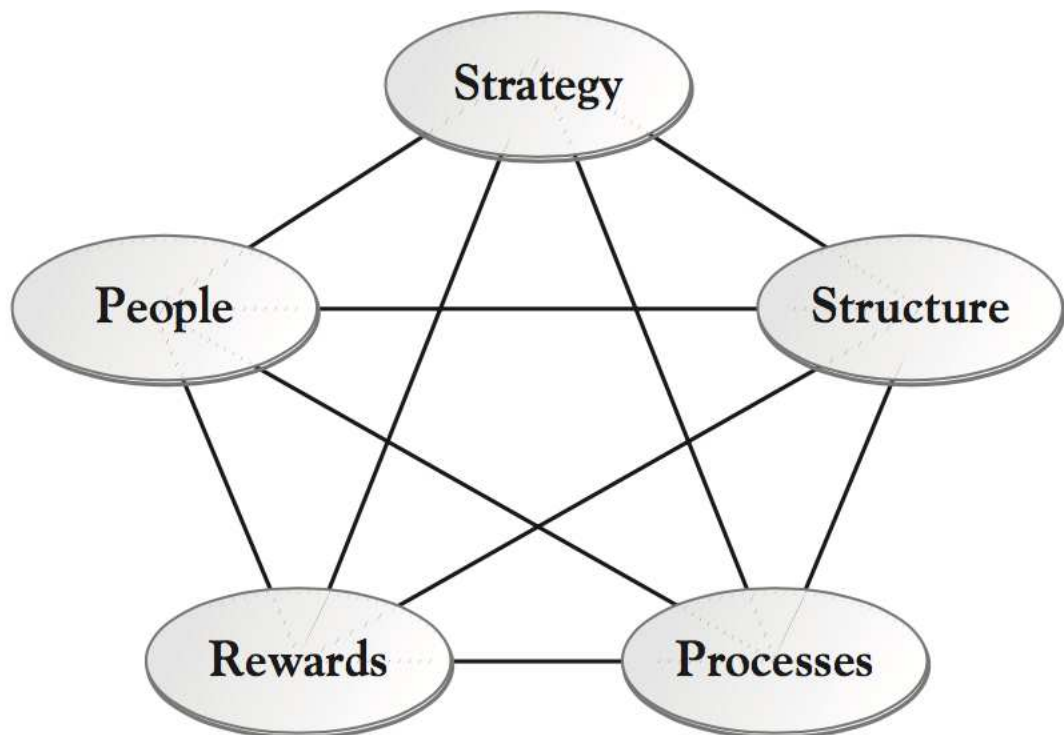
2.1.4 Faktory osobní pohody

Mezi výstupy, jež jsou spojené s pohodou na pracovišti, lze zařadit úzkost, stres, přetížení, fyzické zdraví, emoce atd. (Morgeson & Humphrey, 2008). Nejsilnější vztahy u charakteristik jsou následující: *přetížení* souvisí s rozmanitostí úkolů (*task variety*), komplexitou úkolů, významností úkolu a zpracováním informací; autonomie a zpětná vazba vedou spíše k *úzkosti*; pracovní podmínky souvisí se *stresem* více než motivační charakteristiky (autonomie, zpětná vazba a identita úkolu) či sociální charakteristiky; poslední kategorie *vyhoření* má negativní vztah k charakteristikám zpětná vazba od druhých, sociální podpora, autonomie, různorodost dovedností, identita a významnost úkolu (Humphrey et al., 2007). Faktor úzkosti je také moderován vysokým skórem v dimenzi Big 5 neuroticismus (Oldham & Fried, 2016).

2.2 Organizační faktory

Pracovní a organizační design jsou velmi úzce propojené procesy (Armstrong, 2014). Design organizace představuje makro–kontextuální faktory, které Parker et al. (2001) nazývají antecedenty. Antecedenty mohou mít podobu externích faktorů (trh práce, technologie, politické či veřejné instituce) a interních faktorů (manažerské styly, technologie, strategie atd.) či proměnných, jež se týkají se charakteristik lidského kapitálu v organizaci. Souhrnně mají roli výchozích činitelů, které by se měly zohlednit při rozhodování o podobě pracovního designu.

Interní organizační faktory budou předmětem následující kapitoly, neboť je lze na rozdíl od externích modifikovat.



Obrázek 3 – Hvězdicový model (Galbraith, 2014)

Na úrovni organizace souvisí pracovní design se složkami a praktikami, které vychází zejména z HR oddělení a jsou jimi systém odměňování, nároky na zvyšování kvalifikace, požadavky na kompetence či řízení výkonnosti (Morgeson & Humphrey, 2008; Parker & Wall, 1998). Ovšem HR oddělení je pouze jednou dílčí složkou celé organizace. Pro účely kompletnějšího rozboru, který aspiruje o identifikaci dalších souvisejících komponent organizace, bude zde adoptován takzvaný *Hvězdicový model (The Star Model)*, jenž zavedl Galbraith již v 60. letech (viz obrázek 3); samozřejmě se jedná pouze o jeden z možných existujících konceptualizací designu organizace. Hvězdicový model rozlišuje pět strukturálních elementů (faktorů) organizace a jejich vzájemné interakce (Galbraith, 2014): (1) *strategii*, která určuje směr činnosti a chování organizace; (2) *strukturu* představující hierarchickou distribuci moci v organizaci a síly, jež se týká rozhodování; (3) *procesy*, které se týkají toku informací a rozhodování, jak se činnosti budou vykonávat; (4) *odměny*, což je způsob ovlivnění a motivace lidí k výkonu a dosahování cílů; a (5) *lidí* nebo také HR praktiky, jež souvisí s kompetencemi zaměstnanců a jejich postoji. Uvedených pět strukturálních elementů

organizace, které lze považovat za odlišné, budou přiblíženy v souvislosti s pracovním designem

2.2.1 *Strategie organizace*

S určitou mírou zjednodušení lze tvrdit, že strategie představuje globální směr, jakým organizace zaměří svůj růst a výkonnost; souvisí s tím, jak by jednotlivá oddělení, týmy a jedinci měli své jednání řídit, což představuje série rozhodnutí regulované limitovanými zdroji organizace (Galbraith, 2014). Jestli je klíčovou otázkou *jak* se dosáhne zvolených strategických cílů, je nasnadě, že v jedné organizaci nemusí být dosaženo produktivity a výkonnosti stejným způsobem jako v jiné: pro jednu může být klíčová spíše kreativní cesta, jež s sebou nese inovace jako např. pro IT sektor, pro druhou zaměření na autonomii v rozhodování a důraz na empatii jako např. v sektoru hotelových služeb; z těchto důvodů je velmi důležité propojit metody koordinace a organizace úkolů na individuální úrovni s HR strategií (Delery & Shaw, 2001; Stewart & Brown, 2010), která systematicky podporuje konkurenční strategii organizace a nastavené organizační cíle.

Avšak Backer a Huselid (2010) poukazují na chybějící literaturu, jež by propojila oblast strategického HR managementu, který se orientuje zpravidla na zaměstnance jako zásadní konkurenční výhodu a oblast pracovního designu, jehož „mikro“ zaměření zpravidla širší strategický kontext ignoruje, neboť zohledňuje zejména strukturu a povahu pracovní náplně. Teorie strategického řízení lidských zdrojů totiž zvažuje především kompetence a motivaci pracovníků, na které by se mělo cíleně působit v rámci metod dosahování vysoké výkonnosti (Combs, Lie, Hall & Ketchen, 2006). Backer a Huselid (2010) doporučují zaměřit se navíc na pracovní design jako na dimenzi vysoce výkonných pracovních systémů v organizaci, nebo alespoň její mediátor, neboť má strategický význam v dopadu na organizační výkonnost, a navíc může přispět i k vytvoření konkurenční výhody.

2.2.2 *Struktura*

Struktura představuje distribuci rozhodovacích pravomocí napříč celou organizací ve vertikální i horizontální dimenzi a zajišťuje organizovaný způsob chování v rámci stanovené hierarchie (Galbraith, 2014), která také souvisí s předmětem činnosti. Strukturou se rozumí kontextuální organizační faktor, který se do vlastní pracovní náplně promítne zejména stupněm centralizace procesů rozhodování, formalizace procedur či vlastní velikostí organizace a koresponduje například s tím, jak vysoká míra autonomie bude zaměstnancům ponechána

(Morgeson et al., 2010). Pracovní design zde ve svém důsledku zasahuje až do manažerských funkcí, kterou je rozhodování.

Organizační struktury, jež jsou spíše ploché, mají zpravidla tendenci ponechat zaměstnancům více autonomie v rozhodování a volnosti ke změnám pracovních náplní (Parker et al., 2001). Taková struktura bude pravděpodobně více organická a bude prostředím větší adaptability a flexibility pro zaměstnance; jako protipól lze hovořit o mechanistické struktuře s vysokou standardizací, formalizací pravidel či procedur a centralizovaným rozhodováním (Morgeson et al., 2010). Ve vztahu k velikosti organizace Gibbs et al. (2010) zjistili, že velké organizace spíše volí moderní přístup k pracovnímu designu zaměřením na multitasking, vzájemnou závislost pracovníků, autonomii a dovednosti, naopak malé či neziskové organizace volí spíše klasický přístup (naopak nízké hodnoty ve všech charakteristikách).

2.2.3 *Procesy*

Tato složka designu organizace zahrnuje toky informací, kontrolní procesy, či technologické systémy, které by měly svými vlastnostmi podporovat zvolené charakteristiky pracovního designu (Galbraith, 2014). Např. při vyšší míře autonomie je nezbytné poupravit technologie v organizaci, aby korespondovaly s touto charakteristikou – což je krok, který buď organizace opomíjí, anebo jej vnímají vyloženě okrajově (Parker & Wall, 1998). Interakce technologie či technologických systémů a pracovního designu se může promítnout do pracovní spokojenosti a úrovně stresu; technologie, jež monitoruje výkonnost spolu s nízkou autonomií a nepřítomností sociální podpory vede prokazatelně ke snížené spokojenosti (Morgeson et al., 2010).

Pracovní charakteristiky by měly korespondovat i s povahou pracovních procesů, které vycházejí z předmětu činnosti organizace. Pokud je procesní stránka daného odvětví komplexní a proměnlivá, je strategicky adekvátním rozhodnutím ponechat např. dimenzi autonomie a vzájemné závislosti pracovníků na vysoké úrovni a delegovat tak část manažerských funkcí řadovým pozicím; naopak je žádoucí doporučit nízkou úroveň autonomie ve vztahu k procesům, které jsou spíše sekvenční a kdy je většinové zaměření práce na fyzické operace (Stewart & Brown, 2010).

2.2.4 *Odměny*

Hvězdicový model rozlišuje další složku designu organizace, kterou je systém odměňování, možnosti povýšení či uznání a výzvy, což jsou nástroje podporující motivaci

(Galbraith, 2014); je zřejmé, že se jedná o některé z klíčových odpovědností HR managementu organizace.

Jmenované praktiky řízení lidských zdrojů jsou dalším z faktorů, který je nutné synchronizovat při vytváření nových pozic a rolí a z hlediska pracovního designu se týká minimálně následujících čtyř opatření, která uvádějí Parker a Wall (1998). Prvním z nich je doporučení pro zavedení méně limitujícího popisu pracovní náplně (*job description*), který umožní větší flexibilitu při výkonu pozice – ovšem zde je žádoucí zvážit požadované výstupy a jiné souvislosti, neboť např. pro mechanistický design toto doporučení bude kontraproduktivní. Nicméně popis pracovní náplně je základním stavebním kamenem HR koncepcí a měl by přecházet pracovnímu designu. Za druhé, Parker a Wall zdůrazňují, že velmi kritickou oblastí je platové ohodnocení a systém odměn, neboť se ukazuje, že vztah mezi platem a motivací je velmi komplexní; ve vztahu k pracovnímu designu začíná být populární ohodnocení podložené dovednostmi a znalostmi pracovníka a na základě jeho výkonnosti. Třetí oblastí je trénink a rozvoj, které souvisí zejména s pracovním redesignem z důvodu nutného rozšíření ovládaných dovedností. Ukazuje se, že tento prvek často spouští organizací podcení. Za čtvrté, doporučuje se také zvážit stadium kariéry coby důležitý moderátor, neboť změna pracovního designu, která bude realizována například za účelem zvýšení náročnosti práce, nemusí být převažující preferencí pro všechny pracovníky v dlouhodobém horizontu. Interakce pracovních charakteristik ve vztahu ke stadiu kariéry však ještě nebyla důsledně prozkoumána (Oldham & Fried, 2016).

2.2.5 Lidé

Z hlediska tohoto organizačního faktoru lze vyzdvihnout jako klíčové procesy náboru a výběru pracovníků. Je žádoucí přizpůsobit nástroje výběru tak, aby bylo možné vyhledat a získat pracovníky, kteří splňují alternativně zvolená kritéria pracovního designu a vyhodnotit zejména jejich způsobilost ke členství v organizaci a její kultuře, spíše než k obsazované pozici (Parker & Wall, 1998). Celkově vzato pak může lidský kapitál sehrát roli důležitého moderátoru při úspěšné aplikaci pracovního designu.

Kromě nástrojů výběru zaměstnanců je nutné také uvažovat o lidském kapitálu z hlediska jeho složení v souvislosti se současnými i budoucími pracovními trendy. Je možné uvažovat i o různých generacích a jejich vztahu k designu; HR oddělení by mělo pečlivě rozhodovat o multi-generačním rozložení pracovní síly, přizpůsobit pracovní design generačním hodnotám, jejich preferencím vůči pracovnímu designu (Hernaus & Vokic, 2014)

a zvažovat tak odlišné působení na jejich motivaci. Obecně lze říci, že na konfiguraci pracovních charakteristik nebudou reagovat různé generace stejně, a nemusí také těžit tytéž pozitivní výsledky (Oldham & Fried, 2016). Pouze okrajově je patřičné zmínit, že individuální rozdíly jednotlivých pracovníků také moderují výstupy zvoleného designu, z nichž prověřený vztah je znám mezi svědomitostí a významností úkolů, pozitivní afektivitou a obohacováním práce, či silou růstové potřeby a pracovními charakteristikami (Grant et al., 2011). V těchto případech může být výhodné užít a aplikovat poznatky o vytváření profese, kdy si pracovníci mohou vytvarovat design práce individuálně (idiosynkraticky).

Přestože Galbraith (2014) vyřazuje kulturu z hvězdicového modelu doby element, který lze jen těžko kontrolovat a změnit, anebo jehož změny trvají velmi dlouhou dobu, jedná se o faktor, který je v pracovním designu relevantní zvažovat. Zejména při zvýšené míře migračních vzorců, čímž získává pracovní síla interkulturní a mezinárodní charakter. Erez (2010) poukazuje na to, že kultura představuje specifické vzorce a kódy, jež se promítají do lidských preferencí určitých charakteristik pracovního designu a souvisí s tím, že jsou považovány za vhodné a smysluplné; kultura se ukazuje jako moderátor mezi výsledky a charakteristikami pracovního designu.

II. NÁVRH VÝZKUMNÉHO PROJEKTU

3. Popis výzkumného projektu

Doslova tisíce studií prokázalo vliv pracovního designu, který se promítá do organizačních (výkonnost, kvalita) i individuálních (postoje, chování, kognice, osobní pohoda) výstupů, které jsou nesporně smysluplné (Dierdorff & Morgeson, 2013). Lze tedy tvrdit, že téma je navzdory některým nedostatkům relativně dobře zmapováno a jsou známy jeho souvislosti, jež také představily kapitoly teoretické části. Je možné rozlišit čtyři hlavní odlišné přístupy k pracovnímu designu ve vztahu k převažujícímu typu práce (Campion & Thayer, 1987), a navíc jsou dostupné i integrativní modely (Grant et al., 2011), které aspirují o ucelení odlišných poznatků. Současně je k dispozici *dotazník pracovního designu* (Work Design Questionnaire), který zpracovali Morgeson a Humphrey (2006), jenž představuje doposud nejvíce kompletní nástroj pro měření pracovních charakteristik. Na základě této teoretické výbavy si návrh empirické části klade za cíl prozkoumat, jak vypadá praxe v aplikaci pracovního designu v organizacích. Zaměření projektu bude obecně mapující, na základě čehož může sloužit jako výchozí pro případné navazující výzkumy, které budou prověřovat například specifické vztahy, jež jsou mezi charakteristikami pracovní náplně a souvisejícími výstupy. Následující řádky představují výchozí teoretické předpoklady.

Co se týče současné praxe v organizacích, Giancola (2011) upozorňuje na opomíjení intrinsického potenciálu pracovní náplně, kdy převažuje zaměření na adekvátní úroveň ohodnocení a dosahování výkonnosti. Opačně se pracovní náplň také zřídka považuje za zdroj problému (Campion & Thayer, 1987). Stejný přístup lze očekávat v českém prostředí. Tuzemské prostředí se vyznačuje chybějící literaturou, která by se zabývala tématem pracovního designu ve větší šíři, což může mít ten důsledek, že se jedná spíše o neznámý koncept i pro HR oddělení organizací; v tomto ohledu lze také očekávat pravděpodobnou absenci jeho systematického užívání, která se týká účelného dosahování organizačních i individuálních výstupů. Na druhou stranu to nemusí znamenat, že principy pracovního designu organizace prakticky nepoužívají.

Přestože je možné teoreticky rozlišit čtyři odlišné přístupy k pracovnímu designu, lze v praxi spíše očekávat kombinace jednotlivých prvků těchto přístupů, které mohou mít podobu kompromisního, sekvenčního či syntetizujícího řešení (Campion et al., 2005); nesmíšenou podobu jednoho přístupu pravděpodobně nebude možné nalézt. Gibbs et al. (2010)

identifikovali, že volba pracovního designu závisí na velikosti organizace a zejména na předmětu činnosti; a dále, že organizace užívají v zásadě dva nesespecifické přístupy v podobě „moderního“ a „klasického“ pracovního designu. Lze odhadovat, že první odkazuje spíše k motivačnímu, druhý k mechanistickému přístupu.

Johns (2010) pokládá otázku, za jakým účelem má být pracovní design použit: uspořádání náplně, které podporuje velmi vysokou výkonnost v pracovní roli, naopak nemusí vůbec podporovat zdravotní stránku zaměstnance, jeho kreativitu, spokojenost nebo rozvoj. Vytváření nových nebo změny stávajících pozic jsou procesy, jež jsou nerozlučně spojeny s výstupy, jaké mají přinést organizaci. Avšak výše bylo poukázáno na to, že pracovní náplň zůstává často nepovšimnutým faktorem, který lze za těmito účely úspěšně využívat – jak z hlediska problémů, tak potenciálu při dosahování organizačních cílů.

Významné produktivity lze dosáhnout koncepčním propojením s jinými složkami organizace, kdy je žádoucí, aby design organizace podporoval pracovní design, což vyplývá i ze současných akademických příspěvků. Synchronizace pracovních pozic a strategického řízení lidských zdrojů je vůbec prvním krokem (Becker & Huselid, 2010; Delery & Shaw, 2001; Stewart & Brown, 2010), ovšem důležité jsou i další složky organizace, což nastiňuje druhá kapitola; jsou jimi např. struktura, praktiky odměňování či skladba lidského kapitálu. Stejně jako může být kombinace jednotlivých charakteristik pracovní náplně „smrtebná“ (Johns, 2010), tak je možné uvažovat o tom, že koncepční i operativní propojení jednotlivých složek organizace s pracovní náplní může být značně neúčinné a kontraproduktivní.

3.1 Cíle výzkumného projektu

Výzkumný projekt je zaměřen na identifikaci převažujících řešení, které se vztahují k problematice pracovního designu v českých organizacích. V rámci navrhovaného projektu byly formulovány následující výzkumné cíle:

- 1) Identifikovat, jaké přístupy k pracovnímu designu české organizace používají.
- 2) Popsat, jaké faktory pracovního designu jsou hodnoceny jako významné.
- 3) Určit, jak souvisí pracovní design s jinými složkami designu organizace.

3.2 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor bude složen z představitelů HR managementu/personálního oddělení, které jsou součástí středně velkých organizací o počtu 100–250 zaměstnanců. Takto velké organizace jsou pro aplikaci pracovního designu adekvátní cílovou skupinou. Popis

vzorku bude sledovat charakteristiky respondentů (věk, vzdělání, pracovní pozice, délka působení na pozici) i organizací (předmět činnosti, počet zaměstnanců). Cílem projektu je realizovat rozhovory ve 20 organizacích, ve kterých bude zacíleno vždy na jednoho kompetentního zástupce HR oddělení. Celkový počet respondentů tedy bude 20, což je určeno z důvodu časově náročného zpracování kvalitativních dat. Způsobilost respondentů vypovídat relevantní informace o organizační praxi bude zajištěna tak, že pro výzkumné šetření budou získáni takoví jedinci, jejichž praxe v organizaci je minimálně rok dlouhá. Při získávání výzkumného vzorku z cílové populace, která byla popsána výše, lze očekávat obtíže, jež budou pravděpodobně souviset s ochotou ke spolupráci. Je možné, že spousta organizací nebude na výzvu ohledně účasti na výzkumu nijak reagovat, a proto se může výběrový soubor považovat spíše za obtížně dostupný. Z těchto důvodů bude vhodnější pro sestavení výzkumného vzorku využít metodu nenáhodného výběru, a sice techniku sněhové koule.

3.3 Výzkumné metody

3.3.1 Výzkumný design

Aby zůstal navrhovaný projekt konzistentní, tzn. aby byly výzkumné cíle a celkové zaměření projektu v souladu, byla s ohledem na doporučení autorů Saunders, Lewis & Thornhill (2016) učiněna následující rozhodnutí o podobě výzkumného plánu. Byla zvolena průzkumná výzkumná strategie a kvalitativní deskriptivní design, jehož cílem je identifikace obecných vzorců, které by mělo výzkumné šetření odhalit; z těchto důvodů také nebudou formulovány žádné hypotézy. Pro sběr kvalitativních dat bude použita pouze jedna metoda, a sice polostrukturovaný rozhovor a následná analýza takto získaných kvalitativních dat technikou obsahové analýzy. Volba deskriptivního designu je odůvodněna tím, že pracovní design představuje relativně prozkoumaný fenomén, který je však v českém prostředí spíše méně známý, a proto bylo účelné přistoupit k fenoménu popisným způsobem. Tato výchozí orientace může sloužit pro budoucí specificky zaměřené výzkumné snahy, jak již bylo uvedeno.

3.3.2 Zvolené metody

Pro zaměření bakalářské práce byl z praktických i výzkumných důvodů zvolen jako hlavní metoda sběru dat polostrukturovaný rozhovor. Dyadická osobní interakce dostala přednost oproti dotazníkové formě šetření, která byla zamítnuta kvůli očekávané nízké návratnosti; strukturovaný formát dotazníku také neumožňuje požadovanou flexibilitu. Stejně rozhodnutí bylo učiněno v neprospěch strukturovaného rozhovoru. Naopak nestrukturovaný rozhovor sice v podání zkušeného výzkumníka může dosahovat vysoké validity, na druhou

stranu ale neumožňuje částečně systematický sběr důležitých informací, který je však důležitý z hlediska zaměření projektu. Polostrukturovaný rozhovor se tak zdá být ideální variantou, kdy se jeho struktura omezí na několik základních otázek a zajistí vyšší flexibilitu, jež umožní detailní prošetření nečekaně objeveného tématu. Navozený raport mezi výzkumníkem a respondentem v rámci osobního setkání je další výhodou, kterou lze získat oproti dotazníkovému šetření. Tyto podmínky jsou výhodné pro prozkoumání možných ambivalentních a nejasných aspektů zkoumané problematiky, jež mohou respondenti dostatečně vysvětlit.

3.3.3 *Sběr dat*

Lze očekávat, že získání přístupu k respondentům a informacím nebude vždy jednoduché a je žádoucí zvažovat strategii, jak zajistit úspěšné výsledky. Saunders et al. (2016) poskytuje mnoho následujících doporučení praktického charakteru. Pro veškeré aktivity spojené se sběrem je velmi důležité zajistit dostatečné množství času. Před samotným oslovením organizací bude pořízen seznam vybraných organizací, které budou pravděpodobně ochotné ke spolupráci a splňují definovaná kritéria. Je samozřejmé, že v mnoha organizacích se pokus o kontakt setká s neúspěchem. Při vytváření seznamu bývá výhodné zvážit, zda výzkumník nemá nějaké již existující kontakty v dané organizaci, což mimořádně zvyšuje úspěšné získání přístupu k respondentům a informacím. Pakliže nějakí takoví respondenti budou dostupní, budou osloveni jako první a budou také požádáni o referenci na další respondenty.

Prvním krokem samotného navázání kontaktu bude oslovení e-mailem. Za tímto účelem bude vypracovaný průvodní dopis, který bude velmi specificky vyjasňovat cíle výzkumu, požadavky na participanty, pozitivní přínosy výzkumného šetření včetně explicitního konstatování, že bude zajištěna anonymita a důvěrnost získaných dat; tento krok by měl celkově přispět ke zvýšení důvěryhodnosti (kredibility) výzkumníka. V případě, kdy se nepodaří zajistit odpověď na zasláný email přibližně do týdne, bude zvažován telefonický kontakt. Jako incentiva, která může pomoci pro zvýšení motivace jednotlivých respondentů, může být poskytnuto navazující doporučení ohledně úpravy pracovní náplně, které bude vyvozeno na základě zjištěných informací a výsledků výzkumného šetření. Co se týče zajištění již zmíněné důvěryhodnosti, je žádoucí, aby výzkumník užíval neutrální jazyk, komunikoval transparentně a opakovaně ujistil respondenty/organizaci o anonymitě a důvěrnosti získaných informací, což podpoří předložení informovaného souhlasu k podpisu. Sběr dat tedy proběhne vždy s informovaným souhlasem a souhlasem s pořízením nahrávky. Rozhovory, které je žádoucí

realizovat v trvání maximálně 30 minut, budou digitálně zaznamenány pro pozdější pořízení přepisu do tištěné podoby (transkriptu).

3.3.4 *Materiály*

Jak již bylo uvedeno, rozsah otázek bude směřovat k návrhu několika základních otázek, které se při realizaci rozhovoru doplní o další rozšiřující a vyjasňující otázky. Tento soubor otázek je možné nahlédnout v příloze č. 1. První, druhá a třetí otázka souvisí s prvním cílem, jenž má vyjasnit, v rámci jakého přístupu organizace k úpravě pracovní náplně přistupuje. Čtvrtá a pátá otázka souvisí s druhým cílem, tj. jaké faktory pracovního designu hodnotí organizace jako významné. Se třetím výzkumným cílem souvisí šestá a sedmá otázka, které jsou zaměřeny na určení míry, jak spolu souvisí pracovní design a složky designu organizace. Je možné očekávat, že při vedení rozhovoru a sbírání dat bude možné narazit na témata, která nebudou chtít někteří respondenti sdělit, nebo pro ně bude citlivé je sdělovat jako např. fluktuace, problémy v organizaci apod. Ochrana respondentů bude zajištěna obsahem informovaného souhlasu a patřičným přístupem k analýze dat, kdy bude užito pouze zobecňujících závěrů ve vztahu k citlivým datům.

3.4 **Způsob zpracování dat**

Analýza dat získaných kvalitativní výzkumnou strategií bude provedena prostřednictvím techniky obsahové analýzy, která byla zvolena za účelem objektivního popisu, jenž bude umožněn systematickým a kvantitativním zpracováním pořízených nenumernických dat. Na základě identifikace počtu výskytu (frekvence) odpovědí na výzkumné otázky bude možné identifikovat vzorce a trendy. V souladu s doporučením Saunders et al. (2016) bude postup následující. Celý proces bude mít sekvenční povahu a analýza bude rozlišovat několik fází. Prvním krokem je pořízení přepisu rozhovorů za účelem získání textového datového souboru. Dále bude nezbytné rozhodnout, jakým způsobem budou data kodifikována, tj. převedena na kódy prostřednictvím redukce velkého objemu textových dat. Pro tyto účely je žádoucí vytvořit explicitní pravidla pro kódy a kategorie, prostřednictvím kterých budou nenumernická data kvantifikována. Je však možné, že tyto kódy budou pozměněny dodatečně, aby lépe korespondovaly se získanými daty a respektovaly přístup zdola-nahoru. Explicitní pravidla kodifikace budou zmíněna pro celkové účely konzistence, transparency a možnosti replikovat stávající zjištění. Jako jednotka analýzy budou zvoleny jednoslovné či dvouslovné kódy. Následně bude zahájen samotný proces kódování, který bude proveden nejprve na malém vzorku rozhovorů, aby se ověřila korespondence kódů a textového materiálu a případné úpravy.

V tuto chvíli by také bylo žádoucí nechat zakódovat část textového souboru jiného výzkumníka, čímž se prověří systém kódů, jeho transparentnost a podpoří se tak vyšší reliabilita.

4. Diskuze

V rámci navrhovaného projektu lze předvídat limity a různá úskalí, která budou navozena řešením výzkumného problému a mohou se stát zdrojem systematických či náhodných chyb. Hlavní rizika se budou týkat kvality získaných dat, neboť rozhovor coby interpersonální situace s sebou nese rizika záměrného či nezáměrného zkreslení (*bias*). Dle autorů Saunders et al. (2016) mohou být tato zkreslení jak na straně výzkumníka, tak na straně respondenta. Za prvé, zkreslení na straně výzkumníka, který vede rozhovor (*interviewer bias*), mohou být způsobena vkládáním komentářů, neverbálním chováním či pouhou intonací, což se pochopitelně může promítnout do reakcí respondenta, v neschopnosti výzkumníka navázat raport či nízké osobní kredibility; tyto faktory mohou vyústit do stavu, kdy se respondent rozhodne náhle redukovat svou ochotu poskytovat hodnotná data či omezit jejich rozsah. Druhý typ představuje zkreslení na straně respondenta a jeho odpovědi (*interviewee bias*). Tato rizika se mohou týkat chování, které bude ovlivněné působením efektu sociální žádoucnosti (sociální desirabilita), anebo percepce osoby výzkumníka. Také selektivní důraz výzkumníka na určitou oblast může způsobit zvýšenou senzitivitu respondenta, ať v pozitivním, nebo negativním smyslu, kdy může být vnímán jako příliš intruzivní. Všechna uvedená úskalí mohou ve výsledku narušit výzkumný plán tím, že se získá pouze částečná reprezentace reálné situace a dojde k znehodnocení dat zkreslením. Samozřejmě je žádoucí se jich vyvarovat.

Volba polostrukturovaného rozhovoru představuje odůvodněné rozhodnutí, které s sebou nese jistá metodologická rizika. Výzkumný projekt však staví na předpokladu, že organizace jsou zasycené různými dotazníky a materiály podobného charakteru; u cílové skupiny se také předpokládá značné informační přetížení, a proto se dotazníkové šetření zdálo nevhodné kvůli pravděpodobně nízké návratnosti. Osobní setkání by tedy mělo ochotu spolupráce v poskytování dat hypoteticky navýšit. Navzdory těmto rizikům rozhovor představuje metodu, která se vyznačuje vysokou validitou a umožňuje zjistit velké množství relevantních informací o tématu.

Další metodologické problémy se mohou týkat zvolené kvalitativní výzkumné strategie a předpokládají pro tento design typická úskalí. Metoda polostrukturovaného rozhovoru není standardizovaná a je tak žádoucí reflektovat možné limity týkající se reliability; dva různí výzkumníci totiž nemusí získat stejná data. S tímto problémem souvisí již zmíněná validita, která může nabývat sice vysokých hodnot v případě kvalitně vedeného rozhovoru zkušeným výzkumníkem, ale naopak také velmi nízkých, a to při nedostatečné metodologické přípravě. Typickým problémem bude reprezentativita výběrového výzkumného vzorku. Získané

informace nebude možné zobecnit na cílovou populaci, neboť technika sněhové koule představuje nenáhodnou metodu výběru, čímž získaný výzkumný soubor nemůže reprezentovat charakteristiky základního souboru. Také technika obsahové analýzy může představovat zdroj nepřesností: je přímo závislá na kvalitě získaných dat; není se u ní možné vyvarovat interpretací ze strany výzkumníka, a to včetně možné individuální selekce dat, která považuje za důležitá (Bryman, 2012).

Chybějící částí teoretického přehledu, která by mohla přispět k porozumění konceptu pracovního designu, je rozvedení historického pozadí, jež bývá tradičně zahrnuto; je tomu tak i v nedávném příspěvku Oldhama a Frieda (2016). Avšak z důvodu zaměření výzkumného projektu a formálních limitů práce bylo opodstatněné historickou část vynechat, a to s uvedením příslušných referencí. Stejně tak uvedené teorie v přehledové části nejsou vyčerpávající a uvádí pro účely práce relevantní výběr.

Jak ukázala meta-analýza (Humphrey et al., 2007), aktuálně se lze opřít o doposud nejpřesnější odhady týkající se vztahů pracovních charakteristik a jejich účinků vč. porozumění funkce interních mechanismů. Tohoto výsledku bylo dosaženo komplexnějšími analytickými procedurami, které se použili v této oblasti poprvé. Na druhou stranu, zjištěné výsledky mohou být zkreslené – podhodnocené i nadhodnocené. Meta-analýza je citlivá na tzv. „šuplíkový problém“ (*file drawer problem*), neboť nemůže do výpočetních postupů zahrnout studie, které nenalezly žádný efekt a nebyly (záměrně) publikovány (Bryman, 2012). Stejně tak není možné zahrnout všechny publikované studie, neboť je obtížné dostat se k některým datovým souborům.

Dalším problematickým aspektem je komplexita vztahů pracovních charakteristik, o kterých byla publikována empirická zjištění. Humphrey et al. (2007) například potvrdili, že autonomie má zásadní vztah k dosažení vysoké míry spokojenosti, ale za cenu nákladů spojených s vyššími nároky na ohodnocení a zvýšení kvalifikace. Nehledě na to, že tento výsledek podporuje tradiční protiargument k implementaci pracovního designu – vysoké náklady, problematické zejména je, že autonomie nemá vždy takto pozitivní výstupy, obzvlášť pokud by se tuto charakteristiku snažily organizace implementovat izolovaně jako „spásné“ řešení. Autoři Mullarkey, Jackson, Wall, Wilson a Grey-Taylor (1997) a Wright a Cordery (1999) zjistili, že přínos autonomie je podmíněn dalšími charakteristikami jako nerutinní a podnětná práce; vysoká míra autonomie automaticky neznamená, že pracovník bude prožívat vyšší míru spokojenosti a motivace. Tato souvislost podporuje postřeh, jenž uvádí Johns (2010),

který zmiňuje „smrtné kombinace“ pracovních charakteristik v HR praxi, kdy např. spojení nízká autonomie/vysoká významnost úkolu může vést k syndromu vyhoření. Stejným principem může být opačný případ – aplikace vysoké míry autonomie do obsahově chudé pracovní náplně; autonomie, jež je v kombinaci s užitím úzkého spektra dovedností a např. nízké významnosti úkolu, vede k nízké motivaci, spokojenosti a jiným negativním důsledkům (Fried et al., 2008). Jak lze vidět, pracovní design nelze považovat za univerzálně pozitivní řešení, neboť může mít i negativní či ambivalentní následky (Barnett et al., 2004; Johns, 2010); zejména v případě vytváření profese mohou být důsledky nečekané, neboť pracovník nemá spousty faktorů pod kontrolou (Niessen et al., 2016). Výsledek implementace je souhrnem složitých nelineárních interakcí, z čehož vyplývá, že před jeho aplikací je nutné vždy provést rozsáhlejší úvahu, v níž budou figurovat mikro– i makro–kontextuální faktory; je také žádoucí tyto souvislosti zkoumat.

Autoři se shodují, že teorie pracovního designu má následující nedostatky. Kritika míří k omezenosti dosavadních přístupů, které byly úzce zaměřeny na motivační složky pracovního designu (Parker, 2014), neboť např. i sociální charakteristiky mají jedinečný vliv (Humphrey et al., 2007; Morgeson & Humphrey, 2006). Dále mnozí apelují po integraci získaných poznatků (Campion, 1988; Grant et al., 2011; Morgeson et al., 2003), čehož ještě nebylo uspokojivě dosaženo, neboť teoretických příspěvků je mnoho, ale empirických dokladů méně. Dále se mnohé studie shodují na tom, že je nutné studovat pracovní design v rozmanitých v kontextech (Grant et al., 2010; Morgeson et al., 2010).

Výzkum pracovního designu tedy vyžaduje další úsilí v rozmanitých oblastech, a to nejen z důvodu proměny pracovního prostředí přechodem do ekonomiky znalostí a služeb (Grant & Parker, 2009). Je žádoucí zaměřit se na identifikování klíčových sociálních charakteristik, jichž vliv zmapovala nedávná meta–analýza (Humphrey et al., 2007), a to ve vztahu k individuálním výstupům. Také je nutné zpřesnit vztahy tradičních i alternativních charakteristik pracovní náplně (Oldham & Fried, 2016), neboť zatímco u sociálních a kontextuálních faktorů lze zaznamenat vzestup zájmu, afektivní perspektivy byly prozatím spíše opomíjeny (Grant & Parker, 2009). S vybranými charakteristikami souvisí rozmanité výstupy, kdy je nezbytné prověřit kromě tradičních typů, kterými jsou spokojenost a motivace, ještě alternativní formy v podobě angažovanosti (Demerouti & Bakker, 2011), kreativity, občanského chování k organizaci, korupce, upřímnosti (Johns, 2010), šikanování, osobního života, dobrovolnictví nebo osobní pohody (Oldham & Fried, 2016). Další akademické stanovisko, na kterém se mnozí autoři shodují, se týká nutného zaměření pozornosti na

vynořující se proaktivní perspektivy, které zdůrazňují přístup zdola–nahoru v podobě vytváření profese (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012). Je také žádoucí blíže determinovat roli vytváření profese v ucelené teorii pracovního designu. Z hlediska integrativní teorie je nezbytné blíže ujasnit i role mediátorů a moderátorů, které jsou současně známé jako např. organizační kontext (Morgeson et al., 2010). O propojení pracovního designu a strategického řízení lidských zdrojů, jež představuje slibný stimul výkonnosti organizace, není aktuálně mnoho známo (Becker & Huselid, 2010). Závěrem lze podotknout, že kromě zaměření na obsahové zpřesňování poznatků je důležité zvážit metodologické způsoby, jimiž budou tyto informace získány. Grant et al. (2011) tvrdí, že pracovní design představuje nahromadění mnoha teoretických poznatků, jež byly získány průřezovými studiemi, nebo použitím pouze jedné výzkumné metody, což znemožňuje zachytit složité vztahy třetích proměnných či obrácené kauzality; je nezbytné rozšířit pole poznatků o závěry získané experimenty, kvazi–experimenty, longitudinálními průzkumy, kvalitativními studiemi a smíšenými výzkumnými designy podpořenými triangulací metod.

Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl poskytnout širší zpracování teorie pracovního designu s ohledem na důležité teoretické i praktické souvislosti. Za tímto účelem byla představena koncepce pracovního designu a její významnost v různých kontextech. Dále byly identifikovány čtyři odlišné, ale v některých prvcích komplementární přístupy k pracovnímu designu, které reflektují zejména charakter práce, na základě čehož zdůrazňují odlišné prvky práce, a to včetně vyplývajících výhod a nevýhod. Navzdory celkovému poklesu teoretického úsilí byl představen jeden z aktuálních integrativních modelů pracovního designu, který aspiruje o zpřístupnění uceleného pojetí, jež bude aplikovatelné pro co největší šíři organizací. Byly doloženy nejaktuálnější empiricky podložené odhady týkající se vztahů mezi pracovním designem a faktory na individuální i organizační úrovni. Návrh výzkumného projektu, který má podobu kvalitativního deskriptivního designu, se zaměřil na identifikování trendů, jež převažují v praxi v přístupu k pracovní náplni v českých organizacích.

Ze stati bakalářské práce vyplývá, že při vytváření nových nebo změnách stávajících pozic je nutné vždy zhodnotit mnoho faktorů, aby bylo možné dosáhnout požadovaných výsledků, jež jsou záměrem úpravy pracovní náplně. Z hlediska mikro-kontextuálních prvků je vhodné zvážit kombinace pracovních charakteristik, jejich smysluplné vyvážení a vyvarovat se neproduktivním kombinacím; dále je nezbytné zohlednit charakteristiky lidského kapitálu v organizaci, pro které má být pracovní design aplikován; v neposlední řadě je nutné uvažovat o makro-kontextuálních východiscích, kterými jsou komponenty designu organizace (struktura, procesy, cíle, předmět činnosti), kulturní pozadí nebo podmínky trhu apod., jež se dohromady velmi silně promítnou do výsledných účinků pracovního designu.

Přestože bývá pracovní náplň, která může být mj. zdrojem vnitřní motivace, spokojenosti, osobní pohody i vyšší produktivity v organizacích často relativně přehlížena, dosažené empirické výsledky by měly být důvěryhodným podkladem, který by mohl inspirovat organizace pro vyšší zavádění praktik pracovního designu; HR oddělení by měla užívat tento nástroj vedle systémů odměňování a jiných nástrojů řízení výkonnosti a měla by jej měla zahrnout do celkové strategie řízení lidských zdrojů.

Seznam použité literatury

- Anderson, N., Ones, D. S., Sinagil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds). (2001a). *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Organizational psychology. Volume 1, Personnel Psychology*. London: SAGE Publications.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinagil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds). (2001b). *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Organizational psychology. Volume 2, Organizational psychology*. London: SAGE Publications.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arnold, J. & Randall, R. et al. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Asensio-Cuesta, S., Diego-Mas, J. A., Cremades-Oliver, L. V., & González-Cruz, M. C. (2012). A method to design job rotation schedules to prevent work-related musculoskeletal disorders in repetitive work. *International Journal of Production Research*, 50(24), 7467–7478.
- Astrand, P. O., & Rodahl, K. (1977). *Textbook of work physiology: Physiological bases of exercise*. New York: McGraw-Hill.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In P. Chen & C. Cooper (Eds), *Work and Wellbeing: A complete Reference Guide* (1st ed., pp. 1-28). New York: John Wiley & Sons.
- Barnett, R., Gordon, J., Gareis, K., & Morgan, C. (2004). Unintended consequences of job redesign. *Community, Work & Family*, 7(2), 227-246.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 379–388.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 182-186.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467–481.
- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44(4), 367-390.
- Campion, M., & Thayer, P. (1987). Job design: Approaches, outcomes, and trade-offs. *Organizational Dynamics*, 15, 66-79.
- Campion, M.A., & McClelland, C.L. (1993). Follow-up and extension of the inter-disciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78, 339–351.
- Daniels, K., Le Blanc, P., & Davids, M. (2014). The Models that Made Job Design. In M. Peeters, J. De Longe & T. Taris (Eds), *An Introduction to the contemporary work psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Davids, L. (1966). The Design of Jobs. *Industrial Relations*, 6(1), 21-45.

- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2014). Job Crafting. In M. Peeters, J. De Longe & T. Taris (Eds), *An Introduction to the contemporary work psychology* (pp. 414-433). New York: John Wiley & Sons.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2013). Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values. *Personnel Psychology*, 66(3), 687–721.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. M. Beck.
- Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 389-400.
- Fogei, L. J. (1967). *Human information processing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287– 322.
- Fried, Y., Levi, A., & Laurence, G. (2008). Motivation and Job Design in the New World of Work. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Galbraith, J. (2014). *Designing organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Gallagher, J. W. E., & Einhorn, H. J. (1976). Motivation theory and job design. *The Journal of Business*, 49(3), 358.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Gibbs, M., Levenson, A., & Zonghi, C. (2010). Why are jobs designed the way they are? In S. W. Polachek & K. Tatsiramos (Eds), *Jobs, training, and worker well-being* (pp. 107–154). Institute for the Study of Labor (IZA).
- Grandjean, E. (1980). *Fitting the task to the man: An ergonomic approach*. London: Taylor & Francis.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: job design in classic and contemporary perspectives. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Volume 1: Building and developing the organization* (pp. 417–453).

- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Introduction: Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 2(3).
- Griffin, R., & McMahan, G. (1994). Motivation Through Job Design. In J. Greenberg, *Organizational Behavior: The State of the Science* (1st ed.). New York: Psychology Press.
- Hackman, J. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research And Practice*, 11(3), 445-455.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Hernaus, T., & Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal Of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Kirovová, I. (2017). *Organizační chování*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kroemer, K. H. E. & Grandjean, E. (1997). *Fitting the task to the human: A textbook of occupational ergonomics* (5th ed.). London, Angletterre: Taylor & Francis.
- Lawrence, P. R. (2010). The key job design problem is still Taylorism. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 412–421.
- McCormick, E. J. (1976). *Human factors in engineering and design*. New York: McGraw-Hill.
- Meister, D. (1971). *Human factors: Theory and practice*. New York: Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39–91.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 351–360.
- Morgeson, F. P., Garza, A. S. & Campion, M. A. (2003). Work design. In I. B. Weiner, W. C.

- Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds), *Handbook of psychology, Vol. 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 423-453). New York: Wiley.
- Mullarkey, S. Jackson, P. R., Wall, T. D., Wilson, J. R., & Grey-Taylor, S. M. (1997). The impact of technology characteristics and job control on worker mental health. *Journal of Organizational Behavior, 18*(5), 471-490.
- Nankervis, A. (2005). Services and their Management. In A. Nankervis, J. Milton-Smith, T. Miyamoto & R. Taylor (Eds), *Managing Services* (pp. 1-34). Melbourne: Cambridge University Press.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations, 69*(6), 1287–1313.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 136*20-35.
- Parker, S. K., (2015). *Does the evidence and theory support the 'Good Work Design Principles': An educational resource*. Safe Work Australia. Creative Commons, ISBN 978-1-76028-435-0. Retrieved April, 18 from: <http://www.safeworkaustralia.gov.au/sites/SWA/about/Publications/Documents/936/does-the-evidence-theory-support-good-work-design-principles.pdf>
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds), *Work motivation: Past, present, and future*.
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. London: Sage Publications.
- Parker, S., & Wall, T. (2001). Work Design: Learning from the Past and Mapping a New Terrain. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinagil & C. Viswesvaran (Eds), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology*. Sage publications.
- Payne J., & Keep E. (2003). Re-visiting the Nordic approaches to work re-organization and job redesign: lessons for UK skills policy. *Policy Studies, 24*(4), 205–225.
- Procházka, J., Vaculík, M., Součková, M., & Leunerová, M. (2015). *Encyklopedie psychologie práce*. Brno: Masarykova univerzita.
- Procházka, J., Vaculík, M., Součková, M., & Leunerová, M. (2016). *Encyklopedie psychologie práce: II. díl*. Brno: Masarykova univerzita
- Rogelberg, S. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Russo, G. (2016). Job Design and Skill Developments in the Workplace. *IZA Discussion Papers*.

- Rymeš M., & Gillernová, I. (2015). *Psychologie práce a organizace 2015: Kvalita pracovního života*. Praha: MATFYZPRESS.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). *Human resource management: Linking strategy to practice* (2nd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 12-20.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). Job and work design. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 61–91). Oxford, England: John Wiley & Sons
- Wright, B. M., & Cordery, J. L. (1999). Production uncertainty as a contextual moderator of employee reactions to job design. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 456–462.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Přílohy

Příloha 1

Návrh otázek pro polostrukturovaný rozhovor

- 1) Co obvykle obsahuje popis pracovního místa?
- 2) Jaké jsou nejčastější problémy spojené s popisem pracovního místa, které řešíte?
- 3) Dochází ve vaší organizaci k častým změnám, které se vztahují k problematice pracovní náplně? Pokud ano, k jakým?
- 4) Z čeho vycházíte při sestavování nových pracovních pozic?
- 5) Co má pro vaši organizaci nejvyšší prioritu při rozhodování o podobě pracovní pozice?
- 6) Učinili jste nějaké úpravy pracovních náplní ve vztahu k cílům organizace? Jaké?
- 7) Jaké další organizační systémy bylo nutné přizpůsobit ve vztahu k pracovním pozicím?