

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

STUDIE FAKTORŮ PRACOVNÍ
ANGAŽOVANOSTI



Bakalářská diplomová práce

Autor práce: **Ing. Erika Prachařová**
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Matůš Šucha, Ph.D.**

Olomouc

2024

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „Studie faktorů pracovní angažovanosti“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 1.4.2024

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit své hluboké poděkování všem, kteří mě podporovali během mého studia a při psaní této bakalářské práce. Velké díky patří především mé rodině, která mi poskytovala nejen morální podporu, ale také mi byla oporou ve chvílích, kdy to bylo nejvíce třeba. Vaše láska, trpělivost a neustálé povzbuzení byly klíčové pro dosažení tohoto významného milníku v mém životě. Dále bych také chtěla poděkovat zástupcům společnosti, která byla ochotna mi poskytnout data do mojí empirické části.

Zvláštní dík patří mému vedoucímu práce, doc. Matúši Šuchovi, Ph.D., za jeho cenné rady, trpělivost a odborné vedení, které byly klíčové pro dokončení této práce.

Obsah

Úvod.....	- 7 -
Teoretická část	- 9 -
1 Pracovní angažovanost	- 10 -
1.1 Stručná historie pracovní angažovanosti.....	- 10 -
1.2 Prevalence pracovní angažovanosti	- 11 -
1.3 Definice pracovní angažovanosti	- 13 -
2 Teoretické modely pracovní angažovanosti	- 18 -
2.1 Model vyhoření–angažovanost jako pozitivní antiteze.....	- 18 -
2.2 Model angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců.....	- 20 -
2.3 Přístup uspokojující potřeby.....	- 20 -
2.4 Vícerozměrný model.....	- 20 -
3 Proč je angažovanost důležitá	- 22 -
4 Hnací síly angažovanosti	- 24 -
4.1 Autonomie.....	- 26 -
4.2 Komunikace	- 26 -
4.3 Sociální podpora od kolegů a soudržnost týmu	- 27 -
4.4 Organizační klima	- 27 -
4.5 Podpora přímého nadřízeného.....	- 28 -
4.6 Pracovní náplň.....	- 29 -
4.7 Příležitosti k růstu a rozvoji	- 29 -
4.8 Osobní atributy.....	- 30 -
5 Metody měření pracovní angažovanosti.....	- 32 -
Empirická část.....	- 35 -
6 Stanovení výzkumného problému a cíle práce	- 36 -
7 Typ výzkumu a použité metody	- 38 -
7.1 Typ výzkumu a výzkumný soubor.....	- 38 -
7.2 Zvolené metody.....	- 38 -
7.3 Etické hledisko	- 41 -
8 Sběr dat a výzkumný soubor	- 43 -
9 Práce s daty a její výsledky.....	- 45 -

9.1	Příprava dat a deskriptivní statistiky	- 45 -
9.2	Analýza pracovní angažovanosti.....	- 45 -
9.3	Faktorová analýza možných vlivů.....	- 52 -
9.3.1	Konfirmační faktorová analýza	- 52 -
9.3.2	Explorativní faktorová analýza.....	- 56 -
9.4	Míra pracovní angažovanosti a možné vlivy.....	- 58 -
9.5	Shrnutí výsledků.....	- 59 -
	Diskuze	- 61 -
	Závěr	- 66 -
	Souhrn	- 67 -
	Seznam literatury	- 71 -
	Přílohy.....	I

Úvod

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na tematiku pracovní angažovanosti a jejich faktorů v kontextu vybrané firmy. Hlavním cílem je nejen identifikovat úroveň pracovní angažovanosti mezi zaměstnanci, ale také analyzovat konkrétní faktory, které ji mohou ovlivňovat. Tento výzkum využívá dosavadních teoretických poznatků se zaměřením na psychosociální pracovní zdroje a soustředí se následně na specifické prostředí a okolnosti konkrétní firmy.

Osobně jsem se pro toto téma rozhodla, protože již více než 10 let pracuji v personalistice a aktuálně se v naší organizaci tento pojem začal hodně krát skloňovat. Přišlo mi přínosné prohloubit si znalosti v této oblasti a zároveň provést praktickou aplikaci, jejíž výsledky by byly v praxi uplatnitelné. Pracuji ve firmě, kde jsou průzkumy angažovanosti realizovány každé dva roky prostřednictvím externí konzultantské společnosti a dosud jsem neměla příležitost více porozumět výsledkům průzkumu než jen jednoduchému číslu, které firmu zaškatulkuje do určité kategorie. Tato bakalářská práce je motivována touhou prozkoumat, jak moderní přístupy v psychologii organizace a práce mohou podporovat organizace v jejich růstu a adaptaci na měnící se trh práce.

Dnešní svět je postaven na změně, vysokém tempu, velkém množství informací, propojování kultur, zvyšující se úrovni stresu, a proto se domnívám, že pracovní angažovanost se stává stále důležitější pro úspěch organizací i jednotlivců. Aktuální ekonomická situace je velice příznivá pro zaměstnance, protože je nízká míra nezaměstnanosti a nábor správných zaměstnanců se pak stává náročný. I stávající zaměstnanci jsou ochotni často měnit zaměstnání, a tedy otevření ke změně. Osobně právě vidím příležitost v pracovní angažovanosti, protože díky ní může být procento odchodů sníženo. Nejednou jsem během pracovního života zaznamenala informaci, že díky pracovní angažovanosti zaměstnanci zůstávají s organizací, nacházejí v ní naplnění, dostávají se do flow, posouvají organizaci dopředu, přinášejí nové nápady apod. Vzhledem k těmto důležitým důsledkům se studium faktorů, které ovlivňují pracovní angažovanost, stalo významným tématem v oblasti lidských zdrojů.

Úvodní teoretická část práce se zaměří na uvedení do tématu a představí klíčové koncepty a definice související s pracovní angažovaností. Práce se opírá převážně o relevantní zahraniční zdroje, jelikož česká databáze je značně omezená. Využívám teoretické základy, výzkumné a případové studie, aby práce poskytla komplexní a hlubší pochopení. Dále je proveden přehled literatury zabývající se různými faktory ovlivňujícími pracovní

angažovanost, jako jsou například pracovní podmínky, vedení a management, uznání a odměňování. Na základě existujících teorií a výzkumů jsou formulovány hypotézy o pracovní angažovanosti a demografických proměnných a možných faktorech ovlivňujících angažovanost v dané firmě. V dalších kapitolách budou rozebrány klíčové aspekty pracovní angažovanosti, včetně jejích determinantů, měření, přínosů pro organizace a jednotlivce a strategií, které mohou organizace využít k podpoře pracovní angažovanosti svých zaměstnanců.

Empirická část práce se věnuje metodologii a provedení výzkumu. Pro analýzu angažovanosti a identifikaci klíčových faktorů je využito kvantitativního přístupu, konkrétně statistických analýz dat získaných z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. K měření celkové angažovanosti jsem využila Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Pro zjištění faktorů pracovní angažovanosti byla vytvořena druhá část dotazníků, která vycházela z teorie a zabývala se skupinou šesti nejvýznamnějších oblastí pracovních zdrojů. Získaná data jsem následně analyzoval faktorovou analýzou.

Mezi klíčové otázky, které budou v této práci zodpovězeny patří *„Jaká je míra angažovanosti zaměstnanců v dané organizaci oproti normě v populaci? Jaké demografické charakteristiky souvisí s pracovní angažovaností? Které faktory pozitivně korelují s pracovní angažovaností?“*

Výsledky této práce budou předloženy vedení konkrétního podniku společně s návrhy na další posílení míry pracovní angažovanosti v organizace. Identifikace faktorů ovlivňujících pracovní angažovanost může poskytnout cenný zdroj pro vytváření strategií zaměřených na zlepšení pracovního prostředí, zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců a v konečném důsledku i zlepšení celkového výkonu firmy.

Teoretická část

1 Pracovní angažovanost

1.1 Stručná historie pracovní angažovanosti

Historie zkoumání angažovanosti zaměstnanců se datuje do raných 90. let 20. století, kdy William A. Kahn poprvé představil koncept osobní angažovanosti v práci. Kahnův přístup, který zdůrazňuje psychologickou přítomnost jako klíčový aspekt angažovanosti, položil základ pro následný výzkum v této oblasti. Kahn zvolil termín osobní angažovanost a vymezil ji jako stav, v němž zaměstnanci využívají ve svých pracovních rolích své vlastní já; pokud jsou ve stavu angažovanosti, tak se projevují fyzicky, kognitivně, emocionálně a mentálně během hraní rolí (Kahn, 1990). Ve výzkumu také hovoří o pracovním odpojení. Konkrétně předpokládal, že lidé neustále zapojují nebo odpojují své já (self) do pracovní role. Stav angažovanosti se projevuje v momentě, kdy jedinec plně propojuje sebe sama s pracovní rolí. Čím více je přítomno pracovníkovo já, tím vyšší je jeho zapojení v práci (personal engagement). Naopak odpojení od práce (personal disengagement) popisuje jako nedostatek spojení sebe sama s pracovní rolí, projevující se fyzickou, psychickou a emocionální nepřítomností a pasivitou.

Kahn (1990) dále došel k závěru, že osobní angažovanost v práci utvářejí tři podmínky: psychologická smysluplnost, psychologická bezpečnost a psychologická dostupnost. Psychologická smysluplnost souvisí s pocitem, že se člověku vrací investice do vlastního já v měně fyzické, kognitivní nebo emocionální energie. Psychologické bezpečí je schopnost ukázat své já bez strachu o svoje postavení nebo kariéru. Psychologickou dostupnost charakterizuje jako pocit, že máme fyzické a emocionální zdroje k osobní angažovanosti v konkrétní chvíli.

Následně zájem o angažovanost v akademické sféře utichl a znovu se objevil po pár letech na přelomu 20. a 21. století. David Ulrich (1996) se domnívá, že se tak stalo z několika důvodů. Zaprvé lidský kapitál organizace se stává stále důležitějším, jelikož je třeba udělat více práce s menším počtem zaměstnanců. Je to důsledek situace ve světě – neustálá změna, upřednostňování spolupráce nad individuální prací, důraz na sebekontrolu a sebeřízení, vlastní odpovědnost za výsledek, a mnohé další. Takže lidé jsou důležitější než kdy dříve. Zadruhé, moderní organizace potřebují zaměstnance, kteří jsou schopni a ochotni psychologicky investovat do své práce. A to je přesně to, o co jde u pracovní angažovanosti.

Dalším z důvodů zvýšení zájmu o problematiku angažovanosti je vznik pozitivní psychologie, kterou do vědy přinesl Martin Seligman se skupinou svých spolupracovníků. Dosavadní výzkumy v psychologii se často zaměřovaly na negativní situace. Nebyla tomu ani výjimka v psychologii organizace a práce. Jednalo se o například o oblasti vyhoření nebo mobbingu. Je to pochopitelné, neboť právě v těchto případech bylo třeba vznikající problémy v zárodku řešit, aby nepřerostly do obtížně zvladatelné podoby. V psychologii jako vědním oboru existovala dlouhá, ne však dominantní linie, které se zajímala o pozitivní stránky člověka. S nástupem pozitivní psychologie se zvýšil zájem o pozitivní stránky člověka jako jednotlivce, skupiny i velkých společenství lidí. Společné vystoupení badatelů s tímto zaměřením se odehrálo v roce 2000 (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

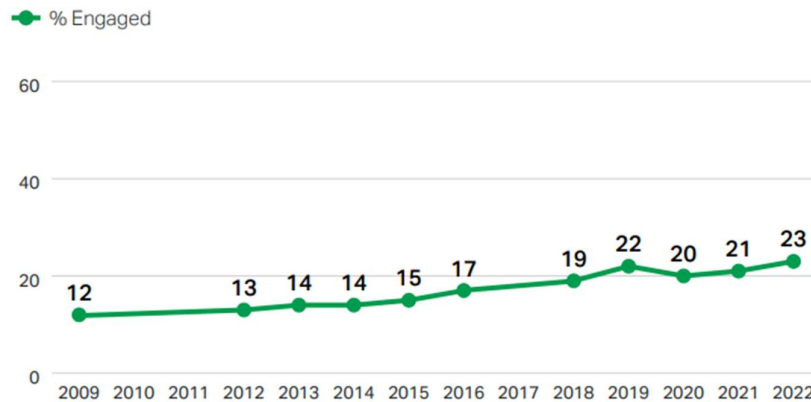
Pozitivní psychologie se vztahuje k vědeckému studiu optimálního lidského fungování, které si klade za cíl objevit a podporovat faktory, umožňující jednotlivcům, organizacím a komunitám prosperovat. Deklaruje se jako věda o pozitivních individuálních rysech, pozitivních životních zážitcích a zkušenostech, pozitivně fungujících společenstvích a institucích. Při vzniku pozitivní psychologie se předpokládalo, že bude stát na třech pilířích: pozitivních emocích, pozitivním charakteru člověka a pozitivních institucích. Pracovní angažovanost zapadá do tohoto nového přístupu, který v posledním desetiletí získal významnou dynamiku. Takže hnutí pozitivní psychologie vytvořilo úrodnou půdu, která umožnila rozkvět výzkumu angažovanosti (Seligman, 2003).

Podle Guesta (2013) je hlavním důvodem, proč roste neustále zájem o problematiku angažovanosti, fakt, že se vedením firem líbí představa mít angažované zaměstnance a nelíbí se jim vidina neangažovaných zaměstnanců.

1.2 Prevalence pracovní angažovanosti

Bylo zjištěno, že angažovaní zaměstnanci výkonností překonávají své neangažované protějšky. Nedávný celosvětový výzkum však ukazuje, že je v dnešních organizacích více neangažovaných zaměstnanců než těch angažovaných. Přestože v roce 2022 bylo rekordní procento angažovaných zaměstnanců od doby, kdy společnost Gallup začala měřit globální angažovanost v roce 2009, bylo to pouhých 23 %. Velkou část tohoto nárůstu však lze připsat nárůstu angažovanosti o sedm procentních bodů v Jižní Asii, což zahrnuje Indii – odhaduje se, že se stane nejlidnatějším státem světa v tomto roce. Jižní Asie je aktuálně tahounem v angažovanosti zaměstnanců s 33 % (Gallup, 2023).

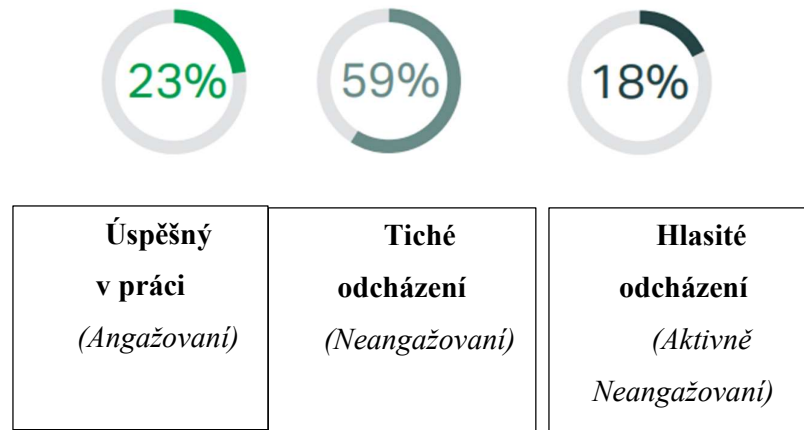
Graf č. 1: Celosvětová míra angažovanosti zaměstnanců



Zdroj: *State of the Global Workplace: 2023 Report (Gallup, 2023)*

Míru angažovanosti zaměstnanců rozlišuje agentura Gallup do třech hlavních kategorií. Celosvětově je většina pracovníků neangažovaná (zaměstnanci, kteří tiše odcházejí) nebo aktivně neangažovaná (zaměstnanci, kteří hlasitě odcházejí). Neangažovaní zaměstnanci jsou psychicky odpojeni od svého zaměstnavatele, jen zaplňují pracovní pozici. Přestože jsou minimálně produktivní, je u nich větší pravděpodobnost, že budou ve stresu a vyhořelí než angažovaní pracovníci, protože se cítí ztraceni. Aktivně neangažovaní zaměstnanci podnikají kroky, které přímo poškozují organizaci, podkopávají její cíle a staví se proti jejímu vedení a manažerům. V určitém okamžiku došlo k vážnému narušení důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nebo došlo k naprostému nesouladu zaměstnance s rolí, což způsobuje neustálé krize. Konkrétní čísla jsou vidět v obrázku č. 2. Ze všech 10 regionů, do kterých společnost Gallup svět rozděluje, je Evropa na posledním místě v angažovanosti zaměstnanců (13 %). Druhé dvě kategorie jsou zastoupeny následujícími procenty: neangažovaní 72 % a aktivně neangažovaní 15 % (Gallup, 2023).

Graf č.2: Procentní rozložení angažovanosti mezi zaměstnanci



Zdroj: *State of the Global Workplace: 2023 Report (Gallup, 2023)*

Bylo zjištěno, že angažovanost zaměstnanců mírně roste s jejich věkem, podle Schaufeliho a Bakker (2004a). Pracovníci starší 60 let vykazují nejvyšší úroveň angažovanosti, uvádějí Douglas a Roberts (2020). Přesto vztah mezi angažovaností zaměstnanců a jejich věkem je považován za slabý a z hlediska praktického využití nepodstatný (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006).

Banihani et al. (2013) argumentují, že pracovní angažovanost se liší v závislosti na pohlaví, přičemž naznačují, že muži mají tendenci dosahovat vyšší míry angažovanosti ve srovnání s ženami. V souladu s tím jsou muži a jejich vlastnosti oceňováni a považováni za užitečnější než ženy a jejich vlastnosti, což vede k závěru, že procesy, postupy a interakce v organizacích jsou navrženy tak, aby to bylo pro muže jednodušší. Muži tedy mohou snadněji zažít psychologické bezpečí a být angažovaní než ženy na pracovišti. Schaufeli et al. (2006) ve své studii provedené v řadě zemí odhalili, že výsledky týkající se vztahu mezi pracovní angažovaností a pohlavím nejsou jednotné.

Angažovaní zaměstnanci budou mít pravděpodobně větší oddanost k jejich organizaci a snižují náklady na chod organizace a náklady na nábor (Schaufeli & Bakker, 2004a; Truss et al., 2006). Avšak bylo pozorováno, že čím déle zaměstnanci zůstávají s organizací, tím méně jsou angažovaní. Zaměstnanci, kteří ve společnostech pracují 0-5 let mají nejvyšší skóre v míře pracovní angažovanosti a naproti tomu zaměstnanci, kteří mají 16–20 let praxe skórují nejméně v míře angažovanosti (Kong, 2009).

1.3 Definice pracovní angažovanosti

K tématu angažovanosti se váží dva termíny: angažovanost zaměstnance (v angličtině „employee engagement“) a pracovní angažovanost (v angličtině „work enagement“).

Většinou jsou tyto dva pojmy používány ve stejném významu a zaměnitelně. Pracovní angažovanost popisuje vztah zaměstnance k jeho práci, zatímco angažovanost zaměstnance může zahrnovat také vztah s organizací. Zahrnutím vztahu s organizací se částečně stírá rozlišení mezi angažovaností a tradičními koncepty jako jsou organizační závazek a chování se nad rámec role (Bakker & Leiter, 2010). Pojem lze použít ve vztahu k vykonávané práci nebo ve vztahu k organizaci. Druhý zmíněný vztah připomíná tradiční pojetí oddanosti organizaci. Ačkoli jsou jak angažovanost v práci, tak organizační oddanost psychologické stavy, angažovanost v práci se týká bezprostředního pracovního výkonu, zatímco organizační oddanost se týká přesvědčení zaměstnance, že organizace aktivně usiluje o udržení dlouhodobého vztahu s nimi (Walden et al., 2017). Ideální přístup je, když si oba vztahy spojíme s angažovaností (Armstrong & Taylor, 2015). V této práci budu pojem pracovní angažovanosti nahlížet širěji, tedy i se zapojením vztahu zaměstnance k organizaci a pracovnímu prostředí a používám pro ni označení „pracovní angažovanost“.

Na přínosu angažovanosti zaměstnanců se většina odborníků shodne, avšak existuje velká neshoda ohledně toho, jak angažovanost definovat, jak by měla být operacionalizována a zda je nebo není skutečně platným konstruktem. Kromě toho je zřejmé, že akademický výzkum poněkud zaostává za praxí vzhledem k tomu, že literatura je málo rozvinutá a koncept angažovanosti je stále v plenkách (Saks, 2006).

Důležitým faktorem při definování angažovanosti je rozhodnutí, zda jej pojímáme jako „stav“ nebo jako „vlastnost“ člověka. Většina výzkumů konceptualizuje angažovanost jako relativně stabilní individuální proměnnou, která se mezi lidmi liší (např. Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007). Nedávný výzkum však ukázal, že angažovanost podléhá mírným denním výkyvům kolem průměrné úrovně (Sonnetag, 2003). To je v souladu s Kahnem (1990), který předpokládal, že pracovní angažovanost neustále fluktuuje. Jde o stav, který se může lišit jak mezi jednotlivci, tak uvnitř jednotlivců. Proto se objevila debata, zda je lepší chápat angažovanost jako relativně stabilní rys, časově dynamický stav nebo obojí (Dalal et al., 2008). Obecně o angažovanosti hovoříme jako o stavu myslí, který je relativně trvalý, ale může v čase kolísat (Schaufeli et al., 2002).

Již od zavedení pojmu nepanuje mezi autory jednotné pochopení a neshodnou se ani na konkrétní definici (Kenneth, 2009). Podívejme se na definování pracovní angažovanosti z akademického i neakademického pohledu.

Níže uvádím definice mezinárodních konzultantských firem, které se tematikou pracovní angažovanosti zabývají:

- *DDI* – definuje angažovanost zaměstnanců jako emoční a intelektuální závazek zaměstnance vůči organizaci. Angažovaní zaměstnanci věří v to, co dělají, a cítí se za to oceněni. V důsledku toho vkládají do své práce značné úsilí a jsou nadšeni z dosahování vynikajících výsledků (Measuring the Impact of Leadership on Employee Engagement, b.r.)
- *McLEAN & Company*: definuje angažovanost zaměstnance jako celkový pocit být plný energie a mít vášně pro svoji práci a být oddaný svému pracovišti/organizaci. Je důležité odlišit tento koncept od spokojenosti zaměstnanců (Employee Engagement Trends 2023, McLean & Company, b.r.).
- *Willis Towers Watson*: definuje angažovanost zaměstnance jako intenzitu vztahu zaměstnance se zaměstnavatelem, která se vyznačuje třemi prvky: oddanost k dosažení cílů („angažovaný“), v prostředí, které umožňuje práci („umožněno“) a dodává energii („nabitý energií“) (What Is Employee Engagement?, b.r.).

Přestože jsou definice rozdílné, můžeme konstatovat, že následující mají společné: obecně zájem a osobní investice jedince do své práce, závazek organizaci a chování nad rámec očekávaného. Od těchto definic ze soukromého sektoru se odlišuje definice společnosti Gallup: angažovanost zaměstnanců chápe jako zapojení a entuziasmus zaměstnanců ve své práci a na pracovišti (Inc, b.r.). Je patrné, že zde chybí závazek vůči organizaci.

Poradenské firmy čelí kritice za to, že při hodnocení angažovanosti zaměstnanců používají vlastní metody, i když nemají plně definovaný koncept angažovanosti (Macey & Schneider, 2008). Shuck ve svém díle uznává, že cíle poradenských společností se liší od akademického výzkumu, který klade větší důraz na praktickou aplikaci. Přesto však kritizuje tendenci mísit angažovanost zaměstnanců s jinými jevy v organizaci, jako je například pracovní spokojenost (Shuck, 2020).

Pokud se podíváme na definice pracovní angažovanosti z pohledů akademiků, můžeme konstatovat, že první definici jsme již rozebrali na úvodu – jednalo se o koncepci Kahna. Nejčastěji bývá citována definice pracovní angažovanosti od Schaufeli et al. (2004) jako pozitivní, naplňující a s prací související stav mysli, který se vyznačuje průbojností, oddaností a pohlčením. Průbojnost souvisí s vysokou úrovní energie, mentální odolností a nezlomností, kterou zaměstnanci během práce projevují a také ochotou investovat značné úsilí do práce. Zaměstnanec, který cítí velký elán do práce, je svou prací vysoce motivován a pravděpodobně ho nezastaví ani, když narazí na obtíže nebo problémy v práci. Oddanost odráží silnou identifikaci se s prací a pocitem hrdosti.

V neposlední řadě pohlcení se vyznačuje tím, že zaměstnanec je plně soustředěn a hluboce ponořen do své práce, takže snadno udržuje koncentraci a čas během práce rychle plyne. Pocit úplného ponoření se do práce je velmi podobný stavu, který je známý jako flow. Tento stav je charakterizován takovou mírou zapojení do aktivity, že vše ostatní přestává být důležité; je to tak uspokojivý zážitek, že lidé jsou ochotni ho prožívat i za cenu vysokých nákladů, jednoduše pro radost, kterou jim činnost přináší (Csikszentmihalyi, 1990). Csikszentmihalyi uvádí, že tyto intenzivní zážitky často nastávají mimo pracovní prostředí, například při vykonávání koníčků, avšak mohou se objevit v jakékoli oblasti života. Na pracovišti mohou tyto momenty flow nastat, když zaměstnanec nalézá správnou rovnováhu mezi výzvami, které práce představuje, a svými odbornými schopnostmi (Bakker, 2005; Csikszentmihalyi, 1990; Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock & Randall, 2005), nebo v situacích, kdy je práce náročná a zároveň umožňuje plné využití dovedností (Eisenberger et al., 2005). Zásadní rozdíl mezi flow a stavem pohlcení spočívá v tom, že druhé zmíněné představuje dlouhodobější stav soustředění specificky ve sféře pracovního života, zatímco flow je chápáno spíše jako přechodný vrcholný zážitek, který může přijít v jakékoli situaci během života (Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006).

Pracovní angažovanost zahrnuje jak kognitivní, tak emoční složky, což znamená, že se týká jak myšlenek, postojů a hodnot, tak i emocí, citů a motivace jedince vůči práci. Jde o termín používaný k popisu míry, do jaké jsou zaměstnanci zapojeni do své práce, oddaní jí, nadšení a vášniví vůči ní. (Macey & Schneider, 2008). Harter et al. (2002) charakterizovali angažovanost jako zapojení jedince do práce, spokojenost jedince s prací i nadšení jedince pro práci.

Na základě uvedených definic je možné najít tři společné základní znaky, které jsou v souladu s definicemi konzultantských firem: spokojenost s prací, závazek vůči organizaci a ochotu investovat více než je v popisu pracovní pozice. Konstrukce angažovanosti zaměstnanců je postavena na základech dřívějších konceptů, jako je spokojenost s prací, oddanost zaměstnanců a pracovní motivace. Přestože se v mnohém překrývají, existují zde významné rozdíly. Angažovanost zaměstnanců je silnějším prediktorem pozitivního výkonu organizace, který jasně ukazuje obousměrný vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ve srovnání s dřívějšími konstrukty (Attridge, 2009). Spokojenost s prací, tedy pocity a postoje, které mají zaměstnanci ve vztahu ke své práci, je spíše výsledkem než součástí angažovanosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Angažovanost je chápána jako trvalý emočně-kognitivní stav, který není spjat s konkrétními objekty (Schaufeli & Bakker, 2004a), čímž se odlišuje od oddanosti vůči organizaci, který je definován spíše jako duševní pouto k organizaci (Klein et al., 2012). Angažovaný zaměstnanec zažívá směs uspokojení z práce, organizační odhodlání, pracovní zapojení a pocity zmocnění. Je to koncept, který je větší než součet jeho částí.

Analýza Maslach a ostatních (2001) potvrzuje odlišnost těchto pojmů. Angažovanost se liší od zavedených konstruktů v psychologii práce a organizace, jako je oddanost organizaci, spokojenost s prací nebo zapojení do práce. Organizační oddanost se týká loajality zaměstnance organizaci, která poskytuje zaměstnání. Důraz je kladen na organizaci, zatímco angažovanost se zaměřuje na práci samotnou. Spokojenost s prací je míra, do jaké je práce zdrojem naplnění potřeb a spokojenosti nebo prostředkem k osvobození zaměstnanců od potíží nebo nespokojenosti; nezahrnuje vztah člověka k samotnému dílu. Zapojení do práce je podobné aspektu angažovanosti, ale nezahrnuje dimenze energie a efektivity. Angažovanost tedy poskytuje komplexnější a důkladnější pohled na vztah jednotlivce k práci. To potvrzuje i Armstrong & Taylor (2015), kteří tvrdí, že konstrukt angažovanosti obsahuje prvky motivace, oddanosti a občanského chování v organizaci.

2 Teoretické modely pracovní angažovanosti

Kahnova (1990) průkopnická studie a jeho vícerozměrný rámec položily základ pro následné studie angažovanosti zaměstnanců, které lze shrnout do čtyř hlavních modelů. Každý model zdůrazňuje jiný aspekt angažovanosti. První pozitivní povahu angažovanosti vůči vyhoření, druhý se vztahuje k bohatosti pracovní pozice, třetí vztah k výkonu role a poslední vztah nejen s pracovní pozicí, ale i organizací (Truss et al., 2014).

2.1 Model vyhoření–angažovanost jako pozitivní antiteze

V tomto bipolárním modelu lze pracovní angažovanost vnímat jako protiklad vyhoření. Maslach et al. (2001) svoji práci zahájili se studiem fenoménu pracovního vyhoření. Tento stav charakterizují jako erozi angažovanosti v práci. To, co začalo jako důležitá, smysluplná a výzvami nabitá práce, se stává nepříjemnou, neuspokojivou a bezvýznamnou. Energie se mění v únavu, angažovanost se mění v cynismus a efektivita se mění v neefektivnost. Angažovanost se začíná zabývat až následně s příchodem pozitivní psychologie a s tím souvisejícího obecného důrazu na pozitivní stavy. Angažovanost zaměstnanců je definována v těchto modelech jako pozitivní, naplňující a s prací související stav mysli, který se vyznačuje průbojností, oddaností a pohlcením. Tato definice již byla rozebrána v kapitole věnující se rozličným definicím. Má určitou koncepční podobnost s tradičnějším pojetím zapojení do práce (job involvement), která byla definována jako míra, do jaké má zaměstnanec psychologický vztah ke své práci.

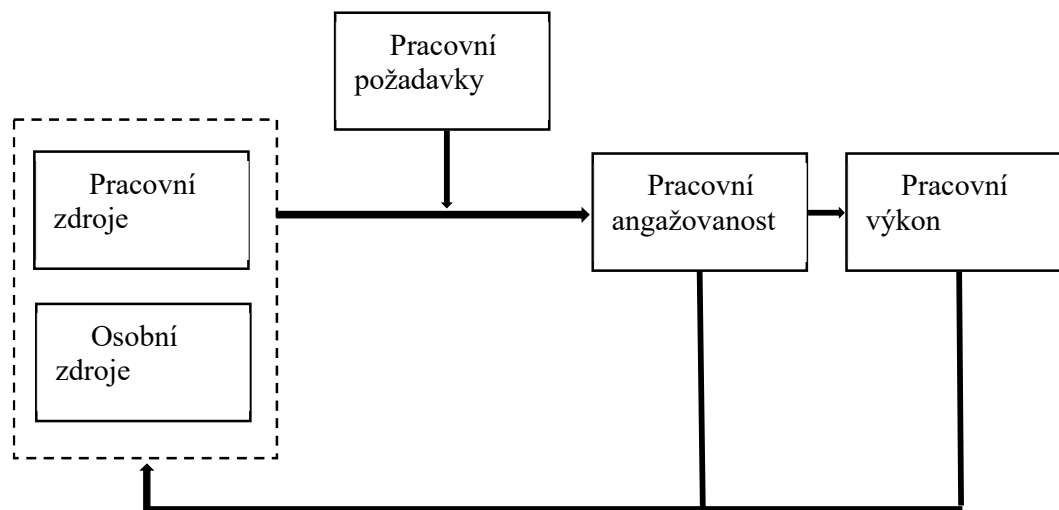
Do této kategorie řadíme model JD-R (Job demands – resources), který naznačuje, že pracovní vyhoření postupuje prostřednictvím dvou mechanismů. První souvisí s nepříznivými, vysoce stresujícími pracovními podmínkami, kdy požadavky práce vedou k únavě, a druhý je spojen s nedostatečnými pracovními zdroji, které způsobují odpojení s evidentním kolapsem motivace (Demerouti et al., 2001). Model JD-R integruje dřívější modely pracovní motivace a pracovního stresu, jako je dvou faktorová teorie a charakteristiky práce. Zatímco pracovní požadavky jsou nejdůležitějšími prediktory vyhoření, pracovní zdroje jsou nejdůležitějšími prediktory pracovní angažovanosti (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker 2004a). Pracovní zdroje jsou ty aspekty práce, které pomáhají dosáhnout pracovních cílů, snižují pracovní požadavky nebo podporují osobní rozvoj. Příklady pracovních zdrojů jsou sociální podpora od kolegů, koučování ze strany nadřízených a zpětná vazba na výkon zaměstnance (Schaufeli & Bakker 2004a).

Zajímavé je, že ačkoliv Schaufeli & Bakker (2004a) ve své studii zahrnuli také pracovní požadavky, pracovní zdroje byly výhradními prediktory pracovní angažovanosti. Později model revidovali a doplnili o pozitivně-psychologické aspekty a osobnostní zdroje. Osobní zdroje byly tak začleněny do celkového JD–R modelu (viz obr. 3), neboť osobní zdroje mediují vztah mezi pracovními zdroji a angažovaností/vyčerpaností a mají celkový vliv na vnímání pracovních zdrojů (Lewig et al., 2007). Například vysoká míra vlastní vnímané efektivnosti vede ke zvyšování angažovanosti a následně k výkonu, což zpětně vede k důvěře ve vlastní vnímanou efektivnost (Salanova et al., 2010).

Metaanalýza Christiana, Garza a Slaughter (2011) potvrdila, že pracovní zdroje jsou nejdůležitějšími prediktory angažovanosti zaměstnanců. Model je založen na dvou předpokladech. Prvním je skutečnost, že pracovní zdroje zahajují motivační proces, který vede k pracovní angažovanosti, jehož výsledkem je vyšší pracovní výkon (výkon přímo spojený s pracovní pozicí, výkon nad rámec svojí pracovní role, kreativita, finanční dopad apod.). Druhý předpoklad se týká způsobu, jakým pracovní zdroje zvláště ovlivňují pracovní angažovanost, když zaměstnanci čelí vysokým pracovním požadavkům.

Mezi pracovní zdroje řadíme autonomii, podporu ze strany nadřízeného, zpětná vazba na výkon, sociální podpora v organizaci, koučování od nadřízeného apod. K pracovním požadavkům patří např. tlak v práci, emoční zátěž, intelektuální náročnost práce, fyzické požadavky apod. Z osobních zdrojů můžeme zmínit optimismus, vlastní vnímaná efektivita, sebeúcta, proaktivita, odolnost vůči stresu, autentičnost apod.

Graf č. 3 Model pracovních a osobních zdrojů



Zdroj: Model pracovní angažovanosti Job D-R model Bakker a Demerouti (2008).

2.2 Model angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců

Pracovní spokojenost je považována za jeden z důležitých prvků angažovanosti zaměstnanců. V 90. letech vydala organizace Gallup svou první zprávu o globální pracovní síle, která představila koncept angažovanosti zaměstnanců v rámci soukromého sektoru (Endres & Mancheno-Smoak, 2008; Little & Little, 2006). Harter et al. (2002) navázali na práci iniciovanou organizací Gallup a jako první zpracovali data z 7 939 společností napříč různými odvětvími, aby prozkoumali dopad angažovanosti na úrovni společnosti (Shuck, 2020). Vztah mezi angažovaností a spokojeností zaměstnanců je prezentován jako kladně korelovaný, což znamená, že obě proměnné mají tendenci růst nebo klesat společně. Výsledky poukazují na to, že vyšší úrovně angažovanosti a spokojenosti mezi zaměstnanci na úrovni organizací jsou spojeny s lepšími. Tento vztah podtrhuje důležitost angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců jako klíčových faktorů. Výzkumníci využívající tento model definovali angažovanost zaměstnanců jako angažovanost jednotlivce a jeho spokojenost a nadšení pro práci (Harter et al., 2002).

2.3 Přístup uspokojující potřeby

Ačkoli je tento přístup založený na uspokojování potřeb důležitý pro teoretické uvažování o angažovanosti, byl spíše zřídka využíván v empirickém výzkumu (Harter et al., 2002). Tento model staví koncepci na psychologických podmínkách – smysluplnost, bezpečnost a dostupnost, které mají pozitivní vztah k angažovanosti zaměstnanců v práci. Smysluplnost práce má nejsilnější vztah k angažovanosti. Dále bylo zjištěno, že pracovní obohacení a vhodnost pracovní role jsou pozitivně spojeny se smysluplností, zatímco podporující vztahy s kolegy a nadřízenými podporují pocit bezpečí. Jde o koncept, který je založen na teorii od Kahna a v praxi byl využit pouze v 6 % případů studií (Bailey et al., 2017).

2.4 Vícerozměrný model

Rozšířením prvního zmíněného modelu od Maslacha a Kahnova konceptu angažovanosti zaměstnanců vyvinuli někteří vědci trojrozměrný model (kognitivně-emočně-behaviorální) angažovanosti zaměstnanců spolu s analýzami předchůdců a důsledků tohoto modelu (Macey & Schneider, 2008; Saks, 2006; Shuck & Wollard, 2011).

Podle Sakse (2006) je solidním teoretickým východiskem angažovanosti teorie sociální výměny, která vysvětluje pozitivní vztah mezi psychologickými smlouvami a

úrovni angažovanosti zaměstnanců. Psychologická smlouva je soubor očekávání jedince, která určují, co zaměstnanci a organizace od sebe ve svém pracovním vztahu očekávají a dostávají. Domnívá se, že jednou z možností, jak se jedinec může organizaci odvděčit, je prostřednictvím jeho angažovanosti. Zaměstnanci se tedy rozhodují v reakci na prostředky, které od organizace získávají. Teorie sociální výměny předpokládá, že pokud byla očekávání zaměstnanců splněna, cítí povinnost něco společnosti vrátit a uskuteční to prostřednictvím angažovanosti vůči organizaci. Teorie sociální směny odpovídá normě reciprocity. Na základě teorie sociální směny dochází k transakci mezi zaměstnanci a společností (Conway & Briner, 2005).

Základní zásadou této teorie je, že vztahy se postupem času vyvíjejí do důvěry, loajality a vzájemných závazků, pokud strany dodržují určitá „pravidla“ směny (Cropanzano & Mitchell, 2005). Pravidla sociální výměny obvykle zahrnují pravidla reciprocity nebo splácení tak, že aktivity jedné strany vedou k reakci nebo aktivitě na druhé straně (Saks, 2006).

3 Proč je angažovanost důležitá

Oblast angažovanosti zaměstnanců vyvolalo v posledních dvou desetiletích velký zájem jak odborné veřejnosti, tak privátního sektoru, z důvodu významnému dopadu na výkonnost organizace (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Harter et al, 2003; Macey & Schneider, 2008; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Shuck, 2020). Studie také zdůrazňují, že angažovanost není jednorázovým úsilím, ale neustálým procesem, který přímo ovlivňuje jak výkon zaměstnanců, tak organizace.

Hlavním důvodem, proč je angažovanost zaměstnanců aktuálním tématem, je její významná korelace s úspěchem organizace, jako je finanční výkonnost, produktivita, zákaznická spokojenost a nižší fluktuace zaměstnanců. Konzultační firmy, jako je Gallup, Aon Hewitt, Towers Watson, jsou silnými zastánci zlepšení hospodářského výsledku organizace prostřednictvím zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Přestože akademičtí výzkumníci se pomalu připojují k podpoře angažovanosti zaměstnanců (Macey & Schneider, 2008), bylo vynaloženo značné úsilí na zkoumání dopadu angažovanosti zaměstnanců na výkonnost organizace. Navzdory nejednotnosti definic a opatření shodují se na pozitivních dopadech na organizace (Lewig et al., 2007).

Akademičtí vědci a odborníci zjistili, že angažovanost zaměstnanců vysoce koreluje s klíčovými výsledky organizace, včetně vyšší produktivity, zvýšené ziskovosti (Schneider et al., 2009; Lewig et al., 2007), vyšší spokojenosti zákazníků (Schneider et al., 2009), vyšší bezpečnosti a vyšší úrovni pohody zaměstnanců (Shuck, 2020). Jako nejčastější jsou uváděny zvýšená produktivita zaměstnanců a rostoucí spokojenost zákazníků (Schaufeli et al., 2002).

Vance (2006) se domnívá, že čím více je zaměstnanec angažovaný, tím je pravděpodobnější, že „udělá něco navíc“ a bude podávat vynikající výkony. Vykonávání práce nad rámec svých povinností potvrzuje i další studie (Schaufeli et al., 2002). U angažovaných zaměstnanců pozorujeme zvýšené nadšení pro práci, přebírají iniciativu a mají pocit, jako by čas v práci utíkal, naproti vyčerpání a antipatii k práci, kterou uvádějí neangažovaní zaměstnanci. Angažovaní zaměstnanci projevují řadu chování, která mohou být potenciálně prospěšná. Jedná se například o hovoření o společnosti v dobrém, podpora spolupráce a pomoc kolegům, proaktivní řešení problémů, věnování se práci i po pracovní době, sdílení znalostí, kreativit a mnohé další (Bakker, 2008).

Pozitivní dopady má angažovanost i na fluktuaci zaměstnanců. Existuje větší pravděpodobnost, že angažovaní zaměstnanci neopustí svého současného

zaměstnavatele, což je spojeno se snížením nákladů na častý nábor a adaptaci nových zaměstnanců (Vance, 2006; Rana, Arcdichvili & Tkachenko, 2014). Angažovaní zaměstnanci budou mít pravděpodobně větší oddanost k jejich organizaci a snižují náklady na chod organizace a náklady na nábor (Schaufeli a Bakker, 2004a; Truss et al., 2006). Na rozdíl od toho bylo pozorováno, že čím déle zaměstnanci zůstávají s organizací, tím méně jsou angažovaní (Vance, 2006).

Angažovanost má výhody nejen pro organizaci, ale i samotného zaměstnance. Angažovaní zaměstnanci mají obohacený jak pracovní, tak rodinný život (Siu et al., 2010), lepší fyzické a duševní zdraví a obecnou pohodu (Robertson & Cooper, 2010). Další studie potvrzují snížené riziko syndromu vyhoření a psychické zátěže (Biggs, 2011) a zvýšenou smysluplnost práce (Robertson & Cooper, 2010). Výzkum ukazuje, že vysoká úroveň angažovanosti v práci může mít pozitivní vliv na zdraví, včetně podpory zdravé funkce kardiovaskulárního systému (Seppälä et al, 2012). Jedním z potenciálních výkladů této pozitivní korelace je tendence angažovaných pracovníků zapojovat se do volnočasových činností, jež podporují relaxaci a mentální odstup od pracovní sféry, včetně sportovních a fitness aktivit, společenských událostí a koníčků (Sonnentag et al, 2012; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Jak je patrné z celé kapitoly bylo provedeno dostatek výzkumů, které prokazují silný pozitivní vztah mezi pracovní angažovaností a úspěchem společnosti a zaměstnance. Jde o prospěch jak na úrovni organizace, tak i na úrovni konkrétních jednotlivců a přináší několik pozitivních výsledků včetně udržení zaměstnanců, zvýšené produktivity, ziskovosti, loajality a spokojenosti zákazníků.

4 Hnací síly angažovanosti

Většina organizací si uvědomuje důležitost pracovní angažovanosti, ale častokrát nevědí, jak se k tomuto fenoménu postavit. Zatímco se pozornost obrací k dosažení stavu angažovanosti, výzkum naznačil, že existují faktory, které vedou k angažovanosti a že zaměření na tyto faktory vede ke zlepšení a pozitivnímu vývoji angažované pracovní síly (Saks, 2006). Pochopením a cílením na klíčové faktory je možné vyvinout akční strategii pro zvýšení angažovanosti v organizacích. Otázkou faktorů se zabývalo několik studií, a přestože každá představuje svůj přístup, tak při podrobnějším prozkoumání jsou výsledky studií velmi blízké. Ačkoli některé studie se již touto tematikou zabývaly (Macey & Schneider, 2008), stále existuje velká mezera k praktickému porozumění. Odborníci v oblasti lidských zdrojů, kteří jsou schopni rozpoznat klíčové faktory ovlivňující angažovanost v jejich organizacích, budou lépe připraveni nabízet účinné strategie, identifikovat možné překážky a komunikovat s větší jasností a cílem (Saks, 2006).

Podle Crawforda et al. (2013) patří mezi základní faktory ovlivňující angažovanost podnětnost práce, autonomie v práci, rozmanitost práce, zpětná vazba na výkon zaměstnance, přizpůsobování, příležitost k rozvoji, odměny a uznání.

Míra pracovní angažovanosti se může lišit také podle jednotlivých profesí (Seppälä et al., 2012). Ve studii zmíněných autorů bylo zjištěno, že časová náročnost práce souvisela se zvýšenou pracovní angažovaností mezi pracovníky ve zdravotnictví (87 % žen) a pracovníky informačních technologií (77 % mužů), ale nikoli mezi dělníky v továrnách (81 % mužů), zatímco konflikt mezi prací a rodinou byl spojen se sníženou pracovní angažovaností pouze u zdravotnických pracovníků.

Porozumět jaké konkrétní faktory předchází angažovanosti zaměstnanců v konkrétní organizaci není snadné, jelikož jich existuje více a některé nebyly dosud dostatečně empiricky testované. Wollard & Shuck (2011) identifikovali 42 možných faktorů angažovanosti prostřednictvím rešerše literatury, z nichž polovina byly faktory na straně jednotlivce (např. optimismus a sebevědomí) a druhou polovinu tvořily faktory na straně organizace (např. jasná očekávání, zpětná vazba a příležitosti k rozvoji). Podrobný seznam nalezneme v přehledu v tabulce č. 1. Je tedy zřejmé, že hnacích sil může být mnoho a v následujících podkapitolách jsou popsány ty, které jsou z mého pohledu nejčastěji zmiňované ve výzkumech, a tedy k nim existují i třeba limitující informace.

Tabulka č. 1: Přehled faktorů angažovanosti na straně jednotlivce a organizace

Faktory na straně zaměstnance	Faktory na straně organizace
Pohlčení	Autentická firemní kultura
Přípravený k angažovanosti	Jasná očekávání
Způsob zvládání stresu	Společenská odpovědnost organizace
Zvědavost	Povzbuzení/ Podpora
Oddanost	Zpětná vazba
Emoční soulad	Hygienické faktory
Motivace zaměstnance	Charakteristiky práce
Status zaměstnance/ pracovní/ rodinný	Kontrola nad prací
Pocity volby a kontroly	Vhodnost práce
Vyšší úroveň firemního občanství	Leadership
Zapojení do smysluplné práce	Úroveň náročnosti úkolu
Propojení osobních cílů s cíli organizace	Očekávání nadřízeného
Optimismus	Sebe přesvědčení vedoucího
Vnímaná podpora organizace	Mise a vize
Sebeúcta a seberegulace	Příležitosti k rozvoji
Vitalita	Vnímání bezpečnosti na pracovišti
Ochota směřovat osobní energii	Pozitivní pracovní klima
Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	Odměňování
Základní sebehodnocení	Podporující firemní kultura
Shoda hodnot	Talent management
	Využití silných stránek

Zdroj: *Antecedents to Employee Engagement (Wollard and Shuck, 2011)*

Další možné dělení faktorů navrhli Christian, Garza a Slaughter (2011). Nejsilnější prediktory rozdělili do tří oblastí:

- *charakteristiky práce* – do této skupiny řadí například autonomii, různorodost, komplexnost a důležitost pracovních úkolů, míru náročnosti řešení pracovních problémů (inovativních řešení), zpětnou vazbu na výkon, sociální oporu, fyzické nároky a pracovní podmínky;
- *způsob vedení zaměstnanců (leadership)* – jako nejefektivnější je vnímán transformační způsob vedení zaměstnanců, oboustranný vztah nadřízeného s podřízeným;
- *osobnostní dispozice* – svědomitost, extraverteze, proaktivní přístup.

4.1 Autonomie

Prvním pracovním zdrojem z výše zmíněného modelu JD-R, kterým se budu zabývat podrobněji je pracovní autonomie. Můžeme ji popsat jako stupeň, ve kterém práce jedinci poskytuje svobodu, nezávislost a možnost si sám rozvrhnout o pracovních aktivitách a určit postup, jakým způsobem budou odvedeny. Závisí na návrhu práce, který do praxe zavádí manažeři. Mnoho studií potvrdilo, že autonomie a pracovní angažovanost spolu pozitivně souvisí (Schaufeli & Bakker, 2004a; Saks, 2006; Salanova et al., 2005). Pozitivní vztah odhalila i longitudinální studie mezi vysokoškolskými studenty od Llorense et al. (2007). Studie potvrzuje existenci modelu recipročních vztahů mezi zdroji úkolů (odkazující na rozsah, v jakém má člověk svobodu v rozhodování o čase investovaném do úkolu a způsobu, jak úkol vykoná), přesvědčení o efektivnosti a angažovanosti, přičemž přesvědčení o efektivnosti hraje mediační roli. Jinými slovy pracovní autonomie měla pozitivní efekt na pracovní angažovanost se zpožděním, což následně mělo pozitivní vliv na pracovní autonomii. Tento efekt byl zprostředkován přesvědčením o efektivnosti.

Poskytnutí autonomie na pracovišti umožňuje zaměstnancům snadněji přijmout cíle organizace za vlastní (Macey & Schneider, 2008). Tento faktor rovněž stimuluje vnitřní motivaci, což má za následek zvýšenou úroveň angažovanosti (Malinowska, Tokarz a Wardzichowska, 2018). Kromě toho, samostatnost v rámci pracovních úkolů zvyšuje vnímání práce jako smysluplné (Imperatori, 2017).

4.2 Komunikace

Komunikace hraje důležitou roli při zajišťování angažovanosti zaměstnanců (Pugh & Dietz, 2008; MacLeod & Clarke, 2009). MacLeod a Clarke (2009) zdůrazňují, že zaměstnanci vyžadují jasnou komunikaci od nadřízených, aby svou úlohu v organizaci spojili s vizí vedení společnosti. Dále identifikovali špatnou komunikaci jako překážku angažovanosti. Interní komunikace je nástrojem organizace, která může efektivně zprostředkovávat organizační hodnoty všem zaměstnancům a tím získávat jejich podporu při dosahování cílů organizace. Interní komunikace je tedy pro zajištění angažovanosti zaměstnance klíčová (Bakker et al, 2011).

Programy komunikace zaměstnanců, které vedou k angažovanosti, vyžadují otevřený tok informací napříč organizací a projevy toho, že názory zaměstnanců jsou brány v úvahu. Pokud bude tento stav zajištěn, organizace pravděpodobně uvidí, že se

zaměstnanci ponoří do své práce a také pravděpodobně udrží trvalé a vzájemně prospěšné vztahy se zaměstnanci (Walden et. al., 2017). Tok informací je definován jako otevřená výměna nápadů, problémů a názorů prostřednictvím vertikálních a horizontálních komunikačních kanálů (Robertson, 2005).

CIPD (2006) na základě svého průzkumu mezi 2000 zaměstnanci z celé Velké Británie uvádí, že komunikace je hlavní prioritou, jak zaměstnance vést k angažovanosti. Hlavními nositeli komunikace ve firmě je vedení společnosti a přímý nadřízený.

4.3 Sociální podpora od kolegů a soudržnost týmu

Pod pojmem soudržnost týmu máme na mysli míru, do jaké jsou členové týmu sjednoceni a pracují společně směrem k dosažení společných cílů. Zahrnuje několik klíčových aspektů: vzájemná důvěra, společné cíle, osobní vazby, efektivní komunikace a efektivní řešení konfliktů. Sociální podpora od kolegů může významně přispět k pracovní angažovanosti zaměstnanců (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004a). Podpora od kolegů může usnadnit práci a tím vést k využití mentálních kapacit v práci (Bakker & Demerouti, 2007).

Vzájemné vztahy mezi kolegy jsou rovněž klíčové a měly by stát na principu vzájemné důvěry a podpory (Schaufeli & Bakker, 2004a; Wollard & Shuck, 2011). Kolegové by měli projevovat loajalitu, podporovat se a sdílet informace nejen o práci, ale i o osobních zájmech a aktivitách mimo pracoviště (Schaufeli & Salanova, 2010).

4.4 Organizační klima

Organizační klima a s tím související firemní kultura je velice komplexním tématem. Hraje klíčovou roli v podpoře angažovanosti zaměstnanců, jak zdůrazňují Imperatori (2017) a Wollard se Shuckem (2011). Kultura, která podporuje týmovou spolupráci a oceňuje přínos zaměstnanců, má pozitivní dopad na jejich angažovanost. Důležité je rovněž spojit angažovanost s péčí o psychické a fyzické zdraví zaměstnanců, protože nedostatečná podpora může vést k profesnímu vyhoření.

Organizační kulturou se rozumí i personální politiky, které popisují, jak jsou personální činnosti v organizaci realizovány. Jedná se například o systém vzdělávání, politika benefitů a nastaveného odměňování, hodnocení výkonu a poskytování zpětné vazby. Aby byla personální politika úspěšná a přispívala k angažovanosti, měla by být realizována v souladu s hodnotami organizace (Imperatori, 2017). Soulad mezi

hodnotami zaměstnance a organizace je pro rozvoj angažovanosti také důležitý (Wollard & Shuck, 2011).

Čím více se zaměstnanci cítí ve své organizaci podporováni a oceňováni, tím více si rozvíjejí vysoké sebevědomí a tím více jsou pohlceni svými úkoly (Bedarkar & Pandita, 2014). Svoji práci dělají s elánem a obětavostí. Tyto výsledky potvrzují i jiné studie (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kinnunen et al., 2008).

4.5 Podpora přímého nadřízeného

Ve všech výzkumech prováděných odborníky společnosti Gallup, jak kvalitativních, tak kvantitativních, je naznačována důležitost přímého nadřízeného a jeho vliv na úroveň angažovanosti zaměstnanců a jejich spokojenost se společností. Zároveň dodávají, že zaměstnanci, kteří mají v práci blízké přátelství, jsou více angažováni (Harter et al., 2002).

Macey & Schneider (2008) uvedli, že vedení je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících vnímání zaměstnanců na pracovišti a angažovanost pracovní síly. K tomuto závěru přichází i další studie. Sedmdesát procent týmové angažovanosti lze připsat manažerovi (Gallup, 2023). Důvěra ve vedoucího, jeho podpora a vytváření prostředí bez obviňování jsou považovány za složky psychologické bezpečnosti, což je stav navržený Kahnem, který vede k angažovanosti zaměstnanců (Xu & Thomas, 2011).

Několik dalších studií potvrdilo, že lídři mají silný vliv na angažovanost zaměstnanců (Alok & Israel, 2012; Kahn, 1990; Saks, 2006). Chování vedoucích zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují angažovanost zaměstnanců. Organizace tak hledají návod, jak mohou jejich lídři nejúčinněji podporovat a zvyšovat pracovní angažovanost a v konečném důsledku i výkonnost organizace (Wollard & Shuck, 2011).

Hakanen, Bakker & Schaufeli (2006) konstatují ve svém výzkumu, že podpora ze strany nadřízených jednoznačně souvisí s angažovaností, pokud se jedná o zapojení zaměstnanců do rozhodování nebo kontrolu dodržování plánů a plnění úkolů. Macey & Schneider (2008) dodávají, že vliv od vedoucích je účinný, pokud stanovují jasná očekávání, jsou spravedliví a dokáží rozpoznat dobrý výkon. Jasně cíle, oceňování úsilí a uplatňování individuálního přístupu stanovují jako důležité i MacLeod & Clarke (2009).

Xu & Thomas (2011) prozkoumali dopad úkolově orientovaného a vztahově orientovaného přístupu vedoucích na angažovanost zaměstnanců. Bylo zjištěno, že jak zaměření na úkoly, tak na vztahy má pozitivní vazbu na angažovanost zaměstnanců, přičemž větší vliv má přístup orientovaný na vztahy než na úkoly.

Léta výzkumu v oblasti psychologie pracovního zdraví odhalila, že styl "transformačního vedení" je pro tuto oblast efektivní. Takový vůdce poskytuje jasnou vizi, inspiruje a motivuje, nabízí výzvy a projevuje skutečný zájem o potřeby pracovníků. Dalšími důležitými vlastnostmi vedení jsou autenticita a projevování emocionální kompetence vůči ostatním (Quick et al., 2007). Důsledkem takového přístupu k vedení je obvykle zvýšená důvěra zaměstnanců v jejich vedení a silnější pocit, že jejich práce má smysl, což jsou aspekty úzce spojené se zdravím a efektivitou. První výzkum, který objasnil kauzální vztah mezi transformačním stylem řízení a angažovaností v práci, realizoval Peters. Dospěl k názoru, že klíčem k dosažení tohoto vlivu je naplnění potřeb zaměstnanců, které transformační lídři zajišťují (Peters, 2019).

4.6 Pracovní náplň

Úkoly přidělené zaměstnancům lze přizpůsobit tak, aby co nejlépe odpovídaly jejich individuálním silným stránkám, čímž se umožní větší využití jejich specifických dovedností a silných stránek ve vhodně zvolených pracovních rolích. Z širšího hlediska, studie naznačují, že pozice charakterizované vysokou mírou pracovního stresu – specificky ty, které jsou psychicky náročné a nabízejí omezený prostor pro samostatné rozhodování nebo aplikaci osobních schopností – obvykle vedou k snížené efektivitě zaměstnanců (Petrou, 2012).

Do tematiky pracovní náplně můžeme zahrnout i obohacování práce. Můžeme jej chápat jako jeden z nástrojů zvyšování motivace zaměstnanců prostřednictvím rozšiřování odpovědnosti, zvyšování možností účasti na rozhodovacích procesech a přidělování úkolů s důležitějším významem. Tímto mohou získat smysluplnější a náročnější práci a být více angažovaní (Vance, 2006).

4.7 Příležitosti k růstu a rozvoji

Příležitosti k rozvoji a růstu mají pozitivní a významný vliv na spokojenost v práci. Rozvoj kariéry, odměňování, spokojenost a pracovní prostředí mají pozitivní a významný vliv na pracovní angažovanost. To znamená, že čím lepší, tím více se zvyšuje pracovní angažovanost. Pravidelný rozvoj kariéry vede k pocitu hrdosti zaměstnanců na vykonávanou práci a zvyšuje jejich angažovanost. Poskytování výzev a možností pro růst v kariéře motivuje zaměstnance k většímu zapojení do práce (Zhou, 2015).

Společnost Hay Group do oblasti růstu zaměstnanců jako faktoru zvyšování pracovní angažovanosti zahrnuje vzdělávání a rozvoj nad rámec současné pozice, příležitosti v postupu v kariéře, zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba (Bláha et al., 2016).

Studie o faktorech angažovanosti od Mani & Nadu (2011) předpověděla čtyři hlavní faktory, jmenovitě péči o zaměstnance, posílení jejich postavení, růst zaměstnanců a mezilidské vztahy. Podle studie od Wenga & McElroye (2012) je pojmem kariérní růst myšlen růst kariéry v rámci současného zaměstnání, nikoli hodnocení celkového profesního rozvoje během pracovního života. Tento kariérní růst lze rozdělit do tří oblastí: (1) Pokrok ve splnění kariérních cílů, tedy jak aktuální pozice pomáhá dosahovat osobních profesních ambicí; (2) Rozvoj odborných znalostí a dovedností, tedy možnost se v práci učit nové věci; (3) Odměny od organizace, které zahrnují jak rychlost a šance na povýšení, tak i růst platu a jeho pravděpodobnost.

4.8 Osobní atributy

Nejčastěji zkoumanými osobními faktory jsou demografické proměnné, jako je pohlaví, rodinný stav, věk, délka pracovní praxe a/nebo úroveň vzdělání. Kumar & Giri (2009) uvádějí pozitivní vztah mezi závazkem a věkem a délkou pracovní zkušenosti. Některé další studie také naznačily vztah mezi věkem a závazkem. Další výzkumy odhalily negativní korelaci mezi angažovaností a úrovní vzdělání (Mayer & Schoorman, 1998).

Angažovanost byla zkoumána ve vztahu k osobnostním charakteristikám, přičemž nejvýrazněji byla spojena se svědomitostí (Macey & Schneider, 2008; Fukuzaki & Iwata, 2021). Výzkum, který by prozkoumal, zda angažovanost přesahuje rámec osobnostních charakteristik, je však řídký. Jedna studie využívající model zahrnující neuroticismus (tedy prožívání negativních emocí jako strach, deprese a frustrace) a extroverzi (tedy pozitivní emocionální stavy jako radost, společenskou angažovanost a aktivitu) odhalila, že angažovanost souvisela negativně s neuroticismem a pozitivně s extroverzí, přičemž korelační koeficienty byly v rozmezí -0,33 až 0,50. To naznačuje, že souvislost s těmito osobnostními rysy je relativně malá, zhruba 11 %-25 % (Langelaan, Bakker, Van Doornen & Schaufeli, 2006). Angažovanost je pozitivně spojena se sebedůvěrou ve vlastní schopnosti (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Další rozsáhlejší studie od Kim, Shin & Swanger (2009), která se zaměřila na tzv. Velkou pětku osobnostních rysů, zjistila, že pouze svědomitost byla významně spojena s angažovaností, zatímco neuroticismus a extroverze nebyly. To naznačuje, že

angažovanost je spíše psychologickým stavem než trvalou osobnostní charakteristikou. Byly nalezeny pouze omezené důkazy o slabém až středně silném vztahu se svědomitostí a menší souvislost s neuroticismem a extroverzí.

5 Metody měření pracovní angažovanosti

Nejednotnost definice angažovanosti zaměstnanců vedla k nedostatečné shodě ohledně metod měření. Nejčastěji se v organizacích a v akademické sféře používají kvantitativní metody, a to konkrétně formou dotazníku. Především je to dáno z důvodu velkého záběru respondentů a nižších nákladů. Dotazníkové šetření si může organizace realizovat sama nebo využít specializovanou firmu, která dotazníky administruje a poskytuje konkrétní interpretaci (Bláha et al., 2016).

Většina nástrojů měření angažovanosti je realizována na úrovni jednotlivých pracovníků. Tato jednotlivá skóre na individuální úrovni lze agregovat za účelem měření angažovanosti také na úrovni organizace nebo pracovní skupiny. Přestože nástrojů měření angažovanosti zaměstnanců je více a každá metoda poskytuje různé způsoby měření, vesměs všechny zahrnují následující faktory: hrdost na práci u zaměstnavatele, spokojenost se zaměstnavatelem, spokojenost s prací samotnou, příležitost k dobrému výkonu při náročné práci, uznání a pozitivní zpětná vazba, osobní podpora ze strany nadřízeného, úsilí nad rámec standardní práce, pochopení vazby mezi vlastní prací a posláním organizace, vyhlídky na budoucí růst u zaměstnavatele a záměr zůstat u svého zaměstnavatele (Vance, 2006).

Výsledky dosud provedených studií za účelem vytvoření nástrojů měření angažovanosti dále zpřesnily její definici tak, aby zahrnovala trojrozměrný koncept pracovní angažovanosti (May, Gilson, & Harter, 2004). Tyto tři faktory zahrnují fyzickou složku (např. „Vynakládám hodně energie při výkonu své práce“), emocionální složku (např. „Do své práce skutečně vkládám své srdce“) a kognitivní složku (např. „Moje práce mě tak pohlcuje, že zapomínám na všechno ostatní“).

Nejméně šest různých škál bylo vytvořeno pro měření angažovanosti:

- Rothbard (2001) vyvinul devíti položkovou škálu, která se skládá ze čtyř položek, které měří pozornost, a pěti položek, které měří pohlčení;
- May et al. (2004) vyvinuli třinácti položkovou škálu založenou na třech složkách Kahnovy (1990) definice angažovanosti, která zahrnuje 4 položky pro měření kognitivní angažovanosti, 4 položky pro měření emoční angažovanosti a 5 položek pro měření fyzické angažovanosti;
- Saks (2006) vyvinul šesti položkovou stupnici pro měření pracovní angažovanosti na postavenou na teoretickém základě Kahna a týkají se plné psychologické

přítomnosti nejen při výkonu práce, ale i v rámci fungování ve společnosti. Tuto škálu řadíme do multidimenzionálních modelů.

- Rich et al. (2010) vyvinuli osmnácti položkovou škálu, která zahrnuje 6 položek k měření každé ze tří Kahnových dimenzí angažovanosti (fyzické, emocionální a kognitivní);
- Soane et al. (2012) vyvinuli devíti položkovou škálu, která zahrnuje 3 položky pro hodnocení intelektuální angažovanosti, emoční angažovanosti a sociální angažovanosti;
- Utrecht Work Engagement Scale (UWES), která se skládá ze sedmnácti položek. Existuje také krátká forma UWES o devíti položkách (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Utrechtská škála pracovní angažovanosti (UWES) je nejpoužívanějším nástrojem a ostatní škály byly použity jen zřídka. Tento nástroj měření angažovanosti zaměstnanců, vyvinutý evropskými vědci (Schaufeli & Bakker, 2003), vychází z modelu vyhoření-angažovanost jako pozitivní antiteze. Delší verze dotazníku obsahuje 17 otázek rozdělených do tří kategorií v souladu s jejich definicí angažovanosti. Škála reprezentuje behaviorální, emocionální a kognitivní dimenze. Tyto tři dimenze odpovídají tématům angažovanosti pracovníků průbojnost, oddanost a pohlčení (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

V rámci komerčního světa jsou nejčastěji využívány metody společností BlessingWhite, Gallup, Hewitt, Sirota, Valtera a Watson Wyatt Worldwide. Tyto nástroje konzultačních firem využívají nejčastěji modely spokojenosti, které se primárně soustředí na postoj a vztah zaměstnance k organizaci, namísto jeho propojení s konkrétní pracovní rolí. Za jeden z nevlivnějších přístupů měření je považována metoda pocházející z Gallupovy organizace (Harter & Schmidt, 2008). Za posledních 30 let výzkumní pracovníci společnosti Gallup prováděli kvalitativní a kvantitativní výzkumy v celé řadě průmyslových odvětví. Metodologie, která je základem tohoto výzkumu, se soustředila na oblast úspěchu –produktivních pracovních skupin a jednotlivců – spíše než na neúspěchy v organizacích. Výsledky této práce přinesly dvanácti položkový index angažovanosti zaměstnanců **Q12** (Harter et al., 2010). Mezi položky indexu Q12 například patří:

- „Je v práci někdo, kdo podporuje váš rozvoj?“
- „Dostal jste za posledních sedm dní uznání nebo pochvalu za dobrou práci?“

- „Máš v práci nejlepšího přítele?“

Celý seznam všech položek je uveden v příloze č. 3. Jak Harter et al. (2010) poznamenávají při popisu Q12, nástroj se skládá z dvanácti položek měřících příčiny osobní spokojenosti v práci (měřeno na stupnici souhlasu 1–5), a jedné celkové položky spokojenosti (spokojenost s celkovou organizací, měřeno na stupnici spokojenosti 1–5). Q12 je tedy spíše měřítkem příčin a korelátů angažovanosti než angažovaností se samotnou prací.

Studie ukazují, že úroveň angažovanosti klesá se zvyšující se délkou služby ve stejné organizaci a zaměstnanci, kteří mají plán osobního rozvoje a kteří dostávají formální hodnocení výkonu, mají výrazně vyšší míru angažovanosti než ti, kteří jej nemají (Attridge, 2009).

Empirická část

6 Stanovení výzkumného problému a cíle práce

Globální průzkumy ukazují, že vysoký podíl zaměstnanců po celém světě projevuje nízkou míru pracovní angažovanosti, což má negativní dopad na produktivitu, kvalitu práce, zaměstnaneckou spokojenost a v konečném důsledku na ekonomický výkon organizací (Gallup, 2023). Přestože je pracovní angažovanost často diskutovaným tématem, stále existuje potřeba hlubšího porozumění faktorům, které angažovanost ovlivňují. Tato potřeba zahrnuje identifikaci konkrétních pracovních podmínek, organizační kultury, stylů vedení a osobních charakteristik, které mohou angažovanost buď podporovat nebo potlačovat.

Pracovní angažovanost se stala populárním tématem v mnoha organizacích, vzhledem k jejímu vztahu k výkonosti organizace a zaměstnanců (Christian et al., 2011). Měření a případné zvýšení nebo udržení míry pracovní angažovanosti jsou proto hlavním zájmem mnoha organizací a mnoho studií zkoumalo možné faktory a důsledky angažovanosti (Rich et al., 2010). Přestože výzkum v této oblasti pokročil, neexistuje mnoho důkazů, na kterých by bylo možné založit jasná doporučení pro organizace. Výsledky jsou omezené, ačkoli se objevuje řada studií, které některé intervence hodnotí pozitivně (Biggs, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004a).

Cílem této studie je tedy provést výzkum v konkrétním podniku a zjistit celkovou míru pracovní angažovanosti v dané organizaci a identifikovat a analyzovat pracovní zdroje ovlivňující pracovní angažovanost. Zároveň chci zjistit, které konkrétní faktory ze zkoumaných mají největší vliv na pracovní angažovanost v konkrétním podniku. Jelikož studie potvrzují souvislost s demografickými a zaměstnaneckými ukazateli budu i toto ověřovat v konkrétním podniku (Schaufeli & Bakker, 2004a; Kong, 2009).

Výzkumné otázky a hypotézy:

VO1: Jaká je míra angažovanosti zaměstnanců v dané organizaci oproti normě v populaci?

VO2: Existují nějaké demografické a zaměstnanecké charakteristiky, které souvisí s mírou pracovní angažovanosti?

Jak jsem zmiňovala v kapitole o prevalenci pracovní angažovanosti, v některých studiích bylo zjištěno, že muži bývají angažovanější než ženy (Banihani et al., 2013). Avšak nepotvrdily to všechny studie. Některé zmiňují, že angažovanost je genderově neutrální (Schaufeli, 2006). Rozhodla jsem se stanovit následující hypotézu.

Hypotéza 1: Respondenti mužského pohlaví mají vyšší míru pracovní angažovanosti než respondenti ženského pohlaví.

Výzkumy dále uvádí, že angažovanost zaměstnanců mírně roste s jejich věkem (Schaufeli & Bakker, 2004a). Rozhodla jsem se ověřit tuto skutečnost i na mém výzkumném vzorku, a tedy stanovila jsem následující hypotézu.

Hypotéza 2: S věkem roste míra pracovní angažovanosti.

Z dalších zaměstnaneckých charakteristik jsem se rozhodla navázat na teorii a ověřit, zda i pro můj výzkumný vzorek platí tvrzení, čím déle zaměstnanci zůstávají s organizací, tím méně jsou angažovaní. Jak zjistil Kong (2009), zaměstnanci, kteří ve společnostech pracují 0-5 let mají nejvyšší skóre v míře pracovní angažovanosti a naproti tomu zaměstnanci, kteří mají 16–20 let praxe skórují nejméně v míře angažovanosti.

Hypotéza 3: S délkou pracovního poměru klesá míra pracovní angažovanosti.

VO3: Jaké pracovní zdroje ovlivňují pracovní angažovanost?

Z psychologických teorií jsem se rozhodla inspirovat studii analyzující data získaná od různých subjektů (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Lewig et al., 2007), které skutečně ukázaly, že zvolených šest pracovních zdrojů: autonomie, sociální podpora od kolegů, přímý nadřízený, možnosti rozvoje a kariérního posunu, komunikace a ocenění, jsou pozitivně spojeny s angažovaností. Tyto pracovní zdroje byly uznány jako klíčové pro většinu povolání (Bakker & Demerouti, 2007).

Hypotéza 4: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem podpora od kolegů.

Hypotéza 5: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem podpora od nadřízeného.

Hypotéza 6: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem autonomie.

Hypotéza 7: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem rozvoj a kariérní příležitosti.

Hypotéza 8: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem komunikace.

Hypotéza 9: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem ocenění.

7 Typ výzkumu a použité metody

7.1 Typ výzkumu a výzkumný soubor

Pro dosažení výzkumného cíle a zodpovězení daných otázek jsem zvolila jako typ výzkumu korelační studii, která představuje efektivní metodu pro zkoumání vztahů mezi různými proměnnými a identifikaci potenciálních vzorců a tendencí. Tento typ výzkumu umožňuje analyzovat, do jaké míry jsou dvě nebo více proměnných vzájemně spojeny, což poskytuje cenné informace pro teoretické i praktické účely. Specificky v kontextu této studie umožňuje korelační analýza identifikovat, které faktory souvisí s vyššími nebo nižšími úrovněmi angažovanosti mezi zaměstnanci a nabízí základ pro další prozkoumání příčinných vztahů.

V následujících kapitolách budou podrobně představeny metody sběru a analýzy dat, které byly použity pro provedení korelační studie, společně s diskusí o hlavních zjištěních a jejich implikacích pro teorii a praxi v oblasti řízení lidských zdrojů a organizačního vývoje dané organizace.

7.2 Zvolené metody

V rámci této bakalářské práce byl jako primární nástroj pro sběr dat zvolen dotazník. Tato metoda byla vybrána z několika důvodů. Především dotazník umožňuje efektivní a strukturovaný sběr kvantitativních dat od velkého počtu respondentů, což je ideální pro posouzení úrovně pracovní angažovanosti mezi zaměstnanci ve vybrané soukromé firmě. Dále dotazníky poskytují anonymitu účastníkům, což může vést k upřímnějším a přesnějším odpovědím, a tím k získání kvalitnějších dat (Ferjenčík, 2010).

Dotazník byl navržen tak, aby pokrýval široké spektrum témat souvisejících s pracovní angažovaností, včetně otázek na pracovní motivaci, spokojenost s pracovním prostředím, vnímání podpory ze strany vedení a kolegů, a další relevantní aspekty. Otázky byly formulovány s cílem být jasné, stručné a snadno pochopitelné pro všechny účastníky, čímž se zvyšovala pravděpodobnost kvalitních odpovědí. Součástí dotazníku byly i 4 demografické a zaměstnanecké otázky ohledně: pohlaví, věku, délky pracovního poměru u současného zaměstnavatele a délky práce na současné pozici.

Pro měření pracovní angažovanosti byl použit dotazník UWES a pro konstrukci otázek ohledně pracovních zdrojů jsem vyšla z prostudované teorie. Pro zjištění celkové úrovně pracovní angažovanosti jsem využila zkrácenou verzi Dotazníku pracovní a osobní pohody UWES – Utrechtská škála angažovanosti zaměstnanců (Schaufeli et al, 2006).

Dotazník je veřejně dostupný v oficiální české verzi na stránkách vědce Schaufeliho. Položky UWES zahrnují tři základní dimenze angažovanosti: průbojnost, oddanost a pohlcení, a každá z nich je měřena třemi položkami. Jako vzorové otázky zmiňme: „Ve své práci se cítím silný a energický“ (průbojnost), „Moje práce mě inspiruje“ (oddanost) a „Svou práci se nechám unést“ (pohlcení). Všechny devět otázek v plném znění naleznete v příloze č. 2. Níže jsou tyto tři dimenze angažovanosti zpracovány nejen odděleně, ale byly i sloučeny tak, aby vytvořily celkovou škálu angažovanosti.

Pro svoji práci jsem se rozhodla využít modelu Job-Demands Resources (JD-R). Model je dostatečně flexibilní na to, aby se přizpůsobil různým pracovním prostředím a situacím. Rozhodla jsem se zkoumat pouze pracovní zdroje z kapacitních důvodů a zvýšení návratnosti vyplněného dotazníku. Pokud bych zahrнула i pracovní požadavky vyšplhal by se počet otázek ve výzkumu na minimálně 45 a měla jsem obavu, že bych odradila zaměstnance od vyplňování. Model je široce používán ve výzkumech a je uznáván pro svou všestrannost a schopnost být aplikován v různých odvětvích a organizacích. Model má silnou empirickou podporu, tedy byl rozsáhle testován a validován v mnoha různých výzkumných studiích (Schaufeli & Bakker, 2004a).

Pracovní zdroje neboli možné faktory, které pozitivně ovlivňují pracovní angažovanost, byly měřeny 16 položkami, z nichž každá reprezentovala určitou charakteristiku pracovní pozice, organizačního chování, či se vztahovala k sociálnímu kontextu, tedy vedoucímu zaměstnanci a spolupracovníkům. Část položek dotazníku vychází z psychologických teorií a výzkumů pracovní angažovanosti nastíněných v teoretické části této práce a část položek se týkala určitých konkrétních oblastí, o jejichž zmapování měla společnost zájem (komunikace senior managementu a ocenění). Z psychologických teorií jsem se rozhodla inspirovat studii analyzující data získaná od různých subjektů (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Lewig et al., 2007), které skutečně ukázaly, že těchto šest pracovních zdrojů: autonomie, sociální podpora od kolegů, přímý nadřízený, možnosti rozvoje a kariérního posunu, komunikace a ocenění, jsou pozitivně spojeny s angažovaností. Tyto pracovní zdroje byly uznány jako klíčové pro většinu povolání (Bakker & Demerouti, 2007). Tabulka č. 2 zobrazuje přehled všech 16 otázek a faktorů, ke kterým je řadíme.

Tabulka č. 2: Přehled otázek zjišťujících úroveň vybraných pracovních zdrojů

Položka	Otázka	Pracovní zdroj
P1	Cítím podporu od svých kolegů.	Sociální podpora od kolegů
P2	Pokud je to nutné, mohu požádat o pomoc/podporu své kolegy v týmu?	Sociální podpora od kolegů
P3	Jak často se kolegové ve vašem týmu k sobě chovají podrážděně/rozladěně? (reverzní otázka)	Sociální podpora od kolegů
P4	Můj přímý nadřízený mě podporuje a motivuje k dosažení mého nejlepšího výkonu.	Podpora přímého nadřízeného
P5	Můj přímý nadřízený vidí jasně budoucí příležitosti?	Podpora přímého nadřízeného
P6	Můj přímý nadřízený se o mě zajímá jako o člověka.	Podpora přímého nadřízeného
P7	Cítím podporu ze strany mého přímého nadřízeného v obtížných situacích.	Podpora přímého nadřízeného
P8	Mohu se sám/sama rozhodnout, jakým tempem a v jakém sledu budu vykonávat pracovní úkoly.	Autonomie
P9	Jsem závislý na rozhodnutí ostatních při výkonu své práce. (reverzní)	Autonomie
P10	Mám dostatek příležitostí pro profesní rozvoj a učení se novým dovednostem.	Rozvoj a kariérní příležitosti
P11	V této organizaci jsou zaměstnanci povzbuzováni k přesunům mezi odděleními a projekty za účelem rozšíření jejich zkušeností a postupu v kariéře.	Rozvoj a kariérní příležitosti
P12	Tato organizace nabízí svým zaměstnancům dostatečné kariérní příležitosti, které jsou lepší než ty dostupné na vnějším trhu.	Rozvoj a kariérní příležitosti
P13	Mám pocit, že ve společnosti existuje otevřená a transparentní komunikace.	Komunikace
P14	Důležitá rozhodnutí nejsou zaměstnancům komunikována včas. (reverzní)	Komunikace
P15	Dostávám dostatek zpětné vazby, abych pochopil/a, zda svoji práci vykonávám dobře.	Ocenění a smysluplnost
P16	Mám pocit, že to, co dělám v práci, je důležité a oceňované.	Ocenění a smysluplnost

Zdroj: Autorka

Otázky dotazníku UWES i ty na vybrané pracovní zdroje byly hodnoceny na sedmistupňové Likertově škále indukující frekvenci různých zkušeností a postojů respondentů. Škála nabývala hodnot od 0 do 6 s následujícím vysvětlením každé úrovně:

- 0 Nikdy
- 1 Skoro nikdy (několikrát do roka nebo méně)
- 2 Zřídka (Jednou za měsíc nebo méně)
- 3 Někdy (Několikrát za měsíc)
- 4 Často (Jednou týdně)
- 5 Velmi často (Několikrát za týden)
- 6 Vždy (Každý den)

Tato škála byla použita v oficiálním dotazníku UWES, a proto jsem se rozhodla ji využít i pro pracovní zdroje, aby všechny otázky měly stejnou metodiku a byla srozumitelnější pro respondenty.

Distribuce dotazníku proběhla elektronicky, což umožnilo rychlou a efektivní reakci od zaměstnanců bez nutnosti jejich fyzické přítomnosti. Elektronická forma také usnadnila anonymní zpracování odpovědí a zajišťovala, že výsledky mohou být rychle a efektivně analyzovány.

7.3 Etické hledisko

Výzkum pracovní angažovanosti, který byl součástí této bakalářské práce, zahrnoval distribuci anonymního dotazníku mezi zaměstnance vybrané soukromé firmy. Při návrhu a provedení tohoto výzkumu byla kladena zvláštní pozornost na etické aspekty, aby byla zajištěna ochrana účastníků a integrity výzkumného procesu. Anonymita účastníků byla zásadním předpokladem tohoto výzkumu. Zaměstnanci byli ujištěni, že jejich odpovědi na dotazníky budou zpracovávány anonymně a že výsledky budou prezentovány pouze v agregované formě. Toto opatření sloužilo k ochraně jejich soukromí a k posílení důvěry v proces sběru dat, což je klíčové pro získání pravdivých a upřímných odpovědí. Před distribucí dotazníku byli všichni potenciální účastníci informováni o účelu výzkumu, jeho metodách a o tom, jak budou jejich data použita. Bylo jim rovněž sděleno, že jejich účast je zcela dobrovolná a že mohou kdykoli odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku nebo se z výzkumu odhlásit.

Vedení firmy bylo ujištěno, že výsledky dotazníku budou prezentovány jako celek a nebudou identifikovat jednotlivé účastníky. Toto opatření zajišťovalo, že osobní

informace a odpovědi účastníků zůstanou chráněny a nebudou zneužity. Respektování důvěrnosti je nezbytné pro zachování důvěry mezi výzkumníkem a účastníky a pro ochranu integrity výzkumu. Výzkum byl tedy proveden s plným respektem k etickým standardům, což přispívá k jeho věrohodnosti a spolehlivosti.

8 Sběr dat a výzkumný soubor

Sběr dat byl realizován v české pobočce mezinárodní společnosti, a to mezi zaměstnanci, kteří pracují na centrále v Praze. Jedná se o soukromou společnost, která realizuje maloobchodní a velkoobchodní prodej. Mezi účastníky průzkumu byli zaměstnanci a vedoucí zaměstnanci napříč všemi odděleními v organizaci a jednalo se pouze o kancelářské pozice. Vedení informovalo zaměstnance emailem, že průzkum bude probíhat, co je jeho cílem a že se bude skládat pouze z kvantitativní části, konkrétně dotazníku. Průzkum byl odeslán z centrální emailové adresy oddělení lidských zdrojů na pracovní adresy všech 181 zaměstnanců. Bylo zdůrazněno, že s informacemi bude zacházeno důvěrně a že výsledky budou zpracovány v práci případně sdíleny s vedením pouze jako souhrn za celou společnost. Oddělení lidských zdrojů e-mailem distribuovalo žádost o vyplnění průzkumu na všechny zaměstnance s odkazem na průzkum na internetovém rozhraní platformy SurveyMonkey. Za účelem zvýšení míry odezvy byly zaslány dvě upomínky z oddělení lidských zdrojů. Průzkum byl v organizaci realizován mezi 1.2. – 15.2.2024. Týden po zaslání byla odeslána první upomínka a druhá byla poslána den před koncem doby.

Celkem ze 181 oslovených zaměstnanců na výzvu reagovalo 135 (74,5 %). Poměr mezi ženami a muži byl poměrně vyrovnaný (51,9 % a 48,1 %), v rámci věkového zastoupení nejvíce převládli respondenti ve věku 35–44 let. Z hlediska délky práce v organizaci měli největší zastoupení účastníci, kteří ve společnosti pracují 5 až 10 let (40 %). Tabulka č.3 uvádí další podrobnosti o demografickém a zaměstnaneckém profilu respondentů.

Tabulka č. 3: Demografický a zaměstnanecký přehled respondentů

Ukazatel	Procento
Pohlaví	
Ženské	51,9%
Mužské	48,1%
Jiné	0,0%
Věk	
Méně než 25 let	3,7%
25 - 34 let	17,8%
35 - 44 let	40,0%
45 - 54 let	26,7%
55 a více let	11,9%
Délka pracovního poměru	
méně než 1 rok	8%
1 - 2,99 let	17%
3 - 4,99 let	12%
5 a 9,99 let	40%
10 a více let	23%

Zdroj: Autorka

9 Práce s daty a její výsledky

9.1 Příprava dat a deskriptivní statistiky

Průzkum jsem realizovala prostřednictvím internetové platformy SurveyMonkey. Sesbíraná data jsem následně stáhla do MS Excel a bylo nutné je upravit z textové do číselné podoby. Dále byla data před samotnou analýzou očištěna, využila jsem tabulkový procesor Microsoft Excel a následně jsem je převedla do formátu tak, aby mohla být analyzována pomocí statistických programů STATISTICA a JAROMI.

Dvě otázky jsem v dotazníku nastavila jako reverzní, aby bylo možné eliminovat případné nekonzistentní odpovědi u konkrétních respondentů a eliminovat efekt souhlasnosti. Jednalo se o otázky: „Jak často se kolegové ve vašem týmu k sobě chovají podrážděně/rozladěně?“ a „Jsem závislý na rozhodnutí ostatních při výkonu své práce.“ Nejprve jsem v MS Excelu u odpovědí na tyto otázky obrátila škály hodnocení. Po přeškálování odpovědí byla provedena kontrola konzistence odpovědí. Na základě této kontroly nebylo třeba žádné respondenty vyřadit z datového souboru.

Dále jsem zkontrolovala, zda nechybí nějaké odpovědi, a u dvou účastníků nebyly zodpovězeny 2 poslední otázky. I jejich odpovědi jsem do výzkumu zahrнула a chybějící údaje jsem doplnila imputací jako průměrné hodnoty odpovědí na danou otázku za všechny účastníky v dotazníku.

Dále byly zjišťovány základní deskriptivní charakteristiky souboru. Informace o distribuci dat byly následně zohledněny v rámci relevantních statistických analýz.

9.2 Analýza pracovní angažovanosti

Nejprve jsem zjistila míry pracovní angažovanosti na našem výzkumném souboru. Jak uvádí tabulka č. 4, celková míra angažovanosti v organizaci je 4,22. Pro zhodnocení výsledné úrovně v organizaci jsem využila norem pro UWES (tabulka č. 5) z jeho oficiálního manuálu. Tato hodnota v rámci daného srovnání je na úrovni průměru. Co se týče tří dílčích kategorií pracovní angažovanosti tak subkategorie pohlcení byla v pásmu nadprůměru, ostatní dvě kategorie (průbojnost a oddanost) byly v pásmu průměru.

Tabulka č. 4: Celková míra pracovní angažovanosti v organizaci

	Průbojnost	Oddanost	Pohlčení	Total
M	4,18	4,13	4,36	4,22
SD	1,18	0,94	0,99	0,98
SE	0,11	0,12	0,09	0,1
Rozsah	0,00 - 6,00	0,00 - 6,00	0,00 - 6,00	0,00 - 6,00

Legenda: M – průměr, SD – standardní odchylka, SE – standardní chyba

Zdroj: Autorka

Tabulka č. 5: Normy pro UWES-9 (N=9 679)

	Vigor	Dedication	Absorption	Total score
Very low	≤ 2.00	≤ 1.33	≤ 1.17	≤ 1.77
Low	2.01 – 3.25	1.34 – 2.90	1.18 – 2.33	1.78 – 2.88
Average	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2.34 – 4.20	2.89 – 4.66
High	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Very high	≥ 5.66	≥ 5.70	≥ 5.34	≥ 5.51
M	4.01	3.88	3.35	3.74
SD	1.13	1.38	1.32	1.17
SE	.01	.01	.01	.01
Range	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

Zdroj: Schaufeli & Bakker (2004b)

Celková standardní odchylka pro pracovní angažovanost je relativně nízká (0,98), tedy odpovědi účastníků jsou poměrně konzistentní v rámci hodnocení jejich pracovní angažovanosti.

Standardní odchylky (SD) nabývají poměrně nízkých hodnot, tedy hodnoty v sadě dat jsou mírně variabilní, což naznačuje, že lidé mají různé stupně pracovní angažovanosti, ale ne extrémně rozdílné. Variabilita odpovědí na otázky týkající se pohlčení a oddanosti je mírně variabilní, což naznačuje, že lidé mají různé stupně pocitu energie v práci, ale ne extrémně rozdílné. Hodnoty SD u průbojnosti jsou mírně vyšší než u oddanosti a pohlčení, což ukazuje, že existuje trochu větší variabilita v tom, jak lidé cítí energii v práci. V rámci kategorie pohlčení pozorujeme smíšenou variabilitu (na jednotlivé otázky 0,88; 1,46; 1,10), kde některé aspekty pohlčení mají nižší variabilitu a jiné vyšší. Můžeme tedy vyvozovat, že zatímco někteří zaměstnanci mohou být konzistentně pohlčeni svou prací, jiní mají v tomto ohledu různorodější zkušenosti.

Nízké hodnoty standardní chyby napříč všemi třemi kategoriemi ukazují, že průměrné skóre v těchto kategoriích jsou spolehlivé odhady průměrů celkové populace. Takže pokud bychom opakovali studii s jinými zaměstnanci z téže organizace, pravděpodobně bychom dosáhli podobných výsledků, což naznačuje dobrou přesnost v našich průměrných měřeních.

Průbojnost a oddanost mají o něco vyšší standardní chybu (0,11 a 0,12) ve srovnání s pohlcením (0,09), což by mohlo naznačovat, že odpovědi na otázky týkající se pohlcení jsou trochu konzistentnější. Lidé tedy mohou mít tendenci podobnější zkušenosti s tím, jak jsou pohlceni svojí prací, zatímco jejich vnímání energie a oddanosti práci může být různorodější.

Celková míra pracovní angažovanosti má standardní chybu 0,10, což je velmi blízké hodnotám pro jednotlivé dimenze angažovanosti. Tato hodnota naznačuje, že celkové skóre odhadující pracovní angažovanost je rovněž dobře vyvážené a spolehlivé. To znamená, že celkové měření pracovní angažovanosti v této studii je robustní a konzistentní mezi účastníky.

Všechny tyto hodnoty poskytují důležité informace pro interpretaci výsledků studie, ukazují na dobrou interní konzistenci a spolehlivost datového souboru. Tyto nízké hodnoty podporují validitu zjištění a naznačují, že průměry dobře reprezentují celkovou populaci studie.

Pro ověření, zda jsou položky dotazníku konzistentně měřeny na našem výzkumném souboru, uvádím hodnoty Cronbachovy alfy v tabulce č. 6 a zároveň byla realizována konfirmační faktorová analýza (tabulka č. 7 a 8).

Tabulka č. 6: Cronbachova alfa pro všechny dimenze

<u>Dimenze</u>	<u>Cronbachova α</u>
Průbojnost	0.839
Oddanost	0.878
Pohlčení	0.728
Pracovní angažovanost	0.928

Zdroj: Autorka

Hodnoty v tabulce č. 6 ukazují na dobrou vnitřní konzistenci položek v rámci každé dimenze i celkové míry pracovní angažovanosti. Všechny hodnoty vyšly nad 0,7, takže jsou obecně považovány za přijatelné, což naznačuje, že otázky v rámci každé škály spolehlivě měří stejný konstrukt. Škály průbojnost a oddanost mají velmi dobré hodnoty, zatímco škála pohlcení má hodnotu blízko spodní hranici, ale stále značí akceptovatelnou

konzistenci. Cronbachova alfa pro celkovou míru pracovní angažovanosti je 0,928. Tato vysoká hodnota naznačuje vynikající vnitřní konzistenci celého dotazníku a potvrzuje, že otázky společně tvoří spolehlivý nástroj pro měření pracovní angažovanosti. Z toho vyplývá, že dotazník jako celek je dobře navržen pro měření tohoto složitého konstruktů (Schaufeli & Bakker, 2004b).

Následně jsem realizovala konfirmační faktorovou analýzu a výsledky ukazují dobré přizpůsobení modelu. Z tabulky č. 7 je patrné, že proměnné P1, P2 a P3 mají vysoké faktorové zátěže (0,871; 0,933; 1,184), což ukazuje, že mají silnou asociaci s faktorem Průbojnost. Z-skóre a p-hodnoty (všechny $p < 0,001$) potvrzují statisticky významný příspěvek k faktoru. Vyšší zátěž pro P3 naznačuje, že tato proměnná má v rámci faktoru Průbojnost relativně silnější vazbu než P1 a P2. Proměnné P4, P5 a P6 ukazují velmi silné faktorové zátěže (1,166; 1,157; 0,984). Statistická významnost ($p < 0,001$) opět ukazuje, že tyto proměnné jsou důležité pro měření Oddanosti. P4 a P5 mají velmi podobné zátěže, což naznačuje, že jsou si ve svém příspěvku k faktoru velmi podobné. Proměnné P7, P8 a P9 mají různé faktorové zátěže (0,595; 1,205; 0,694). P8 má výrazně vyšší zátěž než P7 a P9, což značí, že je pro tento faktor značně významnější. Všechny proměnné jsou statisticky významné ($p < 0,001$), ale rozdíly v zátěžích poukazují na různou důležitost těchto proměnných pro měření kategorie Pohlcení.

Tabulka č. 7: Konfirmační faktorová analýza pracovní angažovanosti

Faktor	Proměnná	Faktorové zátěže	SE	Z	p
Průbojnost	P1	0,871	0,0968	9,00	<0,001
	P2	0,933	0,0857	10,89	<0,001
	P3	1,184	0,1313	9,02	<0,001
Oddanost	P4	1,166	0,0977	11,93	<0,001
	P5	1,157	0,1105	10,47	<0,001
	P6	0,984	0,1134	8,67	<0,001
Pohlčení	P7	0,595	0,0804	7,40	<0,001
	P8	1,205	0,1279	9,42	<0,001
	P9	0,694	0,1016	6,83	<0,001

Zdroj: Autorka

Vysoké faktorové zátěže a statistická významnost všech proměnných pro jejich příslušné faktory ukazují, že dotazník UWES efektivně měří proměnné spojené s Průbojností, Oddaností a Pohlčením. Rozdíly ve velikosti faktorových zátěží mezi proměnnými v rámci každého faktoru ukazují na různou míru jejich příspěvků k měření konceptu faktoru.

Hodnoty indexů shody modelu (CFI, TLI) a RMSEA jsou klíčové pro posouzení, jak dobře navržený model odpovídá empirickým datům. Jak je vidět z tabulky č. 8, hodnota CFI je 0,934 a naznačuje velmi dobré přizpůsobení modelu, protože hodnoty CFI nad 0,9

se obecně považují za indikaci dobrého fitu. Hodnota TLI 0,900 také ukazuje na dobré přizpůsobení modelu. TLI je blízké hranici přijatelnosti (0,9), což naznačuje, že model je přijatelně konzistentní s daty. RMSEA hodnota vyšla 0,0434 a můžeme ji označit za vynikající výsledek, jelikož hodnoty RMSEA menší než 0,05 ukazují na velmi dobré přizpůsobení modelu.

Tabulka č. 8:

CFI	TLI	RMSEA	χ^2	df	p
0,934	0,900	0,0434	67,2	24	<0,001

Zdroj: Autorka

Chi-square (χ^2) test: Hodnota 67,2 s 24 stupni volnosti a p-hodnotou menší než 0,001 ukazuje, že model statisticky významně odlišuje od nuly, což často ukazuje na dobrý fit. Model tedy dobře pasuje k získaným datům, což značí, že struktura UWES dotazníku je dobře reprezentována datovým modelem.

V následujícím textu budeme pokračovat s analýzou dat. Nejprve byla ověřena normalita dat, aby mohla být zvolena vhodná metoda. Pro ověření normálního rozložení bylo použito Shapiro-Wilkova testu. Jak je vidět z tabulky č. 9, W hodnota 0,962 naznačuje, že data jsou celkem blízko normálnímu rozložení, protože tato hodnota je poměrně blízko 1. Přestože data vypadají být relativně blízko normálnímu rozložení (jak naznačuje W hodnota), statistický test odhalil, že existují významné důkazy, které podporuje p-hodnota po realizaci testu, která vyšla menší než 0,05. Tedy existují statisticky významné důkazy proti normálnímu rozložení dat, a proto se nulová hypotéza zamítá ve prospěch alternativní hypotézy, že daná data nejsou normálně rozložena.

Tabulka č.9: Shapir-Wilkův test pracovní angažovanosti

	Průbojnost	Oddanost	Pohlčení	Celkem
Shapiro-Wilk W	0,941	0,950	0,960	0,962
Shapiro-Wilk p	<0,001	<0,001	0,004	0,005

Zdroj: Autorka

Na základě nepotvrzení normálního rozdělení byla následně vykonána statistická analýza pomocí Kruskal-Wallisova testu pro zjištění statisticky významných rozdílů mezi

skupinami podle věku, délky pracovního poměru u zaměstnavatele a délky na současné pozici a Mannův-Whitneyův U test, který zjišťoval rozdíly angažovanosti podle pohlaví.

Z průměrných hodnot míry pracovní angažovanosti u mužů (4,34) a žen (4,11), mají muži mírně vyšší průměrná skóre v angažovanosti v práci ve všech kategoriích. Zdá se, že by mohly existovat určité rozdíly v angažovanosti mezi pohlavími ve prospěch mužů. Provedla jsem tedy Mannův-Whitneyův U test a hodnoty jsou patrné z tabulky č. 10.

Tabulka č.10: Mann-Whitneyův test pohlaví a pracovní angažovanosti

Test	U statistika	p-hodnota
Mann-Whitney U	1086	0,259

Zdroj: Autorka

Výsledek testu mi umožňuje rozhodnout o hypotéze 1: *Respondenti mužského pohlaví mají vyšší míru pracovní angažovanosti než respondenti ženského pohlaví.*

P-hodnota je vyšší než obvyklá hranice pro statistickou významnost (0,05), že nemáme dostatek důkazů k zamítnutí nulové hypotézy. Na základě získaných dat neexistuje dostatečný důkaz k podpoření hypotézy, že by muži měli vyšší míru pracovní angažovanosti. Přestože jsme pozorovali mírné rozdíly v průměrných skórech mezi muži a ženami, tyto rozdíly nejsou statisticky významné.

Jak je patrné z tabulky č. 11 v případě zkoumání rozdílu podle **věku** p-hodnota je vyšší než obvyklá hranice pro statistickou významnost (0,05), což znamená, že neexistují statisticky významné rozdíly mezi věkovými kategoriemi a pracovní angažovaností.

Nemůžeme tedy přijmout *hypotézu 2: S věkem roste míra pracovní angažovanosti.* Věk tedy nemá mezi účastníky tohoto výzkumu významný vliv na míru pracovní angažovanosti.

Tabulka č. 11: Kruskal-Wallisův test pro věkové kategorie a pracovní angažovanost

Test	U Statistika	p-hodnota
Kruskal-Wallis	23377	0,801602

Zdroj: Autorka

Pro ověření *hypotézy 3: S délkou pracovního poměru klesá míra pracovní angažovanosti.* nyní provedeme analýzu pro každou kategorii **délky pracovního poměru** a zjistíme, zda existují statisticky významné rozdíly v angažovanosti. Výsledky jsou

patrné z tabulky č. 12. Ani v případě délky pracovního poměru nebyly potvrzeny významné rozdíly v pracovní angažovanosti, jelikož p-hodnota je nad hodnotou 0,05.

Tabulka č. 12: Kruskal-Wallisův test pro délku pracovního poměru a pracovní angažovanost

Test	U Statistika	p-hodnota
Kruskal-Wallis	35431	0,7411

Zdroj: Autorka

Můžeme tedy konstatovat, že v našem případě délka pracovního poměru u současného zaměstnavatele nemá významný vliv na míru pracovní angažovanosti a nemůžeme alternativní hypotézu přijmout.

Všechny p-hodnoty jsou velmi vysoké, daleko nad běžným prahem 0,05, což znamená, že neexistují statisticky významné rozdíly v angažovanosti mezi různými jmenovanými kategoriemi.

9.3 Faktorová analýza možných vlivů

9.3.1 Konfirmační faktorová analýza

K analýze jsem zvolila konfirmační faktorovou analýzu, protože již při konstrukci dotazníku jsem předpokládala faktory v podobě vybraných pracovních zdrojů, které vycházejí z prostudované teorie. Systém mi neumožnil analýzu provést, a tedy jsem musela 4 otázky (P8, P9, P13 a P14) a 2 oblasti faktorů (komunikace a autonomie) vyřadit z nedostatečné velikosti vzorku. Jednotlivé korelace vybraných 4 otázek mi nepotvrdily ani hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu, jak ukazuje tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Spearmanův korelační koeficient

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
P1	1,000	0,290	0,279	0,432	0,267	0,140	0,179	0,282	-0,017	0,386	0,078	0,121	0,253	-0,051	0,324	0,250
P2	0,290	1,000	0,326	0,152	0,071	-0,006	0,146	-0,062	0,059	0,140	0,117	0,073	0,260	-0,147	0,153	0,222
P3	0,279	0,326	1,000	0,409	0,480	0,092	0,497	0,247	-0,177	0,406	0,154	0,093	0,297	-0,022	0,318	0,415
P4	0,432	0,152	0,409	1,000	0,633	0,407	0,491	0,208	-0,183	0,506	0,361	0,385	0,365	-0,108	0,536	0,560
P5	0,267	0,071	0,480	0,633	1,000	0,518	0,608	0,300	-0,170	0,554	0,196	0,268	0,262	-0,077	0,542	0,684
P6	0,140	-0,006	0,092	0,407	0,518	1,000	0,486	0,086	0,134	0,372	0,034	0,176	0,047	-0,092	0,307	0,487
P7	0,179	0,146	0,497	0,491	0,608	0,486	1,000	0,249	-0,038	0,562	0,234	0,221	0,197	-0,024	0,409	0,594
P8	0,282	-0,062	0,247	0,208	0,300	0,086	0,249	1,000	0,196	0,321	0,046	-0,087	0,119	-0,042	0,238	0,317
P9	-0,017	0,059	-0,177	-0,183	-0,170	0,134	-0,038	0,196	1,000	-0,027	0,025	-0,081	0,006	-0,017	0,055	-0,021
P10	0,386	0,140	0,406	0,506	0,554	0,372	0,562	0,321	-0,027	1,000	0,278	0,296	0,337	0,114	0,429	0,571
P11	0,078	0,117	0,154	0,361	0,196	0,034	0,234	0,046	0,025	0,278	1,000	0,426	0,464	0,044	0,334	0,234
P12	0,121	0,073	0,093	0,385	0,268	0,176	0,221	-0,087	-0,081	0,296	0,426	1,000	0,429	-0,192	0,378	0,303
P13	0,253	0,260	0,297	0,365	0,262	0,047	0,197	0,119	0,006	0,337	0,464	0,429	1,000	-0,327	0,426	0,212
P14	-0,051	-0,147	-0,022	-0,108	-0,077	-0,092	-0,024	-0,042	-0,017	0,114	0,044	-0,192	-0,327	1,000	-0,098	-0,167
P15	0,324	0,153	0,318	0,536	0,542	0,307	0,409	0,238	0,055	0,429	0,334	0,378	0,426	-0,098	1,000	0,465
P16	0,250	0,222	0,415	0,560	0,684	0,487	0,594	0,317	-0,021	0,571	0,234	0,303	0,212	-0,167	0,465	1,000

Zdroj: Autorka

Nezískala jsem dostatečný počet odpovědí, abych dokázala nasytit jen dvě otázky v každém faktoru. Výsledky nevyřazených faktorů této analýzy jsou k dispozici v tabulce č. 14 a č. 15.

Tabulka č. 14: Konfirmační faktorová analýza pracovní zdroje

Faktor	Položky	Faktorové zatížení	SE	Z	p	Stand. Estimate
Podpora od kolegů	P1	0,530	0,1593	3,33	<0,001	0,301
	P2	0,266	0,1430	1,86	0,063	0,226
	P3	0,566	0,1247	4,54	<0,001	0,582
Podpora nadřízeného	P4	1,122	0,1085	10,34	<0,001	0,760
	P5	1,067	0,0935	11,41	<0,001	0,813
	P6	0,607	0,0898	6,75	<0,001	0,543
	P7	1,007	0,0990	10,17	<0,001	0,745
Rozvoj a kariérní příležitosti	P10	1,077	0,1074	10,03	<0,001	0,798
	P11	0,616	0,1193	5,16	<0,001	0,452
	P12	0,608	0,1160	5,24	<0,001	0,462
Ocenění	P15	0,697	0,0860	8,11	<0,001	0,638
	P16	1,107	0,1069	10,35	<0,001	0,791

Zdroj: Autorka

Tabulka č. 15: Hodnoty konfirmační analýzy

CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	
			Dolní interval spolehlivosti	Horní interval spolehlivosti
0,840	0,780	0,125	0,104	0,147

Zdroj: Autorka

CFI hodnoty nad 0,950 obvykle odrážejí dobrý fit modelu (Hu a Bentler, 1999). Hodnota 0,840 tedy naznačuje, že model nemá optimální fit. I když je toto číslo relativně blízko akceptovatelnému prahu, stále naznačuje prostor pro zlepšení modelu. Podobně jako CFI, hodnoty TLI nad 0,950 jsou preferovány a ukazují dobrý fit modelu. Hodnota 0,780 je výrazně pod tímto prahem, což ukazuje, že model potřebuje úpravy, aby lépe odpovídal datům.

Hodnoty RMSEA do 0,05 naznačují dobrý fit, hodnoty mezi 0,05 a 0,08 akceptovatelný fit, a hodnoty nad 0,10 obecně naznačují špatný fit modelu (Steiger, 2007). S hodnotou 0,125 a intervaly spolehlivosti, které neklesají pod 0,10, výsledky ukazují, že model má významné problémy s fit. Tyto výsledky avizují, že model potřebuje revizi.

Tabulka č. 16:

χ^2	df	p
158	48	<0,001

Zdroj: Autorka

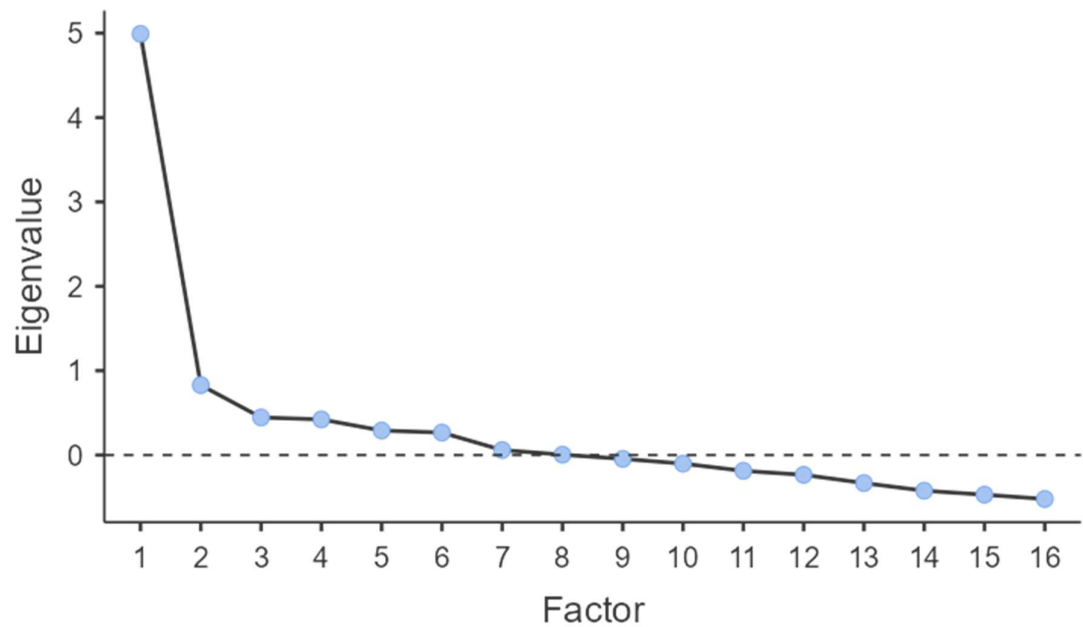
Jak je vidět i v dalších ukazatelích v tabulce č.16 nemá model perfektní fit. Z hodnot Chí-kvadrát (158) a velmi nízkou p-hodnotou vyplývá, že existují statisticky významné rozdíly mezi očekávanými frekvencemi modelu a skutečnými pozorovanými daty. To znamená, že model neposkytuje perfektní reprezentaci datové struktury. Není možné se tedy vyjádřit k hypotézám 4–9.

9.3.2 Explorativní faktorová analýza

Na základě výsledků z konfirmační faktorové analýzy pracovních zdrojů, jsem se rozhodla provést explorační faktorovou analýzu, pro prozkoumání proměnných a případně zjištění jiných faktorů ovlivňujících pracovní angažovanost.

Dle sutinového grafu č. 1 je patrné, že existuje minimálně jeden faktor, který je sycen několika proměnnými.

Graf č. 4: Sutinový graf



Zdroj: Autorka

Tabulka č. 17:

	Faktory								Unikátnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	
P1				0,969					0,032
P2						0,833			0,261
P3	0,633								0,457
P4	0,604								0,366
P5	0,78								0,225
P6			0,929						0,003
P7	0,749								0,331
P8	0,611								0,405
P9							0,743		0,429
P10	0,678								0,374
P11		0,63							0,484
P12		0,721							0,404
P13		0,621						0,417	0,312
P14					0,993				0,004
P15	0,517	0,453							0,486
P16	0,786								0,220

Poznámka: využita 'varimax' rotace

Zdroj: autorka

V tabulce č. 17 jsou v přehledu s hodnotami zvýrazněny proměnné (otázky), které sytí jednotlivé faktory. Faktor 1 sytí otázky P3, P4, P5, P7, P8, P10, P15 a P16. Faktor 2 sytí otázky P11, P12, P13 a P15. V případě, že přistoupíme ke dvou faktorovému řešení, pak by bylo vysvětleno 41,3 % rozptylu. První faktor vysvětluje přibližně 31,8% variability dat a druhý faktor vysvětluje dalších 9,5% variability.

První hlavní komponenta je sycena proměnnými, které se týkají vnímání podpory ze strany přímého nadřízeného a kolegů a ocenění. To naznačuje, že faktor může reprezentovat obecný faktor, který nazveme „**Sociální podpora a pocit ocenění**“. Po zvážení otázek, které sytí faktor 2, jsem se rozhodla pouze pro jedno faktorové řešení, protože otázky jsou tak rozmanité, že z mého pohledu je nic nespojuje.

Důležité je, že tyto interpretace jsou založeny na matematické analýze dat a měly by být dále zkoumány a ověřovány v kontextu specifických znalostí o organizaci a prostředí. K tomuto můžeme ještě dále přispět analýzou odpovědí na otevřenou otázku: „Jakou jednu věc byste změnil(a), aby byla společnost lepším pracovním místem?“

- Zlepšení komunikace: Mnoho zaměstnanců vyjádřilo touhu po otevřenější, průhlednější a efektivnější komunikaci. To zahrnuje lepší zpětnou vazbu, větší transparentnost v rozhodování a vyšší důvěru ze strany vedení.

- Podpora spolupráce mezi jednotlivými odděleními: Zaměstnanci si přejí větší orientaci na týmovou spolupráci, která z jejich pohledu není dostatečná, což podporuje faktor sociální podpory, který je pro zaměstnance důležitý.
- Lidštější přístup vedení: Vyjádření preferují vedení, které působí jako lídři s vizí a empatií, oproti managementu, který se zaměřuje převážně na čísla a tabulky.

9.4 Míra pracovní angažovanosti a možné vlivy

Pro analyzování vztahu mezi pracovní angažovaností a získaným faktorem byla využita regresní analýza, což je standardní metoda pro zkoumání vztahů mezi jednou závislou proměnnou (v našem případě pracovní angažovanost) a jednou nebo více nezávislými proměnnými (v našem případě pouze jeden faktor, který byl zjištěn explorační faktorovou analýzou). V tomto kontextu byla použita jednoduchá lineární regrese, protože mám pouze jeden regresor, který zkoumám.

Po provedení výpočtu lineární regrese jsem zjistila následující výsledky v tabulce č. 18.

Tabulka č. 18: Koeficienty modelu – Pracovní angažovanost

	B koeficient	SE	t	p
Průsečík	2,6797	0,4275	6,27	<0,001
Faktor 1	0,0446	0,0121	3,70	<0,001

Zdroj: autorka

B koeficient pro "Faktor 1" je 0,0446, což znamená, že s každou jednotkovou změnou ve "Faktor 1", se odhadovaná hodnota pracovní angažovanosti zvyšuje o 0,0446 jednotek. To naznačuje, že existuje pozitivní vztah mezi "Faktor 1" a pracovní angažovaností. Statistická významnost tohoto koeficientu ($p < 0,001$) ukazuje, že je velmi nepravděpodobné, že bychom pozorovali takto silný vztah náhodně, pokud by ve skutečnosti žádný vztah mezi "Faktor 1" a pracovní angažovaností neexistoval.

Výsledné hodnoty naznačují, že "Faktor 1" má pozitivní vztah s pracovní angažovaností. To znamená, že větší skóre ve "Faktor 1" je spojeno s vyšší mírou pracovní angažovanosti. Významnost obou koeficientů (průsečíku i "Faktor 1") ukazuje, že model je statisticky významný a poskytuje důkaz, že "Faktor 1" je důležitý pro vysvětlení variability v pracovní angažovanosti.

Tabulka č. 19: Výsledky modelu

Model	R	R ²	Upravený R ²
1	0,350	0,122	0,113

Zdroj: autorka

Další sledované hodnoty jsou zobrazeny v tabulce č. 19. Hodnota R 0,350 naznačuje mírně pozitivní lineární vztah. Koeficient determinace R² s hodnotou 0,122 znamená, že model vysvětluje přibližně 12,2 % variability pracovní angažovanosti, což je relativně malý podíl, ale z mého pohledu to je vysvětlitelné, protože jak teorie ukazuje, existuje více než 40 identifikovaných faktorů, které mají vliv na pracovní angažovanost. Hodnota upravené R²=0,113 naznačuje, že po úpravě pro počet prediktorů model stále vysvětluje přibližně 11,3 % variability pracovní angažovanosti.

9.5 Shrnutí výsledků

Na konci empirické části bych ráda shrnula hlavní závěry z výzkumu.

VO1: Jaká je míra angažovanosti zaměstnanců v dané organizaci oproti normě v populaci?

Celková míra pracovní angažovanosti v organizaci je 4,22. Pro zhodnocení výsledné úrovně v organizaci jsem využila norem pro UWES (tabulka č. 5) z jeho oficiálního manuálu. Tato hodnota v rámci daného srovnání je na úrovni průměru.

VO2: Existují nějaké demografické a zaměstnanecké charakteristiky, které souvisí s mírou pracovní angažovanosti?

Hypotéza 1: Respondenti mužského pohlaví mají vyšší míru pracovní angažovanosti než respondenti ženského pohlaví.

Výsledky testu nezjistily dostatečné důkazy k podpoře alternativní hypotézy 1, tj. na základě získaných dat nelze odmítnout nulovou hypotézu.

Hypotéza 2: S věkem roste míra pracovní angažovanosti.

Výsledky testu nezjistily dostatečné důkazy k podpoře alternativní hypotézy 2, tj. na základě získaných dat nelze odmítnout nulovou hypotézu.

Hypotéza 3: S délkou pracovního poměru klesá míra pracovní angažovanosti.

Výsledky testu nezjistily dostatečné důkazy k podpoře alternativní hypotézy 3, tj. na základě získaných dat nelze odmítnout nulovou hypotézu.

Můžeme tedy konstatovat, že věk, pohlaví a délka pracovního poměru ve sledované společnosti nehrají významnou roli ve vztahu k pracovní angažovanosti.

VO3: Jaké pracovní zdroje ovlivňují pracovní angažovanost?

Hypotéza 4: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem podpora od kolegů.

Hypotéza 5: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem podpora od nadřízeného.

Hypotéza 6: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem autonomie.

Hypotéza 7: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem rozvoj a kariérní příležitosti.

Hypotéza 8: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem komunikace.

Hypotéza 9: Míra pracovní angažovanosti pozitivně koreluje s pracovním zdrojem ocenění.

Konfirmační teorie bohužel nepotvrdila dobrý fit navrženého modelu pracovních zdrojů a nebylo možné získat důkazy k podpoře hypotéz 4-9. Provedla jsem tedy explorační faktorovou analýzu a objevila nový faktor: *Sociální podpora a pocit ocenění*. Model s jedním faktorem vysvětluje přibližně 12,2 % variability míry pracovní angažovanosti v daném podniku.

Diskuze

Mnohé společnosti se obrací na experty v oblasti podnikového rozvoje s dotazem, jak nejlépe přistupovat k fenoménu pracovní angažovanosti. V rámci mé komunikace s profesionály v oblasti řízení lidských zdrojů jsem zatím nenarazila na nikoho, kdo by se nezabýval otázkou, jak efektivně řešit angažovanost zaměstnanců. Podle studie společnosti Gallup (2023) je vysoká pracovní angažovanost celosvětově spíše výjimkou než pravidlem. Výzkumy přitom jednoznačně ukazují, že věnovat pozornost tomuto tématu se vyplácí, neboť má potenciál přinášet pozitivní výsledky jak pro organizace, tak pro jejich zaměstnance (Macey & Schneider, 2008; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Vance, 2006). Teoretická část naší práce odhalila řadu faktorů, které mohou pracovní angažovanost ovlivnit (Wollard & Shuck, 2011).

Předkládaná bakalářská práce měla za cíl změřit pracovní angažovanost v konkrétním podniku a prozkoumat faktory, se kterými pozitivně koreluje. V souladu se stanovenými cíli jsme se zaměřili na zodpovězení tří výzkumných otázek – VO1: Jaká je míra pracovní angažovanosti zaměstnanců v dané organizaci oproti normě v populaci? VO2: Existují nějaké demografické a zaměstnanecké charakteristiky, které souvisí s mírou pracovní angažovanosti? VO3: Jaké pracovní zdroje ovlivňují pracovní angažovanost?

Ačkoliv studie poradenských firem, jako je například Gallup (2023) signalizují obecně nízké úrovně pracovní angažovanosti napříč organizacemi, tato specifická společnost dosáhla skóre 4,22, což ji umísťuje do středního spektra angažovanosti podle klasifikace Schaufeliho & Bakker (2004b). Tento výsledek naznačuje, že přestože se organizace umísťuje v průměru v porovnání s některými jinými firmami, existuje ještě dostatečný prostor pro další zlepšování a plnější využití potenciálu pracovní angažovanosti. Analýza tří komponent pracovní angažovanosti ukázala, že zatímco subkategorie pohlčení překračuje průměrné hodnoty, ostatní dvě dimenze – průbojnost a oddanost – se drží na průměrné úrovni. Odpovědi zaměstnanců také odhalily různorodost v pocitech energie a zapojení do práce, avšak bez výrazných extrémů. V oblasti pohlčení se vyskytují variabilní zkušenosti, což naznačuje, že zatímco někteří zaměstnanci mohou vykazovat konzistentní vysokou míru pohlčení prací, pro jiné může být tento aspekt více proměnlivý.

Model dotazníku UWES i v našem datovém souboru poskytl dobrou shodu, a tedy dobře odpovídá realitě v naší organizaci. Pro případné další výzkumy na této organizaci je možné model využít a pracovat s výsledky jako hodnotou, která odráží realitu. Pro

potvrzení dat je možné využít v budoucích výzkumech i její sedmnácti položkovou škálu (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Dosavadní studie odhalují mnoho možných faktorů ovlivňujících pracovní angažovanost. Ve studii jsem zvolila demografické faktory a výzkumem ověřených šest pracovních zdrojů: autonomie, sociální podpora od kolegů, přímý nadřízený, možnosti rozvoje a kariérního posunu, komunikace a ocenění (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Saks, 2006).

V souvislosti s demografickými faktory poukazují výzkumy na pozitivní souvislost mezi pracovní angažovaností s věkem, pohlavím a délkou pracovního poměru pracovníků. Dle studií se angažovanost zvyšuje s věkem (Schaufeli & Bakker, 2004a; Douglas & Roberts, 2020; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) a rovněž s délkou pracovní zkušenosti (Kumar & Giri, 2009). Dále, ve výzkumu studii potvrzené zjištění, že muži jsou ve své práci angažovanější než ženy (Banihani et al., 2013), se v mé studii nepotvrdila. Přes drobné rozdíly mezi skupinami nebyly tyto rozdíly ani v jedné zmiňované kategorii statisticky signifikantní, což naznačuje, že věk, pohlaví a délka pracovního poměru ve sledované společnosti nehrají významnou roli ve vztahu k pracovní angažovanosti. Tedy, pracovní angažovanost se zdá být ovlivněna jinými než demografickými faktory.

Tato zjištění navrhuji, že by organizace měla uplatňovat univerzální strategie pro zvýšení angažovanosti, které vyhovují rozmanitým potřebám široké skupiny zaměstnanců. Nicméně, kromě těchto obecných strategií je klíčové neopomenout i individualizovaný přístup. Zaměření na specifické potřeby a motivátory jednotlivých zaměstnanců a jejich cílené řešení může významně přispět k jejich vyšší angažovanosti.

Pojďme se nyní zaměřit na otázky a hypotézy, které v našem výzkumu nenašly dostatečnou oporu v datech, a tím nebyly potvrzeny. V teoretické části mé práce jsem čerpala z psychologických studií zdůrazňujících, že faktory jako autonomie, sociální podpora ze strany kolegů a nadřízených, možnosti profesního růstu, efektivní komunikace a uznání jsou klíčové pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Lewig et al., 2007). Avšak v důsledku omezené velikosti vzorku jsem byla nucena vyloučit data získaná z několika otázek týkajících se "autonomie" a "komunikace" z další konfirmační faktorové analýzy. To mi znemožnilo podrobněji prozkoumat a potvrdit teorie ukazující na význam autonomie (Schaufeli & Bakker, 2004a; Saks, 2006) a komunikace (MacLeod a Clarke, 2009) pro pracovní angažovanost.

Na základě těchto zkušeností bych pro budoucí výzkumy doporučovala zvážit dva přístupy. První z nich by se mohl soustředit na menší počet faktorů, což by umožnilo věnovat se každému z nich detailněji a zahrnout více otázek pro každý faktor, a tím získat reprezentativnější data. Alternativně, rozšíření počtu otázek na jednotlivé faktory by mohlo pomoci přesněji zachytit jejich vliv na angažovanost, i když s rizikem potenciálně nižší míry odpovědí z důvodu delšího dotazníku. Tyto poznatky by měly vést k lepšímu návrhu budoucích studií a pomoci v hlubším pochopení dynamiky pracovní angažovanosti.

Konfirmační teorie zbylých čtyř faktorů bohužel nepotvrdila dobrý fit navrženého modelu pracovních zdrojů. Model neodpovídá získaným datům tak dobře, jak by se očekávalo. Je tedy třeba zrevidovat model a zvážit, zda je potřeba některé proměnné přeformulovat nebo zda existují další proměnné, které by měly být zahrnuty nebo vyřazeny. Navrhovala bych v příštím průzkumu lépe strukturovat proměnné a soustředit se na jeden konkrétní faktor.

Poté, co konfirmační faktorová analýza neodkryla očekávané struktury, obrátila jsem svou pozornost k explorační faktorové analýze, abych prozkoumala potenciál pro odhalení alternativních faktorových konstelací. Tento přístup vedl k objevení Faktoru 1, který jsem, díky charakteristice proměnných, jež tento faktor zahrnuje, pojmenovala *"Sociální podpora a pocit ocenění"*. Tento faktor integruje několik klíčových pracovních aspektů, o kterých jsem předpokládala, že hrají významnou roli – konkrétně sociální podpora ze strany kolegů i bezprostředních nadřízených, společně s pocitem ocenění, což jsou elementy podložené existujícími teoriemi (Macey & Schneider, 2008; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004a).

V poslední fázi jsem propojila zjištěné výsledky z analýzy míry pracovní angažovanosti a explorační faktorové analýzy. Výsledky jednoduché lineární regrese potvrdily pozitivní korelaci zjištěného faktoru „*Sociální podpora a pocit ocenění*“ a pracovní angažovanosti. Model vysvětluje přibližně 12,2 % variability pracovní angažovanosti. Doporučila bych tedy soustředit se na budování týmového ducha a týmové aktivity. Organizace pravidelných teambuildingových aktivit a událostí, které podporují vzájemné poznání a budování důvěry mezi kolegy, může být jedním z účinných aktivit. Dále navrhuji vytvořit prostředí a příležitosti pro spolupráci na projektech napříč odděleními, což podporuje pocit sounáležitosti a vzájemné podpory. Přínosné může být i pravidelné sdílení úspěchů a pozitivních příběhů zaměstnanců, aby se cítili ocenění a vidění. Vedení při vzdělávání svých vedoucích pracovníků může zahrnout téma, jak

efektivně poskytovat sociální podporu a ocenění svým týmům. Případné zavedení programů mentorů a koučů, kteří zaměstnancům umožní učit se od zkušenějších kolegů a zároveň posilují sociální síť uvnitř organizace.

Výsledky této studie jsou pouze data, která signalizují směr, kterým by se mohla organizace vydat. Je tedy stále prostor o exploraci dalších faktorů, které mají vliv na pracovní angažovanost. Je nutné provést další zkoumání a z mého pohledu by bylo dobré realizovat například polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci, ohniskové skupiny nebo další kvantitativní analýzy. Tyto metody by mohly pomoci dále rozšířit a objevit faktory, které mají pozitivní korelaci s mírou pracovní angažovanosti.

Neangažovaní zaměstnanci znamenají velkou příležitost pro organizace k růstu a ke změně. Podle zjištěných výsledků bych společnosti doporučila se dále zaměřovat na oblast sociální podpory a pocitu ocenění a provést další analýzy ke zjištění případných dalších faktorů.

V rámci reflexe limitací této studie je důležité zmínit, že měření pracovní angažovanosti proběhlo v jediném časovém bodě, což může vést k potenciálnímu zkreslení výsledků. Respondenti mohli dotazník vyplňovat v den, kdy se necítili dobře, nebo jejich odpovědi mohly být ovlivněny nedávnými událostmi – například nedávnou pochvalou od nadřízeného, která byla vnímána jako výjimečná, nebo naopak, konfliktem s kolegy. Tyto okolnosti mohou vést k nadhodnocení či podhodnocení jejich skutečné pracovní angažovanosti. Z tohoto důvodu by bylo prohloubení poznání vhodné studii v budoucnosti zopakovat s odstupem času, což by umožnilo vyrovnání těchto krátkodobých vlivů na vnímání respondentů.

Další potenciální omezení spočívá v obavách respondentů ohledně anonymity jejich odpovědí. Někteří zaměstnanci mohou pochybovat o tom, že jejich odpovědi zůstanou skutečně anonymní a obávat se možných negativních důsledků, pokud by organizace mohla odpovědi přiřadit konkrétním osobám. Tyto obavy mohou vést k úpravě jejich odpovědí tak, aby byly přijatelnější pro zaměstnavatele, čímž se potenciálně snižuje validita získaných dat. V dalších výzkumech je proto klíčové zdůraznit a zabezpečit anonymitu účastníků, aby se minimalizovalo možné zkreslení výsledků.

Dalším omezením této studie je její výhradní soustředění na pracovní zdroje, přičemž opomíjí pracovní zátěž a osobnostní rysy, které mohou interagovat s efektem pracovních zdrojů, ačkoli se právě tyto zdroje obecně považují za klíčové determinanty pracovní angažovanosti. Ve svém výzkumu jsem se opírala o model JD-R a soustředila jsem se výlučně na pracovní zdroje, identifikované jako nejzásadnější prediktory pracovní

angažovanosti dle teorie (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004a). To naznačuje prostor pro budoucí studie k prozkoumání vlivu osobních charakteristik a pracovní zátěže na pracovní angažovanost, včetně možnosti modifikace vazeb mezi proměnnými nebo přehodnocení struktury modelu.

Kromě toho se naše výzkumná sada omezovala na relativně malý počet respondentů z jedné organizace, což může omezovat zobecnění našich závěrů. Aby se zvýšila reprezentativnost výsledků a poskytlo hlubší porozumění jak obecným, tak specifickým prvkům pracovní angažovanosti, budoucí výzkumy by měly zahrnout širší spektrum organizací a sektorů.

Závěr

V rámci této bakalářské práce jsem se zaměřila na analýzu pracovní angažovanosti v konkrétním podniku a prozkoumala faktory, u kterých jsem předpokládala, že s ní pozitivně korelují. Přestože globální průzkumy (např. Gallup, 2023) ukazují na obecně nízké úrovně pracovní angažovanosti napříč organizacemi, naše studie odhalila, že zkoumaná společnost se umísťuje v průměru, s možností dalšího zlepšení. Přes drobné rozdíly mezi demografickými skupinami nebyly tyto rozdíly ani v jedné zmiňované kategorii statisticky signifikantní a tedy věk, pohlaví a délka pracovního poměru ve sledované společnosti nehrají významnou roli ve vztahu k pracovní angažovanosti.

Konfirmační faktorová analýza, která byla součástí empirické části práce, nepotvrdila předpokládané faktory ovlivňující pracovní angažovanost, avšak následnou explorační faktorovou analýzou byl odhalen významný faktor: *sociální podpora a pocit ocenění*. Tento faktor integruje několik klíčových pracovních aspektů, o kterých jsem předpokládala, že hrají významnou roli – konkrétně sociální podpora ze strany kolegů i bezprostředních nadřízených, společně s pocitem ocenění, což jsou elementy podložené existujícími teoriemi (Macey & Schneider, 2008; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004a). Tento model s jedním faktorem vysvětluje přibližně 12,2 % variability pracovní angažovanosti daného podniku a byl identifikován jako klíčový v rámci zkoumaných faktorů pro zvýšení pracovní angažovanosti, což naznačuje, že daná organizace by se měla soustředit na posilování týmového ducha a vzájemného uznání mezi zaměstnanci.

Narazili jsme také na několik limitací. Omezení se týkalo jednorázového měření, možných obav respondentů o anonymitu a výhradního soustředění na pracovní zdroje bez zohlednění pracovní zátěže a osobnostních charakteristik. Budoucí výzkum by měl zahrnovat širší spektrum organizací a sektorů, opakovaná měření a rozšíření analýzy o další potenciálně vlivné faktory.

Závěrem, naše výzkumná práce zdůrazňuje komplexnost fenoménu pracovní angažovanosti a potřebu dalšího prozkoumání. Zjištění navrhuji, že kombinace univerzálních strategií a individualizovaného přístupu by mohla být nejefektivnější cestou k jejímu zvýšení. V neposlední řadě je důležité neustále zvažovat a testovat nové teorie a modely, které by mohly přinést nový pohled na to, jak pracovní angažovanost v organizacích efektivně podporovat.

Souhrn

Tato bakalářská práce se věnovala průzkumu pracovní angažovanosti v určité společnosti, s cílem nejenom kvantifikovat úroveň angažovanosti mezi zaměstnanci, ale také identifikovat a prozkoumat klíčové pracovní zdroje, které tuto angažovanost ovlivňují. Chtěla jsem objevit, které ze zkoumaných faktorů mají na angažovanost nejmarkantnější dopad. S ohledem na dosavadní výzkumy ukazující na vztah mezi pracovní angažovaností a demografickými či zaměstnaneckými charakteristikami, jsem se rozhodla tuto souvislost ověřit i v rámci zkoumané společnosti (Schaufeli & Bakker, 2004a; Kong, 2009).

Globální průzkumy ukazují, že vysoký podíl zaměstnanců po celém světě projevuje nízkou míru pracovní angažovanosti, což má negativní dopad na produktivitu, kvalitu práce, zaměstnaneckou spokojenost a v konečném důsledku na ekonomický výkon organizací (Gallup, 2023). Přestože je pracovní angažovanost často diskutovaným tématem, stále existuje potřeba hlubšího porozumění faktorům, které angažovanost ovlivňují. Tato potřeba zahrnuje identifikaci konkrétních pracovních podmínek, organizační kultury, stylů vedení a osobních charakteristik, které mohou angažovanost buď podporovat nebo potlačovat.

Položila jsem si tři výzkumné otázky:

VO1: Jaká je míra angažovanosti zaměstnanců v dané organizaci oproti normě v populaci?

VO2: Existují nějaké demografické a zaměstnanecké charakteristiky, které souvisí s mírou pracovní angažovanosti?

VO3: Jaké pracovní zdroje ovlivňují pracovní angažovanost?

Teoretická část bakalářské práce se zabývá studiem pracovní angažovanosti, zkoumá její historii, prevalence, definice a teoretické modely. Popisuje vývoj pojmu od Kahnova představení konceptu osobní angažovanosti v práci až po moderní přístupy a modely, jako je bipolární model angažovanosti oproti vyhoření a Job Demands-Resources (JD-R) model. Dále se věnuje důležitosti pracovní angažovanosti pro individuální zaměstnance i organizace, zdůrazňující její vliv na produktivitu, ziskovost, zákaznickou spokojenost a snížení fluktuace. Teoretická část také zkoumá hnací síly angažovanosti, včetně klíčových pracovních zdrojů, jako jsou autonomie, sociální podpora, přímý nadřízený, a další faktory ovlivňující angažovanost v konkrétním podnikovém prostředí.

Na základě rešerše literatury a dostupných studií jsem se rozhodla pro kvantitativní přístup k mé studii a zvolila jsem korelační analýzu. Jako hlavní nástroj jsem použila dotazník, který se dělil na dvě hlavní části. Pro měření pracovní angažovanosti byla využita zkrácená forma UWES dotazníku (Schaufeli et al., 2006), kterou jsem rozšířila o otázky zaměřené na demografické údaje a informace o zaměstnání. Tento krok umožnil prozkoumání potenciálních korelací. Druhá sekce dotazníku se zaměřila na specifické pracovní zdroje, kde jsem se opírala o šest pečlivě vybraných faktorů, jejichž význam byl podložen předchozími studii: autonomie, sociální podpora ze strany kolegů i přímých nadřízených, příležitosti pro rozvoj a kariérní postup, komunikace a ocenění (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Saks, 2006).

Konfirmační faktorová analýza potvrdila dobrý fit UWES dotazníku s daty shromážděnými v naší konkrétní organizaci. Analýzou bylo zjištěno, že dimenze definované autory dotazníku UWES jsou konzistentní s tím, jak na otázky odpovídali zaměstnanci vybrané organizace. Model poskytuje dobrou shodu, a tedy teoretický model pracovní angažovanosti dobře odpovídá realitě v organizace. V našem případě tedy nebylo potřeba tento model nijak upravovat nebo modifikovat.

Na základě analýzy získaných demografických a zaměstnaneckých dat bylo provedeno několik testů k posouzení souvislosti míry pracovní angažovanosti v rámci různých skupin. Teorie ukazuje, že některé demografické a zaměstnanecké ukazatele souvisí s mírou pracovní angažovanosti. Pro tuto studii jsem zvolila 3 ukazatele: pohlaví, věk a délku pracovního poměr. Pokusila jsem se potvrdit teorii, že muži bývají angažovanější než ženy (Banihani a kol. 2013). V mém výzkumném souboru se tato hypotéza nepotvrdila. Přestože jsme pozorovali mírné rozdíly v průměrných skórech mezi muži (4,34) a ženami (4,11), tyto rozdíly nejsou statisticky významné, a tedy pohlaví nemá na míru pracovní angažovanosti vliv. Dále jsem ověřovala, zda angažovanost pracovníků mírně roste s jejich věkem (Schaufeli a Bakker, 2004a; Douglas a Roberts, 2020, Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006). Ani v tomto případě získaná data z našeho výzkumu tuto skutečnost nepotvrdila. Věk tedy nemá mezi účastníky tohoto výzkumu významný vliv na míru pracovní angažovanosti. Testy neodhalily žádné statisticky významné rozdíly v angažovanosti na základě délky pracovního poměru u současného zaměstnavatele. To znamená, že pohlaví, věk, délka pracovního poměru u současného zaměstnavatele nemají významný vliv na míru angažovanosti respondentů v získaných datech. Pracovní angažovanost je tedy ovlivněna jinými faktory, než jsou tyto demografické či pracovní charakteristiky.

V druhé polovině empirické části jsem analyzovala třetí výzkumnou otázku ohledně zvolených pracovních zdrojů a jejich možného vlivu na pracovní angažovanost. Z psychologických teorií jsem se rozhodla inspirovat studii, které potvrdily, že autonomie, sociální podpora od kolegů, přímý nadřízený, možnosti rozvoje a kariérního posunu, komunikace a ocenění, jsou pozitivně spojeny s angažovaností (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Lewig et al., 2007).

Bohužel odpovědi získané ze čtyř otázek v části pracovní zdroje z důvodu nedostatečné velikosti vzorku musely být vyřazeny z následné konfirmační faktorové analýzy. Jednalo se o otázky týkající se pracovního zdroje „autonomie“ a „komunikace“, konkrétně otázky P8, P9, P13 a P14. Z tohoto důvodu bych pro příští výzkumy doporučila na tuto skutečnost myslet a buď se soustředit pouze na 2-3 faktory, aby bylo možné zvolit více otázek pro každý faktor a získat tak dostatečnou velikost vzorku, případně zvolit více otázek k danému faktoru, kde však existuje riziko navýšení počtu otázek, a tedy snížení míry návratnosti odpovědí.

Konfirmační teorie bohužel nepotvrdila dobrý fit navrženého modelu čtyř zbylých pracovních zdrojů. Model neodpovídá získaným datům tak dobře, jak by se očekávalo. Je tedy třeba zrevidovat model a zvážit, zda je potřeba některé proměnné přeformulovat nebo zda existují další proměnné, které by měly být zahrnuty nebo vyřazeny. Navrhovala bych v příštím průzkumu lépe strukturovat proměnné a případně přidat další možné.

Jelikož mi konfirmační faktorová analýza pracovních zdrojů nepotvrdila můj předpoklad, rozhodla jsem se ještě provést explorační faktorovou analýzu a zjistit, zda je možné identifikovat jiné faktorové struktury. Zkusit tedy bez předem stanovených očekávání prozkoumat získaná data. Analýzou byl odhalen Faktor 1, který jsem na základě analýzy proměnných, které daný faktor sytí nazvala „*Sociální podpora a pocit ocenění*“.

V poslední fázi jsem propojila zjištěné výsledky z analýzy míry pracovní angažovanosti a explorační faktorové analýzy. Výsledky jednoduché lineární regrese naznačují, že "Faktor 1" má pozitivní vztah s pracovní angažovaností. Model vysvětluje přibližně 12,2 % variability pracovní angažovanosti. Doporučila bych tedy soustředit se na budování týmového ducha a týmové aktivity. Organizace pravidelných teambuildingových aktivit a událostí, které podporují vzájemné poznání a budování důvěry mezi kolegy, může být jedním z účinných aktivit. Dále navrhuji vytvořit prostředí a příležitosti pro spolupráci na projektech napříč odděleními, což podporuje pocit sounáležitosti a vzájemné podpory. Přínosné může být i pravidelné sdílení úspěchů a

pozitivních příběhů zaměstnanců, aby se cítili ocenění a vidění. Vedení při vzdělávání svých vedoucích pracovníků může zahrnout téma, jak efektivně poskytovat sociální podporu a ocenění svým týmům. Případné zavedení programů mentorů a koučů, kteří zaměstnancům umožní učit se od zkušenějších kolegů a zároveň posilují sociální síť uvnitř organizace.

Seznam literatury

- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 498-510.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioral health*, 24(4), 383-398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324. <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered?. *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Biggs, A. J. (2011). *A longitudinal evaluation of strain, work engagement, and intervention strategies to address the health of high-risk employees*. Griffith University.

- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- CIPD. (2006). *How engaged are British employees? Annual Survey Report*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Coffman, C. (2000). Is your company bleeding talent? How to become a true “employer of choice”. *The Gallup Management Journal*. The Gallup Organization, Princeton, NJ.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press, USA.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/014920>
- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209-213.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Endres, G. M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*, 26(1).
- Fukuzaki, T., & Iwata, N. (2021). Association between the five-factor model of personality and work engagement: a meta-analysis. *Industrial health*, 60(2), 154-163.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*
- Guest, D. E. (2013). *Employee engagement: In Theory and Practice*. Routledge.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5, 378-389. <https://doi.org/10.1177/1745691610374589>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kenneth, W.T. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Kong, Y. (2009). A study on the job engagement of company employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 65.
- Kumar, B. P., & Giri, V. N. (2009). Examining the relationship of organizational communication and job satisfaction in Indian organizations. *Journal of Creative Communications*, 4(3), 177-184.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands–Resources model. *Journal of vocational behavior*, 71(3), 429-445.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behaviour*, 23, 825–841.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- MacLeod, D. a Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement*. London: Department for business Innovation and Skills.
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 445-458.
- Mani, V., & Nadu, T. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 15-26.

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 15-28.
- Peters, J. (2019). *Employee Engagement: Creating High Positive Energy at Work*. KR Publishing.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee engagement at the organizational level of analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 44-47.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M., & Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Robertson, E. (2005). Placing leaders at the heart of organizational communication. *Strategic Communication Management*, 9(5), 34–37.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual (1.1 vydání).
- Seppälä P., Mauno S., Kinnunen M.L., Feldt T., Juuti T., et al. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *Journal of Positive Psychology*, 7, 95–106.
- Siu, O., Lu, J., Brough, P., Lu, C., Bakker, A. B., Kalliath, T. & Shi, K. (2010). Role resources and work family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470–480. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>

- Shuck, B. (2020). *Employee engagement: A research overview*. Routledge.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), 529-547.
- Sonnentag S., Mojza E.J., Demerouti E. & Bakker A.B., (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*. 97, 842–53.
- Ten Brummelhuis L.L. & Bakker A.B. (2012). Staying engaged during the week: the effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*. 17, 445–55.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (2014). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge.
- Rana, A., Arcidichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 249–266. <http://doi:10.1108/JWL-09-2013-0063>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <http://doi:10.1108/01437731011043348>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21(6), 600-619.
- Seligman, M. (2003). *Opravdové štěstí. Pozitivní psychologie v praxi*. Euromedia Group
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <http://doi:10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM foundation*, 1, 1-53.

- Walden, J., Jung E.H. & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89, <https://doi:10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 256-265.
- Wollard, K.K. & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446.
- Wood, A., Linley, A., Maltby, J., Baliouisis, M., & Joseph, S. (2008). The Authentic Personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and the Development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385-399. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385>
- Xu, J. & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Zhou, X., Yu, J.M. and Cao, G.L. (2015). The Impact of Career Growth on Employee Engagement—Based on the Mediating Role of Organizational Commitment. *Soft Science*, 29, 88-91.

Přílohy

Příloha 1

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Studie faktorů pracovní angažovanosti

Autor práce: Ing. Erika Prachařová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Počet stran a znaků: 70 stran, 113 421 znaků

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 73

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na studium faktorů pracovní angažovanosti v konkrétní společnosti, s cílem identifikovat úroveň angažovanosti mezi zaměstnanci a analyzovat specifické faktory, které ji mohou ovlivňovat. Výzkum vychází z teoretických poznatků o psychosociálních pracovních zdrojích a aplikuje je na specifické prostředí vybrané firmy. Práce zdůrazňuje význam pracovní angažovanosti pro úspěch jak organizace, tak jednotlivých zaměstnanců a zkoumá její potenciální faktory. V empirické části byl použit kvantitativní přístup, kde hlavním nástrojem sběru dat byl dotazník, který se skládal z dotazníku Utrecht Work Engagement Scale (UWES) společně s dalšími otázkami zaměřenými na šest klíčových oblastí pracovních zdrojů. Analýza dat odhalila, jaké faktory pracovní angažovanosti mají vliv na úroveň angažovanosti zaměstnanců v dané společnosti. Výsledky práce nabízejí podněty pro zlepšení pracovní angažovanosti v organizaci a předkládají návrhy na zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, což by mělo vést k lepšímu výkonu firmy.

Klíčová slova: Pracovní angažovanost, faktory pracovní angažovanosti, psychosociální pracovní zdroje, Utrecht Work Engagement Scale UWES

ABSTRACT OF THE BACHELOR'S THESIS

Title of the work: Study of Work Engagement Factors

Author: Ing. Erika Prachařová

Supervisor: doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D

Number of pages and characters: 70 pages, 113 421 characters

Number of appendices: 3

Number of references: 73

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the study of work engagement factors within a specific company, aiming to identify the level of engagement among employees and to analyze specific factors that may influence it. The research is based on theoretical knowledge about psychosocial work resources and applies it to the specific environment of the selected company. The thesis highlights the importance of work engagement for the success of both the organization and its employees and explores its potential determinants. In the empirical part, a quantitative approach was used, with the main data collection tool being a questionnaire that included the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) along with additional questions targeting six key areas of work resources. Data analysis revealed which work engagement factors influence the level of employee engagement within the company. The findings offer insights for improving work engagement in the organization and suggest ways to increase employee satisfaction and motivation, which should lead to better company performance.

Keywords: Work engagement, work engagement factors, psychosocial work resources, Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Příloha č. 2: Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES) – zkrácená verze

1. Ve své práci překypuji energií.
2. Ve své práci se cítím silná/ý a energická/ý.
3. Svou prací jsem nadšená/ý.
4. Moje práce mě inspiruje.
5. Když ráno vstávám, těším se na svou práci.
6. Když intenzivně pracuji, cítím se spokojená/ý.
7. Jsem hrdá/ý na práci, kterou dělám.
8. Jsem ponořená/ý do své práce.
9. Svou práci se nechávám unést.

Příloha č. 3: Gallup Q12

Vím, co se ode mě v práci očekává.

Mám materiály a vybavení, které potřebuji k dobrému vykonání své práce.

Mám v práci příležitost dělat to, co dělám nejlépe každý den.

Za posledních měsíc jsem dostal/a uznání nebo pochvalu za dobrou práci.

Můj nadřízený nebo někdo ve vedení se zajímá o mě jako o člověka.

Ve své práci je někdo, kdo mě povzbuzuje k rozvoji.

V práci mám pocit, že mé názory se počítají.

Poslání naší společnosti mi dává pocit, že moje práce je důležitá.

Mí kolegové jsou odhodláni dělat kvalitní práci.

Mám dobrého kamaráda v práci.

Za posledních šest měsíců jsem měl v práci příležitost učit se a růst.

Za poslední rok jsem měl v práci příležitost k rozvoji.

