

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Julie Rudová

**Zaměstnanecká angažovanost v IT sektoru v České
republice**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2024

Vedoucí práce:

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Prohlašuji,

že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, řádně v ní cituji všechny použité zdroje a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 3. 1. 2024

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala především vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D., za vstřícný přístup, trpělivost a podnětnou zpětnou vazbu, kterou mi v průběhu psaní práce pravidelně poskytovala. Dále bych chtěla poděkovat rodině, zejména svému bratrovi Davidovi za podporu a odbornou pomoc, a svým přátelům. Poděkování patří také všem respondentům dotazníkového šetření práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analyzovat zaměstnaneckou angažovanost pracovníků v IT sektoru a identifikovat specifika cílové skupiny ve vztahu k budování zaměstnanecké angažovanosti prostřednictvím pracovních faktorů. Pozornost je věnována teoretickým východiskům zaměstnanecké angažovanosti, jejím dopadům a způsobům měření. Analyzovány jsou aspekty budování zaměstnanecké angažovanosti s důrazem na pracovní faktory. Popsán je personální proces vytváření pracovních míst, pomocí kterého lze přispívat k rozvoji zaměstnanecké angažovanosti prostřednictvím pracovních faktorů. Postihnuta jsou specifika cílové skupiny IT profesionálů. Práce obsahuje kvantitativní šetření, které bylo provedeno pomocí online dotazníku. Respondenty šetření jsou pracovníci v IT sektoru působící v soukromých společnostech se sídlem v Praze. Cílem empirického šetření je analyzovat vzájemný vztah zaměstnanecké angažovanosti a dvou pracovních faktorů, které přispívají k jejímu budování, u pracovníků v IT sektoru v České republice. Zkoumán je vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií v pracovní činnosti a vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou na pracovní výkon. Dílčími cíli šetření je ověřit, zda míra zaměstnanecké angažovanosti je nezávislá na pohlaví respondentů a zda je závislá na věku respondentů.

Klíčová slova

Zaměstnanecká angažovanost, pracovní faktory zaměstnanecké angažovanosti, personální proces vytváření pracovních míst, autonomie v pracovní činnosti, zpětná vazba na pracovní výkon, IT sektor

Abstract

The objective of this thesis is to analyse the employee engagement among IT sector employees and to identify the specifics of the target group in relation to the development of employee engagement through job-related drivers. Attention is given to the theoretical background of employee engagement, its consequences, and methods of measurement. Aspects of employee engagement development with a focus on job-related drivers are analysed. The HR process of job design, which can contribute to the development of employee engagement through the job-related factors, is described. The specificities of the target group of IT professionals are addressed. The thesis includes a quantitative research conducted in the form of an online questionnaire. The respondents of the research are IT professionals working in private companies based in Prague. The aim of the quantitative research is to analyse the relationship between employee engagement and two job-related drivers that contribute to its development among employees in the IT sector in the Czech Republic. The relationship between employee engagement and autonomy in work activities and the relationship between employee engagement and feedback on work performance are examined. The sub-objectives of the quantitative research are to test whether the level of employee engagement is independent of the gender of the respondents and whether it depends on the age of the respondents.

Keywords

Employee engagement, job-related drivers of employee engagement, HR process of job design, job autonomy, performance feedback, IT sector

Obsah

0 Úvod.....	8
1 Zaměstnanecká angažovanost	11
1.1 Vybraná pojetí zaměstnanecké angažovanosti	11
1.1.1 Kahnův model osobní angažovanosti.....	11
1.1.2 Angažovanost jako opak vyhoření	12
1.1.3 Saksův multidimenzionální model angažovanosti	13
1.1.4 Harterovo pojetí angažovanosti.....	14
1.1.5 Další pojetí zaměstnanecké angažovanosti.....	14
1.2 Vztah zaměstnanecké angažovanosti a ostatních konceptů organizační psychologie	15
1.2.1 Organizační závazek.....	16
1.2.2 Psychologické zmocnění	17
1.2.3 Psychologická smlouva	17
1.2.4 Vyhoření.....	18
1.2.5 Zapojení zaměstnanců	19
1.2.6 Pracovní spokojenost.....	19
1.2.7 Workoholismus	20
1.3 Projevy angažovaného chování	21
1.4 Měření zaměstnanecké angažovanosti	22
1.4.1 Utrecht Work Engagement Scale	22
1.4.2 Další způsoby měření zaměstnanecké angažovanosti	24
1.4.3 Role poradenských společností při měření zaměstnanecké angažovanosti.....	25
2 Budování zaměstnanecké angažovanosti v organizaci.....	27
2.1 Zaměstnanecká angažovanost v organizacích.....	27
2.2 Externí faktory budování zaměstnanecké angažovanosti.....	29
2.3 Interní faktory budování zaměstnanecké angažovanosti	30
2.3.1 Pracovní faktory ovlivňující budování zaměstnanecké angažovanosti v organizaci.....	32
2.3.2 Ostatní faktory ovlivňující budování zaměstnanecké angažovanosti v organizaci	34
3 Vytváření pracovních míst jako nástroj budování zaměstnanecké angažovanosti	39

3.1 Vytváření pracovních míst jako personální proces.....	39
3.2 Přístupy k vytváření pracovních míst.....	40
3.3 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce.....	41
3.4 Job Diagnostic Survey.....	43
4 Specifika IT sektoru	44
4.1 Charakteristika IT sektoru v České republice.....	44
4.2 Specifika pozice pracovníka v IT sektoru	47
5 Empirické šetření – Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru v České republice	50
5.1 Cíl empirického šetření	50
5.2 Metodika šetření a výběr respondentů.....	52
5.3 Výsledky šetření a jejich interpretace.....	55
6 Diskuse	63
7 Závěr.....	71
8 Soupis bibliografických citací.....	75
9 Přílohy	93
Příloha A: Dotazník k empirickému šetření	93
Příloha B: Deskriptivní statistiky pro UWES.....	97
Příloha C: Deskriptivní statistiky pro Job Diagnostic Survey	98
Příloha D: Statistické výpočty pro ověření hypotéz empirického šetření.....	99

0 Úvod

Zaměstnanecká angažovanost je v odborné literatuře tématem relativně novým, rozvíjejícím se až od 90. let 20. století a vycházejícím z prvního modelu zaměstnanecké angažovanosti, jehož autorem je americký profesor William Kahn (Kahn, 1990, s. 694). Od té doby si ale získala své místo v akademické teorii. Představeno bylo několik konceptů zaměstnanecké angažovanosti, identifikovány byly faktory i dopady vysoké míry zaměstnanecké angažovanosti.

V odborné literatuře je hojně diskutována také podobnost zaměstnanecké angažovanosti s ostatními koncepty organizační psychologie. Některé z pojetí zaměstnanecké angažovanosti přímo vycházejí z jejich souvislostí s jinými organizačními jevy, příkladem jsou modely zaměstnanecké angažovanosti Christiny Maslach anebo Wilmara Schaufeliho, kteří ji vnímají v souvislosti se syndromem vyhoření (viz 1.1.2, s. 12).

Důležitým tématem se zaměstnanecká angažovanost stala i pro organizace, které začaly do jejího budování investovat nemalé peníze s vidinou pozitivního dopadu na výkonnost a stabilizaci zaměstnanců a na následný růst finančních výsledků (Balain a Sparrow, 2010, s. 163–167). Způsobů, jak zaměstnaneckou angažovanost rozvíjet, je mnoho, a ne každý je vhodný pro konkrétní organizační situaci či zaměstnaneckou skupinu. Při budování zaměstnanecké angažovanosti dále působí externí faktory, které mohou organizace jen stěží ovlivnit (Imperatori, 2017, s. 48–50).

V diplomové práci je téma zúženo a orientováno na cílovou skupinu pracovníků v IT sektoru, která se na trhu práce stává silnou a organizacemi poptávanou profesní skupinou. Nezanedbatelný vliv má na tento trend akcelerující rozvoj informačních a komunikačních technologií a s ním spojený vzrůstající apel na zvyšování digitálních kompetencí všech pracovníků a rostoucí zájem o vysoce kvalifikované odborníky v IT oblasti. Pracovníci v IT sektoru mají však specifické potřeby, které se mj. promítají do způsobu utváření jejich zaměstnanecké zkušenosti a budování jejich zaměstnanecké angažovanosti.

Cílem diplomové práce je analyzovat zaměstnaneckou angažovanost pracovníků v IT sektoru a identifikovat specifika cílové skupiny ve vztahu k budování zaměstnanecké angažovanosti prostřednictvím pracovních faktorů. V práci jsou představena teoretická východiska zaměstnanecké angažovanosti s důrazem na interní a externí faktory přispívající k vysoké míře zaměstnanecké angažovanosti. Pozornost je věnována personálnímu procesu vytváření

pracovních míst, prostřednictvím kterého lze podporovat pracovní faktory zaměstnanecké angažovanosti, a popsána jsou specifika cílové skupiny IT profesionálů. Cílem empirického šetření je analyzovat vzájemný vztah zaměstnanecké angažovanosti a dvou pracovních faktorů, které přispívají k jejímu budování, u pracovníků v IT sektoru v České republice. Zkoumán je vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií v pracovní činnosti a vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou na pracovní výkon. Dílčími cíli šetření je ověřit, zda míra zaměstnanecké angažovanosti je nezávislá na pohlaví respondentů a zda je závislá na věku respondentů.

V první kapitole je zaměstnanecká angažovanost definována a představena jsou její nejvýznamnější teoretická pojetí. Pozornost je věnována projevům zaměstnanecké angažovanosti a také jejím vztahům s dalšími koncepty organizační psychologie, jako jsou pracovní spokojenost, psychologické zmocnění či zapojení zaměstnanců. Uvedeny jsou nejpoužívanější způsoby měření zaměstnanecké angažovanosti s důrazem na dotazník *UWES*, který je využit v empirickém šetření práce. Kapitola čerpá především ze zahraničních odborných článků a studií, mezi klíčové zdroje patří Kahn (1990), Schaufeli a Bakker (2004a), Maslach, Schaufeli a Leiter (2001), Saks (2006), Shuck (2011), Harter, Schmidt a Hayes (2002) a Eldor a Vigoda-Gadot (2017).

Druhá kapitola se zabývá problematikou budování zaměstnanecké angažovanosti v organizacích. Analyzovány jsou faktory zaměstnanecké angažovanosti, největší pozornost je věnována pracovním faktorům, tedy faktorům přímo souvisejícím s pracovní činností, které jsou poté detailněji analyzovány v empirickém šetření. Kapitola vychází z převážně zahraničních monografií (Imperatori, 2017) a odborných studií (Christian, Garza a Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Mazzetti et al., 2021; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a), představena jsou také data z výzkumů poradenských společností (Gallup, 2023; Kincentric, 2022).

Třetí kapitola popisuje personální proces vytváření pracovních míst a identifikuje jeho specifika v kontextu budování zaměstnanecké angažovanosti. Představeny jsou odlišné přístupy k vytváření pracovních míst, pozornost je věnována modelu charakteristik práce Hackmana a Oldhama. Z něj vychází dotazník *Job Diagnostic Survey*, který je v modifikaci využit v empirickém šetření práce. Hlavními zdroji pro tuto kapitolu jsou Armstrong a Taylor (2015), Kocianová (2010), Koubek (2009) a autoři modelu charakteristik práce Hackman a Oldham (1976).

Čtvrtá kapitola je věnována charakteristikám IT sektoru v České republice. Identifikována je cílová skupina pracovníků v IT sektoru, na kterou je zaměřena tato diplomové práce, a popsána jsou její specifika. Cílová skupina je charakterizována také z demografického hlediska. Využity jsou zahraniční studie zabývající se IT profesionály (Pittenger, 2015; Gallagher et al., 2010; Agarwal a Ferratt, 2002), dále pak materiály Ministerstva práce a sociálních věcí (2017) a statistické údaje z ČR (Český statistický úřad, 2023; Pištorová, 2022; Myšková Skarlandtová, 2021) i EU (Eurostat, 2023).

Pátou kapitolu tvoří empirické šetření práce. Pozornost je věnována dvěma pracovními faktory, které budování zaměstnanecké angažovanosti významně ovlivňují, a to autonomii v pracovní činnosti a zpětné vazbě na pracovní výkon. Dále je analyzována souvislost zaměstnanecké angažovanosti s demografickými kategoriemi. Cílovou skupinou respondentů jsou IT profesionálové pracující v soukromých společnostech se sídlem v Praze. Kvantitativní šetření bylo realizováno prostřednictvím online dotazníku. Získaná data byla popsána pomocí deskriptivních statistik, vyhodnocena pomocí statistických testů a interpretována. Šestou kapitolu tvoří Diskuse.

Diplomová práce obsahuje čtyři přílohy, kterými jsou dotazník k empirickému šetření, normy z oficiálních manuálů *UWES* a *Job Diagnostic Survey* a statistické výpočty použité k ověřování stanovených hypotéz.

1 Zaměstnanecká angažovanost

V organizacích je termín zaměstnanecká angažovanost běžně využíván, často je vnímán jako něco pozitivního, prospěšného až žádoucího, nicméně bez jasného vymezení. Ani mezi odborníky neexistuje jednotné chápání tohoto termínu. Zaměstnanecká angažovanost je také často zaměňována s podobnými koncepty jako např. se zaměstnaneckou spokojeností či psychologickým zmocněním (viz 1.2, s. 15).

Ani samotný název tohoto konceptu není plně ustálen. Zatímco mezi psychology je častěji využíván termín pracovní angažovanost (v anglickém originále *work engagement*), v oblasti personálního řízení je preferován termín zaměstnanecká angažovanost, pocházející z anglického originálu *employee engagement* (Schaufeli et al., 2019, s. 577).

1.1 Vybraná pojetí zaměstnanecké angažovanosti

Shuck ve studii *Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review* identifikoval čtyři modely zaměstnanecké angažovanosti, které jsou v akademických pramenech nejčastěji uváděny. Jedná se o Kahnův model osobní angažovanosti, angažovanost jako opak vyhoření v pojetí od Christiny Maslach a Wilmara Schaufeliho, multidimenzionální koncept Sakse a Harterovo pojetí angažovanosti, které se snaží objasnit především dopady angažovanosti na obchodní výsledky (Shuck, 2011, s. 306).

1.1.1 Kahnův model osobní angažovanosti

Autorem jedné z prvních definic zaměstnanecké angažovanosti je americký profesor William Kahn, kterým byla na počátku 90. let 20. století formulována jako „... *soulad vnitřního já členů organizace s jejich pracovními rolemi; během výkonu práce se díky angažovanosti zaměstnanci seberealizují fyzicky, kognitivně i emočně.*“ (Kahn, 1990, s. 694)

Kahn ve své teorii hovoří o tzv. osobní angažovanosti (*personal engagement*), která je odrazem aktuálních psychologických podmínek daného zaměstnance. Kahn určil tři její základní dimenze, kterými jsou smysluplnost, bezpečí a dostupnost. Smysluplnost je pocit, kdy zaměstnanec vnímá svůj příspěvek ke společnému úspěchu a zároveň ocenění za něj. Bezpečí je stav, kdy zaměstnanec nemá strach projevit se. Je ovlivněn především

mezilidskými vztahy na pracovišti, způsobem řízení zaměstnanců a normami ve společnosti. Dostupnost je pocit, kdy se zaměstnanec cítí po fyzické, emocionální i psychické stránce kompetentní při výkonu své práce (tamtéž, s. 703–705).

1.1.2 Angažovanost jako opak vyhoření

Zaměstnanecká angažovanost byla americkou psycholožkou Christinou Maslach zasazena do kontextu problematiky syndromu vyhoření. Maslach je nejvýznamnější pokračovatelkou amerického psychiatra Freudembergera, jímž byl termín *vyhoření* poprvé použit pro popis chování vyznačujícího se úbytkem energie a ztrátou motivace, pozorovaného u jeho kolegů v léčebně pro drogově závislé v době přibližně rok od nástupu do práce (Čapek, Příkazská a Šmejkal, 2018, s. 9). Freudemberger jako první tento fenomén popsal a v roce 1974 na toto téma publikoval článek *Staff Burn-Out* v americkém časopisu *Journal of Social Issues* (Kebza a Šolcová, 2003, s. 6).

Poté bylo vyhoření zkoumáno na populaci pracovníků v pomáhajících profesích psycholožkou Maslach (Čapek, Příkazská a Šmejkal, 2018, s. 9). Vyhoření bylo definováno jako „... ukazatel rozporu mezi tím, kým lidé jsou, a tím, co musí dělat.“ (Maslach a Leitner, 1997, s. 17) Podle Maslach lze vyhoření u pracovníků pozorovat ve třech oblastech, a to psychickým a fyzickým vyčerpáním, které nelze překonat odpočinkem a zabraňuje jedinci věnovat pracovním úkolům potřebnou energii; dále cynismem, tedy negativním postojem k práci, který omezuje proaktivitu; a neefektivitou, kvůli níž jsou všechny pracovní úkoly vnímány jako nezvladatelně obtížné (tamtéž, s. 17–18). Vyhoření se rozvíjí postupně, popsány jsou jeho čtyři fáze. Nejprve je jedinec svou prací nadšený a vynakládá v ní nadměrné úsilí, což poté vede k prvním příznakům vyhoření, fyzické i psychické únavě. Jedinec se proto snaží překonat vyčerpání díky obranným mechanismům, jako je např. depersonalizace. V poslední fázi již naplno propukají všechny výše zmiňované příznaky a jedinec pocítuje celkovou totální únavu a lhostejnost k sobě i svému okolí (Čapek, Příkazská a Šmejkal, 2018, s. 13). Zaměstnanecká angažovanost a její tři složky (energie, nadšení a efektivita) jsou v tomto modelu přímými protiklady k vyčerpání, cynismu a neefektivitě, které reprezentují dimenze vyhoření (Maslach a Leitner, 1997, s. 24).

Teorie Christiny Maslach byla dále rozpracována nizozemským profesorem Wilmarem Schaufelím, jehož pojetí angažovanosti je charakterizované vysokou mírou potěšení a aktivace. Zaměstnanecká angažovanost je sice v jeho modelu považována za protiklad

vyhoření, na rozdíl od Maslach jsou ale oba koncepty vnímány samostatně (Maslach, Schaufeli a Leiter, 2001, s. 417).

Zaměstnanecká angažovanost je v Schaufeliho pojetí chápána jako „... *pozitivní, naplňující, s prací související duševní rozpoložení charakterizované energií, oddaností a pohlcením. Spíše než chvilkový a specifický stav, angažovanost popisuje trvalejší a všudypřítomný afektivně-kognitivní stav, který se neváže na žádný konkrétní předmět, událost, jedince nebo chování.*“ (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá a Bakker, 2002, s. 74) Zaměstnanecká angažovanost je v tomto modelu definována prostřednictvím tří dimenzí. Energie je chápána jako ochota jedince věnovat své práci značné úsilí a odolnost při překonávání překážek. Oddanost je popisována jako nadšení jedince pro svou práci, která mu přináší smysl a hrdost. Pohlčení je vnímáno jako pozitivní emoční stav plného ponoření se do práce (Maslach, Schaufeli a Leiter, 2001, s. 417). Dimenze pohlčení se v mnohém podobá stavu tzv. *flow*, na rozdíl od něj je však déletrvajícím (Schaufeli, Taris a van Rhenen, 2008, s. 176).

Schaufeliho koncepce zaměstnanecké angažovanosti je pro tuto diplomovou práci stěžejní. Zaměstnanecká angažovanost je vnímána v souladu s jeho definicí a na základě jeho třísloužkového modelu je v kvantitativním šetření strukturován dotazník.

1.1.3 Saksův multidimenzionální model angažovanosti

Multidimenzionální model angažovanosti je založený na premise, že zaměstnanec ve svém povolání vykonává dvě základní role. Figuruje jako člen organizace, ale plní také roli ve vztahu ke svým konkrétním pracovním úkolům. Na základě těchto dvou rolí je v Saksově modelu rozlišována pracovní angažovanost (*job engagement*) a organizační angažovanost (*organization engagement*) (Saks, 2006, s. 603–604).

V některých ohledech se tyto dva druhy angažovanosti překrývají. Společně dohromady ovlivňují pracovní spokojenost, organizační závazek a další aspekty pracovní zkušenosti zaměstnance. Liší se však svými příčinami. Zatímco pracovní angažovanost je závislá na charakteristikách práce, organizační angažovanost je ovlivňována procedurální spravedlností v dané organizaci (tamtéž, s. 600).

1.1.4 Harterovo pojetí angažovanosti

Vycházejíc z poradenské praxe společnosti Gallup, zaměstnanecká angažovanost v Harterově pojetí je definována jako „... *aktivní zapojení do práce, nadšení a spokojenost s prací.*“ (Harter, Schmidt a Hayes, 2002, s. 269) K tomuto stavu dochází, když zaměstnanci vnímají smysl a důležitost své práce, mají k jejímu výkonu všechny potřebné zdroje a nacházejí se ve spolehlivých a přátelských pracovních vztazích (tamtéž, s. 269).

Na základě metaanalytické studie *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis* založené na desítkách šetření, během nichž byly využity nástroje společnosti Gallup, byla prokázána souvislost zaměstnanecké angažovanosti a obchodních výsledků. Konkrétně se jednalo o produktivitu, zisk, nehodovost, zaměstnaneckou fluktuaci a zákaznickou spokojenost (tamtéž, s. 268–269).

1.1.5 Další pojetí zaměstnanecké angažovanosti

Mimo výše uvedené, v akademické teorii již pevně zakotvené, modely, existují ještě další pojetí zaměstnanecké angažovanosti, která byla popsána teprve nedávno. V konceptu Maceyho, Schneidera, Barbera a Younga jsou rozlišovány dvě složky zaměstnanecké angažovanosti. Jedná se o emoční složku, tedy jakýsi energizující pocit vyznačující se nadšením, naléhavostí, zacílením a intenzitou ve vztahu k plnění pracovních úkolů, a behaviorální složku, která je projevem emoční složky v oblasti chování (Macey, Schneider, Barbera a Young, 2009, s. 20–35). O zaměstnanecké angažovanosti lze pak hovořit tehdy, když jedinec ve své práci „... *vidí smysl a směřuje k němu své úsilí, což se z pohledu vnějšího pozorovatele projevuje iniciativou, přizpůsobivostí, snahou a vytrvalostí při dosahování organizačních cílů.*“ (tamtéž, s. 7)

Další model zaměstnanecké angažovanosti byl vytvořen na základě kombinace principů sebedeterminační teorie Deciho a Ryana a třídídimenzionálního modelu závazku Meyera a Allena (Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 67–69). V jejich modelu byly definovány tři kvantitativní stupně zaměstnanecké angažovanosti: plná angažovanost, podmíněná angažovanost a neangažovanost. V rámci každé úrovně angažovanosti je pak podobně jako u Saksova modelu (viz 1.1.3, s. 13) rozlišována zaměstnanecká angažovanost ve vztahu k organizaci a k pracovní činnosti. Plně angažovaný zaměstnanec si užívá své pracovní úkoly a považuje je za smysluplné, ve vztahu k organizaci cítí morální odpovědnost vykonávat svou

práci co nejlépe. Stavů plné angažovanosti lze dosáhnout naplňováním tří základních psychologických potřeb definovaných dle sebedeterminační teorie, kterými jsou potřeba vztahu, kompetence a autonomie (tamtéž, s. 67–69).

Také v britském výzkumném centru v oblasti lidských zdrojů *Institute for Employment Studies* bylo vypracováno vlastní pojetí zaměstnanecké angažovanosti, která je definována jako „... pozitivní přístup zaměstnance k organizaci a jejím hodnotám.“ (Robinson, Perryman a Hayday, 2004, s. 9) Hlavním faktorem zaměstnanecké angažovanosti v této koncepci je pocit ocenění a zapojení vnímaný zaměstnanci. Ten lze podporovat např. prostřednictvím rozvoje a vzdělávání, adekvátního a spravedlivého odměňování, efektivní komunikace či zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů (tamtéž, s. 21–22).

1.2 Vztah zaměstnanecké angažovanosti a ostatních konceptů organizační psychologie

Problematika zaměstnanecké angažovanosti sdílí společné znaky také s dalšími koncepty organizační psychologie souhrnně označovanými jako vztahy mezi zaměstnancem a organizací (Eldor a Vigoda-Gadot, 2017, s. 532). Vztahy mezi zaměstnancem a organizací lze na základě kombinace dvou faktorů (směr závazku a míra aktivizace zaměstnance) rozdělit do čtyř kategorií. Směr závazku určuje, zda je přidělování úkolů a povinností jednostrannou direktivou ze strany organizace, nebo se jedná o vzájemnou dohodu založenou na závazcích obou stran. Míra aktivizace zaměstnance popisuje možnosti daného zaměstnance aktivně ovlivňovat vztah s organizací, ale také množství vlastní iniciativy, které je očekáváno, že do budování společného vztahu investuje (tamtéž, s. 532–533).

Tabulka 1: Vztahy mezi zaměstnancem a organizací

		Aktivizace zaměstnance	
		Nízká míra aktivizace	Vysoká míra aktivizace
Směr závazku	Jednostranný závazek	<i>Organizační závazek</i>	<i>Psychologické zmocnění</i>
	Oboustranný závazek	<i>Psychologická smlouva</i>	<i>Zaměstnanecká angažovanost</i>

Zdroj: Eldor a Vigoda-Gadot, 2017, s. 533, upraveno autorkou

Zaměstnanecká angažovanost je definována vysokou mírou aktivizace zaměstnanců a oboustranným závazkem. Na jejím protipólu se objevují starší koncepty (např. organizační závazek), u kterých je očekávána pouze nízká míra aktivizace zaměstnanců a jednostranný závazek. Tím se vyznačuje také psychologické zmocnění, které je však charakterizováno vysokou mírou aktivizace zaměstnanců. Naopak psychologickou smlouvu lze jako koncept zařadit do kategorie nízké aktivizace zaměstnanců, avšak s oboustranně budovaným závazkem (Eldor a Vigoda-Gadot, 2017, s. 533). Kromě těchto čtyř konceptů lze v rámci problematiky vztahů mezi zaměstnancem a organizací uvést také vyhoření, zapojení zaměstnanců, pracovní spokojenost a workoholismus (Macey a Schneider, 2008, s. 7–10; Schaufeli, Taris a van Rhenen, 2008, s. 173–180).

1.2.1 Organizační závazek

Organizační závazek je definován jako „... celková míra identifikace daného jedince s organizací a aktivní zapojování se v ní ... mající tři komponenty (důvěru v organizační cíle a hodnoty a jejich přijetí, ochotu vynaložit pro organizaci značné úsilí a jednoznačnou touhu zůstat členem organizace).“ (Mowday, 1998, s. 389)

Zaměstnaneckou angažovanost je třeba odlišovat od organizačního závazku především z hlediska její souvislosti se zdravotním stavem zaměstnanců. U organizačního závazku tato spojitost prokázána nebyla (Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 125). Christian, Garza a Slaughter upozorňují také na odlišnost z hlediska objektu zkoumání. Zatímco v konceptu organizačního závazku je sledován přímo vztah mezi zaměstnancem a organizací založený na sdílení hodnot, v rámci zaměstnanecké angažovanosti je pozornost více věnována samotné pracovní činnosti (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 97). Odlišnost zaměstnanecké angažovanosti a organizačního závazku jakožto empirických konstruktů prokázali ve své studii *“Same Same” but Different: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment* Hallberg a Schaufeli (2006, s. 119).

Organizační závazek lze tedy chápat v úzkém vztahu k zaměstnanecké angažovanosti, nikoliv však jako její synonymum, nýbrž pouze jako jeden z důležitých komponentů (Macey a Schneider, 2008, s. 8–9). Podobně je organizační závazek vnímán také Christianem, Garzou a Slaughterm, kteří zaměstnaneckou angažovanosti oproti organizačnímu závazku identifikují šířeji jako holistický koncept (Christian, Garza a Slaughterem, 2011, s. 97).

1.2.2 Psychologické zmocnění

Další z klíčových termínů je tzv. psychologické zmocnění, které lze definovat jako „... *proces zesilování pocitů vlastní efektivity členů organizace, který je založený nejprve na identifikaci faktorů, které rozvíjejí bezmocnost zaměstnanců, a následně na jejich odstranění díky formálním organizačním procesům, ale také prostřednictvím informálních technik poskytování efektivních informací.*“ (Conger a Kanungo, 1988, s. 474) Psychologické zmocnění je často charakterizováno čtyřmi komponenty. Jedná se o smysl (soulad mezi hodnotami a pracovními úkoly jedince), kompetence (důvěru zaměstnance ve své vlastní schopnosti plnit přidělené úkoly), sebeurčení (subjektivní vnímání jedincovy míry autonomie při plnění pracovních úkolů) a dopad (vliv chování zaměstnance na výsledky organizace) (Spreitzer, 1995, s. 1443–1444). Podobně jako v případě zaměstnanecké angažovanosti i v centru zájmu psychologického zmocnění jsou motivovaní a aktivní zaměstnanci (Eldor a Vigoda-Gadot, 2017, s. 532).

Psychologické zmocnění se však od zaměstnanecké angažovanosti liší jednostranným vztahem mezi jedincem a organizací, která *zmocňuje* své zaměstnance (tamtéž, s. 535). Naopak pouze jako jeden z komponentů zaměstnanecké angažovanosti je psychologické zmocnění popisováno Maceyem a Schneiderem (2008, s. 10). Oblast potenciálního překryvu těchto dvou konceptů stále nebyla dostatečně prostudována, a je proto doporučováno toto téma dále rozpracovat (Eldor a Vigoda-Gadot, 2017, s. 527).

1.2.3 Psychologická smlouva

Dalším klíčovým pojmem je psychologická smlouva. I tento termín patří k těm, které nejsou dosud v organizační teorii jednoznačně vymezeny. Zatímco v historicky starších konceptech byla psychologická smlouva vnímána jako oboustranný akt mezi zaměstnancem a organizací, v rámci aktuální teorie je tato problematika studována především z pohledu zaměstnance (Anderson a Schalk, 1998, s. 638).

Levinson, který je považován za otce konceptu psychologické smlouvy, ji jednoduše definoval jako „... *souhrn vzájemných očekávání mezi organizací a zaměstnancem.*“ (tamtéž, s. 638) Tato očekávání jsou pak často implicitní a nepsaná (tamtéž, s. 638).

Druhý, modernější a na jedince zaměřený pohled na psychologickou smlouvu, zastává Rousseau, který tvrdí, že organizace pouze vytvářejí prostředí pro ustanovení psychologické

smlouvy, přímo se jich ale netýká (Rousseau, 1989, s. 126). Rousseau dále argumentuje, že psychologická smlouva vzniká na základě „... *jedincova přesvědčení o vzájemném závazku ... Toto přesvědčení je jednostranné, patří konkrétnímu jedinci a nenutí do tohoto vztahu žádné další strany.*“ (tamtéž, s. 124) Rousseau také upozorňuje, že očekávání plynoucí z psychologické smlouvy mohou být velmi subjektivní (tamtéž, s. 124).

Podobně jako s ostatními koncepty v oblasti vztahů mezi zaměstnancem a organizací sdílí psychologická smlouva se zaměstnaneckou angažovaností mnoho shodných elementů, jako je např. vzájemně se podporující vztah mezi zaměstnancem a organizací (Eldor a Vigoda-Gadot, 2017, s. 532). Odlišnost mezi zaměstnaneckou angažovaností a psychologickou smlouvou je vytvářena budováním tohoto vztahu. Zatímco u konceptu zaměstnanecké angažovanosti je operováno s neustále se utvářejícím a vyvíjejícím se vztahem, v rámci psychologické smlouvy je vztah mezi zaměstnancem a organizací vnímán jako stabilní až neměnný (tamtéž, s. 534). Od zaměstnance tedy není očekávána vysoká míra aktivizace, která je právě pro zaměstnaneckou angažovanost typická (tamtéž, s. 535).

1.2.4 Vyhoření

Dalším z konceptů, uváděných v kontextu se zaměstnaneckou angažovaností, je syndrom vyhoření. Vyhoření je chápáno jako opak zaměstnanecké angažovanosti (Schaufeli, Taris a van Rhenen, 2008, s. 173–176).

Na základě studie *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being* od Schaufeliho, Tarise a van Rhenena bylo potvrzeno, že zaměstnanecká angažovanost a vyhoření reprezentují dva odlišné koncepty, které mezi sebou mají mírnou negativní korelaci (Schaufeli, Taris a van Rhenen, 2008, s. 173–176). „... *zatímco zaměstnanecká angažovanost pozitivně souvisí s výsledky práce (např. pracovní spokojenost a organizační závazek), vyhoření s nimi souvisí negativně.*“ (tamtéž, s. 179)

Tuto odlišnost lze doložit i z hlediska očekávaných projevů daného jedince. Zaměstnanecká angažovanost je charakteristická dobrým fungováním zaměstnance v sociálních vztazích a pozitivně vnímaným zdravotním stavem jedince, v případě vyhoření je tomu právě naopak (tamtéž, s. 180).

1.2.5 Zapojení zaměstnanců

Zapojení zaměstnanců je dalším z blízkých termínů ve vazbě k zaměstnanecké angažovanosti. Zapojení zaměstnanců je definováno jako „... *psychologická identifikace s prací ... míra, do jaké je práce ústředním tématem daného jedince a jeho identity.*“ (Lawler a Hall, 1970, s. 310–311) Pro zapojené zaměstnance jsou typické tři osobnostní znaky. Jsou jimi silná pracovní morálka, vnitřní motivace a vysoké sebevědomí (Brown, 1996, s. 251).

Oproti zaměstnanecké angažovanosti lze zapojení zaměstnanců chápat jako vztah jedince k jeho práci, který se projevuje pouze na kognitivní úrovni, a v důsledku toho jej považovat za jeden z komponentů zaměstnanecké angažovanosti (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 98). Ke stejnému závěru se přiklání také Macey a Schneider (2008, s. 10).

Zapojení zaměstnanců a zaměstnaneckou angažovanost jako dva empiricky odlišné koncepty popisují ve své studii *“Same Same” but Different: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment* týkající se vymezení zaměstnanecké angažovanosti Hallberg a Schaufeli (2006, s. 119). Jako koncept postrádá zapojení zaměstnanců zájem o zdravotní aspekty projevů, které jsou pro zaměstnaneckou angažovanost důležité (tamtéž, s. 125). Zatímco u zaměstnanecké angažovanosti byla prokázána přímá souvislost s pracovními úkoly daného zaměstnance, zapojení zaměstnanců zkoumá širší pojetí práce ve vztahu k potřebám jedince (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 98).

1.2.6 Pracovní spokojenost

Pojem zaměstnanecká angažovanost je často nepřesně zaměňován s pojmem pracovní spokojenost, která je Weissem definována jako „... *pozitivní (nebo negativní) hodnocení daného jedince ohledně své práce.*“ (Weiss, 2002, s. 175)

V organizacích jsou pro jejich měření formou dotazníků využívány obdobné položky (Macey a Schneider, 2008, s. 7). Pracovní spokojenost, měřená jako nasycenost potřeb daného jedince, ale odkazuje na odlišné aspekty zaměstnanecké zkušenosti než zaměstnanecká angažovanost. Pracovní spokojenost, měřená jako pozitivní afektivní stav související s prací, také není identická se zaměstnaneckou angažovaností, lze ji vnímat spíše jako její součást (tamtéž, s. 8).

Pracovní spokojenost jako součást zaměstnanecké angažovanosti je implikována v definici poradenské společnosti Gallup (Harter, Schmidt a Hayes, 2002, s. 269). Imperatori naopak

tvrdí, že zaměstnanec sice může být v práci spokojený, jsou-li naplněny jeho potřeby týkající se wellbeingu, to však nemusí vést k jeho angažovanosti (Imperator, 2017, s. 50). Odlišnost obou konceptů uvádějí také Christian, Garza a Slaughter, kteří konstatují, že pracovní spokojenost postihuje postoj jedince vůči podmínkám či charakteristikám jeho zaměstnání, zatímco zaměstnanecká angažovanost sleduje přímo samotnou pracovní činnost (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 97).

1.2.7 Workoholismus

Zaměstnanecká angažovanost má mnoho společných rysů s workoholismem. Jedním z prokázaných znaků u obou konstruktů je dominance práce nad rámec stanovené pracovní doby (Schaufeli, Taris a van Rhenen, 2008, s. 177). V případě obou konceptů je také prokázána pozitivní korelace s pracovní spokojeností a organizačním závazkem (tamtéž, s. 179). Lze je také shodně chápat v kontextu tzv. vášně pro aktivitu, která je definována jako „... silná náklonnost k aktivitě, kterou lidé mají rádi, považují ji za důležitou a investují do ní čas a energii.“ (Vallerand, 2008, s. 1)

Silnou náklonnost jedince k aktivitě lze dále dělit na pozitivně vnímanou harmonickou náklonnost, která obsahuje aspekt pocíťované zábavy a je reprezentována zaměstnaneckou angažovaností, a negativně pojímanou obsedantní náklonností, jež se vyznačuje kompulzivním úsilím a jejímž příkladem v kontextu práce je workoholismus. V souvislosti se zaměstnaneckou angažovaností je očekáváno, že daný zaměstnanec pocíťuje při výkonu své práce pozitivní emoce, zatímco u workoholismu je tomu naopak (Gorgievski a Bakker, 2010, s. 265–266).

Odlišnost zaměstnanecké angažovanosti a workoholismu byla prokázána ve studii *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being*. Schaufeli, Taris a van Rhenen v ní došli k závěru, že angažovaní zaměstnanci nejsou závislí na své práci a užívají si plnohodnotného života i mimo pracovní prostředí, dobře fungují ve společenských vztazích a pozitivně vnímají svůj zdravotní stav, čímž se zásadně liší od workoholiků (Schaufeli, Taris a van Rhenen, 2008, s. 173–180).

1.3 Projevy angažovaného chování

U odborníků neexistuje konsensus ani v oblasti dopadů zaměstnanecké angažovanosti do života jedince a organizace. V odborné literatuře jsou uvedeny rozličné příklady pozitivního vlivu jak na zaměstnance, tak také na organizaci, její prostředí a výsledky.

Z aspektů na straně zaměstnance se lze v pramenech nejčastěji setkat se zaměstnaneckou angažovaností v kontextu s vysokou pracovní výkonností (Bakker a Bal, 2010, s. 189; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 106; Halbesleben a Wheeler, 2015, s. 251; Imperatori, 2017, s. 34; Rich, Lepine a Crawford, 2010, s. 617; Schaufeli, Taris a Bakker, 2006, s. 211; Xanthopoulou et al., 2008, s. 345).

Z dalších aspektů, u nichž byl prokázán pozitivní vliv zaměstnanecké angažovanosti, lze uvést zvýšenou osobní iniciativu, inovativnost, kreativitu, pohlčení prací či psychologické zdraví. Analyzován byl také vztah zaměstnanecké angažovanosti s pracovní spokojeností nebo s organizačním závazkem (Bakker a Demerouti, 2008, s. 209; Hakanen, Perhoniemi a Toppinen-Tanner, 2008, s. 78; Halbesleben, 2010, s. 110; Hartner, Schmidt a Hayes, 2002, s. 268; Imperatori, 2017, s. 34; Koyuncu, Burke a Fiksenbaum, 2006, s. 299; Mazzetti et al., 2021, s. 1; Saks, 2006, s. 600; Schaufeli, Taris a Bakker, 2006, s. 211).

Zaměstnanecká angažovanost je odborníky diskutována také v souvislosti s ukazateli na organizační úrovni. Mezi nimi je uváděn wellbeing zaměstnanců, organizační klima, nehodovost, nemocnost a absentismus. Prokázána byla také souvislost s fluktuací zaměstnanců či alespoň s jejich záměrem k odchodu ze společnosti (de Lange, De Witte a Notelaers, 2008, s. 201; Halbesleben, 2010, s. 110; Hartner, Schmidt a Hayes, 2002, s. 268; Imperatori, 2017, s. 34; Koyuncu, Burke a Fiksenbaum, 2006, s. 299; Saks, 2006, s. 600; Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 293; Schaufeli, Bakker a van Rhenen, 2009, s. 893; Schaufeli, Taris a Bakker, 2006, s. 210).

Prokázán byl také dopad zaměstnanecké angažovanosti na výsledky dané společnosti. V organizacích s vysokou zaměstnaneckou angažovaností je snadněji budováno tzv. *prostředí služeb* (proklientské chování zaměstnanců), výrobky či služby jsou kvalitnější a zaměstnanci produktivnější. To vše se společně odráží ve vyšších finančních výsledcích a úspěšnosti organizace (Bakker a Demerouti, 2008, s. 209; Hartner, Schmidt a Hayes, 2002, s. 268; Imperatori, 2017, s. 34; Salanova, Agut a Peiró, 2005, s. 1217; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009b, s. 184).

1.4 Měření zaměstnanecké angažovanosti

Zaměstnaneckou angažovanost lze měřit různým způsobem, nejčastěji formou dotazníků. V akademické praxi je nejvíce využíván dotazník *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli a Bakker, 2004a). Své místo mají i dotazníky určené primárně pro měření vyhoření daného jedince, mezi které patří *Maslach Burnout Inventory* (Maslach a Leitner, 1997) či *Oldenburg Burnout Inventory* (Demerouti, Mostert a Bakker, 2010). Dále je využíván *Work and Family Engagement Survey* (Rothbard, 2001), *Psychological Engagement Scale* (May, Gilson a Harter, 2004), *Job Engagement Scale* (Rich, Lepine a Crawford, 2010) nebo *ISA Engagement Scale* (Soane et al., 2012). Důležitou roli při měření zaměstnanecké angažovanosti přímo v organizacích mají poradenské společnosti (Shuck, 2011, s. 305).

1.4.1 Utrecht Work Engagement Scale

Utrecht Work Engagement Scale (dále jen *UWES*) je založen na modelu zaměstnanecké angažovanosti Wilmara Schaufeliho (viz 1.1.2, s. 12). V současném akademickém výzkumu se jedná o nejčastěji využívaný dotazník pro měření zaměstnanecké angažovanosti. *UWES* lze zařadit mezi nástroje, které striktně oddělují zaměstnaneckou angažovanost a vyhoření. Přestože jeho autoři uznávají, že se tyto dva koncepty týkají obdobných aspektů pracovního života, již na samotném konstruktů zaměstnanecké angažovanosti dokládají jejich odlišnost (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 4). Ačkoliv jsou energie a oddanost v protikladu s tradičními prvky vyhoření, kterými jsou vyčerpání a cynismus, neefektivita se v jejich konceptu neobjevuje. Nahrazuje ji pohlčení, které dle nich lépe vystihuje pozitivní zabarvení zaměstnanecké angažovanosti (tamtéž, s. 5).

V původním dotazníku jsou dimenze energie, oddanost a pohlčení měřeny prostřednictvím sedmnácti položek. Šest položek reprezentuje energii, pět položek oddanost a šest položek pohlčení (tamtéž, s. 5–6). Respondenti u každého tvrzení na škále od 0 (nikdy) po 6 (vždy/každý den) hodnotí, jak často vnímají popisované pocity (tamtéž, s. 48).

Autoři ale vytvořili také několik kratších verzí dotazníku čítajících od 3 do 15 položek (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 14–21). Nejčastěji bývá využívána devítipoložková verze dotazníku (dále *UWES-9*), která byla validována na největším vzorku, konkrétně na nizozemské (25 studií s téměř 10 000 respondenty) a mezinárodní databázi (23 studií v 9 zemích s celkovým počtem přes 12 000 respondentů). Potvrzena byla třífaktorová

struktura dotazníku s korelací mezi jednotlivými dimenzemi nad 0,65. Reliabilita dotazníku je zajištěna pomocí vnitřní konzistence celého dotazníku (Cronbachova alfa = 0,93) i subškál jednotlivých dimenzí (Cronbachova alfa energie = 0,84; oddanost = 0,89; pohlcení = 0,79). Nižších, avšak podobných, hodnot vnitřní konzistence dosáhl dotazník i v rámci dat z mezinárodní databáze: Cronbachova alfa = 0,90; v rámci jednotlivých dimenzí poté energie = 0,72; oddanost = 0,84; pohlcení = 0,77 (tamtéž, s. 7–26).

V empirickém šetření této diplomové práce je využita třípoložková verze dotazníku, *UWES-3*. Každá dimenze zaměstnanecké angažovanosti je měřena prostřednictvím jednoho výroku. I tato zkrácená verze dotazníku vykazuje dostatečné psychometrické vlastnosti. Na vzorku z mezinárodní databáze je hodnota vnitřní konzistence celého dotazníku Cronbachova alfa = 0,76 (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 32). S počtem otázek míra vnitřní konzistence typicky roste, zkrácením dotazníku tedy došlo k očekávanému snížení vnitřní konzistence, která je však stále vyhovující. Otázky zastupující jednotlivé dimenze spolu vzájemně korelují (oddanost a pohlcení $r = 0,60$; energie a pohlcení $r = 0,56$; energie a oddanost $r = 0,69$). S *UWES-9* sdílí kratší dotazník kolem 90 % výsledků v závislosti na konkrétním výzkumu, obdobné průměrné skóre angažovanosti a vztahy s faktory či dopady zaměstnanecké angažovanosti. Lze jej proto označit za vhodný nástroj pro měření zaměstnanecké angažovanosti v případě, že z nějakého důvodu nemůže být využito delších verzí dotazníku (Schaufeli et al., 2019, s. 584–587).

V akademickém výzkumu byl *UWES* přijat pozitivně. Kladně je hodnoceno, že vychází z dobře podložené teorie (Albrecht, 2010, s. 9), vhodně operacionalizuje zvolený konstrukt (Schaufeli, Taris a Bakker, 2006, s. 197) a byl validován na vzorcích z několika zemí (Bakker a Demerouti, 2008, s. 209). Je velmi oblíben například v psychologickém výzkumu (Imperator, 2017, s. 26).

Důležité je uvést také kritický pohled na tento dotazník. V akademickém prostředí je namítáno, že zvolený konstrukt nepřináší nic nového, jelikož energie, oddanost i pohlcení jsou témata v organizační psychologii dlouhodobě zkoumaná. Samotný dotazník pak dle jeho kritiků vykrádá starší nástroje na měření pracovní spokojenosti a dalších konceptů sledujících vztahy mezi zaměstnancem a organizací (Newman a Harrison, 2008, s. 32). Dalším problémem je, že některé položky dotazníku neměří přímo zaměstnaneckou angažovanost, ale spíše její předpoklady, jako je např. smysluplnost práce (Rich, Lepine a Crawford, 2010, s. 623). Dále je autorům dotazníku vyčítáno, že se v celém konstruktě soustředí pouze na

fyzické a emoční faktory zaměstnanecké angažovanosti a opomíjejí její kognitivní stránku (Imperatori, 2017, s. 27).

1.4.2 Další způsoby měření zaměstnanecké angažovanosti

V dotazníku *Maslach Burnout Inventory* jsou vyhoření a zaměstnanecká angažovanost vnímány jako opačné hodnoty jednoho kontinua (Maslach a Leitner, 1997, s. 112). Jeho prostřednictvím je měřena pracovní zkušenost daného zaměstnance ve třech oblastech. Jsou jimi vyčerpání-energie, depersonalizace-zapojení, neefektivita-výkon. Angažovaný pracovník vykazuje nízkou míru vyčerpání a depersonalizace spolu s vysokým výsledkem v dimenzi výkonu, vyhořelý pracovník má výsledky v dotazníku přesně opačné (tamtéž, s. 156–162). V současnosti ale není měření zaměstnanecké angažovanosti tímto způsobem příliš časté (Shuck, 2020, s. 39–40). Dotazníku je vyčítáno, že přestože je možné zaměstnaneckou angažovanost konceptualizovat jako opak vyhoření, nelze ji jednoduše měřit jako jeho protiklad, jelikož nízké skóre angažovanosti nemusí nutně značit vyhoření daného zaměstnance (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá a Bakker, 2002, s. 75; Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 4). Kritická výtka směřuje i k formulaci jednotlivých položek, když jsou napříč jednotlivými oblastmi nerovnoměrně kombinována pozitivně a negativně formulovaná tvrzení (Demerouti, Bakker, Vardakou a Kantas, 2003, s. 13).

Oldenburg Burnout Inventory byl původně vytvořen také pro měření vyhoření, lze jej ale použít i při měření zaměstnanecké angažovanosti (Bakker a Demerouti, 2008, s. 211). Obsahuje patnáct tvrzení, která jsou rozdělena do dvou dimenzí, vyčerpání a neangažovanost (Demerouti, Bakker, Nachreiner a Ebbinghaus, 2002, s. 430). Oproti *Maslach Burnout Inventory* je tomuto dotazníku připisováno několik kladů. Neměří pouze afektivní povahu vyčerpání, ale také jeho kognitivní a fyzické aspekty. Je tedy vhodný pro širší spektrum pracovníků, ne pouze pro skupiny zaměstnanců, jejichž hlavní pracovní činností je práce s lidmi (tamtéž, s. 428–429). Kladně je také hodnocena jeho vhodně zvolená kombinace pozitivně a negativně formulovaných položek (Demerouti, Bakker, Nachreiner a Ebbinghaus, 2002, s. 428; Bakker a Demerouti, 2008, s. 211).

V dotazníku *Work and Family Engagement Survey* od Nancy Rothbard je zaměstnanecká angažovanost uváděna v kontextu (a v protikladu) s angažovaností v rodině. Obecná angažovanost je definována pozorností, tedy dobou strávenou zabíráním se tématem práce/rodiny, a pohlcením, které popisuje intenzita této aktivity (Rothbard, 2001, s. 665).

Psychological engagement scale je založen na klasickém pojetí zaměstnanecké angažovanosti Williama Kahna (May, Gilson a Harter, 2004, s. 20). Dle jeho konceptu měří tři roviny projevů zaměstnanecké angažovanosti, tedy kognitivní, emoční a fyzické znaky (tamtéž, s. 36). Za klad dotazníku lze považovat, že jako jeden z mála (a historicky vůbec první) vychází z konceptu klasika zaměstnanecké angažovanosti Kahna, pozitivně je hodnoceno také jeho teoretické ukotvení. Kritika však upozorňuje na to, že tento konstrukt není psychometricky dostatečně silný. Dotazník se proto v akademickém výzkumu příliš neujal (Shuck, 2020, s. 40–41).

Další z dotazníků, který je postaven na pojetí zaměstnanecké angažovanosti od Kahna, je tzv. *JES (Job Engagement Scale)*. Autoři dotazníku Rich, Lepine a Crawford neskrytě přiznávají, že při tvorbě škál pro jednotlivé dimenze zaměstnanecké angažovanosti (emoční, fyzickou, kognitivní) vycházeli z již dříve navržených nástrojů pro měření různých psychosociálních jevů, jako je např. výše zmiňovaný *Work and Family Engagement Survey* (Rich, Lepine a Crawford, 2010, s. 623). Dotazník byl v akademické obci přijat dobře. Za jeho hlavní přednost je považována především konceptualizace pojetí zaměstnanecké angažovanosti od Williama Kahna (Imperatori, 2017, s. 26).

ISA Engagement Scale operuje s konceptem zaměstnanecké angažovanosti složené ze tří dimenzí – intelektuální, sociální a afektivní (Soane et al., 2012, s. 529). Dotazník je oceňován pro své psychometrické vlastnosti, které byly potvrzeny v řadě studií. Přestože se jedná o relativně nový nástroj (pochází z roku 2012), podařilo se mu prosadit se v praxi. Oblíbený je především ve Velké Británii (Shuck, 2020, s. 42).

1.4.3 Role poradenských společností při měření zaměstnanecké angažovanosti

Mezi nejznámější konzultační společnosti, které měření zaměstnanecké angažovanosti nabízejí, patří Gallup, Kincentric (dříve Hewitt Associates – poznámka autorky), Willis Towers Watson (dříve Towers Perrin – poznámka autorky), Development Dimensions International, Kenexa, Gartner (dříve Corporate Leadership Council – poznámka autorky) a Conference Board (Newman, Joseph a Hulin, 2010, s. 45; Shuck, 2011, s. 305).

Komplexní řešení pro měření zaměstnanecké angažovanosti je zajištěno prostřednictvím tzv. *work-wellness auditů*. Ty jsou vytvořeny na základě modelu pracovních nároků a zdrojů (*Job Demands-Resources Model*) a kromě zaměstnanecké angažovanosti jsou pomocí nich

měřeny i pracovní stresory, vyhoření, osobní a organizační výsledky, pracovní zdroje a nároky. Výsledky těchto auditů by měly jasně odhalit oblasti, na které se je třeba zaměřit na úrovni organizace, týmu i jedince (Schaufeli a Salanova, 2010, s. 408).

Kritika vůči poradenským společnostem je směřována k nabízení jejich vlastních nástrojů pro měření zaměstnanecké angažovanosti, přestože její koncept nemají jasně uchopený (Macey a Schneider, 2008, s. 4). Shuck v článku *Four Emerging Perspectives of Employee Engagement* respektuje odlišné cíle poradenských společností oproti akademickému výzkumu, jimž dominuje především aplikovatelnost v praxi, kritizuje ale zaměňování či spojování zaměstnanecké angažovanosti s dalšími organizačními jevy, zejména s pracovní spokojeností (Shuck, 2011, s. 305–306).

Za problematickou je považována také analýza faktorů zaměstnanecké angažovanosti sestavená pro konkrétní organizaci. V takovéto analýze jsou často výsledky zkresleny, jelikož je opomíjena korelace mezi jednotlivými faktory zaměstnanecké angažovanosti. Pro vyšší výpovědní hodnotu výsledků při sestavování faktorové analýzy je doporučeno vycházet z již empiricky ověřených modelů (Meyer, 2013, s. 243). Také dopady zaměstnanecké angažovanosti, jako je např. pracovní výkonnost, lze jen těžko předpovídat na základě zaměstnaneckých průzkumů. Vztah mezi organizacemi či odděleními s vysokou mírou zaměstnanecké angažovanosti a vysokou výkonností popisuje pouze korelaci mezi dvěma veličinami, a ne jejich kauzalitu (Balain a Sparrow, 2010, s. 171).

Roli poradenských společností v kontextu zaměstnanecké angažovanosti lze ale chápat i pozitivně. Právě díky nim se toto téma dostalo nejen do povědomí personalistů, ale i vedoucích pracovníků v organizacích (Balain a Sparrow, 2010, s. 171).

2 Budování zaměstnanecké angažovanosti v organizaci

Z rešerše odborných pramenů nelze jednoznačně určit, které faktory nejvíce ovlivňují angažovanost zaměstnanců. Dosud neexistuje jednotné pojetí tohoto konceptu, v akademických výzkumech jsou využívány odlišné modely zaměstnanecké angažovanosti, a proto je pochopitelné, že jejich autoři docházejí k různým závěrům. V kapitole jsou prezentovány faktory, jejichž provázanost s angažovaností byla v již realizovaných empirických šetřeních prokázána.

2.1 Zaměstnanecká angažovanost v organizacích

Na zaměstnaneckou angažovanost lze v organizacích nahlížet třemi různými pohledy. Dle prvního pohledu je angažovanost nástrojem interního personálního marketingu, pomocí kterého lze zajistit identifikaci zaměstnanců s cíli a strategií organizace. Druhý pohled chápe zaměstnaneckou angažovanost v kontextu pracovní výkonnosti. Organizacemi je od angažovaného zaměstnance očekáváno vynaložení většího úsilí při plnění pracovních úkolů, a tím je způsoben nárůst jeho celkové výkonnosti. Třetí pojetí zaměstnanecké angažovanosti, oblíbené zejména u představitelů personálních oddělení, jde ještě dál a dává zaměstnaneckou angažovanost do přímé souvislosti s finančními výsledky organizace (Balain a Sparrow, 2010, s. 163–167). V empirickém šetření je reflektován první pohled. Snahou je pochopit cílovou skupinu a její specifické potřeby v kontextu budování zaměstnanecké angažovanosti prostřednictvím vytváření pracovních míst, což následně napomáhá harmonizaci cílů zaměstnance a organizace.

Právě vztah výkonnosti zaměstnanců a finančních výsledků učinil ze zaměstnanecké angažovanosti téma, o které se organizace začaly aktivně zajímat (Balain a Sparrow, 2010, s. 168). Přestože si v současnosti mnohé společnosti uvědomují důležitost zaměstnanecké angažovanosti a do jejího budování investují, v celosvětovém průměru zůstává míra zaměstnanecké angažovanosti spíše nízká (Imperatori, 2017, s. 6). Závěry průzkumů jednotlivých konzultantských společností na dané téma se liší dle využití metodiky. Například výsledky průzkumů společnosti Kincentric oscilují v posledních třech letech kolem 67 % angažovaných zaměstnanců (Kincentric, 2022, nestránkováno). Gallup uvádí, že v roce 2022 bylo celosvětově pouze 23 % zaměstnanců angažovaných, navíc se jedná o nejvyšší číslo v historii jejich měření (Gallup, 2023, s. 3). Ještě hůře si vede Evropa, ve které je pouze

13 % zaměstnanců angažovaných (tamtéž, s. 30), přičemž Česká republika je s 15 % angažovaných zaměstnanců lehce nad průměrem kontinentu (tamtéž, s. 73). Odlišnosti v zaměstnanecké angažovanosti existují i napříč různými profesními skupinami, rozdíly však nebyly shledány jako systematické a dostatečně významné pro uplatnitelnost v praxi (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 18; Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 713).

Sledován je také vztah zaměstnanecké angažovanosti a různých demografických kategorií. Zaměstnanecká angažovanost slabě pozitivně koreluje s věkem (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 18), nejvyšší angažovanosti dosahují zaměstnanci ve věku nad 60 let (Douglas a Roberts, 2020, s. 78; Robinson, Perryman a Hayday, 2004, s. 17). Vztah zaměstnanecké angažovanosti a věku je ale slabý, pro praktické využití je tedy bezvýznamný (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 713).

Ze studie *The Drivers of Employee Engagement* od britského výzkumného centra zabývajícího se problematikou zaměstnanosti a personálního řízení *Institute for Employment Studies* vyplývá, že neexistují významné rozdíly v míře zaměstnanecké angažovanosti dle pohlaví (Robinson, Perryman a Hayday, 2004, s. 17). V oficiálních normách dotazníku *UWES* je pak uvedeno, že lehce vyšší angažovanost vykazují muži, rozdíly mezi pohlavími jsou však považovány za příliš nízké, než aby byly významné pro praxi (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 18).

Přestože je zaměstnanecká angažovanost v organizacích vnímána jako pozitivní téma, může s sebou nést i negativní dopady ve formě nevyváženého work-life balance, vyčerpání zaměstnanců či ztráty kontaktu s realitou. Je proto potřeba nastavit vhodná opatření tak, aby se těmto rizikům v organizacích předcházelo (Imperatori, 2017, s. 53–54).

Podle mého názoru jsou výše popsané projevy chování spíše důsledkem workoholismu, který má s angažovaností mnoho shodných atributů, odlišuje se však právě svými negativními dopady (viz 1.2.7, s. 20). Hranice mezi zaměstnaneckou angažovaností a workoholismem je však tenká a souhlasím, že organizační opatření zamezující případnému překročení této linie jsou důležitá a je nutno vést na toto téma diskusi.

2.2 Externí faktory budování zaměstnanecké angažovanosti

Organizace existují v širším kontextu a jsou proto svým externím okolím a jeho podmínkami ovlivňovány. Důležitá role je přikládána například kultuře země či regionu, ve kterých se organizace nachází. V odborné literatuře však není této problematice věnována dostatečná pozornost (Imperatori, 2017, s. 50).

Při budování zaměstnanecké angažovanosti v organizacích je důležité reflektovat také celospolečenské změny a trendy ovlivňující pracovní trh. Mezi ně lze zařadit především stárnutí obyvatelstva, s ním spojenou restrukturalizaci věkového rozložení zaměstnanců na trhu práce a trend stále rostoucích nároků kladených na zaměstnance (Imperatori, 2017, s. 7). Trh práce v České republice je dále ovlivňován politicko-ekonomickými faktory specifickými pro naši zemi či makroregion. V současnosti tyto faktory vedou ke zpomalování naší ekonomiky, které však doposud není doprovázeno výraznějším nárůstem míry nezaměstnanosti. Přestože společnosti budou muset hledat cesty, jak ušetřit náklady, jejich snahy by se neměly zásadně promítnout do výdajů spojených se zaměstnanci, jako je nábor, rozvoj či vzdělávání (Dombrovský a Běhouňková, 2023, s. 14).

Stárnutí obyvatelstva s sebou nese významné strukturální změny ve věkovém rozložení pracovníků na trhu práce. Narůstá podíl starších zaměstnanců, kteří tvoří klíčovou cílovou skupinu pracujících (Imperatori, 2017, s. 7). Především v technických oborech jsou pak klíčové pozice vykonávány zaměstnanci, kteří se blíží k důchodovému věku (Horáková, 2023, nestránkováno). Zároveň jsou ale starší pracovníci ve věku nad 50 let v České republice nejvíce ohroženou věkovou skupinou z hlediska nezaměstnanosti (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021, s. 27), diskriminace z hlediska věku je na českém trhu bohužel častá (Horáková, 2023, nestránkováno). Stárnutí populace je věnována pozornost na úrovni vlády, Ministerstvem práce a sociálních věcí byl vydán mimo jiné dokument *Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2021–2025*, který stanovuje *Desatero přípravy na stárnutí společnosti*. Z hlediska trhu práce byla v dokumentu identifikována jako klíčová podpora flexibilních pracovních úvazků, zavádění programů mezigeneračního učení a růst uplatnitelnosti na trhu práce skupiny starších pracovníků (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021, s. 40).

V organizacích by mělo být věnováno více úsilí s cílem nastavit vhodné pracovní prostředí a podmínky pro rozličné zaměstnanecké skupiny tak, aby byla zajištěna dostatečná struktura

kvalifikovaných zaměstnanců a tím i konkurenceschopnost organizací (Imperatori, 2017, s. 7). Organizace by se také měly více otevřít rekvalifikovaným zaměstnancům, kteří hledají pracovní uplatnění v novém oboru ve vyšším věku (Horáková, 2023, nestránkováno). Souhrnně je možné tato organizační opatření zařadit pod tzv. koncept age managementu, který lze „... *definovat jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace).*“ (Štorová, 2015, s. 7) Z uvedené definice vyplývá, že age management se nezabývá pouze potřebami starších zaměstnanců. V opatřeních týkajících se fyzického i psychického zdraví a duševní pohody, vzdělávání, mezigeneračního učení či flexibilizace pracovního místa i prostředí by měla být zahrnuta specifika všech věkových skupin (tamtéž, s. 7). V tomto kontextu je dále důležitá podpora tzv. *upskillingu* (zvyšování kvalifikace) a *reskillingu* (rekvalifikace) zaměstnanců např. ve spolupráci s vysokými školami pomocí *mikrocertifikátů* (certifikace výsledků krátkodobého studia), což napomáhá uplatnitelnosti zaměstnanců nejen na současné pozici, ale celkově v pracovním životě (Národní pedagogický institut České republiky, 2022, nestránkováno).

Významným celospolečenským trendem je dále zvyšující se tlak organizací na kompetence pracovníků a jejich pracovní výkonnost (Imperatori, 2017, s. 17). Pokládám si však otázku, zda budou zaměstnanci v současném disruptivnímu *VUCA* světě motivováni a ochotní dobrovolně vynakládat úsilí nad rámec formálně stanovených pracovních povinností, jak je od nich ze strany společností očekáváno. Za akronymem *VUCA* se skrývají anglická slova *volatility* (proměnlivost), *uncertainty* (nejistota), *complexity* (složitost) a *ambiguity* (dvoznačnost), která popisují svět vyznačující se rychlým tempem, globalizací a množstvím informací, se kterými se musí vypořádat organizace i zaměstnanci (Kříž, 2020, s. 15). Organizace mohou proto ve *VUCA* světě nabídnout pouze krátkodobou jistotu, která nemusí být pro zaměstnance dostačující (Imperatori, 2017, s. 17).

2.3 Interní faktory budování zaměstnanecké angažovanosti

Zaměstnaneckou angažovanost lze vnímat v kontextu s naplňováním základních psychologických potřeb zaměstnanců v organizaci (Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 69). Za obecný cíl budování zaměstnanecké angažovanosti je považováno „... *vytváření pracovního klimatu, které poskytuje příležitosti pro naplňování potřeb.*“ (tamtéž, s. 69) V organizacích je dosahováno tohoto cíle zcela odlišnými, specifickými způsoby (Imperatori,

2017, s. 48–50). Dále je třeba pamatovat na to, že zaměstnanecká angažovanost „... *není jen výsledkem toho, co je (nebo není), ale i toho, jak je to zaměstnanci vnímáno.*“ (tamtéž, s. 56)

Na jedné straně existuje přesvědčení, že je zaměstnanecká angažovanost utvářena zkušeností zaměstnance, přičemž hlavním zprostředkovatelem této zkušenosti je zaměstnancův přímý nadřízený. Investice do budování zaměstnanecké angažovanosti lze tak v podstatě chápat jako investice do rozvoje leadershipu. V druhém pohledu je při budování zaměstnanecké angažovanosti zdůrazňována klíčová role vrcholového managementu, hodnot a vize organizace (Balain a Sparrow, 2010, s. 170).

Na rozdíl od Balaina a Sparrowa nevnímám tuto dichotomii přístupů k budování zaměstnanecké angažovanosti protikladně. Domnívám se, že pro odlišené organizace jsou vhodné odlišené přístupy. Dále pak usuzuji, že soulad obou faktorů bude pro budování zaměstnanecké angažovanosti nejvhodnější. V organizaci poskytující pozitivní zaměstnaneckou zkušenost a smysluplnou vizi srozumitelně artikulovanou vedoucími pracovníky v rámci všech organizačních úrovní budou dobré předpoklady pro vysokou míru zaměstnanecké angažovanosti. Ke komplexnímu přístupu k budování zaměstnanecké angažovanosti se přiklání i Albrecht, kterým je doporučováno kombinovat opatření na třech úrovních: organizační, individuální a týkající se přímo konkrétní pracovní pozice (Albrecht, 2010, s. 4).

V odborné literatuře je rozlišováno pět oblastí, do kterých jsou zařazeny jednotlivé faktory ovlivňující zaměstnaneckou angažovanost v organizacích. Jedná se o osobní faktory, interpersonální faktory, faktory personální politiky, organizační faktory a pracovní faktory. Osobní faktory jsou specifické pro daného jedince a zahrnují jeho osobnost, predispozice a schopnosti. Interpersonální faktory se týkají sociální dimenze práce, tedy vztahů s přímým nadřízeným i ostatními pracovníky organizace. Faktory personální politiky definují způsob realizace personálních činností v organizaci. Organizační faktory popisují aspekty zaměstnanecké zkušenosti, které jsou utvářeny na úrovni organizace a ovlivňují stejným způsobem všechny zaměstnance. Pracovní faktory přímo souvisí s vykonávanou pracovní činností a jejími charakteristikami (Imperatori, 2017, s. 48). Pro rozdílné zaměstnanecké skupiny (například podle druhu pozice či délky odpracované doby v organizaci) jsou při budování zaměstnanecké angažovanosti klíčové rozdílné aspekty jejich pracovní zkušenosti (Imperatori, 2017, s. 48–50). V souvislosti s pracovníky v IT sektoru, kteří jsou v centru zájmu této diplomové práce, jsou v kontextu budování zaměstnanecké angažovanosti často

uváděny pracovní faktory (viz např. Gan a Gan, 2014, s. 122; Gujral a Jain, 2013, s. 207; Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 124; Kataria, Garg a Rastogi, 2013, s. 237; Thakur, 2014, s. 31).

2.3.1 Pracovní faktory ovlivňující budování zaměstnanecké angažovanosti v organizaci

Klíčovým faktorem zaměstnanecké angažovanosti, týkajícím se pracovní činnosti, je autonomie (Armstrong a Taylor, 2015, s. 197; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105; de Lange, De Witte a Notelaers, 2008, s. 201; Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 124; Halbesleben, 2010, s. 109; Mazzetti et al., 2021, s. 13; Macey, Schneider, Barbera a Young, 2009, s. 128; Schaufeli, Bakker a van Rhenen, 2009, s. 893; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a, s. 235; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009, s. 184), která je zároveň řazena mezi základní lidské potřeby (Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 298). „*Potřeba autonomie je naplněna, když ... jedinci věří, že to, co dělají, si dobrovolně zvolili a je to v souladu s jejich hlavními hodnotami.*“ (Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 65) Díky autonomii v práci je pro zaměstnance snazší přijmout organizační cíle za vlastní (Macey, Schneider, Barbera a Young, 2009, s. 128). Podporuje v zaměstnancích také intrinsickou motivaci, která přispívá k vyšší míře angažovanosti (Malinowska, Tokarz a Wardzichowska, 2018, s. 445). Autonomie v pracovní činnosti dále pozitivně ovlivňuje míru pocíťované smysluplnosti práce (Imperator, 2017, s. 42).

Autonomie v práci je spjatá s rozhodovací pravomocí, která také přímo souvisí se zaměstnaneckou angažovaností (De La Rosa a Jex, 2010, s. 134; Hakanen, Bakker a Demerouti, 2005, s. 479; Koyuncu, Burke a Fiksenbaum, 2006, s. 299; Maslach a Leitner, 1997, s. 26; Mauno, Kinnunen a Ruokolainen, 2007, s. 149; Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 298). Zaměstnanci by měli mít možnost spolurozhodovat nejen o tom, jakou pracovní činnost budou vykonávat, ale také o tom, jakým způsobem ji budou plnit (Albrecht, 2010, s. 13; Imperator, 2017, s. 43; Macey, Schneider, Barbera a Young, 2009, s. 11; Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 69–70). Obdobná opatření je třeba uplatnit při řízení pracovního výkonu. Zaměstnanci by měli být zapojeni do rozhodování o vlastních cílech i o způsobech jejich dosažení (Macey, Schneider, Barbera a Young, 2009, s. 67).

Autonomii v pracovní činnosti lze posílit také prostřednictvím psychologického zmocnění zaměstnanců (viz 1.2.2, s. 17), které pozitivně působí na angažovanost zaměstnanců

(Imperatori, 2017, s. 43; Meyer, 2013, s. 240). Doporučit lze i zeštíhlení organizační struktury (*lean management*), které vede k redukci počtu organizačních úrovní a decentralizaci řízení, v důsledku čehož je rozhodovací pravomoc vkládána více do rukou více zaměstnanců a pracovních týmů (Imperatori, 2017, s. 12–14).

Autonomie zaměstnanců může být podporována také prostřednictvím realizace personálních činností v organizaci (Imperatori, 2017, s. 94) a způsobu vedení zaměstnanců (Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 65). Vedoucí pracovníci by měli naslouchat svým podřízeným, komunikovat s nimi otevřeně a vyvarovat se mikromanagementu (Macey, Schneider, Barbera a Young, 2009, s. 128–129).

Dalším důležitým faktorem zaměstnanecké angažovanosti ve vztahu k pracovní činnosti je zpětná vazba (Armstrong a Taylor, 2015, s. 197; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105; Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 124; Maslach, Schaufeli a Leiter, 2001, s. 417; Mazzetti et al., 2021, s. 13; Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 293; Schaufeli, Bakker a van Rhenen, 2009, s. 893; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a, s. 235). Pracovní činnost podporující zaměstnaneckou angažovanost by tak měla být doprovázena kontinuální zpětnou vazbou na pracovní výkon (Macey, Schneider, Barbera a Young, 2009, s. 67–68), v ideálním případě by zaměstnanci sami měli být schopni zhodnotit svůj pracovní výkon na základě výsledků vykonané pracovní činnosti (Hakanen, Perhoniemi a Toppinen-Tanner, 2008, s. 78).

Konstruktivní zpětná vazba podporuje v zaměstnancích touhu učit se a umožňuje jim poučit se z předchozích chyb, čímž zvyšuje jejich pocit kompetence, který přispívá k rozvoji zaměstnanecké angažovanosti (Bakker, 2010, s. 231; Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 70; Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 298). Díky zpětné vazbě také mají zaměstnanci možnost pochopit dopady svého pracovního úsilí, díky čemuž je posilováno vnímání smysluplnosti jejich pracovní činnosti (Bindl a Parker, 2010, s. 394–395; Imperatori, 2017, s. 42). V organizacích bohužel velká část zaměstnanců informace o tom, jak přispívají k naplňování organizačních cílů, spíše postrádá (Macey, Schneider, Barbera a Young, 2009, s. 67–68).

Autonomie a zpětná vazba tedy nejenže působí jako důležité faktory při budování zaměstnanecké angažovanosti, zároveň se také vzájemně doplňují. Jsou to právě zaměstnanci na pracovních pozicích s vysokou mírou autonomie, kteří nutně potřebují k efektivnímu výkonu své pracovní činnosti dostatečnou míru zpětné vazby. Toto pracovní nastavení je velmi časté u vysoce kvalifikovaných pracovníků, jako jsou například

IT profesionálové (Gan a Gan, 2014, s. 124), kteří jsou cílovou skupinou této diplomové práce.

Mezi další pracovní faktory zaměstnanecké angažovanosti je řazena smysluplnost pracovní činnosti (Albrecht, 2010, s. 13; Imperatori, 2017, s. 43; Kahn, 1990, s. 704; May, Gilson a Harter, 2004, s. 11; Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 69–70; Wollard a Shuck, 2011, s. 433). Domnívám se však, že smysluplnost práce je tématem mnohem komplexnějším, nežli vztahujícím se pouze k samotné pracovní činnosti, a jako taková je ovlivněna mnoha aspekty pracovní zkušenosti. Přestože si plně uvědomuji její důležitost pro budování zaměstnanecké angažovanosti, v empirickém šetření bude pozornost věnována pouze dvěma výše zmiňovaným charakteristikám práce, autonomii a zpětné vazbě, které jsou v kontextu pracovní činnosti snáze uchopitelné a měřitelné.

Pracovní úkoly podporující zaměstnaneckou angažovanost by měly být ucelené, důležité, podnětné a rozmanité (Albrecht; 2010, s. 13; Armstrong a Taylor, 2015, s. 197; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105; Imperatori, 2017, s. 43; Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 69–70), měly by souviset s organizačními cíli (Wollard a Shuck, 2011, s. 433), mít adekvátní náročnost a zahrnovat řešení problémů (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105; Wollard a Shuck, 2011, s. 433).

2.3.2 Ostatní faktory ovlivňující budování zaměstnanecké angažovanosti v organizaci

Mezi organizační faktory, které nejvíce ovlivňují zaměstnaneckou angažovanost, lze zařadit organizační kulturu (Imperatori, 2017, s. 50; Wollard a Shuck, 2011, s. 433). Pozitivní vliv má podporující a týmově orientovaná organizační kultura založená na oceňování zaměstnaneckých přínosů (Kahn, 1990, s. 708; May, Gilson a Harter, 2004, s. 11; Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 71). Budování zaměstnanecké angažovanosti by mělo být propojeno také s péčí o wellbeing zaměstnanců. Při vysoké míře zaměstnanecké angažovanosti, která není doprovázena péčí o wellbeing, jsou zaměstnanci ohroženi rizikem vyhoření (Imperatori, 2017, s. 82–83).

Organizace by měly rozvíjet klima, které podporuje angažovanost zaměstnanců (Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 69). Aby toho bylo dosaženo, zaměstnanecká angažovanost se pro organizaci musí stát ústředním tématem zohledňovaným ve všech dílčích aktivitách, jako

jsou zaměstnanecké průzkumy, poskytování zpětné vazby a realizace personálních činností (Albrecht, 2010, s. 4).

Dalším aspektem podporujícím zaměstnaneckou angažovanost je vnímaná spravedlnost v organizaci (Imperatori, 2017, s. 45). Ta nabývá několika podob. Jedná se o distributivní spravedlnost, tedy o spravedlivé přidělování zdrojů; dále o procedurální spravedlnost, kterou jsou definovány procesy přidělování zdrojů; a o interakční spravedlnost, tedy o to, jakým způsobem je jednáno a zacházeno se zaměstnanci organizace (Meyer, 2013, s. 241). Tento aspekt je posilován například prostřednictvím tzv. zaměstnaneckého hlasu (*employee voice*), tedy možností zaměstnanců zapojovat se do rozhodovacích procesů v organizaci (Imperatori, 2017, s. 46). Zaměstnanecká angažovanost je pozitivně ovlivňována také aktivitami souvisejícími se společenskou odpovědností firem (tamtéž, s. 63–64).

Zaměstnanecká angažovanost je ovlivňována mnoha faktory personální politiky. Ta je dle Kocianové definována jako „... *soubor relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti ... je koncepcí realizace personální strategie, určuje pravidla realizace personálních činností.*“ (Kocianová, 2010, s. 16) Jsou v ní obsaženy dílčí personální politiky vztahující se k jednotlivým personálním činnostem, jako je např. politika zaměstnanosti, vzdělávací politika nebo politika odměňování (tamtéž, s. 16). Zaměstnanecká angažovanost je ovlivňována personální politikou jako celkem. Klíčové je budovat personální politiku v souladu s hodnotami organizace, které by se měly projevat v jednotlivých personálních činnostech (Imperatori, 2017, s. 57–64). Soulad mezi hodnotami zaměstnance a organizace je pro rozvoj zaměstnanecké angažovanosti také důležitý (Koyuncu, Burke a Fiksenbaum, 2006, s. 299; Maslach a Leitner, 1997, s. 26; Wollard a Shuck, 2011, s. 433), je třeba jej ošetřit především v počátečních fázích životního cyklu zaměstnance (Imperatori, 2017, s. 63). Během procesu získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je důležité srozumitelně komunikovat hodnoty organizace s cílem oslovit vhodné kandidáty (Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 69), soulad mezi hodnotami kandidáta a organizace by měl být ověřen i v rámci výběrového procesu (Imperatori, 2017, s. 63–64). Dále jej lze podpořit v rámci personálního procesu adaptace zaměstnanců díky jasné komunikaci a stanovení si vzájemných očekávání a cílů artikulovaných v psychologické smlouvě mezi zaměstnancem a organizací. Tato dohoda poté může nabýt formální podoby rozvojového plánu, ve kterém se organizace zaváže poskytovat zaměstnanci podmínky pro dosažení jeho rozvojových cílů (Schaufeli a Salanova, 2010, s. 408). Následné plnění či naopak porušování psychologické smlouvy může výrazně ovlivňovat angažovanost konkrétního zaměstnance (Meyer, 2013, s. 241).

Také proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců může pozitivně přispět k budování zaměstnanecké angažovanosti (Schaufeli, Bakker a van Rhenen, 2009, s. 893; Schaufeli a Salanova, 2010, s. 401; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a, s. 235). Nejenže možnosti osobního a profesního rozvoje přispívají k angažovanosti zaměstnance, tento vztah platí i opačně. Zaměstnanec, který je více angažovaný, bude mít také vyšší motivaci se dále rozvíjet a vzdělávat (Schaufeli a Salanova, 2010, s. 407). Pro maximalizaci efektu je doporučeno koncipovat zaměstnanecké vzdělávání tak, aby nebylo zaměřeno pouze na předání konkrétního vzdělávacího obsahu daného kurzu či školení, ale aby obecně přispívalo k osobnímu rozvoji daného zaměstnance např. pomocí budování pozitivního sebehodnocení zaměstnance a rozvoje jeho emoční inteligence (Durán, Extremera a Rey, 2010, s. 214; Schaufeli a Salanova, 2010, s. 410–411). Další klíčovou kompetencí pozitivně působící na zaměstnaneckou angažovanost, kterou je možné posilovat prostřednictvím rozvoje a vzdělávání, je růstové myšlení (Heslin, 2010, s. 222).

Zaměstnanecká angažovanost může být ovlivňována i prostřednictvím procesu odměňování zaměstnanců (Koyuncu, Burke a Fiksenbaum, 2006, s. 299; Maslach a Leitner, 1997, s. 26; Wollard a Shuck, 2011, s. 433). Je doporučováno, aby byly mzdy v organizaci nastaveny spravedlivě a zároveň kompetitivně vůči konkurenci. Pozitivně je také hodnoceno zavedení zaměstnaneckých podílů na zisku organizace (Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 70). Vliv samotné výše odměny na zaměstnaneckou angažovanost je ale spíše nízký (Meyer, 2013, s. 240). Naopak uškodit zaměstnanecké angažovanosti lze zavedením přísného systému hodnocení, který je založen na řazení zaměstnanců dle výkonu (Heslin, 2010, s. 222).

Z hlediska interpersonálních faktorů zaměstnanecké angažovanosti je vyzdvihováno organizační prostředí podporující budování pozitivních vztahů (Imperator, 2017, s. 43). Naopak negativní vztahy mezi zaměstnanci (např. mobbing) působí na zaměstnaneckou angažovanost opačně (tamtéž, s. 85–86).

Za klíčový lze v tomto kontextu považovat vztah zaměstnance s jeho vedoucím (tamtéž, s. 42–43). Vedoucí pracovník by měl svým podřízeným poskytovat podporu, projevovat zájem o jejich potřeby, dostatečně je informovat o dění ve společnosti a jednat s nimi spravedlivě a s respektem (Imperator, 2017, s. 42–43; Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 70; Schaufeli a Salanova, 2010, s. 403). Zaměstnanecká angažovanost je naopak negativně ovlivňována vedoucími pracovníky, kteří nedokážou rozpoznat a náležitě ocenit snahu a výkon svých podřízených zaměstnanců (Heslin, 2010, s. 222).

Za hlavní úkol vedoucích pracovníků v kontextu budování zaměstnanecké angažovanosti je považováno zprostředkování vztahu podřízených zaměstnanců k organizaci jako celku (Imperatori, 2017, s. 50). Kultura a hodnoty organizace jsou zosobňovány prostřednictvím jednání vedoucích pracovníků (tamtéž, s. 87–88). Vedoucí pracovníci také musí být schopni svým podřízeným nabídnout inspirující vizi, vysvětlit smysl pracovních úkolů a nastavit si s nimi jasná očekávání (Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 70–71; Schaufeli a Salanova, 2010, s. 410).

V kontextu vlivu vedoucích pracovníků na zaměstnaneckou angažovanost je skloňován také koučovací styl vedení zaměstnanců (Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 293; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a, s. 235; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009b, s. 184) a schopnost vedoucích pracovníků vystupovat jako transformační lídři (Meyer, 2013, s. 240; Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 70). Ti „... jsou schopni, s využitím síly své osobnosti, dosáhnout významných změn v chování svých stoupenců, aby dosáhli uskutečnění vizí a naplnění cílů lídra.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 722)

Důležité jsou také vztahy mezi spolupracovníky, které by měly být založeny na vzájemné důvěře a podpoře (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105; Imperatori, 2017, s. 42–43; Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 293; Schaufeli, Bakker a van Rhenen, 2009, s. 893; Wollard a Shuck, 2011, s. 433; Xanthopoulou et al., 2008, s. 345; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a, s. 235). Spolupracovníci by k sobě měli být loajální, vzájemně si pomáhat a komunikovat i o mimopracovních záležitostech (Schaufeli a Salanova, 2010, s. 403).

Zaměstnanecká angažovanost ale není ovlivňována jen aspekty uvnitř a vně organizace, ale i dalšími faktory, které se týkají přímo zaměstnance. Existují osobnostní charakteristiky, jež predisponují své nositele k vyšší míře angažovanosti. Jsou mezi ně řazeny například emoční inteligence a regulace, extraverte, optimismus, otevřenost, pozitivní afektivita, pozitivní sebepojetí, proaktivita, růstové myšlení, sebevědomí, svědomitost a zvědavost (Binnewies a Fetzer, 2010, s. 247; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105; Durán, Extremera a Rey, 2010, s. 214; Heslin, 2010, s. 219; Imperatori, 2017, s. 54–55; Meyer, 2013, s. 243; Meyer, Gagné a Parfyonova, 2010, s. 69; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a, s. 235). Projevy některých duševních poruch či náročných psychických situací (např. deprese či konflikty v osobním životě) naopak ovlivňují angažovanost daného zaměstnance negativně (Imperatori, 2017, s. 50–86). Souhlasím, že tyto faktory také ovlivňují rozvoj zaměstnanecké

angažovanosti v organizaci, domnívám se však, že se jedná o velmi širokou oblast témat, na kterou mají organizace při snaze o budování zaměstnanecké angažovanosti minimální vliv.

3 Vytváření pracovních míst jako nástroj budování zaměstnanecké angažovanosti

Důležitým nástrojem pro budování zaměstnanecké angažovanosti pomocí pracovních faktorů je vytváření pracovních míst. Například míru autonomie v pracovní činnosti lze posílit prostřednictvím metod redesignu pracovního místa, jimiž jsou například rozšiřování nebo rotace práce (Albrecht, 2010, s. 13). Podpořit smysluplnost úkolů je možné například obohacováním práce (Albrecht, 2010, s. 13; Imperatori, 2017, s. 42). To zaměstnancům „... poskytuje větší pravomoc a odpovědnost za vykonávání práce a dosahování výsledků. Cílem obohacování práce je zvyšovat přitažlivost a podnětnost práce.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 196)

3.1 Vytváření pracovních míst jako personální proces

Vytváření pracovního místa je „... proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ (Koubek, 2009, s. 43)

Pracovní úkol lze rozdělit na tři fáze, a to na fázi plánování plnění úkolu, samotnou exekutivu úkolu a následnou kontrolu. Přestože je pro posílení motivace a angažovanosti zaměstnanců vhodné, aby každý pracovník realizoval všechny tyto tři kroky, v praxi velmi často zaměstnanci vykonávají pouze exekutivní část pracovního úkolu, přičemž plánování a kontrola je zajištěna jejich nadřízenými. Z hlediska angažovanosti je proto doporučováno, aby zaměstnanci vykonávali všechny tři dílčí etapy (Armstrong a Taylor, 2015, s. 192–194).

Personální proces vytváření pracovních míst je ovlivněn několika faktory. Jedná se o charakteristiky pracovních míst, jako je obsah a množství pracovních úkolů, míru odpovědnosti a rozhodovacích pravomocí, pracovní vztahy s nadřízeným i kolegy; dále o charakteristiky struktury pracovních úkolů, tedy o komplexnost pracovní činnosti; vnitřní motivaci související s plněním pracovních úkolů; naplnění jednotlivých aspektů modelu charakteristik práce, kterému bude více pozornosti věnováno dále v textu; a vztahy s jinými pracovními místy (tamtéž, s. 192–195).

Proces vytváření pracovních míst je tvořen čtyřmi na sebe navazujícími fázemi. Nejprve je nutné konkretizovat jednotlivé pracovní úkoly, u kterých je následně třeba definovat, jakým způsobem mají být provedeny. Poté následuje seskupení pracovních úkolů, čímž vznikne pracovní místo. V závěru je třeba toto pracovní místo zařadit do organizační struktury ve vztahu k ostatním pracovním místům (Koubek, 2009, s. 48). Kocianová upozorňuje, že k procesu vytváření pracovních míst patří i nastavení pracovních podmínek, jako je odpovídající pracovní prostředí či rozvržení pracovní doby (Kocianová, 2010, s. 54).

3.2 Přístupy k vytváření pracovních míst

Přestože v organizacích vznikají pracovní pozice spíše spontánně, v odborné literatuře jsou popsány čtyři základní přístupy, které se v této oblasti uplatňují. Jedná se o mechanistický, biologický, percepční a motivační přístup (Koubek, 2009, s. 57–58).

Mechanistický přístup je založen na teorii vědeckého řízení a řízení procesů. Jeho cílem je uspořádání pracovního místa s důrazem na co největší efektivitu a produktivitu práce, čehož je dosaženo pomocí optimalizace času, energie a dalších zdrojů. Tento přístup je vhodný především pro pracovní místa zahrnující rutinní a často se opakující pracovní úkoly (tamtéž, s. 58–59).

Biologický přístup usiluje o odstranění fyzických aspektů práce, prostřednictvím kterých by mohlo být negativně ovlivněno pohodlí, bezpečnost či zdraví zaměstnanců. Biologický přístup je založen na principech ergonomie a zaměřuje se na úpravu samotné pracovní činnosti i pracovního prostředí tak, aby vyhovovaly potřebám zaměstnanců, přispívaly k jejich fyzické pohodě a eliminovaly náklady organizace spojené s nemocností či úrazy na pracovišti (tamtéž, s. 64–66).

V percepčním přístupu je pozornost zaměřena naopak na eliminaci duševních požadavků práce. Cílem je zjednodušení pracovní činnosti tak, aby zaměstnanci nemuseli pracovat s přebytečným množstvím informací a měli k dispozici jasně definované instrukce. Ve své maximalizované podobě ale tento přístup ohrožuje podnětnost a zajímavost samotné pracovní činnosti, která se posléze může stát pro pracovníky příliš jednoduchá a rutinní (tamtéž, s. 66–67).

V motivačním přístupu je důraz kladen na zaměstnance a jejich potřeby. Přístup je vystaven na premise, že pokud je pracovní činnost dostatečně podnětná, je příznivým způsobem ovlivněna motivace pracovníka, což vede k pozitivnímu dopadu na jeho pracovní výkon a posléze výsledky celé společnosti. Mezi nejznámější teorie, které propagují motivační přístup, se řadí Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace. Ta je založená na předpokladu, že motivace zaměstnanců je pozitivně ovlivněna tzv. *motivátory* a naopak negativně *hygienickými faktory*. Dále lze uvést např. teorii sociotechnických systémů, usilující o naplňování sociálních potřeb zaměstnanců prostřednictvím pracovních vztahů se spolupracovníky, a Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce, definující aspekty motivující pracovní činnosti (tamtéž, s. 59–64). Poslední z uvedených teorií bude detailněji popsána níže v textu, jelikož tvoří stěžejní východisko empirického šetření této diplomové práce.

V odborné literatuře je doporučováno, aby byly v organizacích při vytváření pracovních míst výše představené přístupy kombinovány a aby bylo využíváno následujících postupů pro vytváření pracovních úkolů a míst. Mezi doporučované postupy je řazeno *rozšiřování práce* (propojování oddělených pracovních úkolů do jedné komplexní pracovní činnosti či střídání několika pracovních činností), *obohacování práce* (rozšiřování autonomie a odpovědnosti při vykonávání pracovní činnosti), *poloautonomní pracovní skupiny* (pracovní skupiny, které samostatně plánují, vykonávají a kontrolují svou pracovní činnosti bez pokynů přímého nadřízeného), *reengineering pracovních procesů* (revize a změna pracovních činností a způsobů jejich vykonávání s cílem zvýšení efektivity a produktivity pracovních procesů), *organizace založená na týmech* (přidělování pracovních úkolů celým pracovním skupinám, které si samy organizují jejich plnění), *tailoring* (vytváření pracovního místa tak, aby co nejlépe vyhovovalo potřebám a schopnostem konkrétního pracovníka) a *netradiční pracovní režimy*, ke kterým patří flexibilní pracovní rozvrh, distanční práce a sdílené pracovní místo (Koubek, 2009, s. 68–71).

3.3 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce

Mezi nejvýznamnější teorie akcentující motivační přístup k vytváření pracovních míst lze zařadit Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce. Ten vychází z předpokladu, že existuje pět základních (pozitivních) charakteristik práce: autonomie, zpětná vazba,

rozmanitost využívaných dovedností, významnost a identita pracovního úkolu. Jejich naplňování v rámci pracovní činnosti vede k prožívání několika pozitivních duševních stavů. Jedná se o zažívanou smysluplnost práce, zažívanou odpovědnost za výsledky práce a znalost výsledků (Hackman a Oldham, 1976, s. 255). Tyto pozitivní emoční zkušenosti vyvolávají v zaměstnanci touhu tyto stavy prožívat opakovaně, což příznivě působí na jeho snahu při vykonávání pracovní činnosti (tamtéž, s. 257).

Zažívaná smysluplnost práce představuje „... *míru, do jaké jedinec prožívá práci jako celkově užitečnou, hodnotnou a přínosnou.*“ (tamtéž, s. 256) Zažívaná odpovědnost za výsledky práce popisuje „... *míru, s jakou se jedinec cítí osobně odpovědný a zodpovědný za výsledky práce, kterou vykonává.*“ (tamtéž, s. 256) Znalost výsledků představuje „... *míru, do jaké je zaměstnanec průběžně obeznámen s tím, jak efektivně vykonává svou práci.*“ (tamtéž, s. 257) Tyto duševní stavy poté příznivě ovlivňují osobní i pracovní výsledky daného jedince (tamtéž, s. 255).

V Hackmanově a Oldhamově modelu je uvedeno pět klíčových charakteristik práce, které podporují výše popisované duševní stavy. Smysluplnost práce je ovlivněna rozmanitostí využívaných dovedností, identitou pracovního úkolu a jeho významností (tamtéž, s. 257). Rozmanitost využívaných dovedností je definována jako „... *míra, do jaké výkon práce zahrnuje různorodé činnosti, při nichž jedinec musí využívat řadu rozličných schopností a dovedností.*“ (tamtéž, s. 257) Identita pracovního úkolu popisuje „... *míru, do jaké práce vyžaduje dokončení celistvého a rozpoznatelného díla, tj. vykonávání práce od začátku do konce s viditelným výsledkem.*“ (tamtéž, s. 257) Významnost pracovního úkolu definuje „... *míru, do jaké má práce výrazný vliv na životy nebo práci ostatních lidí, ať už přímo v dané organizaci nebo ve vnějším prostředí.*“ (tamtéž s. 257)

Zažívaná odpovědnost za výsledky práce je umožněna díky autonomii, tedy „... *míře, do jaké práce poskytuje jedinci významnou svobodu, nezávislost a volnost při plánování práce a stanovování postupů jejího výkonu.*“ (tamtéž, s. 258) Znalost výsledků práce závisí na zpětné vazbě, která značí „... *míru, do jaké vykonávání pracovních činností na daném pracovním místě vede k tomu, že má jedinec bezprostřední a jasné informace o efektivitě jeho výkonu.*“ (tamtéž, s. 258)

V rámci kritiky modelu charakteristik práce je upozorňováno na skutečnost, že je v konceptu zahrnuto pouze několik faktorů a jsou opomíjeny ostatní charakteristiky práce, které mohou mít také vliv (Morgeson a Humphrey, 2006, s. 1321).

3.4 Job Diagnostic Survey

Spolu s modelem charakteristik práce byl vytvořen také dotazník *Job Diagnostic Survey*. V něm jsou zahrnuty základní proměnné modelu, tedy klíčové charakteristiky práce, pozitivní duševní stavy a vztahy mezi nimi. Měřeny jsou také emoční vazby jedince k práci (např. celková pracovní spokojenost) a individuální potřeba růstu, která ovlivňuje, zda daný zaměstnanec uvítá práci s vysokou mírou přítomnosti klíčových charakteristik práce (Hackman a Oldham, 1974, s. 5–6).

Klíčovou částí dotazníku jsou otázky pro měření míry zastoupení pěti základních charakteristik práce v pracovní činnosti daného zaměstnance. Každá z nich je měřena pomocí tří otázek s kombinací dvou druhů škál (míra zastoupení, pravdivost tvrzení) na stupnici 1 až 7, přičemž jedna z otázek je vždy formulována negativně (tamtéž, s. 48–50).

Zařazení negativně formulovaných položek bylo kritizováno (Harvey, Billings a Nilan, 1985, s. 468). Zlepšení psychometrických vlastností dotazníku bylo dosaženo prostřednictvím revize, která byla provedena Idaszakem a Drasgowem. Ti upravili znění negativně formulovaných položek tak, aby dotazník obsahoval pouze tvrzení formulovaná kladně (Idaszak a Drasgow, 1987, s. 73). V empirickém šetření této diplomové práce jsou proto využity položky z revidované verze dotazníku.

4 Specifika IT sektoru

IT sektor patří mezi nejrychleji se rozrůstající odvětví. V Evropské Unii vzrostl mezi roky 2013 a 2022 podíl pracovníků v IT sektoru z 3,3 % na 4,6 % z celkové populace, podobné tendence se projevují také v České republice (Eurostat, 2023, nestránkováno). Možná i kvůli strmému nárůstu zastoupení tohoto oboru, ale také kvůli vysoké kvalifikaci nutné pro uplatnění se v IT sektoru, náročné pracovní činnosti a silné skupinové identitě, má profesní skupina IT pracovníků svá specifika, která je třeba při práci s ní reflektovat.

4.1 Charakteristika IT sektoru v České republice

V Národní soustavě povolání (dále NSP) jsou zařazeny informační technologie (běžně označované zkratkou IT) do odborné skupiny *Finančních, řídicích a podpůrných činností*, v rámci níž jsou jako odborný směr definovány následujícím způsobem: „*Informační technologie se pomocí technického a programového vybavení zabývají projektováním, konstruováním, programováním, ochranou, uchováváním a vyhledáváním, opravou a údržbou počítačových, databázových a informačních systémů, webových stránek a číslicových zařízení a konfigurací, správou, ochranou, opravou a údržbou počítačových sítí nebo jednotlivých počítačů.*“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017, nestránkováno)

Publikace Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) jsou založeny na klasifikaci pracovníků ISCO 08 a je v nich používán termín ICT (*Information and Communication Technologies*), kterým je zde nahrazen pojem IT. Zaměstnanci v ICT se dělí do dvou skupin. Jedná se o *Manažery, inženýry a specialisty v oblasti ICT* (dále jen specialisti), kteří se přímo podílí na vývoji technologií, a *Techniky, mechaniky a opraváře v ICT* (dále jen technici), kterými je zajištěn chod a podpora daných technologií (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 9).

Profesní rozdělení využívané ČSÚ v zásadě kopíruje metodiku NSP, ve které jsou povolání v rámci informačních technologií také rozdělena do oblastí *Navrhování, projektování a poradenství v IT* a *Údržba a správa IT*. Do první kategorie jsou řazena zaměstnání jako *manažer kybernetické bezpečnosti, programátor analytik* nebo *webdesigner*, v rámci druhé skupiny jsou uváděna povolání jako *správce datového centra, webových aplikací* či *operačních systémů a sítí* (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017, nestránkováno). V kontextu této práce a empirického šetření popsaného v páté kapitole jsou všichni jedinci

vykonávající povolání zařazená do odborného směru *Informační technologie*, bez ohledu na konkrétní dílčí oblast jejich uplatnění, vnímání jako pracovníci v IT sektoru.

Dále jsou v NSP rozlišena jednotlivá povolání dle kvalifikačních úrovní, přičemž většina pozic v odborném směru *Informační technologie* je zařazena na kvalifikační úroveň *NSP 7* nebo *NSP 6* odpovídající úrovni vysokoškolského či vyššího odborného vzdělání (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017, nestránkováno). Jelikož se však nejedná o tzv. regulovaná povolání, může tyto profese vykonávat kdokoliv bez ohledu na reálnou dosaženou kvalifikační úroveň. V praxi jsou tak někdy pozice v IT zastávány profesionály se zkušenostmi z daného oboru, ale bez odpovídajícího formálního vzdělání. Dle údajů ČSÚ má téměř polovina (43 %) zaměstnanců v ICT pouze středoškolské nebo nižší vzdělání. Existuje ale velký rozdíl mezi specialisty a techniky. Zatímco v rámci první skupiny uvádí jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské jen 16 % specialistů a nižší vzdělávání ani není v uvedených datech zahrnuto, tři čtvrtiny techniků mají pouze středoškolské nebo nižší vzdělání (Pištorová, 2022, nestránkováno).

Porovnání počtu studentů informačních a komunikačních technologií za posledních dvacet let svědčí o vzrůstající oblibě tohoto studijního oboru. Zatímco v roce 2002 tvořili jeho studenti pouze 3,7 % ze všech vysokoškolských studentů, v roce 2022 to bylo již 7,7 %, v absolutních číslech přes 23 000 (Český statistický úřad, 2023, s. 12).

Jedná se o studijní obor, kterému výrazně dominují muži. Zatímco v celkové vysokoškolské populaci se poměr mužů a žen za posledních dvacet let obrátil a v současnosti tvoří ženy přes 55 % studentů vysokých škol, v rámci oboru informační a komunikační technologie nedošlo ve srovnávaném období k výrazným změnám. Poměr žen studujících tento obor vzrostl mezi roky 2001 a 2022 pouze o 5 % na současných 18 %, přes čtyři pětiny (82 %) studentů jsou stále muži. V porovnání s ostatními obory se jedná o obor, kde je rozdíl v míře zastoupení mezi pohlavími ve prospěch mužů nejvyšší (tamtéž, s. 17–27).

Informační a komunikační technologie jsou také oborem s nejvyšším zastoupením cizinců. Studuje jej přes 32 % cizinců, zatímco ze všech studentů na vysokých školách uvádí cizí státní příslušnost jen 18 % z nich. Stejně jako v celkové populaci studentů dominují mezi zahraničními studenty informačních a komunikačních technologií občané Slovenska, dále pak studenti z Ruska, Ukrajiny a Kazachstánu (tamtéž, s. 6–27).

V České republice počty zaměstnanců v ICT dlouhodobě rostou. Zatímco v roce 1993 jich bylo pouze 60 000, v roce 2021 to již bylo přes 226 000, tedy několikanásobně více (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 9). Nárůst nesledujeme pouze v absolutních číslech, ale i v jejich podílu na celkovém počtu zaměstnaných osob, který mezi roky 2015 a 2021 stoupl z 3,7 % na 4,3 % (Pištorová, 2022, nestránkováno). V tomto ohledu jsou údaje České republiky na úrovni průměru Evropské Unie. Největší podíl ICT pracovníků najdeme ve Skandinávii (Švédsko 8 %, Finsko 7,4 %), na opačném konci se nachází jihovýchodní Evropa, konkrétně Řecko s 2,4 %, Rumunsko s 2,6 % a Srbsko s 3,3 % pracovníků v ICT (Eurostat, 2023, nestránkováno).

Zajímavé je také porovnání podílu specialistů a techniků. Zatímco v roce 2015 v České republice převažovali s počtem necelých 94 000 technici (oproti 86 000 specialistům), nárůst počtu specialistů byl od té doby mnohem výraznější. V roce 2021 na českém trhu působilo 125 000 specialistů a pouze 101 000 techniků (Pištorová, 2022, nestránkováno).

Z hlediska demografických kategorií převažují v ICT ještě výrazněji než v rámci studijního oboru muži (90 %) nad ženami (tamtéž, nestránkováno). Jedná se dokonce o nejvýznamnější rozdíl mezi pohlavími v rámci celé EU, jejíž členské země mají v průměru 81 % mužů v ICT sektoru (Eurostat, 2023, nestránkováno). Nejvýraznější věkovou skupinou v ICT v České republice jsou s 35 % lidé ve věku 35–44 let, kterých je jen o něco více než ve skupině 25–34 let (29 %). Dále následují starší skupiny 45–54 (21 %) a 55 a více let (10 %). Nejméně zastoupená je pak nejmladší skupina ve věku méně než 25 let, která tvoří jen 4 % z celkové ICT populace (Pištorová, 2022, nestránkováno).

Z hlediska odměňování lze znovu sledovat velký rozdíl mezi specialisty a technikami. Skupina ICT odborníků patří celkově k nadprůměrně odměňovaným skupinám na trhu práce s průměrným výdělkem 70 000 Kč, který představuje 162 % průměrné mzdy v České republice. Zatímco specialisté však v průměru vydělávají téměř dvojnásobek průměrné mzdy (86 000 Kč), technici jsou s 49 000 Kč jen lehce (114 %) nad celorepublikovým průměrem (Myšková Skarlandtová, 2023, nestránkováno). Tyto nadprůměrné mzdy jsou důsledkem snahy organizací získat konkurenční výhodu a přitáhnout do organizace IT talenty, kterých je na trhu nedostatek (Agarwal a Ferratt, 2002, s. 77).

4.2 Specifika pozice pracovníka v IT sektoru

IT odvětví je determinováno dlouhodobým nedostatkem pracovníků. I v dobách, kdy jsou ve společnostech zaměstnanci spíše propouštěni, kvalitní IT pracovníci jsou stále všude vítáni (Agarwal a Ferratt, 2002, s. 73). Dle průzkumu společností GoodCall, Czechitas a Behavio schází IT specialisté téměř v polovině (46 %) společností v České republice, přes 90 % organizací plánuje v budoucím roce přijímat nové IT pracovníky (GoodCall, Czechitas a Behavio, 2023, nestránkováno). Je třeba podnikat speciální kroky, jak tyto zaměstnance přilákat a udržet, a je proto vhodné vytvořit za tímto účelem specifickou personální strategii pro získávání a udržení IT talentů (Agarwal a Ferratt, 2001, s. 59). Je doporučováno zaměřit se v ní na pět pilířů: kariérní rozvoj a jistotu práce, přístup k získávání a výběru pracovníků, zájem o individuální potřeby zaměstnanců, snahu o produktivitu a její ocenění a odměňování zaměstnanců (Agarwal a Ferratt, 2002, s. 78–79).

Na recruity věnující se získávání a výběru IT profesionálů jsou často kladeny vysoké požadavky, jelikož klasické náborové metody k úspěchu většinou nestačí. Za vhodné metody získávání IT pracovníků lze označit aktivní oslovování kandidátů a spolupráci s institucemi, z nichž například univerzity mohou být dobrým zdrojem mladých zaměstnanců (tamtéž, s. 76–77). Za vůbec nejefektivnější způsob získávání IT specialistů je mezi českými personalisty považován referral program (GoodCall, Czechitas a Behavio, 2023, nestránkováno). Dále je důležité budovat dobrou virtuální image společnosti, která může pomoci při rozhodování zaměstnance o přijetí konkrétní pracovní nabídky. Potenciálním zaměstnancům je také vhodné detailně představit kulturu, hodnoty a vize společnosti (Agarwal a Ferratt, 2002, s. 76–77).

Od IT pracovníků je požadováno mnohem širší spektrum schopností a dovedností, než přímo vyplývá z popisu jejich pracovní činnosti (Bailey a Mitchell, 2006, s. 30–31). Přestože schopnost rychlé adaptace na změny je klíčovou kompetencí obecně nutnou pro výkon v zásadě kteréhokoliv kvalifikovanějšího zaměstnání, jsou to právě IT pracovníci, u nichž je doslova kritická. Je tomu tak kvůli jejich těsnému napojení na nové technologie, které jsou hybatelem změn. Nejenže musí být IT pracovníci schopni sledovat pokrok, přijímat nové technologie a pracovat s nimi, jsou to často právě oni, kdo tyto nové technologie vytváří (Pittenger, 2015, s. 3). Rychlost změn klade na zaměstnance v IT sektoru také požadavky neustále se učit a doplňovat si své vzdělání (Agarwal a Ferratt, 2002, s. 73; Pittenger, 2015, s. 6). Vzdělávání a rozvoj IT pracovníků jsou v organizacích podporovány, často jsou jim

v tomto ohledu poskytovány lepší možnosti než ostatním zaměstnancům (Agarwal a Ferratt, 2002, s. 77).

Ve studii *Industry Perceptions of the Competencies Needed by Computer Programmers* jsou k nejdůležitějším kompetencím IT profesionálů řazeny technické dovednosti (psát, upravovat a číst kód, odhalovat chyby v programech) a sociálně-psychologické, tzv. měkké dovednosti (naslouchání, řešení problémů, týmová práce). Naopak za méně důležité, respektive potřebné jen pro určité specifické skupiny IT pracovníků, lze považovat obchodní dovednosti (Bailey a Mitchell, 2006, s. 30–31). Technické dovednosti jsou dále děleny na základní (programování, testování, operační systémy a databáze), operační (provoz systémů) a esenciální (systémová analýza a design, IT architektura), přičemž jsou to právě poslední jmenované, které přináší svým nositelům zásadní konkurenční výhodu na trhu práce (Gallagher et al., 2010, s. 146).

Potřebné či požadované dovednosti jsou ovlivněny zejména typem pracovní pozice. Zatímco u juniornějších zaměstnanců jsou ve větší míře potřebné technické dovednosti, IT manažeři uplatňují více tzv. měkké dovednosti (Lee a Wingreen, 2010, s. 25). Velká část IT specialistů nepůsobí pouze v rámci IT oddělení, ale musí komunikovat a spolupracovat s kolegy z jiných částí organizace či s externími partnery. I pro tuto skupinu zaměstnanců jsou pak klíčové právě měkké dovednosti (Gallagher et al., 2010, s. 144). Namísto pojmu měkké dovednosti je také často využíván širší termín „netechnické“ dovednosti. Mezi ně lze zařadit projektové řízení, řešení problémů a příležitostí, zahrnující mimo jiné znalost organizace a trhu, a schopnosti týkající se budování vztahů a komunikaci. Tyto netechnické dovednosti jsou pak považovány za stejně důležité jako dovednosti technické, přičemž nejlepšího výkonu dosahují zaměstnanci, kteří jsou při své práci schopni kombinovat oba typy dovedností (Gallagher et al., 2010, s. 146–147).

IT pracovníci jsou často v negativním smyslu spojováni s osobnostním rysem introverze. Přestože některé studie naznačují, že je mezi IT specialisty zastoupeno větší množství introvertů než v běžné populaci (Capretz, 2003, s. 214), nelze předpokládat, že mezi IT profesionály nenajdeme žádné extroverty. Z dalších osobnostních charakteristik, které jsou uváděny jako často zastoupené mezi IT pracovníky, lze jmenovat např. inovativnost, potřebu růstu či analytické a logické schopnosti (Wynekoop a Walz, 1998, s. 69–70).

Pracovní úkoly IT profesionálů je třeba nastavit jako dostatečně podnětné a zajímavé. Často jsou proto využívány metody obohacování práce, jako je např. rotace práce (Agarwal

a Ferratt, 2002, s. 77). Pracovní náplň IT pracovníků lze označit za samostatnou a svou podstatou přinášející jasnou každodenní zpětnou vazbu o tom, jak se výkon pracovní činnosti daří. Zároveň je však velmi často práce každého individuálního IT zaměstnance pouze jednou z částí ve větším společném úkolu. Je proto důležité, aby každému jednotlivci byla jasná jeho role v plnění společného cíle (Pittenger, 2015, s. 4).

Pracovní činnost IT zaměstnanců často obnáší vysokou míru stresu (Agarwal a Ferratt, 2002, s. 78). Ten může být způsoben velkým množstvím práce, které je od daného pracovníka očekáváno (Agarwal a Ferratt, 2001, s. 63). Nejčastější příčinou zahlcení prací je nedostatek IT pracovníků na trhu práce a tlak na plnění nerealistických termínů. To vše může vést k vyčerpání, které je mezi IT profesionály uváděno za jeden z hlavních důvodů pro změnu práce (Moore, 2000, s. 158). Další příčinou častého stresu je v mnoha organizacích nepsané očekávání, že technologické systémy spravované IT profesionály budou k dispozici nepřetržitě. Chyba nebo technický problém se ale může vyskytnout prakticky kdykoliv a IT zaměstnanci jsou pak nuceni okamžitě jednat a situaci řešit. Z tohoto důvodu organizace mají systémově nastavené pohotovosti, během kterých je vždy nějaký IT specialista k dispozici (tamtéž, s. 144). V některých organizacích jsou navíc IT oddělení kritizována za vysoké finanční náklady, které se vážou k zajištění jejich chodu. Snad i z důvodu vymezení se proti obecnému nepochopení se často IT pracovníci hrdě hlásí ke své profesní skupině a vytvářejí si silnou skupinovou identitu (Pittenger, 2015, s. 13).

5 Empirické šetření – Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru v České republice

Empirické šetření je zaměřeno na zkoumání dvou vzájemně se ovlivňujících pracovních faktorů, které přispívají k budování zaměstnanecké angažovanosti v organizaci (viz 2.3.1, s. 32), jimiž jsou autonomie v pracovní činnosti a zpětná vazba na pracovní výkon. Kapitola obsahuje cíl šetření, metodiku šetření a výběr respondentů, závěry statistických výpočtů a vyhodnocení stanovených hypotéz.

5.1 Cíl empirického šetření

Cílem empirického šetření je analyzovat vzájemný vztah zaměstnanecké angažovanosti a dvou pracovních faktorů, které přispívají k jejímu budování, u pracovníků v IT sektoru v České republice. Zkoumán je vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií v pracovní činnosti a vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou na pracovní výkon. Dílčími cíli šetření je ověřit, zda míra zaměstnanecké angažovanosti je nezávislá na pohlaví respondentů a zda je závislá na věku respondentů.

Pro naplnění cíle empirického šetření bylo stanoveno osm hypotéz:

H1: Průměrná míra zaměstnanecké angažovanosti pracovníků v IT sektoru je stejně vysoká jako průměrná míra zaměstnanecké angažovanosti celkové populace.

Hypotéza H1 byla stanovena na základě norem uváděných v manuálu k dotazníku *UWES* (Schaufeli a Bakker, 2004a). Míra zaměstnanecké angažovanosti u IT pracovníků byla také sledována ve výzkumech zaměřených na tuto profesní skupinu (Bledow, Schmitt, Frese a Kühnel, 2011; Hallberg a Schaufeli, 2006; Kataria, Garg a Rastogi, 2013).

H2: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na míře autonomie obsažené v jejich pracovní činnosti. Pro účely statistického testování hypotézy byla stanovena ještě nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií u pracovníků v IT sektoru a alternativní hypotéza: Existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií u pracovníků v IT sektoru.

Hypotéza H2 byla stanovena na základě tří metaanalytických studií (Christian, Garza a Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Mazzetti et al., 2021). Vztah autonomie v pracovní činnosti a zaměstnanecké angažovanosti byl analyzován i ve studii realizované přímo na vzorku pracovníků v IT sektoru (Hallberg a Schaufeli, 2006).

H3: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na míře zpětné vazby na jejich pracovní výkon. Pro účely statistického testování hypotézy byla stanovena ještě nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou u pracovníků v IT sektoru a alternativní hypotéza: Existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou u pracovníků v IT sektoru.

Hypotéza H3 byla stanovena na základě dvou metaanalytických studií (Christian, Garza a Slaughter, 2011; Mazzetti et al., 2021). Vztah zaměstnanecké angažovanosti a zpětné vazby na pracovní výkon byl zkoumán i ve dvou studiích realizovaných přímo na vzorku pracovníků v IT sektoru (Gan a Gan, 2014; Hallberg a Schaufeli, 2006).

H4: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru více závisí na míře autonomie obsažené v pracovní činnosti než na míře zpětné vazby na pracovní výkon.

Hypotéza H4 byla stanovena na základě výsledků metaanalytické studie *Work Engagement: A Meta-analytic Review and Directions for Research in an Emerging Area* (Christian, Garza a Slaughter, 2011). Síla vztahu mezi zaměstnaneckou angažovaností a jejími dvěma faktory, autonomií v pracovní činnosti a zpětnou vazbou na pracovní výkon, byla sledována i ve studii *“Same Same” but Different: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment*, realizované přímo mezi pracovníky v IT sektoru (Hallberg a Schaufeli, 2006).

H5: Ze všech dimenzí zaměstnanecké angažovanosti s mírou autonomie obsažené v pracovní činnosti nejvíce souvisí dimenze oddanost.

Hypotéza H5 byla stanovena na základě metaanalytické studie *A Meta-analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences*. Ta se zabývala vztahem mezi jednotlivými dimenzemi zaměstnanecké angažovanosti a mírou autonomie obsažené v pracovní činnosti (Halbesleben, 2010).

H6: Ze všech dimenzí zaměstnanecké angažovanosti s mírou zpětné vazby na pracovní výkon nejvíce souvisí dimenze oddanost.

Hypotéza H6 byla stanovena na základě metaanalytické studie *A Meta-analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences* (Halbesleben, 2010). Souvislost jednotlivých dimenzí zaměstnanecké angažovanosti a zpětné vazby na pracovní výkon byla analyzována i ve studii *Sequential Development among Dimensions of Job Burnout and Engagement among IT Employees*, která byla realizovaná mezi IT profesionály (Gan a Gan, 2014).

H7: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru nezávisí na pohlaví. Pro účely statistického testování hypotézy byla stanovena ještě nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a pohlavím u pracovníků v IT sektoru a alternativní hypotéza: Existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a pohlavím u pracovníků v IT sektoru.

Hypotéza H7 byla stanovena na základě zprávy *The Drivers of Employee Engagement* od *Institute for Employment Studies* (Robinson, Perryman a Hayday, 2004) a norem uváděných v manuálu k dotazníku *UWES* (Schaufeli a Bakker, 2004a).

H8: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na věku. Pro účely statistického testování hypotézy byla stanovena ještě nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a věkem u pracovníků v IT sektoru a alternativní hypotéza: Existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a věkem u pracovníků v IT sektoru.

Hypotéza H8 byla stanovena na základě norem uváděných v manuálu k dotazníku *UWES* (Schaufeli a Bakker, 2004a).

5.2 Metodika šetření a výběr respondentů

Empirické šetření bylo provedeno nejvyužívanější formou sběru dat u kvantitativního výzkumu, kterou je online dotazník. Online dotazník byl vytvořen prostřednictvím platformy *Google Forms*. Před jeho spuštěním byla v září roku 2023 uskutečněna pilotáž, jejímž cílem bylo prověřit formulace otázek, jejich srozumitelnost a množství, aby je byli respondenti šetření schopni a ochotni zodpovědět. O vyplnění pilotního online dotazníku bylo požádáno

šest respondentů. Posléze od nich autorka práce obdržela ústní zpětnou vazbu, na jejímž základě aplikovala následující změny. Přeformulovala znění dvou položek v dotazníku týkajících se faktorů zaměstnanecké angažovanosti a v demografické otázce pohlaví přidala kategorii *Jiné*. Takto upravený dotazník byl poté znovu distribuován šesti respondentům pilotního šetření a byla ověřena jeho srozumitelnost.

V září a říjnu roku 2023 bylo poté realizováno vlastní kvantitativní šetření, do kterého se celkově zapojilo 146 respondentů.

Dotazník obsahoval dvanáct otázek a byl rozdělen do pěti tematických částí, vycházejících z teoretického rámce. K dispozici je v přílohách práce (viz Příloha A: Dotazník k empirickému šetření).

V úvodu dotazníku byli účastníci šetření seznámeni s cílem kvantitativního šetření a byli informováni o anonymitě poskytovaných dat. První část dotazníku tvořily dvě demografické otázky, zjišťující pohlaví a věk respondentů. Své odpovědi účastníci průzkumu vybírali z nabídky uzavřených možností.

Dále následovaly tři uzavřené otázky, u nichž respondenti kvantitativního šetření vyjadřovali míru frekvence prožívaných pocitů v práci na škále 0 (nikdy) až 6 (vždy – každý den). Pomocí těchto otázek byla měřena míra zaměstnanecké angažovanosti prostřednictvím dotazníku *Utrecht Work Engagement Scale*, který je představen v teoretickém rámci (viz 1.4.1, s. 22). Každá z dimenzí zaměstnanecké angažovanosti, energie, oddanost a pohlcení, byla měřena pomocí jedné položky. Otázky v této tematické oblasti byly převzaty z oficiálního českého překladu dotazníku (Schaufeli a Bakker, 2003, nestránkováno), úvodní texty byly upraveny autorkou v návaznosti na teoretický rámec práce.

Třetí část dotazníku byla zaměřena na míru autonomie obsažené v pracovní činnosti. V první ze tří otázek respondenti hodnotili míru samostatnosti jejich práce na škále 1 (velmi málo) až 7 (velmi). Následující dvě otázky obsahovaly tvrzení týkající se pocíťované autonomie v pracovní činnosti, s nimiž respondenti vyjadřovali míru souhlasu na škále 1 (velmi nepřesné) až 7 (velmi přesné). Otázky v této tematické sekci byly převzaty z revidované verze dotazníku *Job Diagnostic Survey* (viz 3.4, s. 43). Jelikož neexistuje oficiální překlad tohoto dotazníku do češtiny, česká verze textů byla zajištěna metodou zpětného překladu autorkou práce.

Čtvrtou část dotazníku tvořily tři uzavřené otázky, pomocí kterých byla měřena míra zpětné vazby na pracovní výkon. V první otázce respondenti hodnotili míru obdržené zpětné vazby na škále 1 (velmi málo) až 7 (velmi). Další dvě otázky obsahovaly tvrzení týkající se přijímané zpětné vazby na pracovní výkon, s nimiž respondenti vyjadřovali míru souhlasu na škále 1 (velmi nepřesné) až 7 (velmi přesné). Otázky v této tematické sekci byly převzaty z revidované verze dotazníku *Job Diagnostic Survey* (viz 3.4, s. 43). Jelikož neexistuje oficiální překlad tohoto dotazníku do češtiny, stejně jako u otázek v předchozí sekci byla česká verze textů zajištěna metodou zpětného překladu.

Jako poslední byla v dotazníku položena jedna dobrovolná, otevřená otázka, která dávala respondentům kvantitativního šetření volný prostor vyjádřit se k čemukoliv dalšímu v kontextu jejich zaměstnanecké angažovanosti. V závěru dotazníku bylo uvedeno poděkování a e-mailový kontakt autorky pro případ dotazů či připomínek.

Reliabilita takto sestaveného dotazníku byla ověřena pomocí výpočtu Cronbachova koeficientu alfa, který na základě dvojnásobné analýzy rozptylu určuje vnitřní konzistenci škál (Chráska, 2016, s. 33–34). Pro statistické zpracování a vyhodnocení získaných dat byl použit *Excel* a *Python* s knihovnamí *SciPy* a *Pingouin*. Data byla popsána pomocí deskriptivní statistiky, byl vypočítán průměr, medián a směrodatná odchylka. Před zvolením metody testování hypotéz bylo normální rozložení získaných dat zkontrolováno prostřednictvím Shapiro-Wilkova testu (Field, 2009, s. 144–148). Pro testování hypotéz H2, H3, H7 a H8 byl proveden test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku (Chráska, 2016, s. 69–73), pro testování hypotéz H4, H5 a H6 bylo k posouzení stupně závislosti vypočteno také Cramerovo V (Field, 2009, s. 698). Výsledky statistických testů jsou k dispozici v přílohách práce (viz Příloha D: Statistické výpočty pro ověření hypotéz empirického šetření). Statistické testy v kvantitativním šetření byly realizovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$; která reprezentuje 95% správnost výsledku testu. Tato hladina je v souladu s běžnou praxí sociálních výzkumů (Reichel, 2009, s. 163).

Výběrový soubor kvantitativního šetření byl tvořen pracovníky v IT sektoru, kteří působí v soukromých společnostech se sídlem v Praze. Zahrnuty byly organizace, které se přímo zabývají navrhováním a vývojem software. Dále jsou zařazeny společnosti s jiným obchodním zaměřením (bankovníctví, pojišťovnictví, obchod, logistika), ve kterých byly osloveny týmy interního IT vývoje a oddělení správy IT sítí. Pracovník v IT sektoru je v kontextu kvantitativního šetření vnímán v souladu s NSP (viz 4.1, s. 44). Oslovení

respondentů šetření probíhalo na základě osobní známosti autorky diplomové práce s těmito pracovníky či se zástupci společností (nejčastěji personalisty), u kterých jsou IT pracovníci zaměstnáni. Kontaktní osoby byly osloveny s prosbou o vyplnění či distribuci dotazníku, byly seznámeny s cílem kvantitativního šetření a s kritériem pro výběr respondentů. Tímto způsobem bylo zajištěno, aby byli pro potřeby průzkumu osloveni pouze jedinci, kteří patří do kategorie pracovníků v IT sektoru. Respondenti pro kvantitativní šetření byli vybráni na základě dobrovolnosti (Reichel, 2009, s. 84).

5.3 Výsledky šetření a jejich interpretace

Prostřednictvím získaných dat byla nejprve ověřena reliabilita dotazníku. Cronbachova alfa celého dotazníku dosáhla hodnoty 0,83; pro subškálu zaměstnanecké angažovanosti hodnoty 0,72; pro subškálu autonomie v pracovní činnosti 0,77 a pro subškálu zpětné vazby na pracovní výkon 0,82. Hodnoty Cronbachovy alfy nad 0,7 lze považovat za uspokojivé, výsledky nad 0,8 za dobré (Field, 2009, s. 674–681). Na základě získaných dat byla tedy potvrzena odpovídající reliabilita dotazníku, detailní výsledky jsou k dispozici v Tabulce 2.

Tabulka 2: Cronbachův koeficient alfa pro dotazník a jednotlivé subškály

	<i>Cronbachova alfa</i>	<i>Interval spolehlivosti 95 %</i>
Zaměstnanecká angažovanost	0,72	0,62–0,79
Autonomie	0,77	0,70–0,82
Zpětná vazba	0,82	0,76–0,87
Celý dotazník	0,83	0,78–0,87

Zdroj: vlastní empirické šetření

Dále bylo pomocí Shapiro-Wilkova testu ověřeno normální rozložení dat. To bohužel nebylo potvrzeno v žádné ze sledovaných veličin, všechny p-hodnoty vyšly v intervalu do 0,05; tedy v rozmezí pro zamítnutí normálního rozložení. Detailní výsledky jsou k dispozici v Tabulce 3. K testování statistických hypotéz proto bylo třeba zvolit testy, jejichž podmínkou není normální rozložení dat (Chráška, 2016, s. 55).

Tabulka 3: Shapiro-Wilkův test normálního rozložení pro sledované veličiny

	<i>Shapiro-Wilk W</i>	<i>Shapiro-Wilk p</i>
Zaměstnanecká angažovanost	0,9746	0,0092
Energie	0,8966	0,00000002
Oddanost	0,8813	0,00000003
Pohlčení	0,8712	0,00000003
Autonomie	0,9395	0,000008
Zpětná vazba	0,9766	0,0148

Zdroj: vlastní empirické šetření

Dále byla získaná data popsána pomocí deskriptivních statistik. Nejprve byly vyhodnoceny demografické údaje o respondentech průzkumu. Mezi účastníky průzkumu bylo 105 mužů (71,92 %) a 41 žen (28,08 %). Přestože se jedná o výrazný nepoměr mezi pohlavími, tyto hodnoty jsou v souladu s demografickými údaji o celkové IT populaci, kde muži tvoří dokonce 90 % všech pracovníků (viz 4.1, s. 46). Možnosti *Jiné* a *Nepřeji si odpovědět* nebyly vybrány žádným z respondentů. Detailní výsledky jsou k dispozici v Tabulce 4.

Tabulka 4: Počet respondentů šetření dle pohlaví

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Žena	41	28,08 %
Muž	105	71,92 %
Jiné	0	0 %
Nepřeji si odpovědět	0	0 %
Celkem	146	100 %

Zdroj: vlastní empirické šetření

Z hlediska věku byla v šetření nejčastěji zastoupena kategorie *25–35 let* čítající 54 respondentů (36,99 %), naopak nejméně zastoupená byla kategorie *Více než 55 let* celkem s 10 respondenty (6,85 %). Detailní rozložení dle věkových kategorií je k dispozici v Tabulce 5. V porovnání s věkovým rozložením celkové IT populace byli ve výběrovém souboru kvantitativního šetření výrazněji zastoupeni respondenti z nejmladší kategorie (*Méně než 25 let*), naopak méně bylo respondentů v kategoriích *36–45 let* a *46–55 let* (viz 4.1, s. 46).

Tabulka 5: Počet respondentů šetření dle věku

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Méně než 25 let	47	32,19 %
25–35 let	54	36,99 %
36–45 let	22	15,07 %
46–55 let	13	8,90 %
Více než 55 let	10	6,85 %
Celkem	146	100 %

Zdroj: vlastní empirické šetření

Pro analýzu výsledků kvantitativního šetření bylo vyhodnoceno skóre zaměstnanecké angažovanosti, dimenzí zaměstnanecké angažovanosti (energie, oddanost, pohlčení), autonomie v pracovní činnosti a zpětné vazby na pracovní výkon. Nejdříve bylo vypočteno skóre pro každou z těchto veličin pro jednotlivé respondenty. Dimenze zaměstnanecké angažovanosti energie byla vypočtena na základě položky č. 3, oddanost na základě položky č. 4 a pohlčení na základě položky č. 5. Zaměstnanecká angažovanost byla poté vypočtena jako průměrné skóre těchto tří položek. Skóre autonomie v pracovní činnosti a zpětné vazby na pracovní výkon byly vypočteny jako průměrné skóre položek č. 6, 7, a 8, respektive položek č. 9, 10 a 11. Všechny výpočty byly provedeny v souladu s instrukcemi v oficiálních manuálech k využitým dotazníkům (Hackman a Oldham, 1974; Schaufeli a Bakker, 2004a).

Průměrná zaměstnanecká angažovanost respondentů průzkumu dosáhla hodnoty 4,04 při směrodatné odchylce 0,81. Minimální hodnota zaměstnanecké angažovanosti v šetření dosáhla skóre 1,67 a maximální 6,00; medián hodnot byl 4,00. Jelikož neexistují oficiální normy pro UWES-3, jsou použity deskriptivní statistiky pro UWES-9, které jsou uvedeny v přílohách práce (viz Příloha B: Deskriptivní statistiky pro UWES). V kvantitativním šetření bylo dosaženo prakticky stejné průměrné hodnoty zaměstnanecké angažovanosti, jako je uváděno v oficiálních deskriptivních statistikách (4,05).

Průměrná skóre jednotlivých dimenzí zaměstnanecké angažovanosti dosáhla následujících hodnot: dimenze energie 3,66 při směrodatné odchylce 0,97; dimenze oddanost 3,99 při směrodatné odchylce 1,03 a dimenze pohlčení 4,46 při směrodatné odchylce 1,02. Rozdíly ve výsledcích v jednotlivých dimenzích jsou oproti údajům v deskriptivních statistikách z manuálu dotazníku znatelné. Zatímco průměrné skóre dimenzí energie a oddanost vyšlo v kvantitativním šetření nižší než v oficiálním manuálu (4,18; respektive 4,28), průměrné skóre dimenze pohlčení je výrazně vyšší než v deskriptivních statistikách (3,68). Medián skóre všech tří dimenzí byl 4,00, naměřené hodnoty se u dimenzí energie a oddanost

pohybovaly v celém spektru možných odpovědí, tedy od 1,00 po 6,00. Minimální hodnota dimenze pohlčení dosáhla 2,00 a maximální 6,00.

Celkové průměrné skóre autonomie v pracovní činnosti dosáhlo hodnoty 5,45 při směrodatné odchylce 1,03. Zpětná vazba na pracovní výkon dosáhla průměrného skóre 4,87 při směrodatné odchylce 1,16. Průměrné hodnoty z manuálu *Job Diagnostic Survey* uvádím v přílohách (viz Příloha C: Deskriptivní statistiky pro Job Diagnostic Survey). Zatímco průměrné skóre autonomie je v kvantitativním šetření vyšší než v deskriptivních statistikách z manuálu dotazníku (4,80), u zpětné vazby je zanedbatelně vyšší oficiální hodnota z manuálu (4,98). Hodnoty pro míru autonomie v pracovní činnosti naměřené v šetření se pohybovaly od 2,33 po 7,00; medián byl 5,67. Hodnoty pro míru zpětné vazby na pracovní výkon respondentů šetření se pohybovaly napříč celým spektrem možných odpovědí od 1,00 po 7,00, medián byl 5,00. Detailní deskriptivní statistiky výsledků kvantitativního šetření jsou popsány v Tabulce 6 a 7.

Tabulka 6: Deskriptivní statistiky pro zaměstnaneckou angažovanost, autonomii a zpětnou vazbu

	<i>Zaměstnanecká angažovanost</i>	<i>Autonomie</i>	<i>Zpětná vazba</i>
Počet	146	146	146
Průměr	4,04	5,45	4,87
Medián	4,00	5,67	5,00
Směrodatná odchylka	0,81	1,03	1,16
Minimální hodnota	1,67	2,33	1,00
Maximální hodnota	6,00	7,00	7,00

Zdroj: vlastní empirické šetření

Tabulka 7: Deskriptivní statistiky pro jednotlivé dimenze zaměstnanecké angažovanosti

	<i>Energie</i>	<i>Oddanost</i>	<i>Pohlčení</i>
Počet	146	146	146
Průměr	3,66	3,99	4,46
Medián	4,00	4,00	4,00
Směrodatná odchylka	0,97	1,03	1,02
Minimální hodnota	1,00	1,00	2,00
Maximální hodnota	6,00	6,00	6,00

Zdroj: vlastní empirické šetření

Poslední, otevřená otázka umožnila zmapovat, jaké další důležité aspekty ve vztahu k zaměstnanecké angažovanosti percipují respondenti šetření. Většina respondentů odpověď neuvedla, třikrát byla zmíněna smysluplnost a zajímavost práce, dvakrát kvalitní technické

zázemí (hardware i software), dále jasně stanovené cíle, které se v průběhu projektů nemění, férové jednání, důvěra se spolupracovníky a pozitivní pocit z dobře odvedené práce.

Pro testování hypotézy H1: *Průměrná míra zaměstnanecké angažovanosti pracovníků v IT sektoru je stejně vysoká, jako průměrná míra zaměstnanecké angažovanosti celkové populace* bylo vypočteno průměrné skóre zaměstnanecké angažovanosti na základě otázek č. 3, 4 a 5. Jak bylo uvedeno výše, celková zaměstnanecká angažovanost respondentů průzkumu dosáhla průměrné hodnoty 4,04. Toto skóre je prakticky shodné s průměrnou hodnotou celkové populace uváděnou v deskriptivních statistikách (viz Příloha B: Deskriptivní statistiky pro UWES), přestože existují rozdíly ve srovnání výsledků jednotlivých dimenzí. Hypotéza H1 tedy byla potvrzena.

Testování hypotézy H2: *Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na míře autonomie obsažené v jejich pracovní činnosti* bylo realizováno na základě otázek č. 3, 4, 5, 6, 7 a 8 a provedení testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Pomocí testu bylo prokázáno, že existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií (signifikance 0,0006 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$), je tedy možné zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní hypotézu. Hypotéza H2 tedy byla potvrzena.

Testován byl také vztah jednotlivých dimenzí zaměstnanecké angažovanosti (energie, pohlcení, oddanost) a autonomie. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah dimenze oddanosti a autonomie (signifikance 0,0003) a dimenze pohlcení a autonomie (signifikance 0,000002). V případě vztahu dimenze energie a autonomie sice lze na základě testu konstatovat, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah (signifikance 0,0406), dovolím si však upozornit na těsnost výsledku statistického testu vzhledem ke kritické hodnotě pro zmítnutí nulové hypotézy (0,05).

Testování hypotézy H3: *Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na míře zpětné vazby na jejich pracovní výkon* bylo realizováno na základě otázek č. 3, 4, 5, 9, 10 a 11 a provedení testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Pomocí testu nebylo prokázáno, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou (signifikance 0,0610), nulovou hypotézu tedy nelze zamítnout. Dovolím si však upozornit na těsnost výsledku statistického testu vzhledem ke kritické hodnotě pro zamítnutí nulové hypotézy (0,05). Přesto je třeba konstatovat, že hypotéza H3 nebyla potvrzena.

Stejně jako v případě zaměstnanecké angažovanosti a autonomie obsažené v pracovní činnosti byl testován také vztah jednotlivých dimenzí zaměstnanecké angažovanosti (energie, pohlčení, oddanost) a zpětné vazby na pracovní výkon. V případě vztahu zpětné vazby s dimenzemi energie a oddanost nebylo prokázáno, že mezi jevy existuje statisticky významný vztah (energie: signifikance 0,0848 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$; oddanost: signifikance 0,2175 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$). Mezi zaměstnaneckou angažovaností a dimenzí pohlčení však na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah (signifikance 0,0022).

Testování hypotézy H4: *Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru více závisí na míře autonomie obsažené v pracovní činnosti než na míře zpětné vazby na pracovní výkon* bylo realizováno na základě otázek č. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 a 11, provedení testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku a výpočtu Cramerova V. Pro ověření hypotézy byly nejprve využity testy nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku z hypotéz H2 a H3, které poukazují na statisticky významný vztah zaměstnanecké angažovanosti a autonomie (signifikance 0,0006 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$). Statisticky významný vztah zaměstnanecké angažovanosti a zpětné vazby ale prokázán nebyl (signifikance 0,0610 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$). Vzhledem k těsnému výsledku statistického testu druhého vztahu bylo vypočteno ještě Cramerovo V, které určuje sílu vztahu mezi dvěma proměnnými. Cramerovo V dosahuje vyšších hodnot pro vztah zaměstnanecké angažovanosti a autonomie (0,3182) než pro vztah zaměstnanecké angažovanosti a zpětné vazby (0,1957). Hypotéza H4 tedy byla potvrzena.

Testování hypotézy H5: *Ze všech dimenzí zaměstnanecké angažovanosti s mírou autonomie obsažené v pracovní činnosti nejvíce souvisí dimenze oddanost* bylo realizováno na základě otázek č. 3, 4, 5, 6, 7 a 8, provedení testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku a výpočtu Cramerova V. Pro ověření hypotézy byly nejprve využity testy nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku z hypotézy H2, které poukazují na statisticky významné vztahy autonomie a všech dimenzí zaměstnanecké angažovanosti (signifikance 0,0406 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro dimenzi energie, signifikance 0,0004 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro dimenzi oddanost a signifikance 0,000002 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro dimenzi pohlčení). Dále bylo pro všechny vztahy vypočteno Cramerovo V, které dosáhlo vyšší hodnoty ve vztahu autonomie a dimenze pohlčení (0,4238) než ve vztahu autonomie a dimenze oddanosti (0,3284) a vztahu autonomie a dimenze energie (0,2123). Hypotéza H5 tedy nebyla potvrzena.

Testování hypotézy H6: *Ze všech dimenzí zaměstnanecké angažovanosti s mírou zpětné vazby na pracovní výkon nejvíce souvisí dimenze oddanost* bylo realizováno na základě otázek č. 3, 4, 5, 9, 10 a 11, provedení testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku a výpočtu Cramerova V. Pro ověření hypotézy byly nejprve využity testy nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku z hypotézy H3, které poukazují na statisticky významný vztah zpětné vazby a dimenze pohlčení (signifikance 0,0022 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$), statisticky významný vztah s ostatními dimenzemi prokázán nebyl (dimenze energie: signifikance 0,0848 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$; dimenze oddanost signifikance 0,2175 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$). Pro úplnost bylo pro všechny vztahy vypočteno ještě Cramerovo V, které dosáhlo vyšší hodnoty ve vztahu zpětné vazby a dimenze pohlčení (0,2390) než ve vztahu zpětné vazby a dimenze energie (0,1951) a vztahu zpětné vazby a dimenze oddanost (0,1446). Signifikantní vztah byl tedy nalezen pouze mezi mírou zpětné vazby a dimenzí pohlčení. Hypotéza H6 tedy nebyla potvrzena.

Testování hypotézy H7: *Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru nezávisí na pohlaví* bylo realizováno na základě otázek č. 1, 3, 4 a 5 a provedení testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Samotná hypotéza H7 předpokládá neexistenci vztahu. Pomocí testu bylo prokázáno, že neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a pohlavím (signifikance 0,6080 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$), není tedy možné zamítnout nulovou hypotézu. Hypotéza H7 tedy byla potvrzena.

Testován byl také vztah jednotlivých dimenzí zaměstnanecké angažovanosti (energie, pohlčení, oddanost) a pohlaví. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah dimenze energie a pohlaví (signifikance 0,7638) a dimenze oddanost a pohlaví (signifikance 0,7072), statisticky významný vztah byl prokázán pouze mezi dimenzí pohlčení a pohlavím (signifikance 0,0377).

Testování hypotézy H8: *Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na věku* bylo realizováno na základě otázek č. 2, 3, 4 a 5 a provedení testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Pomocí testu nebylo prokázáno, že existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a věkem (signifikance 0,7768 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$), není tedy možné zamítnout nulovou hypotézu. Hypotéza H8 tedy nebyla potvrzena.

Testován byl také vztah jednotlivých dimenzí zaměstnanecké angažovanosti (energie, pohlčení, oddanost) a věku. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný

vztah dimenze energie a věku (signifikance 0,9383), dimenze oddanost a věku (signifikance 0,6512) ani dimenze pohlcení a věku (signifikance 0,9714).

6 Diskuse

Cílem empirického šetření bylo analyzovat vzájemný vztah zaměstnanecké angažovanosti k autonomii v pracovní činnosti a zpětné vazbě na pracovní výkon u pracovníků působících v IT sektoru v České republice. Dílčím cílem bylo ověřit vztah mezi mírou zaměstnanecké angažovanosti a pohlavím a věkem respondentů. Sběr dat byl realizován dotazníkovým šetřením, do kterého se celkově zapojilo 146 respondentů.

Průměrná míra zaměstnanecké angažovanosti výběrového vzorku odpovídá normám manuálu *UWES* (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 38). I v porovnání s ostatními šetřeními realizovanými mezi IT profesionály pomocí dotazníku *UWES* (Bledow, Schmitt, Frese a Kühnel, 2011, s. 1251; Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 121; Kataria, Garg a Rastogi, 2013, s. 232; Kubátová, 2023, s. 38; Sharma a Garg, 2017, s. 283) lze tuto hodnotu označit za průměrnou. Mezi srovnávanými studii se ale nenachází žádná metaanalytická práce, která by se snažila vyvodit obecně platné závěry pro celou profesní skupinu. Jak však uvádí Schaufeli, systematické rozdíly v míře zaměstnanecké angažovanosti mezi profesemi nebyly prokázány (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 18; Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 713). Výsledky jednotlivých studií tak mohou být ovlivněny jinými charakteristikami výběrového souboru, než je jejich pracovní pozice. Lze proto očekávat, že zaměstnanecká angažovanost IT profesionálů bude v průměru korespondovat s normou celkové populace.

Výsledky realizovaného šetření se od norem *UWES* liší v průměrných skóre jednotlivých oblastí zaměstnanecké angažovanosti, tyto rozdíly jsou ale v souladu s pozorovanými odlišnostmi profesní skupiny IT pracovníků. Skóre dimenze oddanost dosáhlo v kvantitativním šetření nižších hodnot, než je uvedeno v manuálu *UWES* (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 38), průměrné nižší hodnoty vykazovaly až na výjimky (Kubátová, 2023, s. 38) i ostatní studie mezi IT profesionály (Gan a Gan, 2014, s. 128; Kataria, Garg a Rastogi, 2013, s. 232). Naopak průměrné skóre dimenze pohlčení bylo v kvantitativním šetření výrazně vyšší, než udává norma *UWES* (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 38), což je v souladu s trendem pozorovaným mezi IT profesionály, kde se průměrné skóre dimenze pohlčení až na výjimky (Kataria, Garg a Rastogi, 2013, s. 232) pohybuje nad oficiálními normami (Gan a Gan, 2014, s. 128; Kubátová, 2023, s. 38). Jediné výrazné specifikum kvantitativního šetření z hlediska oblastí zaměstnanecké angažovanosti je patrné ve výsledku dimenze energie. Nejenže průměrné skóre této oblasti je nižší, než je uváděný průměr v normách k *UWES*

(Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 38), výsledky ve studiích realizovaných mezi IT profesionály standardně skórují ještě nad touto hodnotou (Gan a Gan, 2014, s. 128; Kubátová, 2023, s. 38).

Vzhledem k obdobným výsledkům v jiných šetřeních realizovaných mezi IT profesionály lze konstatovat, že skóre v dimenzích oddanost a pohlčení poukazují na trend spojený s touto profesní skupinou. Na základě výsledků několika studií nelze stanovovat jednoznačné závěry, dovolím si však upozornit na tuto tendenci, která by si jistě zasloužila větší míru pozornosti v navazujících studiích. Schaufeli sice považuje rozdíly v průměrných výsledcích zaměstnanecké angažovanosti mezi profesemi za nesystematické a nízké (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 18; Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 713), ale i v jeho datech se objevovaly poměrně velké rozdíly v průměrných výsledcích jednotlivých dimenzí zaměstnanecké angažovanosti mezi profesními skupinami (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 19–20). Přestože tedy při výpočtu skóre zaměstnanecké angažovanosti stírá zprůměrování výsledků za jednotlivé oblasti v celkovém výsledku rozdíly mezi profesemi, nelze vyloučit určité odlišnosti výsledků v dimenzích zaměstnanecké angažovanosti mezi jednotlivými profesními skupinami. Také zde spatřuji prostor pro realizaci dalších, komplexnějších, šetření.

Vztah zaměstnanecké angažovanosti a autonomie v pracovní činnosti byl v kvantitativním šetření prokázán. Tento závěr odpovídá výsledkům šetření z různých pracovních prostředí (Bakker a Bal, 2010, s. 197; de Lange, De Witte a Notelaers, 2008, s. 210; Hakanen, Bakker a Demerouti, 2005, s. 482; Malinowska, Tokarz a Wardzichowska, 2018, s. 445), závěrům metaanalytických studií (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 108; Halbesleben, 2010, s. 109; Mazzetti et al., 2021, s. 13) i pracím přímo realizovaným na vzorku IT pracovníků (Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 121).

Za překvapivý výsledek kvantitativního šetření lze označit, oproti ostatním oblastem zaměstnanecké angažovanosti nejsilnější, vztah autonomie a dimenze pohlčení, jelikož předchozí výzkumy favorizují v tomto ohledu dimenzi oddanost (Halbesleben, 2010, s. 110–112; Mauno, Kinnunen a Ruokolainen, 2007, s. 160; Salanova, Agut a Peiró, 2005, s. 1221). Žádná z těchto studií ale nebyla realizována na populaci IT profesionálů, a jak bylo uvedeno výše v textu, právě v této profesní skupině je průměrné skóre dimenze pohlčení vyšší než průměr celkové populace. Domnívám se, že právě tato skutečnost mohla ovlivnit výsledky kvantitativního šetření.

Dalším neočekávaným výsledkem je, že v kvantitativním šetření nebyla prokázána souvislost mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou na pracovní výkon. Na základě

předchozích studií (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 108; Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 121) sice bylo předpokládáno, že významnější vztah bude existovat mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií, zpětná vazba je ale také výzkumy prokázaný faktor zaměstnanecké angažovanosti (Halbesleben, 2010, s. 110–111; Mazzetti et al., 2021, s. 13; Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 306), popsany i specificky v IT (Gan a Gan, 2014, s. 128). Je zde však třeba zmínit, že statistický test nezávislosti vyšel v případě testování této hypotézy velmi těsně. Před stanovováním závěrů, které jsou v rozporu s dosavadním výzkumem, by proto bylo žádoucí zopakovat šetření na dalším vzorku.

Obdobně jako v případě autonomie v pracovní činnosti byl i u zpětné vazby na pracovní výkon očekáván, v souladu s dosavadními výzkumy (Gan a Gan, 2014, s. 128; Halbesleben, 2010, s. 110–111; Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 306), nejsilnější vztah s dimenzí oddanost. Jediná signifikantní závislost však byla prokázána s dimenzí pohlcení. I zde se domnívám, že výsledky mohly být ovlivněny nadprůměrným skórem v této oblasti.

V kvantitativním šetření byl ověřován vztah pouze u dvou pracovních faktorů zaměstnanecké angažovanosti, u kterých již byla souvislost prokázána v předchozích reprezentativních studiích. Faktorů, které ovlivňují zaměstnaneckou angažovanost IT pracovníků, je však více. Snahu o zmapování umožnila otevřená otázka v průzkumu, ve které respondenti uváděli jako další aspekty smysluplnou a podnětnou práci, kvalitní hardware a software, dobré vztahy s kolegy, naplnění z práce, spravedlivé jednání a jasně stanovené cíle.

Obdobná témata jsou diskutována v kontextu budování zaměstnanecké angažovanosti IT profesionálů také v organizacích. Společnosti se snaží podpořit zaměstnaneckou angažovanost tím, že IT pracovníkům poskytují příležitosti pro profesní rozvoj a nabízejí jim možnost pracovat na zajímavých projektech a využívat při tom nejnovější technologie. Od angažovaných zaměstnanců je pak očekávána loajalita a delší průměrná odpracovaná doba v organizaci (Hesová, 2023, nestránkováno). Z jednotlivých druhů pozic v IT sektoru jsou v organizacích postrádáni nejvíce vývojáři, především ti z nich, kteří se specializují na backend vývoj (GoodCall, Czechitas a Behavio, 2023, nestránkováno). Lze proto očekávat, že do budování zaměstnanecké angažovanosti pracovníků z tohoto okruhu pracovních pozic, bude v organizacích věnována největší pozornost i investice.

Některé z výše zmiňovaných faktorů již byly analyzovány i v akademickém výzkumu. Přestože je zaměstnanecká angažovanost v posledních letech hojně diskutovaným tématem v praxi i odborné literatuře, specifika zaměstnanecké angažovanosti u IT pracovníků nebyla

doposud v akademickém výzkumu dostatečně analyzována (Pittenger, 2015, s. 1). Studie zaměřené na tuto profesní skupinu se začaly objevovat až po roce 2010 a z velké části pochází z Asie (Gan a Gan, 2014; Hassan et al., 2018). Nejvíce oblíbené je toto téma u indických akademiků (Gujral a Jain, 2013; Kataria, Garg a Rastogi, 2013; Thakur, 2014; Sharma a Garg, 2017).

Mezi IT profesionály byl sledován vztah zaměstnanecké angažovanosti s podporujícím způsobem vedení lidí (odměňováním a oceňováním zaměstnanců a spravedlivým zacházením s nimi), podporou ze strany kolegů, přívětivým psychologickým prostředím, pracovními výzvami, sdílenou vizí společnosti, smysluplností práce a svobodou sebevyjádření (Gan a Gan, 2014, s. 126–128; Gujral a Jain, 2013, s. 207; Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 121–124; Hassan et al., 2018, s. 157; Kataria, Garg a Rastogi, 2013, s. 221–232; Pittenger, 2015, s. 8–12). Negativní souvislost byla potvrzena mezi zaměstnaneckou angažovaností a nejasnou pracovní rolí či konfliktem více rolí a organizačními změnami (Gan a Gan, 2014, s. 126–128; Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 121–124). Dále byla prokázána souvislost zaměstnanecké angažovanosti s určitými osobnostními rysy. Potvrzena byla pozitivní korelace s kladným sebehodnocením zaměstnanců a extravertí, naopak záporný vztah s neuroticismem (Gan a Gan 2014, s. 126–128; Hassan et al., 2018, s. 157). Také aktuální nálada ovlivňuje denní úroveň angažovanosti IT pracovníků (Bledow, Schmitt, Frese a Kühnel, 2011, s. 1246–1251).

Zaměstnanecké angažovanosti IT profesionálů v České republice byla v odborné literatuře doposud věnována pozornost pouze v několika závěrečných pracích. Z těch nejnovějších lze uvést například diplomovou práci Jitky Kubátové, jejímž tématem byl vliv práce z domova na angažovanost IT pracovníků, který ale nebyl v diplomové práci prokázán (Kubátová, 2023, s. 32). Angažovanosti zaměstnanců v IT byla věnována i závěrečná práce Kateřiny Ritterové, ve které byla prokázána souvislost pracovní angažovanosti s pracovní spokojeností a pracovními podmínkami, mezi které byla zařazena možnost zaměstnance ovlivnit výsledky své práce, příležitosti k rozvoji, ocenění a vztahy s nadřízeným i spolupracovníky (Ritterová, 2022, s. 53–63). V závěrečné práci Petra Suda byla analyzována zaměstnanecká angažovanost v jedné nejmenované české IT společnosti. Empirické šetření sestávalo ze sekundární analýzy dat ze zaměstnaneckého průzkumu, který si společnost sama realizovala, a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Jako hlavní faktory zaměstnanecké angažovanosti byly identifikovány vztahy na pracovišti, ocenění za vykonanou práci a příležitosti k rozvoji a vzdělávání (Suda, 2021, s. 68–69).

Z hlediska dvou zkoumaných demografií (pohlaví a věku) nebyl v kvantitativním šetření prokázán vztah se zaměstnaneckou angažovaností u žádné z nich. Průměrná míra zaměstnanecké angažovanosti u žen byla v zásadě stejná jako u mužů, výsledky jsou v souladu s předchozími studiemi. Přestože někteří autoři poukazují na zanedbatelné rozdíly ve prospěch mužů (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 18) nebo žen (Mauno, Kinnunen a Ruokolainen, 2007, s. 162), většina studií nezaznamenala rozdíly (de Lange, De Witte a Notelaers, 2008, s. 210; Hakanen, Bakker a Demerouti, 2005, s. 482; Robinson, Perryman a Hayday, 2004, s. 17; Xanthopoulou et al., 2008, s. 350; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a, s. 240). Shuck však uvádí, že vztahu pohlaví a zaměstnanecké angažovanosti nebyla v akademickém výzkumu věnována dostatečná pozornost (Shuck, 2020, s. 61). Přikláním se ke stejnému závěru, dohledat studie realizované na IT profesionálech, zabývající se vztahem zaměstnanecké angažovanosti a této demografické kategorie, se mi nepodařilo.

V kvantitativním šetření nebyla prokázána ani souvislost mezi zaměstnaneckou angažovaností a věkem, přestože několik předchozích studií tuto závislost potvrdilo (de Lange, De Witte a Notelaers, 2008, s. 210; Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 18). V jiných zdrojích je uvedeno, že vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a věkem sice existuje, ale není dostatečně signifikantní (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 713; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti a Schaufeli, 2009a, s. 240). Nejvyšší míra zaměstnanecké angažovanosti je připisována zaměstnancům v pozdním středním věku (Douglas a Roberts, 2020, s. 78; Robinson, Perryman a Hayday, 2004, s. 17). Také v kvantitativním šetření dosahovala zaměstnanecká angažovanost kategorie starších nad 55 let nevyšší průměrné hodnoty, oproti ostatním věkovým kategoriím ale tento rozdíl nebyl příliš výrazný. Zároveň bylo do kvantitativního šetření zapojeno jen minimum pracovníků starších 55 let, což mohlo přispět ke zkreslení výsledků.

Srovnatelné závěry, týkající se vztahu demografických kategorií a míry zaměstnanecké angažovanosti, potvrzují i data poradenských společností získaná přímo v organizacích. Ženy a muži vykazují stejnou míru zaměstnanecké angažovanosti v Evropě (Gallup, 2023, s. 31) i v České republice (Dombrovský, 2023, nestránkováno). Zatímco šetření společnosti Gallup neodhalilo rozdíly v míře zaměstnanecké angažovanosti dle věku (Gallup, 2023, s. 31), nejnovější data společnosti LMC poukazují na vyšší míru angažovanosti starších zaměstnanců v České republice (Dombrovský, 2023, nestránkováno). Konzultantské společnosti však

k měření zaměstnanecké angažovanosti používají vlastní metody, proto jejich výsledky nelze vždy adekvátně porovnat.

Empirické šetření této diplomové práce má své limity. Prvním z nich je volba kvantitativního způsobu šetření, jehož nedostatkem je redukce reality na úkor unifikace měřených dat, nedostatek kontextu a obecnost závěrů, které často opomíjejí konkrétní specifika či podmínky (Ferjenčík, 2010, s. 245–246; Reichel, 2009, s. 41). I přes tyto nesporné nedostatky však považuji jeho výběr za opodstatněný vzhledem k cílům empirického šetření. Kvantitativní přístup je využíván pro confirmaci předem stanovených hypotéz, umožňuje postihnout zkoumaný problém na širším výběrovém vzorku prostřednictvím kvantifikace dat a snižuje míru zkreslení související s osobou výzkumníka (Ferjenčík, 2010, s. 245–246; Reichel, 2009, s. 41).

Druhým z limitů je nenáhodný výběr respondentů kvantitativního šetření na základě dobrovolnosti (Reichel, 2009, s. 84). Jsem si vědoma jistých omezení, která s sebou tento způsob výběru respondentů přináší. Jedná se však o vhodnou metodu ve chvíli, kdy není možné použít náhodný výběr např. z důvodu neexistence seznamu všech jedinců ze základního souboru (Reichel, 2009, s. 84–85). Díky zvolené metodě výběru respondentů byla nejen zajištěna vysoká účast v průzkumu (146 respondentů), ale také pestřejší vzorek společností, které mohly být osloveny, a díky tomu i reprezentativnější výsledky šetření, které se nevážou pouze k jedné konkrétní společnosti. Oproti věkové struktuře IT pracovníků v České republice ale ve výběrovém souboru kvantitativního šetření výrazně převažují mladší respondenti. Výběrový soubor zvolený pro tuto diplomovou práci proto nelze z výše uvedených důvodů považovat za reprezentativní pro celkovou populaci pracovníků v IT sektoru.

Třetím limitem je využití dotazníku *UWES-3*. *UWES* je v akademickém výzkumu pozitivně přijímán a hojně využíván (Albrecht, 2010, s. 9; Imperatori, 2017, s. 26), pro měření zaměstnanecké angažovanosti byl také využit v několika šetřeních zaměřených na IT pracovníky (Bledow, Schmitt, Frese a Kühnel, 2011, s. 1251; Hallberg a Schaufeli, 2006, s. 121; Kataria, Garg a Rastogi, 2013, s. 232; Kubátová, 2023, s. 38; Sharma a Garg, 2017, s. 283), lze ho tedy považovat za ověřený pro využití pro tuto profesní skupinu. Nespornou výhodou je i jeho dostupnost (dotazník, manuál pro jeho použití i normy jsou veřejně dostupné na internetu a pro nekomerční užití volně k dispozici). Pro využitelnost dotazníku pro toto kvantitativní šetření bylo shledáno za důležité využít vhodný nástroj, kterým je

možné změřit zaměstnaneckou angažovanost, zároveň však bylo vyhodnoceno jako kritické zajistit vysokou návratnosti a v souvislosti s ní i dostatečnou uživatelskou přívětivost pro respondenty, kterými je v tomto případě mimořádně vytížená skupina profesionálů. Proto byla jako klíčový faktor pro výběr dotazníku zohledněna i doba vyplňování, kterou bylo nutno přizpůsobit zvolené cílové skupině. Tyto aspekty empirického šetření jsou označovány jako praktičnost měření a pro úspěšnou realizaci výzkumu v praxi jsou velmi důležité (Chráska, 2016, s. 34). Zvolena proto byla krátká verze dotazníku, *UWES-3*. Limitem jeho využití je neexistence oficiálních norem, v empirickém šetření jsou výsledky porovnávány s daty z deskriptivních statistik pro delší verzi dotazníku, *UWES-9*. Jsem si vědoma, že nelze rozdílné verze dotazníku plně porovnávat, vzhledem k vysoké podobnosti výsledků obou těchto verzí (Schaufeli et al., 2019, s. 584–587) ale považuji za přijatelné tyto deskriptivní statistiky využít. Dalším limitem *UWES-3* je nižší míra ověření nástroje v praxi a riziko nižší reliability dotazníku. Míru reliability v tomto kvantitativním šetření, vypočtenou na základě sesbíraných dat pomocí Cronbachovy alfy, lze však považovat za uspokojivou (viz 5.3, s. 55).

Čtvrtým limitem je využití testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Jak uvádí Chráska, metrická data mohou být zpracovávána metodami pro nižší úroveň měření (v tomto případě měření nominální), redukuje tím však část informace (Chráska, 2016, s. 32). Vzhledem k nesplnění podmínky pro normální rozložení (viz 5.3, s. 55), které se váže k většině testů pro metrická data (Chráska, 2016, s. 110), byla zvolena metoda chí-kvadrát pro kontingenční tabulku, která normalitu nepožaduje a jejíž ostatní podmínky získaná data splňovala (Chráska, 2016, s. 69–76).

Dále mohou šetření limitovat typické biasy spojené s vyplňováním dotazníků, jako je tendence ke stereotypní odpovědi (respondent odpovídá na po sobě jdoucí otázky s totožnou škálou stejným způsobem) či tendence ke středové odpovědi (respondent volí prostřední možnost) (Reichel, 2009, s. 109). V kvantitativním šetření byla snaha tyto biasy eliminovat prostřednictvím kombinace více škál. Dalším rizikem může být tendence respondentů neodpovídat negativně v obavě, že by se výsledky mohly dostat k jejich nadřízenému/organizaci. Z tohoto důvodu byli respondenti průzkumu v úvodu dotazníku ubezpečeni o anonymitě šetření a jeho účelu.

Na závěr považuji za důležité uvést, že faktory analyzované v kvantitativním šetření zdaleka nepopisují celou realitu zaměstnanecké angažovanosti pracovníků v IT sektoru, kterou může ovlivňovat velké množství jiných aspektů, jež však není možné v rozsahu jednoho

empirického šetření postihnout. Otvírá se zde tedy prostor pro další badatele, kteří by chtěli analyzovat jiné faktory, například některé z těch, které byly jmenovány v odpovědích k otevřené otázce, případně ověřit závěry tohoto kvantitativního šetření pomocí retestu (Reichel, 2009, s. 68).

7 Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou zaměstnanecké angažovanosti pracovníků v IT sektoru. Cílem diplomové práce bylo analyzovat zaměstnaneckou angažovanost pracovníků v IT sektoru a identifikovat specifika cílové skupiny ve vztahu k budování zaměstnanecké angažovanosti prostřednictvím pracovních faktorů. Diplomová práce byla členěna do šesti kapitol. V teoretickém rámci práce byla představena teoretická východiska a na jejich základě byl definován cíl empirického šetření. Cílem empirického šetření bylo analyzovat vzájemný vztah zaměstnanecké angažovanosti a dvou pracovních faktorů, které přispívají k jejímu budování, u pracovníků v IT sektoru v České republice. Zkoumán byl vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií v pracovní činnosti a vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou na pracovní výkon. Dílčími cíli šetření bylo ověřit, zda míra zaměstnanecké angažovanosti je nezávislá na pohlaví respondentů a zda je závislá na věku respondentů.

V první kapitole byla definována zaměstnanecká angažovanost jakožto klíčový termín diplomové práce. Představeny byly nejznámější koncepty zaměstnanecké angažovanosti, mezi které patří vůbec první model angažovanosti od Williama Kahna nebo Schaufeliho model, který definuje zaměstnaneckou angažovanost jako třídimenzionální konstrukt složený z oblastí energie, oddanost a pohlčení (Kahn, 1990, s. 694; Maslach, Schaufeli a Leiter, 2001, s. 417). Právě toto pojetí zaměstnanecké angažovanosti bylo pro zaměření diplomové práce klíčové. V empirickém šetření byl využit dotazník *UWES*, který přímo vychází ze Schaufeliho koncepce zaměstnanecké angažovanosti (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 4–6). Nad rámec dotazníku *UWES* byly představeny i další metody měření zaměstnanecké angažovanosti jako je *Maslach Burnout Inventory* (Maslach a Leitner, 1997, s. 112) nebo *ISA Engagement Scale* (Soane et al., 2012, s. 529). Dále byl vymezen vztah zaměstnanecké angažovanosti a ostatních konceptů organizační psychologie, jako jsou pracovní spokojenost, organizační závazek nebo zapojení zaměstnanců. Některé z těchto konceptů jsou v odborné literatuře od zaměstnanecké angažovanosti striktně oddělovány, jiné (např. psychologické zmocnění) na své precizní vymezení vůči zaměstnanecké angažovanosti stále čekají (Eldor a Vigoda-Gadot, 2017, s. 527). Analyzovány byly také projevy vysoké míry zaměstnanecké angažovanosti a její přínosy pro jedince i organizaci.

V druhé kapitole byly rozpracovány faktory zaměstnanecké angažovanosti a analyzovány vnější souvislosti budování zaměstnanecké angažovanosti v organizacích. Na rozvoj

zaměstnanecké angažovanosti působí široké spektrum rozličných faktorů, hlubší pozornost proto byla věnována pouze těm, které jsou klíčové pro zvolenou cílovou skupinu. Detailně byly popsány pracovní faktory, především pak autonomie v pracovní činnosti a zpětná vazba na pracovní výkon, jejichž vztah se zaměstnaneckou angažovaností byl zkoumán v rámci empirického šetření.

Ve třetí kapitole byl představen personální proces vytváření pracovních míst, prostřednictvím kterého lze pracovní místa nastavit tak, aby více obsahovala aspekty pracovní činnosti, které přispívají k vyšší míře zaměstnanecké angažovanosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 192–194). Součástí kapitoly bylo i představení Hackmanova a Oldhamova modelu charakteristik práce (Hackman a Oldham, 1976), který je klíčovým východiskem pro empirické šetření práce.

Ve čtvrté kapitole byla pozornost věnována specifikům cílové skupiny diplomové práce, pracovníkům v IT sektoru. Oproti běžné populaci se jedná o vysoce kvalifikovanou a nadprůměrně finančně ohodnocenou skupinu (Pištorová, 2022, nestránkováno, Myšková Skarlandtová, 2023, nestránkováno). Tato skupina je charakteristickou svojí silnou profesní identitou (Pittenger, 2015, s. 13). Výrazně v ní převažují muži nad ženami (Eurostat, 2023, nestránkováno). Zároveň je ale práce IT pracovníků náročná a vyžaduje mnoho specifických znalostí, schopností a dovedností (Bailey a Mitchell, 2006, s. 30–31). Také může často vést k negativním jevům jako je stres či dokonce syndrom vyhoření (Agarwal a Ferratt, 2002, s. 78). Počty IT profesionálů v Evropě i v České republice dlouhodobě rostou a jejich další růst je očekáván i do budoucna (Eurostat, 2023, nestránkováno).

Obsahem páté kapitoly bylo kvantitativní šetření. Šetření bylo realizováno pomocí online dotazníku na populaci IT pracovníků působících v soukromých společnostech se sídlem v Praze. Využity byly otázky z dotazníků *UWES* a *Job Diagnostic Survey*. Celkem se podařilo zjistit odpovědi od 146 účastníků šetření a získat vhled do problematiky zaměstnanecké angažovanosti u této specifické cílové skupiny. Výsledky šetření však z důvodu nereprezentativnosti výběrového souboru nelze zobecnit na celkovou populaci pracovníků v IT sektoru v České republice. Získaná data byla zpracována pomocí deskriptivní i induktivní statistiky. Ověřováno bylo osm hypotéz, které byly stanoveny na základě výsledků metaanalytických studií (Christian, Garza a Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Mazzetti et al., 2021). Přestože se v kvantitativním šetření nepodařilo potvrdit všechny stanovené hypotézy, celkové výsledky jsou i přes dílčí rozdíly v souladu se závěry předchozích výzkumů.

Mezi hlavní dosažené výsledky kvantitativního šetření patří potvrzení souvislosti mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií v pracovní činnosti v souladu se závěry studií Christiana, Garzy a Slaughtera (2011, s. 108); Halbeslebena (2010, s. 109); Mazzetti et al. (2021, s. 13) a Hallberga a Schaufeliho (2006, s. 121). Lze proto doporučit, aby byla autonomie v pracovní činnosti, jakožto faktor zaměstnanecké angažovanosti, zohledněna v personálním procesu vytváření pracovních míst u IT profesionálů v organizacích. K posilování autonomie v pracovní činnosti v procesu vytváření pracovních míst jsou vhodné metody redesignu pracovního místa, jako je rotace či rozšiřování práce (Albrecht, 2010, s. 13).

Vztah zaměstnanecké angažovanosti a zpětné vazby na pracovní výkon nebyl v kvantitativním šetření, přes těsný negativní výsledek statistického testu, prokázán. Souvislost zaměstnanecké angažovanosti a zpětné vazby byla však potvrzena ve studiích realizovaných mezi IT profesionály od Gana a Gana (2014, s. 128) a Hallberga a Schaufeliho (2006, s. 121). Výsledek kvantitativního šetření ohledně vztahu zaměstnanecké angažovanosti a zpětné vazby na pracovní výkon tak lze považovat za odchylku od normy, která mohla být způsobena některým z limitů práce.

V rámci kvantitativního šetření nebyla potvrzena souvislost zaměstnanecké angažovanosti s demografickými kategoriemi, což v případě pohlaví odpovídá závěrům předchozích studií. Situace ohledně vztahu zaměstnanecké angažovanosti a věku je složitější, z odborných zdrojů nevyplývá jasný závěr. Patrná je jen tendence k vyšší míře zaměstnanecké angažovanosti v pozdějším věku (Douglas a Roberts, 2020, s. 78; Robinson, Perryman a Hayday, 2004, s. 17), která však byla vzhledem k nízkému průměrnému věku výběrového vzorku empirického šetření obtížně replikovatelná.

Průměrná míra zaměstnanecké angažovanosti v empirickém šetření se velmi přiblížila hodnotám uváděným v oficiálním manuálu k dotazníku *UWES* (Schaufeli a Bakker, 2004a, s. 38). Oproti němu se však lišila průměrná skóre za jednotlivé dimenze zaměstnanecké angažovanosti, což lze u oblastí oddanost a pohlcení, v souladu s dalšími studii realizovanými mezi IT pracovníky, zejména se závěry Gana a Gana (2014, s. 128); Kataria, Garga a Rastogi (2013, s. 232) a Kubátové (2023, s. 38), označit za trend u této profesní skupiny.

Diplomová práce analyzovala zaměstnaneckou angažovanost pracovníků v IT sektoru a identifikovala jejich specifika ve vztahu k budování zaměstnanecké angažovanosti

prostřednictvím pracovních faktorů. Práce navázala na předchozí výzkumy, které byly věnovány rozličným faktorům zaměstnanecké angažovanosti, a potvrdila důležitost autonomie v pracovní činnosti jakožto klíčového pracovního faktoru zaměstnanecké angažovanosti. Analyzovala také specifika zaměstnanecké angažovanosti IT profesionálů, mezi která se řadí nižší míra oddanosti a vyšší míra pohlcení, než je běžné u celkové populace.

Kritici konceptu zaměstnanecké angažovanosti namítají, že termín jen vzletně označuje témata již dlouho řešená v organizační psychologii pod jiným názvem (Newman a Harrison, 2008, s. 32). Na problematiku budování zaměstnanecké angažovanosti je také negativně nahlíženo jako na nástroj organizací, jak zvyšovat výkonnost zaměstnanců s cílem růstu finančních výsledků, přičemž je navenek deklarována péče a zájem o pracovníky (Balain a Sparrow, 2010, s. 163–167). Domnívám se však, že zaměstnanecká angažovanost má své opodstatněné místo v teorii i praxi personálního řízení. Přináší výhody pro organizace a ve svých důsledcích přispívá i ke zlepšení zaměstnanecké zkušenosti samotných pracovníků. Zabývat se specifiky rozvoje zaměstnanecké angažovanosti jednotlivých profesních skupin proto považuji za klíčové téma pro budoucí studium.

Téma a cíle diplomové práce poskytují prostor pro další bádání. Lze doporučit například replikaci empirického šetření či rozpracování pozorovaných tendencí prostřednictvím kvalitativních metod. Dále by mohlo být zajímavé ověřit vztahy dalších faktorů zaměstnanecké angažovanosti, které nebyly součástí empirického šetření, ale mohou ovlivňovat zaměstnaneckou angažovanost IT profesionálů, především pak vztah zaměstnanecké angažovanosti a smysluplnosti práce. Ta je jedním z meta-faktorů, které regulují vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a jejími ostatními faktory (Imperatori, 2017, s. 48). Zajímavé by také mohlo být komparovat zaměstnaneckou angažovanost z hlediska jednotlivých druhů pracovních pozic IT profesionálů. Zaměstnanecká angažovanost, a to nejen u IT pracovníků, patří mezi aktuální témata organizační psychologie, která si zaslouží pozornost a prostor pro další bádání.

8 Soupis bibliografických citací

AGARWAL, Ritu a Thomas FERRATT. Enduring Practices for Managing IT Professionals. *Communications of the ACM* [online]. 2002, 45(9). s. 73–79 [cit. 2023-08-20]. ISSN 0001-0782. Dostupné z: <https://dl-acm-org.ezproxy.is.cuni.cz/doi/abs/10.1145/567498.567502>.

AGARWAL, Ritu a Thomas FERRATT. Crafting an HR Strategy to Meet the Need for IT Workers. *Communications of the ACM* [online]. 2001, 44(7). s. 58–64 [cit. 2023-08-22]. ISSN 0001-0782. Dostupné z: <https://dl-acm-org.ezproxy.is.cuni.cz/doi/abs/10.1145/379300.379314>.

ALBRECHT, Simon. Employee Engagement: 10 Key Questions for Research and Practice. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 3–19. ISBN 978-1-84844-821-6.

ANDERSON, Neil a René SCHALK. The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 1998, 19(1). s. 637–647 [cit. 2022-09-24]. ISSN 1099-1379. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/3100280>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy, 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAILEY, Janet a Robert MITCHELL. Industry Perceptions of the Competencies Needed by Computer Programmers: Technical, Business, and Soft Skills. *Journal of Computer Information Systems* [online]. 2006, 47(2). s. 28–33 [cit. 2023-08-23]. ISSN 0887-4417. Dostupné z: <https://www.tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/abs/10.1080/08874417.2007.11645951>.

BAKKER, Arnold. Engagement and Job Crafting: Engaged Employees Create Their Own Great Place to Work. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 229–244. ISBN 978-1-84844-821-6.

BAKKER, Arnold a Matthijs BAL. Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online].

2010, 83(1). s. 189–206 [cit. 2022-08-17]. ISSN 2044-8325. Dostupné z: [https://search-ebscohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=48996502&lang=cs&site=ehost-live&scope=site](https://search.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=48996502&lang=cs&site=ehost-live&scope=site).

BAKKER, Arnold a Evangelia DEMEROUTI. Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International* [online]. 2008, 13(3). s. 209–223 [cit. 2022-08-17]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <https://www-proquest-com.ezproxy.is.cuni.cz/scholarly-journals/towards-model-work-engagement/docview/219361823/se-2>.

BALAIN, Shashi a Paul SPARROW. Understanding the Value of Engagement: Building Belief in Performance. In: SPARROW, Paul, Martin HIRD, Anthony HESKETH a Cary COOPER. *Leading HR*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010, s. 162–188. ISBN 978-0-230-22259-5.

BINDL, Uta a Sharon PARKER. Feeling Good and Performing Well: Psychological Engagement and Positive Behaviors at Work. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 385–398. ISBN 978-1-84844-821-6.

BINNEWIES, Carmen a Bettina FETZER. Affective States and Affect Regulation as Antecedents of Dynamic Work Engagement. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 245–252. ISBN 978-1-84844-821-6.

BLEDOW, Ronald, Antje SCHMITT, Michael FRESE a Jana KÜHNEL. The Affective Shift Model of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2011, 96(6). s. 1246–1257 [cit. 2023-08-23]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4598db16-90f0-4527-9615-37b63519b95e%40redis>.

BROWN, Steven. A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin* [online]. 1996, 120(2). s. 235–255 [cit. 2022-09-25]. ISSN 0033-2909. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1996-01404-004&lang=cs&site=ehost-live>.

CAPRETZ, Luiz Fernando. Personality Types in Software Engineering. *International Journal of Human-Computer Studies* [online]. 2003, 58(2). s. 207–214 [cit. 2023-08-20]. ISSN 1095-9300. Dostupné z:

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1071581902001374?fr=RR-2&ref=pdf_download&rr=7f9b73ea18df296a.

CHRISTIAN, Michael, Aadela GARZA a Jerel SLAUGHTER. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology* [online]. 2011, 64(1). s. 89–136 [cit. 2022-06-23]. ISSN 1744-6570. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.

CONGER, Jay a Rabindra KANUNGO. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review* [online]. 1988, 13(3). s. 471–482 [cit. 2022-09-24]. ISSN 0363-7425. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/258093>.

ČAPEK, Robert, Irena PŘÍKAZSKÁ a Jiří ŠMEJKAL. *Učitel a syndrom vyhoření*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe s.r.o., 2018. ISBN 978-80-7496-392-6.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Studenti a absolventi vysokých škol v České republice 2022: Analytická část* [online]. Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/191517215/23006123a.pdf/be5ea8fe-7ce4-4f01-bc39-1a385c81d1b8?version=1.3>.

DE LA ROSA, Gabriel a Steve JEX. Using the Demands–Control–Support Model to Understand Manager/Supervisor Engagement. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 129–138. ISBN 978-1-84844-821-6.

DE LANGE, Annet, Hans DE WITTE a Guy NOTELAERS. Should I Stay or Should I Go? Examining Longitudinal Relations among Job Resources and Work Engagement for Stayers Versus Movers. *Work and Stress* [online]. 2008, 22(3). s. 201–223 [cit. 2022-06-23]. ISSN 1464-5335. Dostupné z: <https://search-ebsohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=34357069&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>.

DEMEROUDI, Evangelia, Karina MOSTERT a Arnold BAKKER. Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of*

Occupational Health Psychology [online]. 2010, 15(3). s. 209–222 [cit. 2022-11-14]. ISSN 1076-8998. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2010-13667-001&lang=cs&site=ehost-live>.

DEMEROUDI, Evangelia, Arnold BAKKER, Ioanna VARDAKOU a Aristotelis KANTAS. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment* [online]. 2003, 19(1). s. 12–23 [cit. 2022-10-09]. ISSN 2151-2426. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2003-02373-003&lang=cs&site=ehost-live>.

DEMEROUDI, Evangelia, Arnold BAKKER, Friedhelm NACHREINER a Margit EBBINGHAUS. From Mental Strain to Burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 2002, 11(4). s. 423–441 [cit. 2022-10-09]. ISSN 1464-0643. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1080/13594320244000274>.

DOMBROVSKÝ, Tomáš Ervín. *Datová snidaně Q4 2023: Aktuální vývoj a hlavní trendy na pracovním trhu* [online]. LMC s.r.o., 2023 [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/datova-snidane-spokojenost-a-motivace-lidi-rapidne-klesa-vzrostl-zajem-o-zmenu-prace>.

DOMBROVSKÝ, Tomáš Ervín a Olga BĚHOUNKOVÁ. Firmy na vzdělávání šetřit nechtějí. *Firemni vzdělávání* [online]. 2023, 7(1). s. 14–15 [cit. 2023-11-13]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_021157f221854789a14da6d13fe60904.pdf.

DOUGLAS, Stephanie a Robin ROBERTS. Older and More Engaged: The Influence of an Employee's Age on Work Engagement. *Journal of Business Diversity* [online]. 2020, 20(4). s. 73–84 [cit. 2023-11-27]. ISSN 2158-3889. Dostupné z: <https://articlegateway.com/index.php/JBD/article/view/3198>.

DURÁN, Auxiliadora, Natalio EXTREMERA a Lourdes REY. Analyzing the Contribution of Emotional Intelligence and Core Self-evaluations as Personal Resources to Employee Engagement. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives,*

Issues, Research and Practice. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 209–217. ISBN 978-1-84844-821-6.

ELDOR, Liat a Eran VIGODA-GADOT. The Nature of Employee Engagement: Rethinking the Employee–Organization Relationship. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2017, 28(3). s. 526–552 [cit. 2022-09-23]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1080/09585192.2016.1180312>.

EUROSTAT. *ICT Specialists in Employment* [online]. Eurostat, 2023 [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_in_employment#Number_of_ICT_specialists.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.

FIELD, Andy. *Discovering Statistics Using SPSS (and Sex, Drugs and Rock 'n' roll)*. London: Sage Publications Ltd, 2009. ISBN 978-1-84787-906-6.

GALLAGHER, Kevin et al. The Requisite Variety of Skills for IT Professionals. *Communications of the ACM* [online]. 2010, 53(6). s. 144–148 [cit. 2023-08-23]. ISSN 0001-0782. Dostupné z: <https://dl-acm-org.ezproxy.is.cuni.cz/doi/abs/10.1145/1743546.1743584>.

GALLUP. *State of the Global Workplace: 2023 Report* [online]. Gallup, 2023 [cit. 2023-08-23]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

GAN, Tingting a Yiqun GAN. Sequential Development among Dimensions of Job Burnout and Engagement among IT Employees. *Stress and Health* [online]. 2014, 30(2). s. 122–133 [cit. 2023-08-23]. ISSN 1532-2998. Dostupné z: <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b0cfc88b-2029-440d-8fc8-3a570bde150c%40redis>.

GOODCALL, CZECHITAS a BEHAVIO. *Výsledky dotazníkového šetření: Fluktuace, diverzita, mzdy, nároky na uchazeče. Co nás čeká v IT náboru v roce 2023* [online]. GoodCall, 2023 [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://goodcalleeu.ubpages.com/czechitas-pruzkum-podstranka/>.

GORGIEVSKI, Marjan a Arnold BAKKER. Passion for Work: Work Engagement versus Workaholism. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 264–271. ISBN 978-1-84844-821-6.

GUJRAL, Harminder a Isha JAIN. Determinants and Outcomes of Employee Engagement: A Comparative Study in Information Technology (IT) Sector. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences* [online]. 2013, 2(5). s. 207–220 [cit. 2023-08-25]. ISSN 2278-6236. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/281629854_DETERMINANTS_AND_OUTCOMES_OF_EMPLOYEE_ENGAGEMENT_A_COMPARATIVE_STUDY_IN_INFORMATION_TECHNOLOGY_IT_SECTOR.

HACKMAN, Richard a Greg OLDHAM. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* [online]. 1976, 16(2). s. 250–279 [cit. 2022-12-11]. ISSN 0030-5073. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/0030507376900167>.

HACKMAN, Richard a Greg OLDHAM. *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects* [online]. Yale: Yale University, School of Organization and Management, 1974 [cit. 2022-12-11]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://eric.ed.gov/?id=ED099580>.

HAKANEN, Jari, Riku PERHONIEMI a Salla TOPPINEN-TANNER. Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 2008, 73(1). s. 78–91 [cit. 2022-06-23]. ISSN 0001-8791. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/223725112_Positive_gain_spirals_at_work_From_job_resources_to_work_engagement_personal_initiative_and_work-unit_innovativeness.

HAKANEN, Jari, Arnold BAKKER a Evangelia DEMEROUTI. How Dentists Cope with Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Science* [online]. 2005, 113(6). s. 479–487 [cit. 2022-06-23]. ISSN 1600-0722. Dostupné z: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/pdf/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>.

HALBESLEBEN, Jonathon. A Meta-Analysis of Work Engagement Relationships with Burnout, Demands, Resources and Consequences. In: BAKKER, Arnold a Michael LEITER. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 2010, s. 102–117. ISBN 978-1-84169-736-9.

HALBESLEBEN, Jonathon a Anthony WHEELER. The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work & Stress* [online]. 2008, 22(3). s. 242–256 [cit. 2022-08-17]. ISSN 1464-5335. Dostupné z: [https://search-ebscohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=34357067&lang=cs&site=ehost-live&scope=site](https://search.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=34357067&lang=cs&site=ehost-live&scope=site).

HALLBERG, Ulrika a Wilmar SCHAUFELI. “Same Same” but Different: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment. *European Psychologist* [online]. 2006, 11(2). s. 119–127 [cit. 2022-09-24]. ISSN 1878-531X. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2006-08100-005&lang=cs&site=ehost-live>.

HARTER, James, Frank SCHMIDT a Theodore HAYES. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2002, 87(2). s. 268–279 [cit. 2022-03-09]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/11367971_Business-Unit-Level_Relationship_Between_Employee_Satisfaction_Employee_Engagement_and_Business_Outcomes_A_Meta-Analysis.

HARVEY, Robert, Robert BILLINGS a Kevin NILAN. Confirmatory Factor Analysis of the Job Diagnostic Survey: Good News and Bad News. *Journal of Applied Psychology* [online]. 1985, 70(3). s. 461–468 [cit. 2023-06-28]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=pdh&AN=1985-29748-001&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>.

HASSAN, Hafiz Ali et al. Determinants of Employee Engagement Practices in IT Sector. *International Journal of Scientific & Technology Research* [online]. 2018, 7(5). s. 156–158 [cit. 2023-08-05]. ISSN 2277-8616. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/325312775_Determinants_Of_Employee_Engagement_Practices_In_IT_Sector.

HESLIN, Peter. Mindsets and Employee Engagement: Theoretical Linkages and Practical Interventions. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 218–226. ISBN 978-1-84844-821-6.

HESOVÁ, Anežka. Špičkovým aťákům nestačí být v práci spokojení. Potřebují se angažovat, shodují se největší hráči v IT [online]. *Hospodářské noviny*, 2023 [cit. 2023-08-17]. ISSN 0862-9587. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67208000-spickovym-it-specialistum-nestaci-byt-v-praci-spokojeni-potrebuji-se-angazovat>.

HORÁKOVÁ, Anna-Marie. Ideální kandidáti došli, firmy musí dát příležitost i starším, tvrdí analytik Dombrovský z Jobs.cz. [online]. *e15.cz*, 2023 [cit. 2023-11-09]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/rozhovory/idealni-kandidati-dosli-firmy-musi-dat-prilezitost-i-starsim-tvrdi-analytik-dombrovsky-z-jobs-cz-1396089>.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

IDASZAK, Jacqueline a Fritz DRASGOW. A Revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a Measurement Artifact. *Journal of Applied Psychology* [online]. 1987, 72(1). s. 69–74 [cit. 2022-12-11]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1987-14450-001&lang=cs&site=ehost-live>.

IMPERATORI, Barbara. *Engagement and Disengagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance* [online]. Cham: Springer, 2017 [cit. 2022-08-18]. ISBN 978-3-319-51886-2. Dostupné z: <https://link.springer-com.ezproxy.is.cuni.cz/book/10.1007/978-3-319-51886-2>.

KAHN, William. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* [online]. 1990, 33(4). s. 692–724 [cit. 2022-03-23]. ISSN 1948-0989. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/256287>.

KATARIA, Aakanksha, Pooja GARG a Renu RASTOGI. Does Psychological Climate Augment OCBs: The Mediating Role of Work Engagement. *The Psychologist-Manager*

Journal [online]. 2013, 16(4). s. 217–242 [cit. 2023-08-23]. ISSN 1088-7156. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263922285_Does_psychological_climate_augment_OCBs_The_mediating_role_of_work_engagement.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: Informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003 [cit. 2022-11-13]. ISBN 978-80-7071-231-3. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/czsp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf.

KINCENTRIC. *Global Trends in Employee Engagement 2022* [online]. Kincentric, 2022 [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://www.kincentric.com/insights/global-employee-engagement-trends-2022>.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOYUNCU, Mustafa, Ronald BURKE a Lisa FIKSENBAUM. Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences. *Equal Opportunities International* [online]. 2006, 25(4). s. 299–310 [cit. 2022-06-23]. ISSN 0261-0159. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235307777_Work_engagement_among_women_managers_and_professionals_in_a_Turkish_bank.

KŘÍŽ, Jan. VUCA World. *Firemní vzdělávání* [online]. 2020, 4(3). s. 15 [cit. 2023-11-12]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_afd116a4eb604a50a06f4f8ffd756ed1.pdf.

KUBÁTOVÁ, Jitka. *Zaměstnanecká angažovanost ve vztahu k vybraným formám práce* [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-08-18]. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce: Jan GRUBER. Dostupné z:

<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/182674/120446409.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

LAWLER, Edward a Douglas HALL. Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology* [online]. 1970, 54(4). s. 305–312 [cit. 2022-09-25]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1970-21689-001&lang=cs&site=ehost-live>.

LEE, Choong a Stephen WINGREEN. Transferability of Knowledge, Skills, and Abilities Along IT Career Paths: An Agency Theory Perspective. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* [online]. 2010, 20(1). s. 23–44 [cit. 2023-08-23]. ISSN 1532-7744. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/10919390903482382>.

MACEY, William, Benjamin SCHNEIDER, Karen BARBERA a Scott YOUNG. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-1-405-17902-7.

MACEY, William a Benjamin SCHNEIDER. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. 2008, 1(1). s. 3–30 [cit. 2022-09-24]. ISSN 1754-9426. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.

MALINOWSKA, Diana, Aleksandra TOKARZ a Anna WARDZICHOWSKA. Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* [online]. 2018, 31(4). s. 445–458 [cit. 2023-05-05]. ISSN 1232-1087. Dostupné z: <https://search-ebscohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=asn&AN=130500475&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>.

MASLACH, Christina, Wilmar SCHAUFELI a Michael LEITER. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* [online]. 2001, 52(1). s. 397–422 [cit. 2022-05-05]. ISSN 1545-2085. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/211390827_JOB_BURNOUT.

MASLACH, Christina a Michael LEITER. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. ISBN 978-0-7879-0874-4.

MAUNO, Saija, Ulla KINNUNEN a Mervi RUOKOLAINEN. Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 2007, 70(1). s. 149–171 [cit. 2022-06-23]. ISSN 0001-8791. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0001879106000935>.

MAY, Douglas, Richard GILSON a Lynn HARTER. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. 2004, 77(1). s. 11–37 [cit. 2022-06-23]. ISSN 2044-8325. Dostupné z: <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=12761140&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>.

MAZZETTI, Greta et al. Work Engagement: A Meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports* [online]. 2021, 0(0). s. 1–38 [cit. 2022-09-05]. ISSN 1558-691X. Dostupné z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/In%20press/Mazetti_PR.pdf.

MEYER, John. The Science–Practice Gap and Employee Engagement: It’s a Matter of Principle. *Canadian Psychology* [online]. 2013, 54(4). s. 235–245 [cit. 2023-02-23]. ISSN 0708-5591. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2013-43801-004&lang=cs&site=ehost-live>.

MEYER, John, Marylène GAGNÉ a Natalya PARFYONOVA. Toward an Evidence-Based Model of Engagement: What We Can Learn from Motivation and Commitment Research. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 62–73. ISBN 978-1-84844-821-6.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2021–2025* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2023-11-09]. Dostupné z:

https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Strategicky_ramec_pripravy_na_starnuti_spolecnosti_2021-2025.pdf/99bc6a48-abcf-e555-c291-1005da36d02e.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Informační technologie* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/odborny-smer/informacni-technologie>.

MOORE, Jo. One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly* [online]. 2000, 24(1). s. 141–168 [cit. 2023-08-22]. ISSN 2162-9730. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/pdf/3250982.pdf?refreqid=excelsior%3A617e74ed7318d16ffc677e6b4955e2a2&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1.

MORGESON, Frederick a Stephen HUMPHREY. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2006, 91(6). s. 1321–1399 [cit. 2023-06-28]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=pdh&AN=2006-20695-011&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>.

MOWDAY, Richard. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* [online]. 1998, 8(4). s. 387–401 [cit. 2022-09-24]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: [https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/S1053-4822(99)00006-6).

MYŠKOVÁ SKARLANDTOVÁ, Eva. *Mzdy ICT odborníků v České republice podle Strukturální mzdové statistiky zaměstnanců* [online]. Eurostat, 2023 [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>.

MYŠKOVÁ SKARLANDTOVÁ, Eva. *Lidské zdroje v informačních technologiích* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2023-08-17]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/165376696/063015-21.pdf/c7e96151-b285-4388-9384-532e55f4a318?version=1.2>.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY. *Co nás čeká v budoucnu na trhu práce?* [online]. Národní pedagogický institut České republiky, 2022 [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.npi.cz/aktuality/7772-budouci-trh-prace>.

NEWMAN, Daniel, Dana JOSEPH a Charles HULIN. Job Attitudes and Employee Engagement Considering the Attitude “A-Factor”. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 43–61. ISBN 978-1-84844-821-6.

NEWMAN, Daniel a David HARRISON. Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct “Wines”. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. 2008, 1(1). s. 31–35 [cit. 2022-10-09]. ISSN 1754-9426. Dostupné z: <https://www-cambridge-org.ezproxy.is.cuni.cz/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/been-there-bottled-that-are-state-and-behavioral-work-engagement-new-and-useful-construct-wines/3BA5B7E035A4C9032E41BD09CDF7B4FB>.

PIŠTOROVÁ, Markéta. *ICT odborníci v České republice podle údajů z Výběrového šetření pracovních sil* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2023-08-17]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>.

PITTENGER, Linda. Emotional and Social Competencies and Perceptions of the Interpersonal Environment of an Organization as Related to the Engagement of IT Professional. *Frontiers in Psychology* [online]. 2015, 6(6). s. 1–17 [cit. 2023-08-20]. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.00623/full>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

RICH, Bruce, Jeffrey LEPINE a Eean CRAWFORD. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal* [online]. 2010, 53(3). s. 617–635 [cit. 2022-06-26]. ISSN 1948-0989. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/25684339>.

RITTEROVÁ, Kateřina. *Pracovní spokojenost a její prediktory u zaměstnanců v IT firmě* [online]. Praha, 2022 [cit. 2023-08-19]. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. Vedoucí práce: Kateřina ZÁBRODSKÁ. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/176372/120427117.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

ROBINSON, Dilys, Sarrah PERRYMAN a Sue HAYDAY. *The Drivers of Employee Engagement* [online]. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004 [cit. 2023-11-15].

ISBN 978-1-85184-336-7. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>.

ROTHBARD, Nancy. Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly* [online]. 2001, 46(4). s. 655–684 [cit. 2022-10-10]. ISSN 1930-3815. Dostupné z: <https://link.gale.com/apps/doc/A85243049/AONE?u=karlova&sid=bookmark-AONE&xid=420ea4cd>.

ROUSSEAU, Denise. Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* [online]. 1989, 2(2). s. 121–139 [cit. 2022-09-25]. ISSN 0892-7545. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/226857215_Psychological_and_Implied_Contracts_in_Organisations.

SAKS, Alan. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2006, 21(7). s. 600–619 [cit. 2022-08-17]. ISSN 0268-3946. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>.

SALANOVA, Marisa, Sonia AGUT a José María PEIRÓ. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2005, 90(6). s. 1217–1227 [cit. 2022-06-23]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2005-14549-013&lang=cs&site=ehost-live>.

SCHAUFELI, Wilmar et al. An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment* [online]. 2019, 35(4). s. 577–591 [cit. 2023-10-23]. ISSN 2151-2426. Dostupné z: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/516.pdf>.

SCHAUFELI, Wilmar a Marisa SALANOVA. How to Improve Work Engagement. In: ALBRECHT, Simon. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 399–415. ISBN 978-1-84844-821-6.

SCHAUFELI, Wilmar, Arnold BAKKER a Willem VAN RHENEN. How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2009, 30(7). s. 893–917 [cit. 2022-06-23]. ISSN 1099-1379. Dostupné z: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/316.pdf>.

SCHAUFELI, Wilmar, Toon TARIS a Willem VAN RHENEN. Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being. *Applied Psychology: An International Review* [online]. 2008, 57(2). s. 173–203 [cit. 2022-09-25]. ISSN 0269-994X. Dostupné z: <https://search-ebsohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=31225123&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>.

SCHAUFELI, Wilmar, Arnold BAKKER a Marisa SALANOVA. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* [online]. 2006, 66(4). s. 701–716 [cit. 2023-11-27]. ISSN 1552-3888. Dostupné z: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>.

SCHAUFELI, Wilmar, Toon TARIS a Arnold BAKKER. Dr Jekyll or Mr Hyde? On the Differences between Work Engagement and Workaholism. In: BURKE, Ronald. *Research Companion to Working Time and Work Addiction*. Cheltenham: Edwar Elgar, 2006, s. 193–217. ISBN 978-1-84542-408-4.

SCHAUFELI, Wilmar a Arnold BAKKER. *UWES: Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual* [online]. Utrecht: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit, 2004a [cit. 2022-09-10]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWE_S_English.pdf.

SCHAUFELI, Wilmar a Arnold BAKKER. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2004b, 25(3). s. 293–315 [cit. 2022-06-23]. ISSN 1099-1379. Dostupné z: <https://www-jstor-org.ezproxy.is.cuni.cz/stable/4093692?sid=primo&seq=1>.

SCHAUFELI, Wilmar a Arnold BAKKER. *Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES)* [online]. Wilmar Schaufeli, 2003 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_CZ_9.pdf.

SCHAUFELI, Wilmar, Marisa SALANOVA, Vicente GONZÁLEZ-ROMÁ a Arnold BAKKER. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* [online]. 2002, 3(1). s. 71–92 [cit. 2022-03-23]. ISSN 1389-4978. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>.

SHARMA, Naman a Pratibha GARG. Psychological Contract and Psychological Empowerment as Employee Engagement Drivers in Indian IT Sector. *International Journal of Applied Business and Economic Research* [online]. 2017, 15(1). s. 279–287 [cit. 2023-08-25]. ISSN 0972-7302. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/313929435_Psychological_Contract_and_Psychological_Empowerment_as_Employee_Engagement_Drivers_in_Indian_IT_Sector/link/58da6a3e92851ce5e931a414/download.

SHUCK, Brad. *Employee Engagement: A Research Overview*. New York: Routledge, 2020. ISBN 978-1-351-03506-4.

SHUCK, Brad. Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* [online]. 2011, 10(3). s. 304–328 [cit. 2022-05-25]. ISSN 1552-6712. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>.

SOANE, Emma et al. Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International* [online]. 2012, 15(5). s. 529–547 [cit. 2022-10-14]. ISSN 1469-8374. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>.

SPREITZER, Gretchen. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal* [online]. 1995, 38(5). s. 1442–1465 [cit. 2022-09-24]. ISSN 0363-7425. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/256865>.

SUDA, Petr. *Angažovanost zaměstnanců v mezinárodní IT společnosti* [online]. Praha, 2021 [cit. 2023-08-18]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta

podnikohospodářská. Vedoucí práce: Eva JAROŠOVÁ. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/83506_angazovanost-zamestnancu-v-mezinarodni-it-spolecnosti??page=17.

ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015 [cit. 2023-11-12]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf.

THAKUR, Preeti. A Research Paper on the Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction in IT Sector. *Journal of Business Management & Social Sciences Research* [online]. 2014, 3(5). s. 31–39 [cit. 2023-08-05]. ISSN 2319-5614. Dostupné z: https://www.academia.edu/26215462/A_Research_Paper_on_the_Effect_of_Employee_Engagement_on_Job_Satisfaction_in_IT_Sector.

VALLERAND, Robert. On the Psychology of Passion: In Search of What Makes People's Lives Most Worth Living. *Canadian Psychology* [online]. 2008, 49(1). s. 1–13 [cit. 2022-09-25]. ISSN 0708-5591. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2008-03783-001&lang=cs&site=ehost-live>.

WEISS, Howard. Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review* [online]. 2002, 12(2). s. 173–194 [cit. 2022-09-25]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: [https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/S1053-4822(02)00045-1).

WOLLARD, Karen a Brad SHUCK. Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources* [online]. 2011, 13(4). s. 429–446 [cit. 2022-06-23]. ISSN 1552-3055. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422311431220>.

WYNEKOOP, Judy a Diane WALZ. Revisiting the Perennial Question: Are IS People Different. *The DATA BASE for Advances in Information Systems* [online]. 1998, 29(2). s. 62–72. [cit. 2023-08-20]. ISSN 2331-1622. Dostupné z: <https://dl-acm-org.ezproxy.is.cuni.cz/doi/abs/10.1145/298752.298759>.

XANTHOPOULOU, Despoina, Arnold BAKKER, Evangelia DEMEROUTI a Wilmar SCHAUFELI. Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 2009a, 74(3). s. 235–244 [cit. 2022-06-23]. ISSN 0001-8791. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0001879108001243>.

XANTHOPOULOU, Despoina, Arnold BAKKER, Evangelia DEMEROUTI a Wilmar SCHAUFELI. Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. 2009b, 82(1). s. 183–200 [cit. 2022-06-23]. ISSN 2044-8325. Dostupné z: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1348/096317908X285633>.

XANTHOPOULOU, Despoina et al. Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. 2008, 13(4). s. 345–356 [cit. 2022-06-23]. ISSN 1076-8998. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/23302113_Working_in_the_Sky_A_Diary_Study_on_Work_Engagement_Among_Flight_Attendants.

9 Přílohy

Příloha A: Dotazník k empirickému šetření

Dobrý den,

jmenuji se Julie Rudová a jsem studentkou magisterského programu na Katedře andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Zaměstnanecká angažovanost v IT sektoru v České republice.

Cílem empirického šetření je analyzovat vzájemný vztah zaměstnanecké angažovanosti a dvou pracovních faktorů, které přispívají k jejímu budování, u pracovníků v IT sektoru v České republice. Zkoumán je vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií v pracovní činnosti a vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou na pracovní výkon. Dílčími cíli šetření je ověřit, zda míra zaměstnanecké angažovanosti je nezávislá na pohlaví respondentů a zda je závislá na věku respondentů. Dotazník je zcela anonymní, prosím Vás pouze o uvedení dvou demografických údajů, věku a pohlaví. Data budou využita jen pro účely mé diplomové práce. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut. Děkuji Vám předem za Váš čas a pomoc.

Julie Rudová

1. Pohlaví:

Muž

Žena

Jiné

Nepřeji si odpovědět

2. Kolik Vám je let?

Méně než 25 let

25–35 let

36–45 let

46–55 let

Více než 55 let

I. Zaměstnanecká angažovanost

Následující 3 výroky se týkají toho, jak se cítíte v práci. Čtete pečlivě každý výrok a rozhodněte, zda se tak někdy ve své práci cítíte. Jestliže nikdy neprožíváte takové pocity, vyberte „0“ (nulu). Jestliže jste někdy takový pocit měl/a, vyberte 1 až 6 podle toho, jak často se Váš pocit opakuje:

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

3. Ve své práci překypuji energií.

0 (Nikdy)

1

2

3

4

5

6 (Vždy)

4. Svou prací jsem nadšený/á.

0 (Nikdy)

1

2

3

4

5

6 (Vždy)

5. Jsem ponořený/á do své práce.

0 (Nikdy)

1

2

3

4

5

6 (Vždy)

II. Autonomie v pracovní činnosti

Pokuste se na stupnici 1–7 o co nejpřesnější a nejobjektivnější hodnocení autonomie ve Vaší práci bez ohledu na to, zda svou práci (ne)máte rád/a.

6. Jak moc je Vaše práce samostatná?

1 (Velmi málo)

2

3

4

5

6

7 (Velmi)

7. Práce mi dává možnost využívat vlastní iniciativu a úsudek.

1 (Velmi nepřesné)

2

3

4

5

6

7 (Velmi přesné)

8. Mám na své pozici dostatek svobody, abych se mohl/a rozhodnout, jak budu svou práci vykonávat.

1 (Velmi nepřesné)

2

3

4

5

6

7 (Velmi přesné)

III. Zpětná vazba na pracovní výkon

Pokuste se na stupnici 1–7 o co nejpřesnější a nejobjektivnější hodnocení zpětné vazby na Váš pracovní výkon a na kolik Vám umožňuje pochopit dopady Vašeho pracovního úsilí.

9. Jak moc Vám samotná práce poskytuje informace o Vašem pracovním výkonu (mimo zpětnou vazbu od spolupracovníků nebo nadřízeného)?

1 (Velmi málo)

2

3

4

5

6

7 (Velmi)

10. Samotný výkon práce mi poskytuje mnoho příležitostí zjistit, jak dobře si vedu.

1 (Velmi nepřesné)

2

3

4

5

6

7 (Velmi přesné)

11. Po dokončení práce vím, zda jsem ji odvedl/a dobře.

1 (Velmi nepřesné)

2

3

4

5

6

7 (Velmi přesné)

12. Je ještě něco dalšího, co považujete za důležité uvést v souvislosti s Vaší zaměstnaneckou angažovaností? Zde uveďte Vaše komentáře:

Na závěr bych Vám ráda poděkovala za čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku. Pokud máte jakékoliv dotazy, prosím, neváhejte mě kontaktovat.

Julie Rudová

Příloha B: Deskriptivní statistiky pro UWES

Tabulka 8: Deskriptivní statistiky pro *UWES*

	Energie	Oddanost	Pohlčení	Zaměstnanecká angažovanost
Průměr	4,18	4,28	3,68	4,05
Směrodatná odchylka	1,24	1,36	1,43	1,19
Standardní chyba	0,01	0,01	0,01	0,01
Rozmezí	0,00–6,00	0,00–6,00	0,00–6,00	0,00–6,00

Zdroj: Schaufeli a Bakker, 2004b, s. 38, upraveno autorkou

Příloha C: Deskriptivní statistiky pro Job Diagnostic Survey

Tabulka 9: Deskriptivní statistiky pro *Job Diagnostic Survey*

	Autonomie	Zpětná vazba
Průměr	4,80	4,98
Směrodatná odchylka	1,43	1,41
Rozmezí	1,00–7,00	1,00–7,00

Zdroj: Hackman a Oldham, 1974, s. 22, upraveno autorkou

Příloha D: Statistické výpočty pro ověření hypotéz empirického šetření

H2: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na míře autonomie obsažené v jejich pracovní činnosti.

Nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií u pracovníků v IT sektoru.

Alternativní hypotéza: Existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 10: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro zaměstnaneckou angažovanost a autonomii

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
14,7865	2	0,0006

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a autonomií u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 11: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi energii a autonomii

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
13,156	6	0,0406

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah mezi dimenzí energie a autonomií u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 12: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi oddanost a autonomii

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
14,7427	2	0,0004

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah mezi dimenzí oddanost a autonomií u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 13: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi pohlčení a autonomií

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
26,2202	2	0,000002

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah mezi dimenzí pohlčení a autonomií u pracovníků v IT sektoru.

H3: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na míře zpětné vazby na jejich pracovní výkon.

Nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou u pracovníků v IT sektoru.

Alternativní hypotéza: Existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 14: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro zaměstnaneckou angažovanost a zpětnou vazbu

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
5,5924	2	0,0610

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a zpětnou vazbou u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 15: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi energie a zpětnou vazbu

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
11,1187	6	0,0848

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi energií a zpětnou vazbou u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 16: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi oddanost a zpětnou vazbu

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
3,0509	2	0,2175

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi dimenzí oddanost a zpětnou vazbou u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 17: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi pohlcení a zpětnou vazbu

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
16,6736	4	0,0022

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah mezi dimenzí pohlcení a zpětnou vazbou u pracovníků v IT sektoru.

Hypotéza H4: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru více závisí na míře autonomie obsažené v pracovní činnosti než na míře zpětné vazby na pracovní výkon.

Tabulka 18: Cramerovo V pro vztah zaměstnanecké angažovanosti, autonomie a zpětné vazby

Zaměstnanecká angažovanost a autonomie	Zaměstnanecká angažovanost a zpětná vazba
0,3182	0,1957

Zdroj: vlastní empirické šetření

Hypotéza H5: Ze všech dimenzí zaměstnanecké angažovanosti s mírou autonomie obsažené v pracovní činnosti nejvíce souvisí dimenze oddanost.

Tabulka 19: Cramerovo V pro vztah autonomie a dimenze energie, oddanost a pohlčení

Autonomie a energie	Autonomie a oddanost	Autonomie a pohlčení
0,2123	0,3284	0,4238

Zdroj: vlastní empirické šetření

Hypotéza H6: Ze všech dimenzí zaměstnanecké angažovanosti s mírou zpětné vazby na pracovní výkon nejvíce souvisí dimenze oddanost.

Tabulka 20: Cramerovo V pro vztah zpětné vazby a dimenze energie, oddanosti a pohlčení

Zpětná vazba a energie	Zpětná vazba a oddanost	Zpětná vazba a pohlčení
0,1951	0,1446	0,2390

Zdroj: vlastní empirické šetření

H7: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru nezávisí na pohlaví.

Nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a pohlavím u pracovníků v IT sektoru.

Alternativní hypotéza: Existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a pohlavím u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 21: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro zaměstnaneckou angažovanost a pohlaví

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
0,9950	2	0,6080

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a pohlavím u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 22: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi energie a pohlaví

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
1,1552	3	0,7638

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi dimenzí energie a pohlavím u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 23: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi oddanost a pohlaví

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
0,6927	2	0,7072

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi dimenzí oddanost a pohlavím u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 24: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi pohlčení a pohlaví

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
6,5570	2	0,0377

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ existuje statisticky významný vztah mezi dimenzí pohlcení a pohlavím u pracovníků v IT sektoru.

H8: Zaměstnanecká angažovanost pracovníků v IT sektoru závisí na věku.

Nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a věkem u pracovníků v IT sektoru.

Alternativní hypotéza: Existuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a věkem u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 25: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro zaměstnaneckou angažovanost a věk

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
0,5050	2	0,7768

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a věkem u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 26: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi energie a věk

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
1,7857	6	0,9383

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi dimenzí energie a věkem u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 27: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi oddanost a věk

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
1,6361	3	0,6512

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi dimenzí oddanost a věkem u pracovníků v IT sektoru.

Tabulka 28: Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku pro dimenzi pohlcení a věk

Hodnota statistiky	Stupně volnosti	Signifikance
1,3049	6	0,9714

Zdroj: vlastní empirické šetření

Výsledek testu: Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neexistuje statisticky významný vztah mezi dimenzí pohlcení a věkem u pracovníků v IT sektoru.