

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra psychologie



# **Diplomová práce**

Bc. et Bc. Lucie Řádková

**Faktory ovlivňující vztah pracovníka k organizaci**

Factors influencing relationship of an employee to an organization

**Poděkování:**

Děkuji především vedoucímu této práce Doc. PhDr. Milanu Rymešovi, Csc. za cenné náměty, připomínky a vstřícný přístup během tvorby tohoto textu.

Dále bych ráda poděkovala mé sestře Ing. Kristýně Řádkové za pomoc s úpravou, formátováním a korekturou této práce. Další dík patří mé rodině a přátelům, kteří mě při psaní práce a během studií aktivně podporovali.

V neposlední řadě též děkuji pracovníkům z firmy, v níž probíhal výzkum, za čas věnovaný vyplnění dotazníků, konzultace, poskytnuté materiály a rozhovory.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 25.7.2017

.....

Bc. et Bc. Lucie Řádková

## **Abstrakt**

Vztah pracovníka k organizaci je v této práci zkoumán skrze koncept organizačního závazku. Za jeden z důsledků organizačního závazku je považována míra fluktuace pracovníků, která je vzhledem k současné situaci na trhu práce aktuálním tématem. Cílem teoretické části práce je představení jednotlivých přístupů k organizačnímu závazku a dále souhrn jednotlivých faktorů, které lze dle výsledků mnoha výzkumů považovat za jeho antecedenty. Na teoretickou část navazuje část empirická, která si klade za cíl shrnout výsledky z kvalitativně-kvantitativního výzkumu, jehož cílem bylo zmapování míry a typu závazku pracovníků v konkrétní organizaci a souvisejících faktorů. Výzkumnými metodami byly polostrukturované rozhovory, dotazník Tří dimenzí závazku (TCM Employee commitment survey) a dotazník zjišťující jednotlivé faktory. Na základě provedené korelační analýzy byly zjištěny faktory, které souvisí s mírou závazku pozitivně i negativně. Bylo též zjištěno, že míra závazku nesouvisí kromě pohlaví s žádnou z demografických proměnných. Z proměnných souvisejících s působením pracovníka u Firmy byla nalezena souvislost jen s délkou působení pracovníka u organizace a afektivní dimenzí závazku. Výsledky výzkumu podávají komplexní obrázek o organizačním závazku v konkrétní pobočce dané Firmy. Tyto výsledky nelze generalizovat, ale lze je použít v praxi a zohlednit je v rámci Firmou využívaných HR postupů a metod.

## **Klíčová slova:**

organizační závazek, oddanost, loajalita, zaměstnanecký vztah, fluktuace

**Abstract:**

Attachment of an employee to an organization is explored through concept of an organizational commitment. One of the results of an organizational commitment is a turnover, which is in a light of the current situation on the labor market up-to-date topic. Goal of the theoretical part of this thesis is an overview of approaches to organizational commitment and summary of factors, that have been according to many studies considered to be antecedents of organizational commitment. Following these findings, empirical part of this thesis sets the goal to summarize the results of qualitative and quantitative research which objective was to conduct a survey about extent and type of commitment to the organization and related factors. As research methods were chosen semi-structured interviews, TCM Employee commitment survey and survey examining related factors. Based on correlation analysis positive and negative factors related to organizational commitment were identified. Results also suggests that commitment does not correlate with any of demographic variables except of sex. From variables connected to work of employee for organization only length of employment did significantly correlate with affective commitment. Results of this research provide overall view on the organizational commitment at the branch of the company. These results can't be considered generally valid but they can be used practically and involved to company's HR practices and methods.

**Key words:**

organizational commitment, commitment, loyalty, employment relationship, turnover

# Obsah

<b>ÚVOD</b>	9
<u>Teoretická část</u>	
<b>1 VZTAH PRACOVNÍKA K ORGANIZACI</b>	12
1.1 Pracovník a organizace	12
1.2 Způsoby zkoumání vztahu pracovníka k organizaci	13
<b>2 ZÁVAZEK K ORGANIZACI</b>	19
2.1 Přístupy a modely ve výzkumu závazku	21
2.2 Behaviorální přístup	24
2.3 Postojový přístup	25
2.3.1 Jednodimenzionální model závazku Mowdaye, Steerse a Portera	25
2.3.2 Model závazku O'reillyho a Chatmanové	26
2.3.3 Model pěti forem pracovního závazku P. Morrowové	27
2.3.4 Trojdimenzionální model závazku Penleyho a Goulida	28
2.3.5 Trojdimenzionální model závazku Meyera a Allenové	29
2.3.6 Dvojdimeznionální model závazku A. Cohena	39
2.3.7 Jednodimenzionální model závazku Kleina, Molloyové a Brinsfielda	41
2.4 Důsledky závazku k organizaci	42
<b>3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZÁVAZEK K ORGANIZACI</b>	44
3.1 Individuální faktory	44
3.2 Organizační faktory	49
3.3 Charakteristiky pracovního místa	51
3.4 Zkušenosti s organizací	52
<b>4 MĚŘENÍ ORGANIZAČNÍHO ZÁVAZKU</b>	57
4.1 Dotazník organizačního závazku	57
4.2 Dotazník Tří dimenzí závazku	57
4.3 Škála KUT	59

## Empirická část

<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	61
<b>6</b>	<b>VÝZKUMNÉ CÍLE A OTÁZKY</b> .....	64
6.1	Výzkumné cíle .....	64
6.2	Výzkumné otázky .....	64
6.3	Hypotézy .....	65
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍHO A VÝZKUMNÉHO SOUBORU</b> ..	67
<b>8</b>	<b>ORGANIZACE VÝZKUMU A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT</b> .....	74
<b>9</b>	<b>VÝZKUMNÉ METODY</b> .....	75
9.1	Polostrukturované rozhovory .....	75
9.2	Dotazník .....	76
<b>10</b>	<b>VÝSLEDKY</b> .....	78
10.1	Kvalitativní analýza polostrukturovaných rozhovorů.....	78
10.2	Kvantitativní analýza dotazníku .....	82
<b>11</b>	<b>DISKUZE</b> .....	95
	<b>ZÁVĚR</b> .....	101
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	102
	<b>SEZNAM SCHÉMAT, HISTOGRAMŮ A TABULEK</b> .....	113
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	115

## **Seznam zkratek**

ACS	Affective commitment scale
CC:HiSac	Continuance commitment: High sacrifices
CC:LoAlt	Continuance commitment: Low alternatives
CCS	Continuance commitment scale
KUT	Klein et. al., Unidimensional, Target-free measure
NCS	Normative commitment scale
OCQ	Organizational commitment questionnaire
OCB	Organizational citizenship behavior
TCM	Three component model



## Úvod

Každý z nás stráví velkou část svého života v pracovním procesu. Převážná většina lidí navíc v práci, která probíhá v organizacích. Ještě v minulém století bylo typické, že lidé trávili převážnou část svého produktivního života v jedné organizaci. Dnešní doba je odlišná. Vyznačuje se tím, že jedinec má možnost stát se během své kariérní dráhy členem vícero organizací, v nichž tráví různě dlouhou dobu. Již se tedy nepředpokládá, že pracovník zůstane v organizaci až do doby svého odchodu do důchodu, naopak se předpokládá, že z organizace dříve či později odejde. Tento přístup ke kariéře klade nemalé nároky jak na pracovníka, tak na zaměstnávající organizace. Pracovník je nyní odpovědný za svou kariéru. Má možnost ji dle svého uvážení rozvíjet a zvolit si, která organizace mu poskytne nejlepší podmínky pro tento rozvoj. Organizace díky tomuto trendu musí měnit přístup k pracovníkům a nabízet jim takové podmínky, aby se staly pro pracovníky zajímavým zaměstnavatelem. Převažuje též názor, že lidé jsou tím nejdůležitějším zdrojem úspěšné organizace, a to především oddaní pracovníci, kteří zůstávají v organizaci delší dobu a mají též s organizací lepší vztah a lépe pro ni pracují.

Budování vztahu mezi pracovníkem a organizací je proto aktuálním tématem. O to aktuálnější, že slabý či špatný vztah pracovníka s organizací může vyústit k odchodu pracovníka. To je pro organizaci nevýhodné, neboť musí vložit finanční i další zdroje do hledání nového pracovníka a také do jeho zaškolování. Situaci navíc komplikuje též aktuální stav na trhu práce, který je charakterizován velmi nízkou nezaměstnaností. Ta v České republice dosahuje v současné době historického minima a má klesat i nadále minimálně do léta 2017 (České Noviny, 2017; Holý, 2017). Tento stav s sebou přináší nové změny, jimž se organizace musí přizpůsobit, pokud chtějí zůstat konkurenceschopné. Zvyšuje například počet pracujících seniorů (Petráňová, 2016). Pro studenty není obtížné nalézt dobře placenou brigádu. Agentury práce nejenže nabízejí volná pracovní místa, ale také aktivně vyhledávají uchazeče za využití různých metod, aby tak naplnili vysokou poptávku po obzvláště specializovaných pracovních pozicích, na něž je uchazečů nedostatek.

Pro zaměstnavatele je stále obtížnější nalézt kvalifikované pracovníky a ty si také udržet. Otázka vztahu pracovníka k organizaci tedy nabývá na důležitosti, neboť pro zaměstnavatele se udržení kvalitních pracovníků stává značnou konkurenční výhodou. Stále více se tedy v současné době ozývá pojem „loajalita“ či „závazek“ (Hovorková, 2017). Právě tímto tématem se bude zabývat i tato diplomová práce.

Teoretická část práce se nejdříve zabývá otázkou, jakými koncepty lze vymezit vztah pracovníka k organizaci. Jako vhodný koncept je zvolen závazek k organizaci. Dále je na

základě studia odborné literatury popsán vývoj tohoto konceptu, teoretické přístupy, důsledky organizačního závazku a možnosti jeho měření. Zbytek teoretické části práci se zaměřuje na faktory, které jsou dle empirických výzkumů považovány za antecedenty organizačního závazku.

Poznatky z teoretické části jsou uplatněny v části empirické. Ta se zabývá výzkumem závazku a souvisejících faktorů v anonymní firmě. Pro výzkum je zvolen smíšený kvalitativně-kvantitativní přístup. Jeho cílem je zmapování míry a typu závazku, který v organizaci převažuje a zjištění faktorů, které s ním právě v této firmě nejvíce souvisí. Je též zjišťováno, zda v míře závazku existují rozdíly mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Výsledky výzkumu jsou shrnuty v diskuzi, která též zahrnuje návrh dalšího uplatnění zjištěných poznatků.

Dle názoru autorky mohou být poznatky shrnuté v teoretické části této práce a model výzkumu popsány v empirické části práce užitečným příkladem toho, jak lze provádět měření závazku pracovníků a souvisejících faktorů v organizacích, které si přejí u svých pracovníků závazek cíleně a systematicky zvyšovat.

## **Teoretická část**

---

# 1 Vztah pracovníka k organizaci

## 1.1 Pracovník a organizace

### Vymezení pojmů „pracovník“ a „zaměstnanec“

V českém jazyce se můžeme setkat s pojmy zaměstnanec a pracovník, které bývají užívány jako synonyma. Rozdíl mezi nimi ovšem přeci jen je. Za zaměstnance je označován jedinec, který má s organizací pracovní smlouvu. Kromě pracovní smlouvy ovšem může jedinec pracovat pro organizaci také díky jinému typu smlouvy či dohody (například na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce). Termín pracovník lze tedy považovat za širší označení jedince, vykonávajícího určitou práci pro organizaci, zatímco termín zaměstnanec je užíván pro jedince pracujícího pro organizaci na základě pracovní smlouvy. V literatuře se ovšem často místo termínu „pracovní vztah“ užívá termín „zaměstnanecký vztah“, který přesto zahrnuje všechny pracovníky (a tedy i zaměstnance) organizace (Armstrong & Taylor, 2015).

Jak již název této diplomové práce napovídá, bude probírán vztah všech pracovníků (tedy i například brigádníků pracujících na částečný úvazek na základě dohody o pracovní činnosti), kteří mají nějaký vztah k organizaci. Nelze totiž vyloučit, že právě aspekt délky pracovní doby nebo kontraktu a uzavřené smlouvy má vliv na konkrétní podobu vztahu pracovníka k organizaci. Tyto proměnné budou proto v rámci výzkumné části diplomové práce zahrnuty jako jedny z možných faktorů.

### Vymezení pojmu organizace

Organizaci lze vymezit jako „*subjekt, který existuje, aby umožnil dosahování cílů organizace prostřednictvím společného úsilí lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují*“. Jedná se o „*system, který je ovlivňován svým prostředím a jako takový má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky. Struktura organizace je rámeček, který umožňuje vykonávání práce*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 161).

Obdobně též Dědina a Odcházal (2007, s. 16) označují organizaci za „*určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů. Sociální uspořádání vyjadřuje skutečnost, že organizaci tvoří určitý počet členů, kteří jednají s ostatními členy a vzájemně se ovlivňují, aby jejich práce byla efektivní. Ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací, ale i nástrojů řízení*“.

Organizace se skládá ze čtyř vzájemně spolu souvisejících komponent: lidé, práce, informace, technologie. Dále v ní existují minimálně tři základní systémy: systém produkce (produktů nebo služeb), systém hodnotových toků, systém informačních toků (včetně systému oběhu dokumentů) (Dědina & Cejthamr, 2005).

Organizace lze rozdělit a zkoumat dle jejich typu, který může být vymezen z několika hledisek (Dědina & Cejthamr, 2005):

- Právní hledisko (výsledkem je dělení na různé typy obchodních organizací vymezených dle zákona)
- Odvětvové hledisko (výsledkem je dělení na organizace dle jednotlivých hospodářských odvětví)
- Strukturální hledisko (výsledkem jsou různé typy struktur na různých organizačních úrovních)

Jak poukazuje Tureckiová (2004), pojem organizace je široký a zahrnuje též synonymně užívaná označení jako je „*firma*“ a „*podnik*“, které jsou jedním z typů organizační soustavy. Například označení firma či obchodní firma blíže vymezuje obchodní název, který odlišuje podnikatelský subjekt od jiných podnikatelských subjektů. Jméno firmy je dále spojováno s jejím postavením na trhu, posláním a vizí (Riegel, 2007).

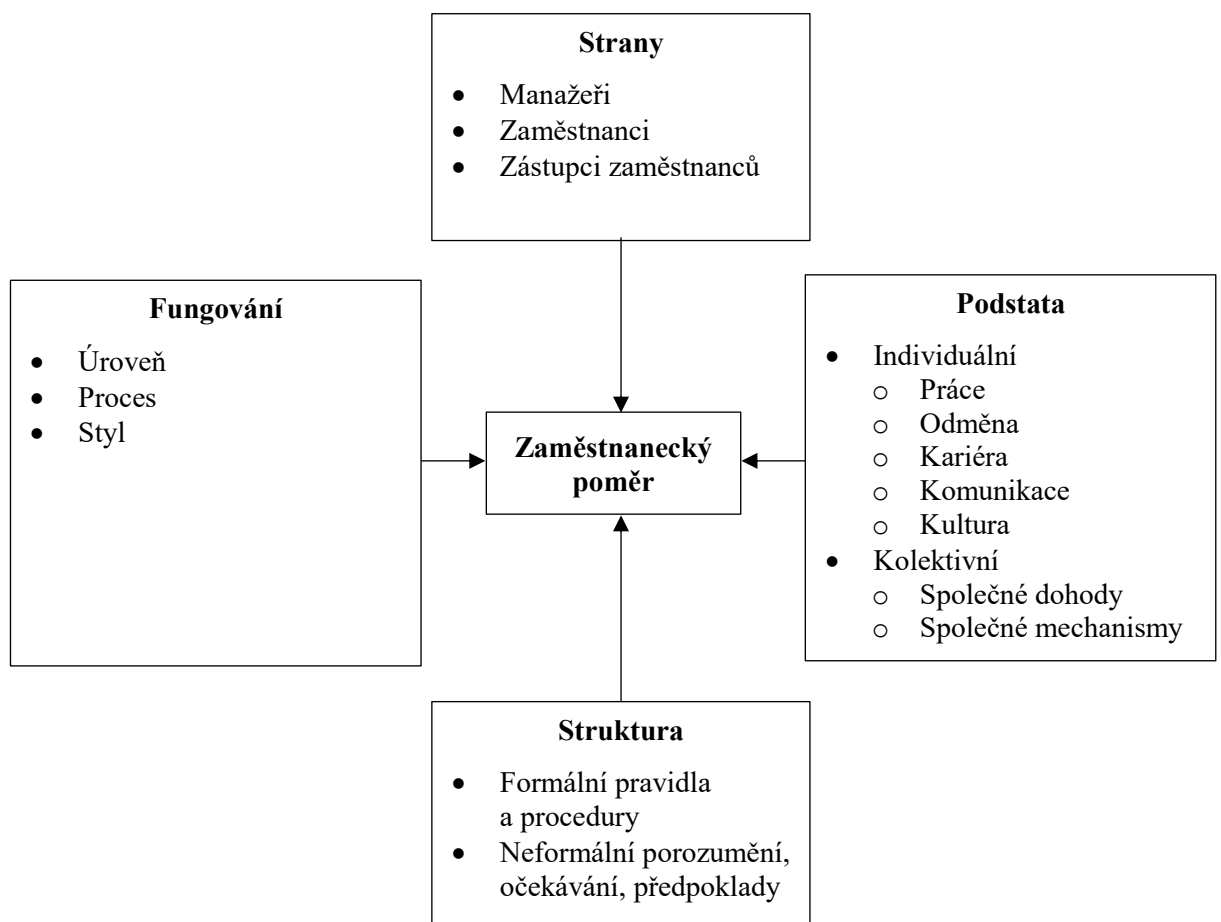
V této práci budeme označení organizace užívat ve výše uvedeném Armstrongově vymezení. V empirické části práce bude dále využíváno též označení Firma, které bude označovat konkrétní anonymizovanou organizaci.

## 1.2 Způsoby zkoumání vztahu pracovníka k organizaci

V následující podkapitole bude blíže vymezen vztah pracovníka k organizaci a budou ve stručnosti rozebrány koncepty, skrze něž lze tento široký konstrukt lépe uchopit. Vzhledem k tomu, že se tato práce zaměřuje na organizační závazek jako způsob interpretace vztahu mezi pracovníkem a organizací, je každý z konceptů s organizačním závazkem porovnán. Organizačním závazkem se pak detailněji zabývá zbytek práce.

Armstrong a Taylor (2015) považují za východisko vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (či pracovníkem a organizací) to, že se zaměstnanec zaváže na základě zákonem předepsané pracovní smlouvy (či pracovník na základě jiné smlouvy nebo dohody) poskytovat zaměstnavateli (organizaci) své úsilí a dovednosti, za což od něj obdrží plat či

mzdu. Vzniká tak pracovní poměr (či též zaměstnanecký poměr nebo vztah), který vystihuje, jak spolu zaměstnavatel a pracovníci spolupracují. V pozitivním případě a za přítomnosti vzájemné důvěry jsou na sobě zaměstnavatel a pracovník vzájemně závislí, z čehož oběma stranám plyne prospěch (Armstrong & Taylor, 2015). Kessler a Undy (1996, podle Armstrong & Taylor, 2015) vymezili dimenze zaměstnaneckého poměru. Jak je znázorněno na schématu níže, struktura zaměstnaneckého poměru se skládá z části formální a části neformální. Neformální stránku zaměstnaneckého poměru lze popsat skrze psychologickou smlouvu, která zahrnuje nevyjádřená vzájemná očekávání. Psychologické smlouvě jako jednomu z možných konceptů, kterým lze popsat vztah mezi pracovníkem a organizací, se věnuje práce níže.



**Schéma 1: Dimenze zaměstnaneckého poměru**

Zdroj: Kessler a Undy, 1996 podle Armstrong & Taylor, 2015, s. 476

Oproti Armstrongovi a Taylorovi vidí Koubek (2015) počátek vztahu pracovníka k organizaci již v bodě, kdy se z jedince stane uchazeč o zaměstnání v dané organizaci. Nabídka pracovní pozice je tedy další fází, v níž nastává intenzivnější komunikace a předávání informací

od organizaci směrem k vybranému uchazeči. V této době dochází k vyjednávání a formulaci pracovní smlouvy.

Po vstupu jedince do organizace, tedy po tom, co se stane pracovníkem, se vztah k organizaci dále vyvíjí. Zařazování nového pracovníka na pracoviště lze postihnout procesem adaptace. Pracovník přichází do organizace s určitými očekáváními, dovednostmi a zkušenostmi, které je potřeba skloubit s novou pracovní rolí. Proces adaptace lze vymezit jako „*osvojování potřebných dovedností, získávání zkušeností, orientace na pracovišti a vpravení se do společenských vztahů*“ (Rymeš, 1985, s. 33). Adaptace je kontinuálním procesem a její míru lze vyjádřit v dimenzi dostatečné či nedostatečné adaptovanosti. Za indikátory míry adaptovanosti lze považovat míru pracovní spokojenosti, identifikaci s prací a s organizací a potenciální stabilitu pracovníka. Ideálním výsledkem adaptace je vysoká míra identifikace s organizací a její kulturou (Rymeš, 1998).

### **Psychologická smlouva**

Vztah mezi pracovníkem a organizací lze vyjádřit skrze koncept psychologické smlouvy. „*Psychologická smlouva je soubor nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Je to systém přesvědčení. Zahrnuje akce, o kterých si zaměstnanci myslí, že se od nich očekávají, a reakce, které zaměstnanci očekávají na oplátku od svého zaměstnavatele, a naopak, akce, o kterých si zaměstnavatel myslí, že se od něho očekávají, a reakce, které zaměstnavatel očekává na oplátku od svých zaměstnanců*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 485).

V rámci psychologické smlouvy můžeme vymezit dva aspekty. Prvním z nich je aspekt transakční, který se týká vzájemného procesu, kdy pracovník vyměňuje určitou práci či úsilí za určitou odměnu. Druhý je vztahový aspekt, jehož součástí jsou neformální vztahy, vzájemná důvěra a loajalita (Kirovová, 2007).

Guest (2004) považuje zaměstnanecký vztah za hlavní těžiště psychologické smlouvy a navrhuje model pro analýzu zaměstnaneckého vztahu za využití konceptu psychologické smlouvy jako vysvětlujícího rámce. Do tohoto konceptu zasazuje právě psychologickou smlouvu jako část procesu, který vede k výsledkům působících faktorů. Kombinuje tak do jednoho modelu příčiny, povahu a následky psychologické smlouvy. Výsledkem celého procesu, který je zasazen do kontextu s množstvím souvisejících faktorů a personální politikou, jsou projevy kvality či síly vztahu pracovníka k organizaci, které na ní mají praktický dopad. Guest (2004) dělí důsledky tohoto procesu na postojové a behaviorální. Mezi postojové

důsledky řadí závazek vůči organizaci, pracovní spokojenost, rovnováhu mezi prací a osobním životem, pracovní jistotu, motivaci a stres. Z behaviorálních důsledků, které vychází z postojových, pak vyjmenovává pracovní docházku, záměr v organizaci zůstat či odejít, pracovní výkon a občanské chování. Dle tohoto vymezení lze míru závazku k organizaci považovat za výsledek funkční psychologické smlouvy, a tedy i toho, zda očekávání pracovníka byla naplněna či nikoliv.

### **Identifikace s organizací**

Dalším z konceptů, pomocí něhož lze popsat vztah pracovníka k organizaci, je organizační identifikace. Tu lze vymezit jako „*vnitřní přijetí a osvojení hodnot, norem a žádoucích způsobů chování*“ (Rymeš, 1998, s. 44). Organizační identifikace se vztahuje k vnímání jednoty nebo přináležení k organizaci, přičemž pracovníci se definují jako členové této organizace, která může být jejich primárním zdrojem identity (Hassan, 2012). Základními formami identifikace jsou: přirozená identifikace, selektivní identifikace, vykalkulovaná identifikace. Za vnější projev identifikace je považována zaměstnanecká loajalita, která je blíže rozebírána v níže uvedených odstavcích (Rymeš, 1998).

Mezi organizačním závazkem a identifikací lze nalézt několik podobností. Předně oba konstrukty popisují podobný psychologický stav, který vyjadřuje pocity přináležení, členství a vazby k organizaci. Podobnosti také vyvstávají, neboť některé definice organizačního závazku obsahují identifikaci s organizací jako svou součást.

Organizační závazek je obecně považován za širší konstrukt než organizační identifikace. Hlavním důvodem pro to je, že identifikace s organizací je založena na vnímání sama sebe (tj. je součástí sebepojetí), zatímco u organizačního závazku tomu tak není. Identifikace s organizací je tedy zaměřena na vnímání sama sebe jako součást organizace (tj. předmětem vnímání je subjekt), zatímco organizační závazek je zaměřen na vnímání organizace (tj. předmětem vnímání je objekt) (Hassan, 2012).

### **Loajalita a oddanost**

Míra a kvalita vztahu pracovníka k organizaci je též popisována pomocí pojmů loajalita a oddanost. Tyto pojmy bývají v české odborné literatuře využívány často jako synonyma či bez jasného rozlišení od pojmu „závazek“. Jak bylo uvedeno výše, loajalitu lze chápat jako vnější projev identifikace s organizací. Například Rymeš udává, že „*identifikace s organizací, zaměstnanecká loajalita je postoj zaměstnanců k organizaci vyjádřený chováním, kterým*



*pracovník manifestuje svůj zájem podílet se na cílech a úspěších organizace“* (Rymeš, 2003, s. 94). Mezi komponenty zaměstnanecké loajality řadí uznávání a akceptování hodnot a cílů organizace, vynakládání úsilí ve prospěch organizace a přání být členem organizace. Zaměstnaneckou loajalitu lze dále dělit na afektivní či postojovou a kontinuální nebo behaviorální (Rymeš, 2003). Toto dělení odpovídá přibližně afektivnímu, normativnímu a kontinuálnímu závazku, jak bude blíže uvedeno ve 2. kapitole.

K různému využívání pojmů loajalita a oddanost dochází též v odborných publikacích, které se zabývají psychologií práce a řízením lidských zdrojů a které jsou přeložené do českého jazyka. Například Arnold (2007) píše o závazku k organizaci a Armstrong a Taylor (2015) o oddanosti k organizaci. V případě těchto publikací se ale jedná o totožný pojem, který v anglickém originále zní *„organizational commitment“*, tedy organizační závazek. V případě, že se blíže určuje, zda má pracovník vysoký nebo nízký závazek, je v publikacích uváděno, že je pracovník hodně či málo oddaný či loajální. V české literatuře jsou tedy pojmy organizační závazek, loajalita a oddanost používány více méně ve stejném smyslu a jejich výběr záleží na preferenci autora či překladatele. Obdobná je též situace v zahraničí, jak tomu naznačuje studie Li a Petricka (2010), kteří zkoumali rozdíl mezi pojmem závazek a loajalita a kteří dospěli ke zjištění, že se jedná o stejné konstrukty.

### **Angažovanost**

Další z pojmů, skrze nějž je možné zkoumat vztah pracovníka k organizaci, je angažovanost (engagement). Východiskem pro angažovanost je teorie sociální směny. *„Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu“* (Armstrong & Taylor, 2015, s. 240). V případě angažovanosti lze rozlišit dva objekty, ke kterým se tento pojem vztahuje, a sice práci jako takovou nebo organizaci. V případě angažovanosti v organizaci se jedná o identifikaci s organizací a náklonnost k ní, takže pracovníci jsou přesvědčeni, že je organizace skvělým místem a přejí si v ní setrvat. Jak Armstrong s Taylorem (2015) sami uvádí, toto pojetí angažovanosti je velmi podobné vymezení závazku a je otázkou, jak se od sebe oba pojmy liší a co mají společného. Z přehledu, který následně udávají vyplývá, že v odborné literatuře panuje shoda v tom, že se jedná o odlišné, byť úzce spolu související pojmy. To, jak spolu souvisí, je ovšem otázkou diskuze. Prvním pohledem je, že se angažovanost skládá ze tří složek a oddanost je spolu s motivací a občanským chováním jednou z nich. Druhým možným

pohledem je nahlížet na angažovanost jako na vysokou míru oddanosti, a tedy na oddanost jako na předpoklad angažovanosti.

Z výše uvedeného přehledu lze usoudit, že se všechny zmíněné koncepty dají využít pro popis vztahu pracovníka k organizaci a k určení jeho míry a kvality. Každý z konceptů má své výhody a nevýhody a více či méně nějak souvisí s organizačním závazkem. Pojmy loajalita a oddanost jsou často využívány ve stejném smyslu a jako synonyma pojmu „závazek k organizaci“. Ten lze považovat za širší konstrukt než identifikaci s organizací, která je například součástí definice afektivního závazku, jak bude uvedeno dále. Naopak angažovanost pracovníka lze vymezit jako širší konstrukt a považovat organizační závazek jako za jednu ze složek angažovanosti. Nebo je možné mluvit o angažovanosti v případě vysoké míry organizačního závazku. Souvislost mezi závazkem a psychologickou smlouvou může být ve vymezení psychologické smlouvy jako antecedentu, který má vliv na míru a kvalitu závazku.

Vzhledem k tomu, že detailní rozbor a srovnání všech konceptů není cílem této práce, omezují se odstavce výše pouze na toto velmi stručné srovnání jednotlivých konceptů. Při otázce, který z konceptů zvolit jako ten, který bude nejlépe vystihovat vztah pracovníka k organizaci a bude nejlépe vyhovovat zaměření této diplomové práce, byl vybrán organizační závazek.

Důvodem je především fakt, že právě organizační závazek je dáván do souvislosti s mírou fluktuace a též absentérství (Armstrong & Taylor, 2015). Jak bylo shrnuto v úvodu, právě vysoká míra fluktuace, nízká nezaměstnanost a snaha organizací zajistit si dostatek kvalitních pracovníků je aktuálním tématem na současném trhu práce. Závazek k organizaci lze vnímat jako jeden z předpokladů, který určuje míru fluktuace či stability pracovní síly v organizacích. Z toho důvodu je možné jej považovat za nezbytný základ pro další rozvíjení angažovanosti, občanského chování a zvyšování výkonnosti pracovníků.

## 2 Závazek k organizaci

Jak vyplývá z výše uvedené kapitoly, bude vztah pracovníka k organizaci zkoumán za pomoci konceptu závazku k organizaci. Koncept závazku k organizaci má za sebou více jak padesátiletý vývoj. Teoretická síť různých přístupů a modelů, která se okolo tohoto konceptu rozprostírá, je velmi rozmanitá, až nepřehledná. Níže uvedené podkapitoly si proto kladou za cíl podat přehled nejdůležitějších přístupů a modelů, pomocí nichž byl závazek zkoumán. Nejedná se o vyčerpávající výčet všech teorií a modelů, ale pouze o ty, které ovlivnily vytvoření modelu závazku využívaného v této diplomové práci, či ty, které ho teoreticky doplňují, nebo mohou nabídnout alternativní vysvětlení některých jeho slabých stránek.

První podkapitola podává nástin historického vývoje a průběhu výzkumného zájmu o koncept závazku. Na tuto podkapitolu navazuje podkapitola osvětlující dva nejdůležitější přístupy ke zkoumání závazku (behaviorální a postojový) a shrnující výhody a nevýhody jedno a multidimenzionálních modelů závazku. Další podkapitoly se již věnují konkrétním vymezením závazku nejdříve z behaviorálního hlediska a poté z postojového hlediska. Celou kapitolu o závazku uzavírá výběr modelu a definice závazku, které budou užívány v této diplomové práci a shrnutí důvodů pro tuto volbu.

### Historický nástin

Ve velmi raných počátcích výzkumu nebyla dimenzionalita konstruktů výzkumně řešena a závazek k organizaci byl implicitně považován za jednodimenzionální konstrukt. Závazek byl vymezován především z behaviorálního hlediska jako loajalita (a s ní související chování) pracovníků k zaměstnavatelům (Klein & Park, 2016). Již ale téměř ve stejnou dobu, do níž je kladen vznik jednoho z nejnámějších jednodimenzionálních behaviorálních vymezení závazku, kterým je Beckerova teorie vedlejších vkladů (Becker, 1960), se začínají objevovat také první multidimenzionální modely. Příkladem je dále zmiňovaná Etzioniho typologie (Etzioni, 1968) či Kanterův model (Kanter, 1968). V sedmdesátých letech pokračují tendence definovat závazek jako jednodimenzionální konstrukt, ať už z behaviorálního hlediska (Salancik, 1977), či z hlediska postojového (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Postojový přístup nabývá postupně na důležitosti především díky rozšíření vymezení závazku jako psychologické vazby jedince na organizaci. Toto vymezení je spojeno především s definicí závazku Portera a kolegů (1974) a k ní vytvořenému dotazníku OCQ, který začal být široce prakticky využíván.

Jak poukazují Klein a Park (2016), výzkumům v šedesátých letech dominoval především zájem o závazek vůči zaměstnávající organizaci. Zároveň ale bylo již tehdy uznáváno, že na pracovišti existuje více možných závazků, které mohou být pro pracovníky důležité až konfliktní (například závazek k nadřízeným, týmům či kariéře). Zkoumání závazku k jiným objektům, než je organizace, se vyvíjelo víceméně nezávisle na zkoumání organizačního závazku. I v tomto výzkumu převládalo jednodimenzionální pojetí s výjimkou závazku vůči odborům, který byl pojímán multidimenzionálně.

Během osmdesátých let se začaly prosazovat multidimenzionální modely závazku. Ty reflektovaly různorodá empirická zjištění podporující pojetí závazku jako komplexního konstruktů, který může mít odlišné dimenze vzniklé na základě různých předpokladů. Jedním z těchto modelů bylo například dělení závazku dle O'Reillyho a Chatmanové (1986) či nejpopulárnější trojdimenzionální model Meyera a Allenové (1991). Tento multidimenzionální model se stal dominantním přístupem ke zkoumání závazku na dalších více jak dvacet let. Na základě vzešlé kritiky některých jeho deficitů se ovšem začaly později vyskytovat tendence k určení jednoho hlavního jádra závazku či obecnějšího modelu (Mercurio, 2015; Meyer & Herscovitch, 2001) a také nové koncepce vracející se k jednodimenzionálnímu pojetí závazku (Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012).

### **Zkoumání závazku k organizaci v České a Slovenské republice**

Závazek k organizaci není v českém a slovenském výzkumu příliš častým tématem. V literatuře je závazek nejvíce zmiňován v manažerských publikacích a publikacích zaměřených na tematiku lidských zdrojů přeložených do českého či slovenského jazyka z angličtiny (Armstrong & Taylor, 2015; Arnold, 2007). V publikacích od českých a slovenských autorů se setkáme se závazkem k organizaci spíše okrajově, a pokud ano, tak spíše s obdobnými pojmy jako oddanost organizaci či loajalita.

Výzkumy na téma závazku k organizaci se začínají objevovat ve sbornících a časopisech až v posledních pěti letech. Na více studiích se podílela Schraggeová. Spolu s kolegyněmi zkoumala například organizační závazek učitelů veřejných a soukromých škol (Schraggeová & Bakancová, 2014) nebo vliv jednotlivých typů závazku na výsledné organizační chování a zároveň ověřovala trojdimenzionální model závazku pomocí dotazníku TCM (Schraggeová & Rošková, 2016). Nekužová s kolektivem zkoumali vztah osobnostních rysů, pracovní spokojenosti a afektivního závazku k organizaci (Nekužová, Vaculík, & Procházka, 2015). Urbančíková s kolektivem (Urbančíková, Ferjenčík, & Čižmárik, 2011)

se zaměřili na lékařky a zkoumali závazek k organizaci a závazek k povolání vzhledem k určitým osobnostním a organizačním proměnným.

Z výše uvedeného stručného přehledu je patrné, že v českém a slovenském prostředí nebyl dosud závazek k organizaci příliš zkoumán. Drtivá většina literatury a výzkumů, z nichž vychází tato práce, je k dispozici v anglickém jazyce a pochází ve valné většině ze západních zemí.

## 2.1 Přístupy a modely ve výzkumu závazku

Jak bylo popsáno výše v souhrnu historického vývoje, je možné rozlišit dva hlavní přístupy ve zkoumání závazku k organizaci. Jedná se o behaviorální přístup a postojový přístup. Dalším doplňujícím dělením je dělení modelů závazku na ty, které mají pouze jednu dimenzi, a ty, které mají dvě a více, tedy multidimenzionální. Podkapitoly níže podrobněji vysvětlují rozdíl mezi behaviorálním a postojovým přístupem a dále se zabírají také bližším osvětlením rozdílů mezi jednodimenzionálními a multidimenzionálními modely včetně pozitiv i negativ, které s tímto rozdělením souvisí.

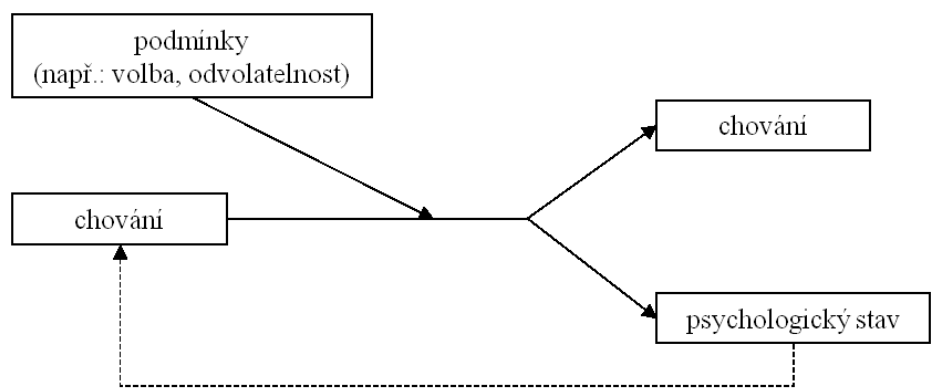
### Behaviorální a postojový přístup

V počátcích rozvoje zkoumání závazku převládal behaviorální přístup. Ten se zaměřuje na chování. Konkrétně se „*vztahuje k procesu, kterým se jedinci začleňují do určité organizace a jak se s tím vyrovnávají*“ (Mowday, Porter, & Steers, 1982, s. 26). Dle tohoto přístupu je individuální psychický stav (tj. city a/nebo postoje ohledně vztahu pracovníka k organizaci) výsledkem konkrétních činů. Výzkum vymezený behaviorálním přístupem se proto zaměřuje především na určení nezávislých proměnných, které mají vliv na vznik a opakování určitého chování. Toto chování pak ovlivňuje změnu postoje. Postoje, které vyplývají z určitého chování, pak dle behaviorálního pojetí znovu ovlivňují opakování tohoto chování v budoucnosti (Meyer & Allen, 1991). Nejznámější teorií zastupující behaviorálního přístup je teorie vedlejších vkladů Howarda Beckera (Becker, 1960), která je blíže popsána v následující kapitole.

Na rozdíl od behaviorálního přístupu klade postojový přístup na první místo individuální psychický stav a způsob uvažování o objektu závazku. Z tohoto postoje vůči určitému objektu až následně vyplývá konkrétní chování. Tento přístup se tedy soustředí především na to, jak se jedinci vztahují ke své organizaci kognitivně a emočně. Hlavním tématem je způsob myšlení

(„mind set“), během něhož „jedinci uvažují, do jaké míry jsou jejich vlastní hodnoty a cíle souhlasné s těmi organizačními“ (Mowday et al., 1982, s. 26). Výzkum se zaměřuje především na určení faktorů a podmínek, které mají vliv na rozvoj závazku a na jeho důsledky. Různé chování, které vznikne jako následek závazku, pak může mít vliv na podmínky, které přispívají k stabilitě či naopak změně závazku (Meyer & Allen, 1991). Příkladem postojového přístupu je koncept závazku Portera a kolegů (1974) či O'Reillyho a Chatmanové (1986). Oba typy přístupů jsou stručně znázorněny na schématu níže.

### behaviorální přístup



### postojový přístup

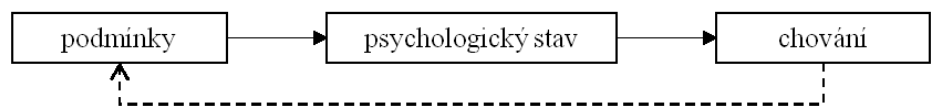


Schéma 2: Behaviorální a postojový přístup

Zdroj: Meyer & Allen, 1991, s. 63

### Jednodimenzionální a multidimenzionální modely

Dalším důležitým dělením jednotlivých konceptualizací závazku je rozlišení modelů dle počtu dimenzí. Jak bylo shrnuto výše, zpočátku převládaly jednodimenzionální modely, které ale již v šedesátých letech začínaly nahrazovat modely multidimenzionální. Nejznámějším multidimenzionálním modelem je trojdimenzionální model závazku Meyera a Allenové (1991). Výzkum závazku za pomoci multidimenzionálních modelů přinesl velké množství výzkumných

studií a související literatury. V definicích konceptu závazku tak ve výsledku bohužel nepanuje jasný konsenzus a jednotlivé definice se liší dle přístupu (behaviorální, postojový) nebo dle objektů, k nimž se vztahují. Tyto nejasnosti vyústily v současné době ve snahu o vyjasnění a zjednodušení konceptu závazku a jeho odlišení od jiných (byť i velmi podobných) konstruktů (Klein et al., 2012). Jedno i multidimenzionální modely závazku mají své výhody i nevýhody, které rozebírají následující odstavce.

Jednodimenzionální definice závazku lépe rozlišují závazek jako specifický konstrukt, poskytují mu jasnější hranice a zabraňují tak jeho překrývání se s jinými obdobnými konstrukty. Stručnější a užší zaměření jednodimenzionálních definic napomáhá sjednocení a sblížení konkurujících si vymezení různých typů závazků na pracovišti. Jednodimenzionální pojetí závazku také snižuje nadbytečnost teoretických vymezení a pomocných konceptů, které jsou potřebné u multidimenzionálních modelů. Další výhodou je též univerzální využitelnost pro široké množství různých objektů závazku bez nutnosti vytvářet kvůli nim nové definice závazku (Klein & Park, 2016).

Allenová (2016) upozorňuje, že multidimenzionální přístupy se začaly objevovat s rostoucím množstvím empirického výzkumu, protože bylo potřeba reagovat na často matoucí výsledky, které naznačovaly větší než jednodimenzionální komplexnost konstruktů závazku. Multidimenzionální vymezení vidí jako výhodné v tom, že umožňuje zohlednit a odlišit od sebe různé psychologické základy závazku a charakterizovat tak lépe konkrétní povahu vazby. Jak naznačuje empirický výzkum, různé součásti či dimenze závazku jsou smysluplně spojeny s odlišnými vzorci chování pracovníka. Multidimenzionální vymezení závazku tak pomáhá lépe předvídat důsledky různé míry různých dimenzí závazku a také specifický vliv jednotlivých faktorů. V praktickém využití pak právě multidimenzionální přístup umožňuje organizacím podporovat rozvoj konkrétního typu závazku, který přinese takové pracovní chování, které je pro organizaci žádoucí.

Z výše uvedeného vyplývá, že nelze jednoznačně říci, zda je lépe definovat závazek jako jednodimenzionální či multidimenzionální. Při výzkumu závazku k organizaci je proto dle mého názoru vhodné zvolit takové vymezení, které nejlépe odpoví na otázky související s cíli výzkumu a které bude vhodné s ohledem na další organizační či situační charakteristiky, v nichž bude výzkum probíhat.

## 2.2 Behaviorální přístup

### Beckerova teorie vedlejších vkladů

Zástupcem behaviorálního přístupu je Howard Becker a jeho jednodimenzionální koncepce závazku, která je též známa pod pojmem „*side-bet theory*“ (Becker, 1960). Pojem „*side-bet*“ je možné přeložit jako „*vedlejší vklad*“ (Schraggeová, 2015). Závazek v Beckerově pojetí vzniká nahromaděním vedlejších vkladů, kterými může být cokoli, co je pro jedince nějak hodnotné či důležité. Může se jednat například o investovaný čas, získaný plat, benefity, postavení, sociální a profesní kontakty, věk, počet vyživovaných dětí, rodinný stav či vnímané pracovní alternativy (Alutto, Hrebiniak, & Alonso, 1973; Ritzer & Trice, 1969).

Podle Beckera (1960) je hodnota vedlejších vkladů, která určuje také sílu závazku, závislá především na osobních preferencích, ale může být též částečně kulturně podmíněná. Nedá se ovšem přesněji generalizovat, které vedlejší vklady jsou více hodnotné než jiné, neboť to vždy záleží na osobních preferencích daného jednotlivce. Becker (1960) v tomto ohledu sám upozorňuje, že jím navrhovaný koncept závazku neřeší problém konfliktních závazků jednotlivce a toho, jakým způsobem si mezi nimi jedinec volí.

Závazek lze podle Beckera (1960) definovat jako pokračování v započaté činnosti. Toto pokračování v započaté činnosti je způsobeno uvědoměním si případných ztrát plynoucích z možného ukončení této činnosti. Z toho vyplývá, že pracovník tím spíše zůstane členem organizace, čím více pro něj významnějších vkladů do členství v organizaci již investoval. Obava ze ztráty těchto vkladů pak nutí jedince pokračovat v členství v dané organizaci. Jak upřesňují Meyer a Allenová (1991), bez uvědomění si případných ztrát nelze mluvit o závazku. Sám Becker (1960) rozvádí, že závazek může existovat zpočátku v neuvědomované formě, ovšem explicitním závazkem se stává až v případě, že si jej jedinec uvědomí. Toto uvědomění se může odehrát mimo jiné tehdy, když je jedinec postaven před nutnost či potřebu změnit směr svého dosavadního jednání (například odejít z organizace). V tu dobu si uvědomí velikost již uskutečněných vedlejších vkladů, a tedy i případných ztrát, které mu změna jeho jednání způsobí. Neuvědomovaný závazek může vzniknout sérií činů, které každý zvlášť nejsou pro jednotlivce dostatečně významné, ale spojené dohromady již tvoří sérii vedlejších vkladů dostatečné hodnoty, o niž nechce jedinec přijít.

Beckerova (1960) teorie vedlejších vkladů byla sice opuštěna jako vedoucí přístup k závazku, přesto přinesla dalšímu výzkumu významné podněty. Nejdůležitějším z nich je spojení organizačního závazku s fluktuací. Fluktuace začala být díky této teorii vnímána jako hlavní důsledek míry závazku k organizaci (WeiBo, Kaur, & Jun, 2010). Jak ještě dále uvidíme,



Beckerova teorie měla také významný vliv na kontinuální dimenzi závazku tak, jak ji vymezili Meyer a Allenová (1991).

## **2.3 Postojový přístup**

### **2.3.1 Jednodimenzionální model závazku Mowdaye, Steerse a Portera**

Výše popsaný behaviorální přístup byl postupně vystřídán postojovým přístupem. Závazek již není pojímán jako pouhá vykalkulovaná vazba založená na směně, ale spíše jako druh psychologického pouta jedince k organizaci (Cohen, 2007). Základem postojového přístupu je vnímání závazku jako určitého způsobu uvažování jedince o organizaci. Průkopníky tohoto přístupu byli Mowday, Steers a Porter (1979). Definovali závazek k organizaci jako relativní sílu identifikace jedince s organizací a jeho zapojení do ní. Podle autorů této definice může být závazek vůči organizaci charakterizován minimálně třemi propojenými faktory. Prvním je silná víra a přijetí hodnot a cílů organizace. Druhým faktorem je ochota vyvinout značnou snahu či úsilí ve prospěch organizace. Třetím faktorem je silná potřeba zůstat členem organizace (Mowday et al., 1979).

Jak shrnuje Cohen (2007), v postojovém přístupu Mowdaye a kolegů je závazek vymezen jako zacílený postoj, který není ovlivňován dalšími konstrukty a je od nich vnímán jako odlišný. Významné je odlišení závazku od pracovní spokojenosti, která byla do té doby nejužívanější konstrukt pro předpovídání fluktuace. Porter s kolegy (1974) dochází k závěru, že závazek k organizaci dokáže fluktuaci předpovídat lépe, než pracovní spokojenost. Tím, že považují závazek za dobrý konstrukt pro předpovídání fluktuace, navazují na Beckerovu teorii. Zároveň také pokračují jako on ve vymezení závazku jako jednodimenzionálního konstrukt, přestože si k jeho popisu pomáhají třemi faktory uvedenými výše.

Autoři k měření závazku k organizaci zkonstruovali dotazník OCQ (Dotazník organizačního závazku) (Mowday et al., 1979). Tento dotazník se společně s jeho teoretickým východiskem neobešel bez kritiky. Autoři níže uvedeného multidimenzionálního modelu O'Reilly a Chatmanová (1986) kritizují dimenzionalitu tohoto modelu. Model je sice popisován za pomoci tří faktorů, ale přesto je prezentován jako jednodimenzionální. Dotazník, který je vytvořen tak, že odráží výše zmíněné tři faktory, je taktéž užíván jako jednodimenzionální. Jak ale O'Reilly a Chatmanová (1986) poukazují, první z faktorů popisuje psychologický typ vazby, zatímco druhé dva faktory vymezují následky závazku, spíše než jeho předpoklady. Hodnocením dotazníku a jeho dimenzí se také zabývali Angle a Perry (1981), kteří došli

k závěru, že se dotazník (a tedy i samotné vymezení závazku) skládá ze dvou dimenzí, konkrétně z afektivního a kontinuálního závazku. Bližším zhodnocením Dotazníku organizačního závazku se bude zabývat kapitola o měření organizačního závazku.

### 2.3.2 Model závazku O'Reillyho a Chatmanové

Postupně byly jednodimenzionální modely nahrazeny modely multidimenzionálními. WeiBo a kolegové (2010) shrnují, že nově vzniklé multidimenzionální modely reagovaly na některé nedostatky definice závazku a škály OCQ uvedené v předchozí podkapitole.

Jeden z prvních multidimenzionálních modelů byl navržen autory O'Reilly a Chatmanová (1986). Autoři vycházeli z teorie Kelmana (1958) o změnách postojů a chování. Navrhují, že závazek vůči organizaci (který považují za typ postoje) odráží míru, do níž jedinec akceptuje a přijímá charakteristiky, hodnoty a cíle organizace. Závazek k organizaci definují jako „*psychologické pouto jedince k organizaci, které zahrnuje smysl pro pracovní zapojení, loajalitu a víru v hodnoty organizace*“ (O'Reilly, 1989, s. 17). Vznik a rozvoj závazku k organizaci je spontánním procesem, v němž lze rozlišit tři různé formy (či fáze nebo úrovně) závazku.

První z úrovní „compliance“ můžeme přeložit do českého jazyka jako „dodržování pravidel“ (Schraggeová, 2015). Dalšími jsou identifikace a internalizace. Tyto formy se od sebe liší jednak hloubkou míry závazku a též tím, zda v nich převažuje spíše instrumentální či vztahová dimenze.

Ve formě závazku, kterou O'Reilly a Chatmanová (1986) nazvali „compliance“ (dodržování pravidel) se jedná o cílenou (či též instrumentální) účast na dodržování pravidel stanovených organizací za účelem získání odměn či kvůli obavám z různých ztrát či trestů. Tento typ závazku odpovídá kontinuálnímu závazku v pojetí Meyera a Allenové (1991). Zaměstnanci s tímto typem závazku v organizaci zůstávají především kvůli výhodám, které jim to přináší.

Další z forem, identifikace s organizací, je založená na citové vazbě k organizaci, která vzniká díky souhlasu s organizačními cíli a hodnotami, které sice nemusí být naprosto totožné s cíli a hodnotami pracovníka, přesto jsou pro něj do určité míry lákavé a důležité. Tento typ závazku vzniká, když se pracovník snaží udržet si uspokojivý vztah s organizací (O'Reilly, 1989).

Při poslední formě závazku – internalizaci, již dochází ke ztotožnění cílů a hodnot pracovníka s těmi organizačními. Jedná se o podstatně hlubší úroveň vazby k organizaci, než

při pouhém dodržování pravidel (compliance) s cílem získat výhody. Účast na plnění cílů a dodržování pravidel je dána vnitřním souladem s nimi, nikoliv obavou z případného trestu či ve snaze získat odměny. Pracovníci si tedy přejí v organizaci setrvat především z vnitřních pohnutek, nikoliv jen na základě vnějších pobídek.

Kvůli určitým nejasnostem mezi jednotlivými formami závazku a také diskutabilní operacionalizaci nebyl tento model příliš populární (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001). Obtíže při rozlišování identifikace a internalizace vedly autory k tomu, že tyto formy zkombinovali a vytvořili tak normativní typ závazku k organizaci (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990). Jak ještě později uvidíme, tento normativní typ závazku koresponduje v modelu vytvořené Meyerem a Allenovou (1991) spíše s afektivní (a nikoliv jimi definovanou normativní) dimenzí závazku. Ač se výše popsaný model nestal příliš populárním, i tak jeho vymezení závazku jako typu psychologického pouta vedlo k rozšíření pohledu na možné důsledky závazku. Do té doby byla za hlavní důsledek míry závazku k organizaci považována hlavně vysoká či nízká fluktuace (Becker, 1960; Porter et al., 1974). O'Reilly a Chatmanová (1986) vyslovili názor, že psychologické pouto může vést i k jiným důsledkům, jako je například občanské chování. Tyto i další důsledky plynoucí ze závazku k organizaci budou popsány v samostatné podkapitole.

### **2.3.3 Model pěti forem pracovního závazku P. Morrowové**

Mezi multidimenzionální modely lze zařadit ještě Morrowové (1983) rozdělení závazku na pět hlavních univerzálních forem, které se mezi sebou vzájemně ovlivňují. Někteří autoři spíše než jeden z modelů závazku vnímají toto dělení jako identifikaci různých ohnisek závazku, které na sebe mohou vzájemně působit (Meyer, Jackson, & Maltin, 2008). Právě dělení dle Morrowové je považováno za jedno z prvních, kde jsou rozlišeny různé objekty, na něž může být závazek zaměřen.

Morrowová (1983) zprvu rozlišuje následujících pět forem závazku: organizační závazek, závazek k odborům, kariérní závazek, pracovní etika a pracovní angažovanost. Závazek k odborům později z tohoto modelu vypustila. Navíc též podrobněji rozdělila závazek k organizaci na afektivní a kontinuální. Objektem kontinuálního a afektivního závazku je přímo organizace, zatímco zbylé tři závazky mají jiné objekty (tedy ohniska). Vzniklý model má podobu pěti soustředných kruhů s pracovní etikou jakožto ústředním kruhem, kolem něhož jsou směrem ven soustředěny kruhy kariérní závazek, kontinuální závazek k organizaci, afektivní závazek k organizaci a jako poslední a vnější kruh pracovní angažovanost. Ústřední formy

závazků (tedy vnitřní kruhy) jsou vymezeny jako založené více na kulturních a dispozičních předpokladech, zatímco vnější kruhy či závazky jsou ovlivněny spíše situačními faktory (Morrow, 1993 podle Meyer et al., 2008).

Tento model se bohužel nedočkal příliš velké empirické podpory. Například Cohen (1999) ve svém výzkumu zjistil, že pracovní angažovanost není pouze okrajová a situačně podmíněná proměnná, ale že naopak hraje stěžejní roli jako zprostředkující proměnná tak, jak jí ve svém konkurenčním modelu definovali Randallová a Cote (1991, podle Cohen, 1999). Významný proto tento model zůstává především díky rozlišení různých ohnisek závazku na pracovišti a důrazu na fakt, že se jednotlivé formy závazků, byť mají odlišný objekt, mohou vzájemně ovlivňovat.

#### **2.3.4 Trojdimenzionální model závazku Penleyho a Goulda**

Dalším z multidimenzionálních modelů závazku k organizaci je trojdimenzionální model navržený Penley a Gouldem (1988). Výchozí teorií byla autorům z velké části teorie zapojení do organizace (involvement), kterou rozvinul Amitai Etzioni (1968). Ten vidí zapojení pracovníků jako nejdůležitější prostředek, který pomáhá organizacím dosáhnout jejich cílů. Zapojení do organizace definuje jako orientaci účastníků k organizační moci. Tuto orientaci vymezuje jako kontinuum, na kterém může orientace k organizační moci nabývat odlišného směru a intenzity. Orientaci negativním směrem označuje jako odcizení, a naopak orientaci pozitivním směrem jako závazek. Rozlišuje tři typy zapojení do organizace – odcizené (alienative), kalkulativní (calculative) a morální (moral). Z těchto tří typů zapojení dále vychází Penley a Gould (1988) při vymezení tří dimenzí závazku.

Penley a Gould (1988) po analýze Etzioniho teorie rozlišují dva odlišné přístupy k vazbě mezi pracovníkem a organizací: instrumentální přístup a afektivní přístup. Instrumentální přístup definuje závazek z pohledu směny. Směna probíhá mezi pracovníkem a organizací tak, že organizace nabízí pracovníkovi určité pobídky, za něž on organizaci recipročně přispívá například plněním konkrétních úkolů. Z opakování této směny se utváří instrumentální vazba mezi pracovníkem a organizací. Typem závazku založeného na instrumentální vazbě je kalkulativní závazek. Afektivní přístup zahrnuje všechny ostatní případy, které neodpovídají výše uvedenému typu instrumentální vazby. Z pohledu tohoto přístupu není důležitá směna mezi pracovníkem a organizací, ale hodnoty a ideologie, které spolu pracovník a organizace sdílí. Pracovníkem vnímané hodnoty pro něj mohou být důležitější než instrumentální směna

především, pokud tyto hodnoty může realizovat právě díky členství v organizaci. Typem závazku založeného na afektivní vazbě je morální a alienativní závazek.

Morální závazek pracovníka k organizaci je spojený s pozitivními city k organizaci a je založen na identifikaci a souhlasu s organizačními cíli. Na morální závazek lze proto dle Penley a Goulda (1988) nahlížet jako na druh organizační identifikace. Označení tohoto typu afektivní vazby jako závazku pochází od Wienera (1982), který propojil konstrukt organizační identifikace s teorií závazku Portera a kol. (1974), která byla popsána výše.

Stejně jako u morálního závazku se jedná o afektivní typ vazby k organizaci. Alienativní závazek je negativní vazba k organizaci, která je charakteristická nízkou snahou vyhovět organizaci a zároveň je spojená se snahou zůstat členem organizace. Etzioni (1968) uvádí jako typický příklad organizace, kde lze tento typ závazku nalézt, vězení či vojenský výcvikový tábor, v nichž převažuje systém poddanosti založený na donucování. Penley a Gould (1988) vysvětlují vznik takového závazku k organizaci dvěma příčinami. První je nedostatek kontroly nad organizačním prostředím a druhá je vnímaná absence jiných možností. Jedinec tedy zůstává členem organizace kvůli obavám z možných ztrát, které plynou z vyčlenění se z organizace.

Definice kalkulativního závazku vychází z výše popsaného instrumentálního přístupu. Vazba k organizaci není spojena s citovými stavy či procesy vůbec a je vnímána pouze jako účelová vazba. Závazek k organizaci je založen na tom, že pracovník dostává pobídky od organizace, za což organizaci adekvátně přispívá. Tento typ vazby k organizaci viděl Etzioni (1968) jako typický pro společenské systémy založené na směně. Penley a Gould (1988) vymezují kalkulativní závazek jako podstatně odlišný od afektivního závazku, který je implicitní v přístupu Portera a kolegů (1974).

### **2.3.5 Trojdimenzionální model závazku Meyera a Allenové**

Již více než dvacet let je nejvlivnějším z modelů závazku trojdimenzionální model, který vytvořili Meyer a Allenová (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1991). Tento model vychází z některých již výše popsaných modelů a přístupů k závazku. Meyer a Allenová provedli analýzu do té doby vzniklých přístupů k teorii a výzkumu závazku, které nepodávaly ucelený obrázek toho, co vlastně závazek znamená. Jak je vidět z výčtu definic již popsaných v této práci, některé přístupy pojímaly závazek jako afektivní pouto k organizaci, jiní spíše jako oddanost a loajalitu založenou na směně. Analýzou dospěli Meyer a Allenová k označení společných aspektů jednotlivých definic a přístupů, které poté sloučili do podoby trojdimenzionálního modelu závazku k organizaci. Za nejdůležitější přitom považovali hlavně

to, že je v jednotlivých přístupech závazek vnímán jako něco, co váže jedince k organizaci a snižuje tak pravděpodobnost fluktuace (Allen, 2016).

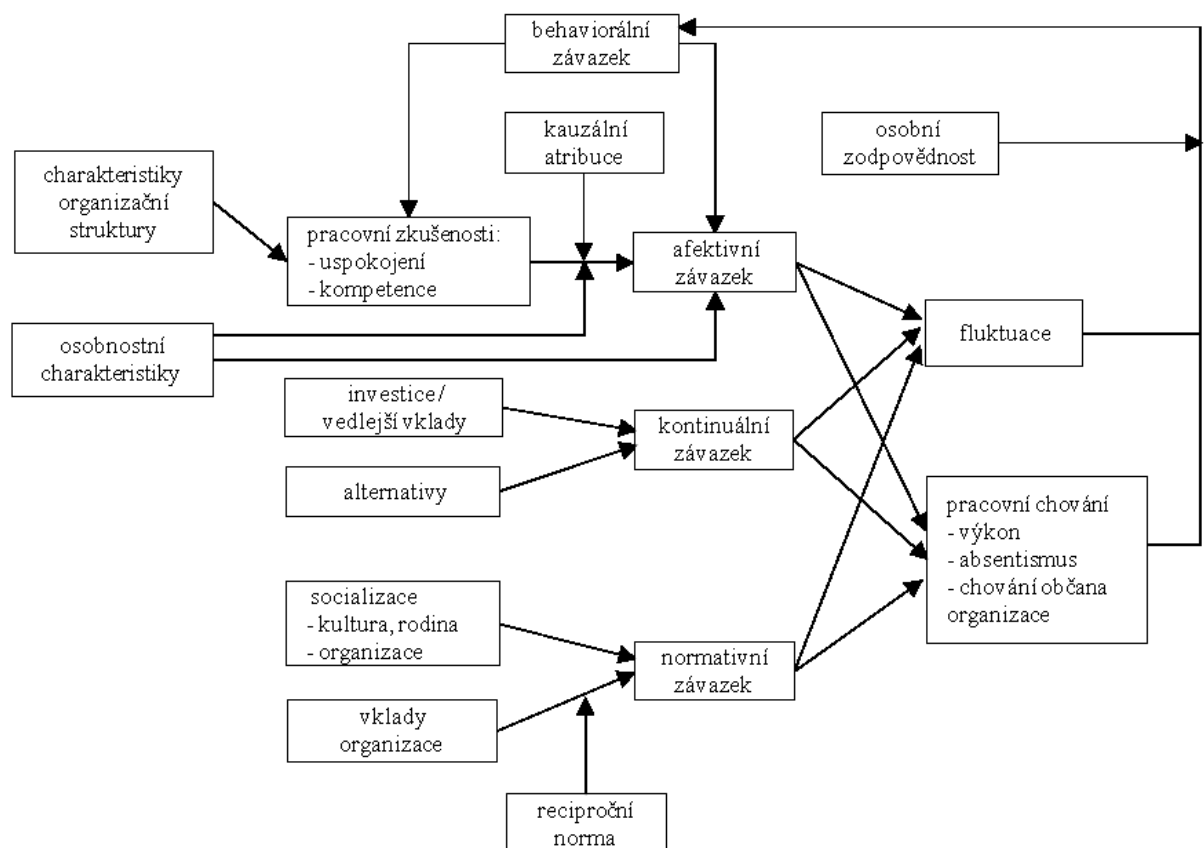
V prvním článku, ve kterém se autoři tématem závazku zabývají (Meyer & Allen, 1984), se snaží skloubit dohromady dosud existující postojový a behaviorální přístup. Rozebírají škály, které vyvinul Becker (1960) a jeho následovníci (Alutto et al., 1973; Ritzer & Trice, 1969). Meyer a Allenová se domnívají, že spíše než behaviorální přístup, tyto definice závazku odrážejí postojový přístup. Závazek k organizaci je v nich sice popsán skrze teorii vedlejších vkladů a také skrze to, jak tyto vklady ovlivňují chování jedince. Meyer a Allenová se ovšem domnívají, že důležitější a více vypovídající je způsob, jakým jedinec vnímá tyto vedlejší vklady a jaký k nim zaujímá postoj. Podle tohoto svého vnímání či postoje pak usměrňuje své chování. Meyer a Allenová proto vytvářejí nejprve dvě škály: škálu afektivního závazku (založenou na postojovém přístupu) a škálu kontinuálního závazku (založenou na behaviorálním přístupu). Ty pak porovnávají a zkoumají je v souvislosti s do té doby běžně používanými škálami. K těmto dvěma škálám o pár let později přidávají ještě třetí dimenzi – normativní závazek (Allen & Meyer, 1990).

Tři výše uvedené dimenze označují tři odlišné psychologické stavy (chtění, potřebu, povinnost). Jejich základem jsou odlišné způsoby uvažování (mind-set) jedince o organizaci, kterými jsou touha zůstat v organizaci (afektivní závazek), uvědomování si ztrát spojených s opuštěním organizace (kontinuální závazek) a povinnost zůstat členem organizace (normativní závazek). Výše uvedené způsoby uvažování jsou tedy postojem, který jedinec k organizaci zaujímá.

V novějším vymezení trojdimenzionálního modelu zůstávají zachovány všechny výše zmíněné hlavní myšlenky, ovšem autoři místo postojového přístupu navrhují spíše motivační interpretaci konstruktů závazku (Solinger, van Olffen, & Roe, 2008). Závazek je z pohledu trojdimenzionálního modelu definován jako „*síla, která nutí jedince k určitému jednání vůči jednomu či více objektům*“ (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 301). Blíže ještě dodávají, že ona „síla“ je zakoušena jako způsob uvažování (mind-set), který nutí jedince k určitému způsobu jednání vzhledem k objektu závazku (v našem případě organizaci).

Společné všem třem dimenzím závazku je to, že se vždy jedná o psychologický stav, který charakterizuje vztah pracovníka k organizaci a který má souvislost s rozhodnutím zůstat v organizaci či z ní odejít. Každou z těchto částí mohou ovlivňovat odlišné faktory a každá z nich může mít též odlišné důsledky pro pracovní chování, jak je znázorněno na schématu níže (Meyer & Allen, 1991). Jednotlivé dimenze závazku, jak budou ještě blíže popsány dále, nejsou

rozdílnými typy závazku, ale spíše rozdílnými částmi závazku. Tyto jednotlivé části může jedinec zažívat najednou a každou z nich do určité míry. Organizační závazek je pojímán jako součet těchto tří psychologických stavů. Proto může například jeden pracovník cítit silnou touhu i potřebu zůstat v organizaci, přičemž se ale necítí povinován zůstat. Jiný zase může cítit malou touhu zůstat členem organizace, ale silnou povinnost neodejít (Meyer & Allen, 1991). Jak bude ještě později probráno, síla těchto dimenzí (psychologických stavů) může být změřena a jejich kombinace může být označena jako určitý profil závazku (Meyer & Herscovitch, 2001).



**Schéma 3: Trojdimenzionální model závazku**

Zdroj: Meyer & Allen, 1991, s. 68

### Afektivní závazek

Dimenzi, které se dostalo zřejmě největší pozornosti co do počtu jednotlivých studií, je afektivní závazek. Mercurio (2015) se pokouší vymezit možné jádro či podstatu závazku, přičemž jej nalézá právě v afektivní dimenzi závazku. Tato dimenze dle něj nejvíce působí na chování a pocity jedince a nejvíce tak formuje individuální vnímání a může proto i nejvíce ovlivnit individuální reakce na průběh směny, která probíhá mezi jednotlivcem a organizací.

Podobně i Allenová a Meyer (1990) upozorňují, že vymezení závazku jako afektivní či emoční vazby k organizaci je nejčastěji se vyskytující možností, která v definicích závazku převládá. Tento přístup se objevuje v literatuře již od Kanterovy (1968) komparativní studie závazku v amerických utopistických společnostech. V té popisuje jeden typ závazku jako soudržnost (cohesion commitment), tedy jako emoční investování se a přilnutí jedince ke skupině. Dalším, kdo se zabíral závazkem z pohledu emoční vazby, byl Buchanan II (1974). V definici závazku, který označuje jako stranický, se zaměřuje na to, jakou zastává v organizaci jedinec roli a jak silné je jeho přilnutí k cílům a hodnotám organizace bez ohledu na výhody, které z toho pro něj plynou. K afektivním definicím závazku patří též vymezení závazku k organizaci jako „*relativní síly identifikace jedince s organizací a jeho zapojení se do ní*“ Mowdaye a kolegů (Mowday et al., 1979, s. 226) již uvedené v podkapitole výše.

Meyer a Allenová (1991) charakterizují afektivní dimenzi závazku jako emoční vazbu k organizaci, identifikaci s ní a začlenění se do ní. Zaměstnanec s vysokým afektivním závazkem tedy zůstává v organizaci, protože chce. Například jedinec, který má vysokou míru závazku vůči organizaci, se s ní může identifikovat, je do ní do značné míry začleněn a z členství v ní se také těší (Allen & Meyer, 1990).

### **Kontinuální závazek**

Další z dimenzí je kontinuální (do češtiny též překládaný jako trvalý (Arnold, 2007)) závazek. Oproti afektivnímu závazku jsou vymezení kontinuálního závazku založená na charakteristice tohoto závazku jako na vykalkulovaném zhodnocení výhod či možných ztrát, které plynou z členství v organizaci. Například Kanter (1968, s. 504) definuje kontinuální závazek jako „*zisk spojený s pokračující účastí v organizaci a ztrátu spojenou s opouštěním organizace*“.

Meyer a Allenová (1991) při vymezení kontinuálního závazku vycházejí z již výše popsané Beckerovy teorie vedlejších vkladů (side-bets). Becker (1960) popisuje kontinuální závazek jako pokračování v započatých aktivitách, které je založené na uvědomění si možných ztrát již provedených vkladů a o něž by pracovník svým odchodem z organizace přišel. Vyšší míra kontinuálního závazku tedy vzniká, když pracovník zhodnotí všechna pro a proti s výsledkem, že se mu vyplatí v organizaci spíše zůstat než z ní odejít. Zatímco afektivní závazek označuje touhou zůstat v organizaci, tedy že pracovník chce být nadále jejím členem, kontinuální závazek označuje potřebu zůstat v organizaci, neboť je to pro něj výhodnější



varianta než některá z jiných případných alternativ. Kontinuální závazek může ovlivnit výrazně dostatek či nedostatek dalších alternativ, které se pracovníkovi nabízí.

Kromě případných alternativ je dalším důležitým faktorem délka setrvání v organizaci a tedy délka, po kterou mohl pracovník hromadit či zvětšovat různé výhody (plat, benefity, místo v hierarchii organizace), které pak zvyšují míru kontinuálního závazku. Dalším možnou ztrátou, kterou jedinec může zvažovat, je narušení osobních vztahů (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990). Meyer a Allenová (1991, s. 67) definují kontinuální závazek jako „*uvědomování si ztrát spojených s opuštěním organizace. Zaměstnanci, jejichž pouto k organizaci je primárně založeno na kontinuálním závazku, zůstávají, protože to tak potřebují*“.

### **Normativní závazek**

Poslední ze tří dimenzí závazku k organizaci je normativní závazek. Meyer a Allenová vychází z Wienerova (1982) vymezení normativního závazku. Ten jej definuje jako „*souhrn zvnitřněných normativních tlaků k takovému jednání, které je shodné s organizačními cíli a zájmy*“ (Wiener, 1982, s. 421). Jedinci se chovají určitým způsobem, protože to tak považují za správné. Meyer a Allenová definují na základě výše zmíněných přístupů normativní závazek jako „*pocit povinnosti pokračovat v zaměstnání*“ (Meyer & Allen, 1991, s. 67).

Normativní závazek je tedy charakterizován jako pouto k organizaci, které vzniká na základě vnímané morální povinnosti v ní zůstat. Pracovník se cítí organizaci zavázán. Jako příklad lze uvést pracovníka, který zůstává v organizaci kvůli pocitu, že je to tak správné, neboť by měl organizaci například splatit svou práci to, že investovala do jeho rozvoje různými školeními (Baker, 2009).

Dle Wienera (1982) je možné určit počátek vzniku tohoto typu závazku ještě před vstupem do organizace. Normativní závazek vzniká díky zvnitřnění normy o správnosti setrvání v existující organizaci skrze socializaci v primární rodině či skrze kulturní socializaci. Další možností je, že ke zvnitřnění této normy dojde až po vstupu do organizace díky organizační socializaci. Meyer a Allenová (1991) dále poukazují na fakt, že k rozvoji normativního závazku může dojít také v případě, že organizace poskytne pracovníkovi předem určité výhody (například zaplacení školného), které se pracovník posléze cítí povinen svým setrváním a prací organizaci vynahradit. Tento koncept recipacity je společný normativnímu i afektivnímu závazku. Rozdíl ovšem Meyer a Allenová (1991) nachází v tom, že v případě afektivního závazku se jedná o touhu zůstat členem organizace za účelem přispívání k dobrému fungování organizace, což je pracovníkem vnímáno jako oboustranně výhodné. Oproti tomu

reciprocita normativního závazku je založená spíše jednosměrně ve prospěch organizace. Pracovník může zůstat členem organizace, protože to považuje za správné, i když jemu osobně to výhody nepřináší a může to být pro něj naopak i nevýhodné. Podobně definují normativní závazek také Marsh a Mannari (1977), kteří ve své studii zkoumali souvislost závazku s fluktuací. Normativní závazek (v jejich studii nazývaný celoživotní závazek) charakterizují jako přesvědčení pracovníka, že je správné zůstat v organizaci bez ohledu na to, nakolik jeho setrvání v organizaci zlepšuje jeho status a je pro něj uspokojující

### **Profily závazku k organizaci**

Již ve své první konceptualizaci trojdimenzionálního modelu poukazovali Meyer a Allenová (1991) na vhodnost zacházet s dimenzemi modelu jako s jeho částmi, nikoliv odlišnými typy. Předpokládají, že pracovníci mohou různou mírou těchto způsobů uvažování zakoušet najednou, nikoliv každý zvlášť. Meyer a Herscovitch (2001) tento teoretický předpoklad dále rozvíjejí ve svém návrhu obecného modelu pracovního závazku. Míra jednotlivých způsobů uvažování může být změřena a dohromady tvoří „*profil závazku*“ (Meyer & Herscovitch, 2001).

Autoři (Meyer & Herscovitch, 2001) se zaměřují na to, jakým způsobem jednotlivé kombinace dimenzí závazku ovlivňují chování pracovníka. Rozlišují mezi ohniskovým (focal) chováním a výběrovým (discretionary) chováním. Ohniskové chování definují jako to, které přímo vyplývá či je svázáno s mírou závazku. Příkladem může být setrvání pracovníka v organizaci. Jako výběrové definují takové chování, které není jasně vymezeno v souvislosti se závazkem, nemůže být automaticky očekáváno či předpokládáno, ale může být zvoleno pracovníkem, jehož se závazek týká. Jako příklad uvádí jakékoliv mimořádné chování nad rámec pracovních povinností či občanské chování.

Meyer a Herscovitch (2001) na základě nízké či vysoké míry jednotlivých dimenzí závazku (kontinuální, afektivní a normativní) definují osm různých profilů závazku a s nimi související pravděpodobnost výskytu ohniskového či výběrového chování. Tabulka níže uvádí souhrn všech možných profilů.

Profil závazku	Afektivní závazek	Kontinuální závazek	Normativní závazek
<b>Profil vysokého závazku (zcela oddaní organizaci)</b>	vysoký	vysoký	vysoký
<b>Profil nízkého závazku (bez závazku k organizaci)</b>	nízký	nízký	nízký
<b>Afektivně dominantní</b>	vysoký	nízký	nízký
<b>Afektivně-kontinuální</b>	vysoký	vysoký	nízký
<b>Afektivně-normativní</b>	vysoký	nízký	vysoký
<b>Kontinuálně dominantní</b>	nízký	vysoký	nízký
<b>Kontinuálně-normativní</b>	nízký	vysoký	vysoký
<b>Normativně dominantní</b>	nízký	nízký	vysoký

**Tab. 1: Přehled profilů závazku k organizaci**

Zdroj: volně upraveno podle Meyer & Herscovitch, 2001, s. 314

Na toto vymezení navazují další empirické výzkumy. Zprvu se výzkumy zaměřovaly především na souvislost jednotlivých profilů s určitými závislými proměnnými. Například Somers (1995) zkoumal souvislost mezi absencemi a závazkem. Zjistil, že afektivní závazek a kontinuální závazek se spolu vzájemně ovlivňují. Pozitivní vztah mezi kontinuálním závazkem a absencemi byl vyšší u zaměstnanců se slabým afektivním závazkem. Další výzkum prováděli Gellatly s kolegy (2006), kteří zkoumali interakci mezi třemi komponenty trojdimenzionálního modelu. Zjistili, že souvislost mezi afektivním závazkem a občanským chováním byla silnější u těch zaměstnanců, u nichž síla kontinuálního a normativního závazku byla spíše nižší než vyšší. Další výzkumy využívaly shlukovou analýzu za účelem nejdříve identifikovat jednotlivé profily. U nich pak porovnávaly vzájemné odlišnosti v míře vlivu na závisle proměnné. Wasti (2005) zjistila ve svém výzkumném vzorku šest profilových shluků. Vysoký pracovní výkon přitom vykazovali pracovníci s profily s vysokým afektivním závazkem, a naopak nejméně žádoucí pracovní chování bylo spojeno s profily s nízkým závazkem či s těmi, které byly charakteristické pouze vysokým kontinuálním závazkem. Podobný přístup využil také Somers (2010), který identifikoval sedm z osmi výše zmíněných profilů. Jediný, který nebyl v jeho výzkumu identifikován, byl normativně-dominantní profil.

Z jeho zjištění vyplývá, že záměr zůstat v organizaci byl nejvyšší u zaměstnanců s vysokým závazkem ve všech třech dimenzích či s vysokým afektivním nebo normativním závazkem.

Mezi nejnovější metody používané ke zkoumání profilů závazku k organizaci patří tzv. latentní profilová analýza (LPA). Tato strategie je více zaměřena na osobu a lépe umožňuje rozlišit homogenní subskupiny (profily), které existují v rámci zkoumaného vzorku. Je též lépe použitelná v případech, kdy je zkoumáno více interakcí mezi jednotlivými proměnnými (Allen, 2016). Meyer s kolegyněmi (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012) zjistili pomocí latentní profilové analýzy šest profilů organizačního závazku u zaměstnanců ze tří agentur zdravotnických a sociálních služeb. Tyto skupiny profilů byly dle závěrů výzkumu spjaty s odlišnými vzorci chování odpovídající teoretickým očekáváním.

Jak výše uvedený přehled naznačuje, je multidimenzionalita konstruktů závazku vůči organizaci důležitým aspektem ve zkoumání z toho vyplývajících organizačního chování. Tomuto tématu se bude podrobněji věnovat podkapitola zabývající se důsledky organizačního závazku. Jak shrnuje Wasti (2005), nejvíce žádoucí a přinášející nejpozitivnější důsledky je profil vysokého závazku, dále afektivně-normativní profil a profily s dominantním afektivním závazkem. Nejméně žádoucí důsledky včetně nízkých pracovních výsledků a fluktuace souvisí s profilem nízkého závazku a s profily s dominantním kontinuálním závazkem.

### **Kritika trojdimenzionálního modelu**

Okolo trojdimenzionálního modelu závazku Meyera a Allenové (1991) se nerozprostírá jen široké spektrum různě zaměřených empirických výzkumů, ale také kritiky. Kritika se dá rozdělit do tří hlavních témat. Prvním z nich je kritika validity trojdimenzionálního modelu závazku, tedy diskuze o tom, zda tento model opravdu měří to, co má, a sice závazek k organizaci. Druhou oblastí kritiky je otázka, zda je normativní závazek odlišný od afektivního, neboť spolu vysoce korelují. Třetí oblast kritiky se zaměřuje na kontinuální závazek a jeho dimenzionalitu.

Kritiku validity trojdimenzionálního modelu vznesli ve svém článku obsahujícím systematickou konceptuální analýzu autoři Solinger, van Olffen a Roe (2008). Autoři poznamenávají, že se model Meyera a Allenové stal hlavním modelem pro měření závazku k organizaci, neboť v sobě spojuje tři odlišné aspekty závazku (dimenze), které jsou evidentní v předchozích definicích a přístupech. Dále se domnívají, že model Meyera a Allenové by neměl být využíván jako obecný model měření závazku a místo něj navrhuje využívat postojově-behaviorální model vytvořený Eaglyovou a Chaikenovou. Autoři v kritice

trojdimenzionálního modelu vycházejí z nesrovnalostí, které jsou znatelné v dosavadním empirickém výzkumu. Tyto nesrovnalosti dle autorů nejdou odstranit pouhým zlepšením operacionalizace pojmů, a tedy ani úpravou škál, protože se jedná o nesrovnalosti hlubší a konceptuální povahy. Za pomoci modelu Eaglyové a Chaikenové dochází k závěru, že trojdimenzionální model je ve skutečnosti kombinací různých postojů a spíše než o model, který měří závazek k organizaci, se jedná o model, který měří tendenci k fluktuaci či jinak řečeno, ochotu opustit organizaci. Dle jejich názoru v sobě trojdimenzionální model skloubí dva typy různých postojů: postoj k objektu (tedy organizaci) a postoj k chování (tedy ochotě zůstat či odejít). Afektivní závazek má pak odpovídat právě postoji k objektu a predikuje proto širší škálu s tím souvisejícího chování. Kontinuální a normativní závazek nejsou oproti afektivnímu závazku zaměřeny na objekt, ale na chování – tedy již konkrétní postoj vůči tomu, zda má jedinec v organizaci zůstat či odejít, nikoliv na postoj k organizaci jako takové. Toto spojení dvou odlišných typů postojů považují autoři kritiky za důvod, proč se trojdimenzionální model nemůže stát obecným modelem závazku k organizaci, neboť se dle nich jedná o spojení odlišných typů postojů pod společný název, což je ve výsledku nelogické a matoucí.

Solinger s kolegy (2008) tedy kromě toho, že navrhují postojově-behaviorální model jako vhodnější k použití, apelují také na návrat k chápání závazku k organizaci jako afektivní vazby k organizaci. Ač se může zdát tento typ konceptualizace závazku k organizaci podobný afektivní dimenzi závazku z trojdimenzionálního modelu, autoři upozorňují, že se tato definice nesmí omezovat pouze na afektivní složku, ale je nezbytné zahrnout také kognitivní a behaviorální aspekty. Sami autoři proto na základě výše uvedené analýzy navrhují vlastní definici závazku k organizaci, který dle jejich názoru díky kombinaci jednotlivých složek zlepšuje diskriminační validitu konstruktů. Závazek k organizaci pak definují jako „*postoj zaměstnance k organizaci, který se odráží v kombinaci citu (emoční vazba, identifikace), kognice (identifikace a internalizace cílů, norem a hodnot) a připravenosti k jednání (zobecněný behaviorální závazek naplňovat a zlepšovat organizační zájmy)*“ (Solinger et al., 2008, s. 80). Zatímco trojdimenzionální model díky svým složkám normativního a kontinuálního závazku zůstává užitečný pro měření fluktuace, není vhodný jako obecný model pro zjišťování dalšího se závazkem souvisejícího jednání.

Dalším sporným bodem trojdimenzionálního modelu je fakt, že dochází k překrývání se dimenzí afektivního a normativního závazku. Na tento fakt poukazuje několik autorů (Bergman, 2006; Jaros, 2007; Ko, Price, & Mueller, 1997). Jak shrnuje Solinger a kol. (2008), někteří autoři se přikláněli k tomu, aby byla využívána pouze afektivní dimenze závazku a to

kvůli nízké diskriminační validitě normativní dimenze. Afektivní dimenze závazku oproti dvěma zbývajícím dimenzím nejsilněji koreluje se závislými proměnnými a má také nejlepší obsahovou a face validitu. Tyto žádoucí charakteristiky afektivní dimenze závazku tak, jak je definována trojdimenzionálním modelem, se projevila i v její preferenci v případě snahy o definování jednotného jádra organizačního závazku (Mercurio, 2015).

Sami tvůrci trojdimenzionálního modelu závazku výše uvedené námitky reflektují (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), ale přesto ve svých studiích dokazují nezávislost jednotlivých dimenzí. Přiznávají, že afektivní a normativní závazek spolu vysoce koreluje, zároveň však dodávají, že vysoká korelace neznamená jednotu konceptů. Afektivní i normativní dimenze závazku sice vykazují podobné korelace s nezávislými proměnnými, koreláty i závislými proměnnými, ale velikost či závažnost těchto korelací se u každé z dimenzí liší. Autoři poukazují také na fakt, že efekt na velikost korelací má i vliv geografické lokality a ponejvíc také to, zda byla využita starší osmi položková verze škály (Allen & Meyer, 1990) či novější upravená verze škály, která se skládá již jen ze šesti položek (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Takto odůvodňují původně vyšší míru korelace, která se upravením škály zmenšila. Původní škála normativní dimenze závazku vycházela z konceptualizace závazku (Wiener, 1982) zdůrazňující internalizaci sociálních hodnot. Oproti tomu revidovaná šesti položková verze škály zdůrazňuje závazek jako smysl pro povinnost zůstat členem organizace bez ohledu na to, jaký je původ této povinnosti. Příčinou vzniku normativního závazku tak v novějším pojetí není jen socializace, ale jakýkoliv jiný důvod – například získání výhod s následnou potřebou jejich oplacení.

Dalším problematickým bodem je dimenzionalita kontinuálního závazku. McGee a Ford (1987) provedli analýzu hlavních komponent původní osmi položkové škály kontinuálního závazku vytvořenou Meyerem a Allenovou (1984). Dva z faktorů, které byly touto analýzou odhaleny, byly označeny jako CC:LoAlt – nedostatek alternativních možností k zaměstnání a CC:HiSac – vnímané ztráty spojené s opuštěním organizace. Tyto subškály korelovaly signifikantně se skóry afektivního závazku (CC:LoAlt negativně  $r = -0,21$  a CC:HiSac pozitivně  $r = 0,34$ ). Snahy o určení dimenzionality kontinuálního závazku za použití konfirmační faktorové analýzy došly ke smíšeným závěrům. Některé potvrdily dvojdimeznionální strukturu (Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Meyer et al., 1990), jiné naopak jednodimeznionální (Dunham, Grube, & Castañeda, 1994; Ko et al., 1997; Shore & Tetrick, 1991). Meyer a kol. (2002) upozorňují, že ve studiích, které potvrdily dvojdimeznionalitu konstruktů, spolu oba faktory vysoce korelovaly. Powellová a Meyer

(2004) testovali Beckerovu teorii vedlejších vkladů v rámci trojdimenzionálního modelu a došli též k závěru, že škála kontinuálního závazku je dvojdimenzionální. Dimenze CC:HiSac, tedy vnímané ztráty plynoucí z opuštění organizace lépe vystihuje Beckerovovu teorii vedlejších vkladů a tedy i přístup k závazku. Druhá dimenze CC:LoAlt (nedostatek alternativních možností) může být vnímána spíše jako antecedent kontinuálního závazku. Na základě těchto zjištění upravují škálu kontinuálního závazku pouze na šesti položkou verzi s tím, že ponechávají pouze ty položky, které odpovídají dimenzi vnímaných ztrát.

### 2.3.6 Dvojdimenzionální model závazku A. Cohena

Jedním z novějších multidimenzionálních přístupů je Cohenův (2007) dvojdimenzionální model závazku. Tento model je schematicky znázorněn níže. Dvěma dimenzemi, jejichž kombinací dále vznikají čtyři druhy závazku k organizaci, jsou „načasování“ a „základy závazku“.

První z dimenzí, „načasování“, se skládá ze dvou komponent. Ty rozlišují závazek existující ještě před vstupem do organizace a závazek vznikající až po vstupu do organizace. Před vstupem do organizace se jedná dle Cohena (2007) spíše o tendence k jednomu ze dvou typů závazku, které se pak dále rozvíjí po vstupu do organizace. Jedná se o tendence k instrumentálnímu závazku a tendence k normativnímu a afektivnímu závazku. Tyto tendence k různým typům závazku jsou ovlivněny osobními hodnotami, představami o práci a očekáváními, které jednotlivec má ještě dříve, než do dané organizace nastoupí.

Tendence k normativnímu závazku je dána člověku socializací. Tendenci k normativnímu závazku definuje Cohen (2007, s. 337) jako „*obecnou morální povinnost vůči organizaci*“. Znamená to, že se ještě před vstupem do organizace cítí jednotlivec povinen v organizaci setrvat a usilovně pro ni pracovat, protože to tak považuje za správné. Oproti modelu Meyera a Allenové tedy normativní typ závazku nevzniká po vstupu do organizace, ale ještě před ním. Tendence k instrumentálnímu závazku je vymezena očekáváními ohledně kvality směny s organizací ve smyslu předpokládaných výhod a odměn.

Druhou dimenzí jsou základy (bases) závazku. Dvěma komponentami této dimenze je instrumentální vazba a psychologická vazba. Díky této dimenzi lze rozlišit závazky založené na dvou odlišných způsobech, kterými se může jedinec vztahovat k organizaci.

Z výše uvedených dvou dimenzí vyplývají čtyři formy organizačního závazku: tendence k instrumentálnímu závazku, tendence k normativnímu závazku, instrumentální závazek, afektivní závazek. Po vstupu jedince do organizace se mohou rozvinout dvě formy závazku.

Instrumentální závazek se vyvíjí na základě vnímané kvality výměny mezi tím, čím jedinec organizaci přispívá a tím, co mu organizace dává na oplátku. Afektivní závazek je vymezen jako psychologická vazba k organizaci, která se projevuje tak, že se jedinec s organizací identifikuje, emočně se angažuje a má pocit přináležitosti k organizaci. I přes to, že jsou výše uvedené typy závazku k organizaci koncepčně odlišné, jsou propojené. Tendence k závazku vznikající ještě před vstupem do organizace mají značný vliv na typy závazku vznikající po vstupu do organizace.

Oproti konceptualizaci závazku dominující v literatuře tak, jak ji vymezili Meyer a Allenová, dochází Cohen (2007) k několika zásadním změnám. Normativní závazek, který je v trojdimenzionálním modelu vnímán jako situační postoj, se v přístupu Cohena mění na tendenci k instrumentálnímu typu závazku. Je tedy ovlivněn osobnostními proměnnými, nikoliv situačními proměnnými. Jeho formování tedy nesouvisí s konkrétní organizací, ale s postoji převzatými během socializace.

Dále, jak argumentuje Cohen (2007), tento model řeší problém vysoké korelace mezi normativním a afektivním závazkem v trojdimenzionálním modelu. Z Cohena přístupu vyplývá, že normativní závazek je predispozicí k afektivnímu závazku a není tedy důvod, proč by spolu tyto dvě formy závazku neměly vysoce korelovat.

Poslední výhodou, kterou Cohen (2007) zdůrazňuje, je posun pouze k dimenzím instrumentálního a afektivního závazku, a tedy vynechání původního kontinuálního závazku tak, jak je vymezen v trojdimenzionálním modelu. Instrumentální dimenze je součástí motivačního procesu. Úhel pohledu se tak přesouvá ze ztrát vznikajících z opuštění organizace na výhody, které vyplývají ze setrvání v ní. Tento posun také pomáhá zamezit překrývání konstruktů závazku s možnými důsledky závazku jako je tendence k odchodu či fluktuace.

		<b>základy závazku</b>	
		<i>instrumentální vazba</i>	<i>psychologická vazba</i>
<b>načasování</b>	<i>před vstupem do organizace</i>	<b>tendence k instrumentálnímu závazku</b>	<b>tendence k normativnímu závazku</b>
	<i>po vstupu do organizace</i>	<b>instrumentální závazek</b>	<b>afektivní závazek</b>

**Schéma 4: Dvojdímní model závazku A. Cohena**

Zdroj: upraveno podle Cohen, 2007, s. 337



### 2.3.7 Jednodimenzionální model závazku Kleina, Molloyové a Brinsfielda

Jedním z nejnovějších modelů, které se vrací k pojetí závazku jako jednodimenzionálního konstruktů, je model Kleina, Molloyové a Brinsfielda (2012). Na základě tří základních cílů se autoři tohoto modelu odklání od v literatuře a výzkumu převládajícího trojdimenzionálního modelu Meyera a Allenové (1991). Zaprvé vymezují závazek jako jedinečný typ psychologické vazby či pouta. Tím závazek jasněji vymezují oproti jiným konstruktům. Za druhé definují závazek jako obecný konstrukt s tím, že je jejich vymezení aplikovatelné na jakékoliv objekty či předměty závazku. Za třetí velmi úzce vymezují hranice konstruktů, aby tak zamezili možným záměnám s jinými konstrukty. Závazek na základě výše uvedených cílů definují jako „*volní psychologickou vazbu, která odráží oddanost a zodpovědnost vůči určitému objektu*“ (Klein et al., 2012, s. 137).

Z výše uvedené definice a navrženého modelu vyplývají také důsledky určité míry závazku. Ty Klein s kolegy (2012) dělí na bližší a vzdálenější. Bližšími důsledky jsou setrvání a motivace. Z těch vyplývají vzdálenější důsledky, kterými jsou již konkrétní činy (například výkon). Dle tohoto vymezení jedinci s vyšší mírou závazku opustí objekt svého závazku s menší pravděpodobností než jedinci s nižší mírou závazku. Jedinci s vyšší mírou závazku také kvůli objektu závazku vyvinou více úsilí a zdrojů (například čas nebo pozornost) a budou též svolnější ke kompromisům ve prospěch objektu závazku.

Podobně jako důsledky závazku rozdělují autoři i předpoklady závazku na bližší a vzdálenější. Jako bližší či přímé předpoklady závazku vymezují čtyři kognitivní a afektivní procesy, pomocí nichž je objekt závazku vnímán: nápadnost, pozitivní cit, důvěra a kontrola. Širokou škálu vzdálenějších předpokladů dělí dle úrovně na individuální charakteristiky, charakteristiky cíle, interpersonální faktory, organizační faktory, sociální faktory.

Pro měření závazku vymezeného výše uvedeným modelem navrhli autoři (Klein, Cooper, Molloy, & Swanson, 2014) škálu KUT (Klein et al., Unidimensional, Target-free) složenou ze čtyř položek. Blíže tento nástroj měření závazku popisuje kapitola o způsobech měření závazku k organizaci.

### Shrnutí

Tato kapitola pojednávala o nejdůležitějších modelech a přístupech ke zkoumání závazku. Každý z výše uvedených přístupů či modelů má své výhody i nevýhody. V této diplomové práci je využit trojdimenzionální model (TCM) závazku k organizaci Meyera

a Allenové (1991). Tento model byl pro tuto práci vybrán jako nejvhodnější ze čtyř hlavních důvodů.

Prvním důvodem je existence dobře prozkoumaného a již revidovaného nástroje pro měření závazku k organizaci (TCM employee commitment survey), který je teoreticky podložený. Jsou dobře známa pozitiva i negativa této metody a lze se inspirovat jinými studiemi při překladu a uzpůsobení metody pro naše kulturní prostředí.

Druhým důvodem je bohaté množství studií, které již zkoumaly souvislost mezi jednotlivými předpoklady a organizačním závazkem za využití tohoto modelu a dotazníku. Výsledky z této studie tak bude možné porovnat s výsledky z jiných studií, kde byl stejný dotazník využit.

Třetím důvodem pro volbu tohoto modelu je jeho multidimenzionalita. Vymezení závazku pracovníka jako multidimenzionálního konstruktů umožňuje zmapovat komplexnost a konkrétní povahu vazby, která mezi pracovníkem a organizací vzniká. Důležitou roli tedy nehraje jen míra závazku, ale také typ závazku. Různé typy závazku mohou různě korelovat s odlišnými předpoklady a praktickými důsledky. Pro organizaci proto bude výhodné zmapovat, jaký typ vazby k organizaci u pracovníků převládá a které konkrétní faktory na ni působí negativně a které pozitivně.

Posledním důvodem je praktické uplatnění výsledků studie. Na českém pracovním trhu je v současnosti problémem nízká nezaměstnanost a vysoká fluktuace. Zde se zřejmě nejvíc ukazuje výhoda využití trojdimenzionálního modelu, který i přes své některé nevýhody je vhodným modelem pro predikci fluktuace a tendencí odejít či zůstat v organizaci.

V této diplomové práci je proto využito vymezení závazku pomocí trojdimenzionálního modelu popsaného detailně výše. Závazek je v této práci definován jako „*síla, která nutí jedince k určitému jednání vůči jednomu či více objektům*“ (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 301). Objektem závazku v této práci je konkrétní organizace. V případě, že tedy bude v práci dále používán pojem „závazek“ bude se tím myšlen závazek vymezený dle této definice a v pojetí trojdimenzionálního modelu.

## **2.4 Důsledky závazku k organizaci**

Jak bylo již uvedeno v některých z předchozích podkapitol, závazek k organizaci je považován především za antecedent fluktuace a případně též dalšího pracovního chování, které

může být oproti fluktuaci pro organizaci přínosné. Shrnutí těchto důsledků, které se pojí s mírou nízkého či vysokého závazku pracovníka k organizaci podávají odstavce níže.

Žádoucí proměnnou je pro organizaci co nejvyšší pracovní výkon pracovníků. Ten koreluje s mírou pracovního závazku pouze slabě a často je tato korelace také ovlivněna dalšími proměnnými. S pracovním výkonem koreluje pozitivně afektivní závazek, o něco méně normativní závazek. Negativně pak koreluje závazek kontinuální (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Podobně souvisí s mírou závazku k organizaci též občanské chování (OCB – organizational citizenship behavior). To označuje chování pracovníků, které *“přesahuje rámec stanovených povinností a podporuje efektivnost organizace. Jedná se o chování dobrovolné, které není přímo oceňované prostřednictvím formálního systému odměňování”* (Armstrong & Taylor, 2015, s. 243). Nejvíce koreluje s afektivním závazkem a dále o něco méně s normativním. S kontinuálním závazkem k organizaci nebyla nalezena žádná souvislost (Meyer et al., 2002).

Pro tuto práci nejdůležitější skupinou důsledků závazku k organizaci jsou postoje a chování týkající se odchodu pracovníka z organizace. V rámci studií byly zkoumány jednak tendence k odchodu (withdrawal intentions), chování související s odchodem z organizace (withdrawal behavior) a absentérství. Tendence k odchodu se mohou projevat buď formou aktivního hledání si alternativních možností uplatnění či záměrem opustit aktuální zaměstnání. Obojí koreluje s mírou závazku negativně (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Tendence k odchodu korelují více negativně s mírou závazku než aktuální fluktuace. Ta souvisí se závazkem též negativně, nejsilněji s afektivním závazkem, dále s normativním a nejméně s kontinuálním (Meyer et al., 2002).

Výsledky ze studií zjišťující souvislost mezi mírou závazku a absentérstvím se liší, ovšem v akademické literatuře panuje obecný názor, že míra závazku koreluje s absentérstvím negativně (Solinger et al., 2008).

Míra závazku též může působit na míru stresu a spokojenost s vyvážeností práce a rodinného života, respektive, konfliktu mezi těmito dvěma hodnotami. Afektivní závazek souvisí s oběma negativně zatímco kontinuální závazek pozitivně (Meyer et al., 2002).

Z výše uvedeného přehledu můžeme souhrnem konstatovat, že pro zaměstnavatele i pracovníky je oboustranně výhodné, když organizace podporuje zvyšování afektivního závazku. Ten totiž nejenže souvisí se širším spektrem pozitivně hodnoceného chování pracovníka, ale působí na tento druh chování také nejsilněji (Meyer et al., 2002).

## 3 Faktory ovlivňující závazek k organizaci

### 3.1 Individuální faktory

#### Pohlaví

Souvislost pohlaví s mírou závazku k organizaci není jednoznačně prokázána a v jednotlivých studiích se liší. Z metaanalýzy, kterou provedli Mathieu a Zajac (1990), vyplývá, že ženy mají vyšší míru závazku k organizaci než muži. Tento rozdíl ovšem není příliš výrazný. To je vysvětlováno například tím, že ženy musí při získání pracovní pozice a dosažení určitého pracovního úspěchu překonávat více překážek než muži. Jak ale autoři metaanalýzy poukazují, tento názor může být již zastaralý. Moderující efekt může hrát typ závazku, kdy dochází k většímu rozdílu v případě postojového závazku. Wolowska (2014) ve své studii zkoumající závazek ve dvou odlišných organizacích (státní a soukromé) zjistila, že pohlaví mělo vliv na výši kontinuálního závazku, ovšem pouze v soukromé firmě, kde vyšší míry závazku dosahovali právě muži. Cohen (1992) v metaanalýze, ve které porovnával faktory ovlivňující závazek mezi odlišnými pracovními skupinami (administrativní pracovníci, manuální pracovníci) zjistil, že u manuálních pracovníků dosahovaly vyššího závazku ženy, zatímco u administrativních pracovníků muži.

Souvislost mezi pohlavím a mírou závazku se tedy nedá, jak vyplývá z různých výzkumů, jednoznačně prokázat. Dá se spíše předpokládat, že se na výsledném vlivu pohlaví na závazek k organizaci podílejí ještě další moderující proměnné, kterými mohou být například pracovní charakteristiky či konkrétní pracovní zkušenosti, které mohou být pro každé z pohlaví odlišné (Mathieu & Zajac, 1990).

#### Vzdělání

Dosažené vzdělání má negativní vliv na míru závazku, byť jeho efekt je jako u dalších individuálních faktorů velmi malý až zanedbatelný (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982). Negativní vliv vzdělání na míru závazku potvrzuje i Cohen (1992). Z jeho metaanalýzy vyplývá, že rozdíl v míře závazku ovlivněný vzděláním je patrný především u manuálních pracovníků. Méně vzdělaní manuální pracovníci mají vyšší míru závazku k organizaci než vzdělanější pracovníci. U administrativních pracovníků nebyl žádný rozdíl v míře závazku s ohledem na dosažené vzdělání nalezen. Chughtai a Zafar (2006) shrnují, že důvodem souvislosti vzdělání s mírou závazku může být to, že pracovníci s nižším vzděláním mají větší problémy nalézt si pracovní pozici a jsou tedy více oddáni organizaci, pro niž pracují. Jako další

možné vysvětlení lze nabídnout to, že vzdělanější pracovníci mají od pracovní náplně i organizace vyšší očekávání, než kterým může organizace reálně dostát, což vede k nižší míře závazku (Mowday et al., 1982).

### **Rodinný stav**

Rodinný stav má určitý vliv na míru závazku. Víceru studií zjistilo, že ženatí pracovníci či vdané pracovnice mají vyšší míru závazku než nesezdání. Ovšem jako u předchozích jmenovaných proměnných je síla tohoto vlivu velmi malá (Cohen, 1992; Mathieu & Zajac, 1990). Teoreticky nebyla souvislost rodinného stavu a závazku příliš zkoumána a rodinný stav je do studií zahrnován spíše jako deskriptivní údaj. Jedním z důvodů, proč může mít manželství vliv na míru závazku, může být například míra finančních závazků, které s ním jsou spojené. Je možné, že sezdání pracovníci potřebují více stabilní a jistou práci, kterou si snaží udržet. Tyto závazky a potřeby pak lze vidět jako „vedlejší vklady“ a manželství proto může souviset především s kontinuálním typem závazku (Mathieu & Zajac, 1990).

### **Věk**

Věk pracovníka vykazuje ve výzkumech se závazkem většinou jen slabou pozitivní korelaci (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 1993). Tato pozitivní korelace se týká afektivního, normativního i kontinuálního závazku (Meyer et al., 2002).

Důvodů, proč mají starší zaměstnanci vyšší závazek k organizaci, lze nalézt několik. V případě kontinuálního závazku se s postupem let zvětšuje počet vedlejších vkladů a tak se může stávat opuštění organizace čím dál tím více nevýhodným (Dunham et al., 1994). Jak poukazují dále Harrison a Hubbard (1998) s věkem se také může snižovat možnost alternativního pracovního uplatnění, což také přispívá k vyššímu kontinuálnímu závazku, který se stává pro pracovníka výhodnějším. S vyšším věkem se zvětšuje i míra afektivního závazku (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982). Důvodem může být například to, že organizace pro pracovníky nabývá postupně více na osobní důležitosti a může docházet také k větší identifikaci se s organizací (Chughtai & Zafar, 2006). Věk též úzce souvisí s délkou působení v dané organizaci a na dané pracovní pozici. Tyto faktory jsou rozebírány v následujících odstavcích.

## **Délka práce v dané organizaci a na dané pozici**

Délka zaměstnání v dané organizaci bývá spojována především s vedlejšími vklady (Meyer & Allen, 1984). Dle obecného očekávání dochází v průběhu delšího zaměstnání u jedné organizace k hromadění výhod, které s postupem času přibývají a tedy s vyššími předpokládanými ztrátami spojenými s těmito výhodami v případě odchodu z organizace (Mathieu & Zajac, 1990).

Mathieu a Zajac (1990) rozlišují délku práce v dané organizaci a délku práce na určité pozici v dané organizaci. Jak poukazují, obě proměnné spolu úzce souvisí, ale délka práce v organizaci je lepším prediktorem míry závazku. Míra vlivu obou proměnných na celkový závazek k organizaci je podobně jako u výše popsaných proměnných stále velmi malá. Výsledky jejich metaanalýzy dále nasvědčují tomu, že délka práce na určité pozici je lepším prediktorem pro afektivní typ závazku, zatímco délka práce v dané organizaci pro kontinuální typ závazku. Autoři dále upozorňují, že není jasné, zda míra závazku má vliv na délku setrvání v organizaci či naopak. Je samozřejmě pravděpodobné, že tato souvislost vzniká tím, že pracovníci, kteří nejsou organizaci oddáni, odcházejí dříve a častěji než ti, kteří jí oddáni jsou.

## **Plat a benefity**

Výše platu opět koreluje s mírou závazku mírně pozitivně. Plat je považován za další z vedlejších vkladů a tedy by měl mít největší vliv na míru kontinuálního závazku (Mathieu & Zajac, 1990). Vliv výše platu může mít také ale dopad na jiný druh závazku. Mathieu a Zajac (1990) navrhuje, že výše platu může ovlivňovat výši sebeúcty a tak pozitivně ovlivňovat afektivní druh závazku.

Robinson (2003) shrnuje, že kromě platu zaměstnavatelé nabízí ještě řadu dalších odměn kromě finančního ohodnocení a tak vytváří bohatší základ pro různé druhy závazku. Grover a Crooker (1995) ve svém výzkumu personálních praktik zaměřených na výhody pro rodiny (například: flexibilní rozvrh, firemní mateřská školka a další) a jejich dopadu na úroveň závazku zjistili, že tyto benefity významně podporují organizační závazek a snižují u pracovníků záměr z organizace odejít. Programy zaměřené na péči o děti podporovaly především afektivní závazek u těch pracovníků, kteří na tento benefit měli nárok.

Cohen a Gattiker (1994) prováděli metaanalýzu s cílem zjistit, jak ovlivňuje závazek k organizaci objektivní výše odměn za práci a subjektivní spokojenost s odměnami za práci. Autoři zjistili, že výše závazku závisí spíše na subjektivní spokojenosti s odměnami než na reálné výši platu a souvisejících odměn. To zřejmě vyplývá z individuálních potřeb

jednotlivých pracovníků a s čerpáním benefitů, které je organizace schopná nabídnout, ale které nemusí být vyhovující pro každého pracovníka. Rusbult a Buunk (1993) shrnují, že jednotlivci zůstávají v různých vztazích s ohledem na existující alternativy. V případě, že se jedná o vztah, kde v případě jeho ukončení nehrozí jedinci velké ztráty a zároveň se mu nabízí jiné lákavější alternativy, nebude na něj jedinec tolik odkázán a závazek k objektu vztahu bude nízký.

Z výše uvedeného souhrnu lze tedy vyvodit, že čím více lákavějších a unikátnějších odměn bude zaměstnavatel pracovníkovi nabízet, tím spíše by mohl povzbudit vyšší míru závazku. Dále lze vyvodit, že nezáleží tolik na objektivní hodnotě těchto odměn, ale více na subjektivním uspokojení, které z těchto odměn plyne bez ohledu na jejich reálnou souhrnnou výši.

### **Alternativní možnosti**

Další proměnnou, která značně odvisí od individuálního nastavení jednotlivce a jeho okolností, jsou vnímané alternativní možnosti. Jedná se především o alternativní možnosti uplatnění se u jiného zaměstnavatele, i když dle autorky mohou hrát roli také další zdroje opory či seberealizace, které pracovník vnímá pro něj jako důležité (například úspory, studium a vzdělávání). Jak shrnuje Wolowska (2014), vnímané alternativní možnosti úzce souvisí s vnímanou osobní kompetencí a přenositelností dovedností a znalostí do jiného kontextu. Vnímané alternativní možnosti jsou jedním z hlavních prediktorů kontinuálního závazku, kdy čím méně alternativ vidí jedinec jako možné, tím vyšší je jeho kontinuální závazek k organizaci (Allen & Meyer, 1990). Jak bylo naznačeno v úvodu, na současném pracovním trhu je dostatek možností uplatnění, takže v tomto kontextu se dá očekávat, že alternativní možnosti pracovního uplatnění budou relativně široké. Na druhou stranu je nutné nezapomínat, že se jedná o subjektivní faktor, který ovlivňuje řada dalších proměnných individuálního charakteru. Alternativní možnosti jsou pracovníkem srovnávány s již vynaloženými vedlejšími vklady a možnými ztrátami plynoucími z opuštění organizace. Toto srovnání pak vede k určité míře kontinuálního závazku (Allen & Meyer, 1990).

### **Zaujetí prací (job involvement)**

Zaujetí prací lze vymezit jako míru, do níž se jedinec identifikuje se svou prací (Morrow, 1983) nebo též jako internalizaci hodnot týkajících se práce a pojmání práce jako ústřední část života jednotlivce (Uygur & Kilic, 2009). Uygur a Kilic (2009) shrnují, že v konceptu zaujetí prací lze nalézt čtyři kategorie: práce jako ústřední životní zájem, aktivní podílení se na práci,

sebeúcta plynoucí z výkonu, výkon související se sebepojetím. V případě zaujetí prací se jedná o psychologické pouto k práci a v případě závazku k organizaci se jedná o psychologické pouto k organizaci. Tyto dva koncepty spolu mírně až středně korelují, přičemž zaujetí prací více koreluje s afektivní dimenzí závazku než s kontinuální (Esfahani, Emami, & Tajnesaei, 2013; Ko et al., 1997; Mathieu & Zajac, 1990; Uygur & Kilic, 2009). Lze tedy předpokládat, že pracovníci s vysokým zaujetím prací budou mít také vyšší afektivní závazek k organizaci v případě, že v ní mají pracovní pozici, na niž mohou zaujetí prací adekvátně realizovat.

### **Osobní norma závazku**

Jak již bylo vysvětleno výše, normativní závazek může být ovlivněn jednak individuálními zkušenostmi (tedy socializací či převzetím norem z rodiny) ještě před vstupem do organizace či následně organizační socializací po vstupu do organizace (Wiener, 1982). Jedinec tedy může mít silnou osobní normu závazku a vnímat loajalitu k organizaci jako důležitou v případě, že podobné názory zastávali jeho rodiče či je tato norma pozitivně kulturně podporována a jedinec si jí socializací internalizoval. Silná osobní norma závazku může vzniknout též v případě, že je časté střídání zaměstnání v dané kultuře hodnoceno negativně (Meyer et al., 1990).

### **Osobnostní rysy**

Mezi další zkoumané charakteristiky patří také osobnostní rysy jedince, které byly zkoumány často pomocí modelu Big Five. Ve vícero studiích byl prokázán pozitivní vliv extraverte především na afektivní dimenzi závazku (Erdheim, Wang, & Zickar, 2006; Nekužová et al., 2015; Panaccio & Vandenberghe, 2012; Parastoo & Kamran, 2014). Khiavi s kolektivem (2016) ve své studii zjistili negativní vliv extraverte na normativní dimenzi závazku a pozitivní vliv na kontinuální dimenzi závazku. Přívětivost má také vliv na míru závazku, ovšem výsledky studií jsou smíšené neboť byl zjištěn pozitivní i negativní vztah ke všem dimenzím závazku (Erdheim et al., 2006; Khiavi et al., 2016; Panaccio & Vandenberghe, 2012). U svědomitosti byl prokázán především její pozitivní vliv na kontinuální závazek (Erdheim et al., 2006; Khiavi et al., 2016; Parastoo & Kamran, 2014). V případě neuroticismu byl nalezen kladný vztah s kontinuálním závazkem (Erdheim et al., 2006; Khiavi et al., 2016; Panaccio & Vandenberghe, 2012) a naopak negativní s afektivním závazkem (Panaccio & Vandenberghe, 2012). V jiné studii ovšem vztah mezi afektivním závazkem a neuroticismem nebyl zjištěn žádný (Nekužová et al., 2015). Otevřenost korelovala se závazkem k organizaci



kladně, ale byly v jejím případě zjištěny odlišnosti ve vztahu k jednotlivým dimenzím (Arora & Rangnekar, 2016; Erdheim et al., 2006; Khiavi et al., 2016; Parastoo & Kamran, 2014).

Z výše uvedeného přehledu výzkumů je patrné, že jednotlivé osobnostní rysy modelu Big Five mají na míru závazku k organizaci určitý vliv. Zda je tento vliv pozitivní či negativní a kterou z dimenzí závazku ponejvíce ovlivňuje ovšem nelze jednoznačně říci, neboť výsledky výzkumů jsou různorodé až protichůdné.

Mezi další osobnostní proměnné, jejichž vliv na míru závazku k organizaci byl zkoumán, patří například motivace, potřeba úspěchu, těžiště kontroly (locus of control) či vnímaná osobní účinnost (self-efficacy) (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

### **3.2 Organizační faktory**

Mezi proměnné týkajících se přímo organizace, které byly zkoumány v souvislosti s mírou závazku, patří velikost organizace, míra centralizace a formalizace organizace a případně také typ vlastnictví organizace.

#### **Velikost organizace**

Velikost organizace je dána celkovým počtem členů v organizaci. Lze se dohadovat, že větší organizace se mohou jevit jako méně osobní, takže i jako takové, s nimiž se budou pracovníci hůře identifikovat. Na druhou stranu, být členem větší organizace může přinášet větší množství výhod, ať už to mohou být šance na povýšení či bohatší profesní kontakty (Stevens, Beyer, & Trice, 1978). Například Hodson a Sullivan (1985) zjistili, že pracovníci v menších organizacích měli silnější osobní vztahy se svým zaměstnavatelem a spolupracovníky a naopak pracovníci ve větších organizacích se potýkali s větší mírou odcizení. Su, Baird a Blair (2013) zjistili, že zaměstnanci menších organizací vykazovali vyšší míru závazku k organizaci, než tomu bylo u větších organizací. Jejich výzkum se ovšem zaměřoval na manažery organizací a je tedy možné, že vliv velikosti organizace u řadových pracovníků nebude hrát podstatnou roli jak tomu nasvědčuje výsledek metaanalýzy, kterou zpracovali Mathieu a Zajac (1990). V té se souvislost velikosti organizace s mírou závazku neprokázala jako signifikantní.

## **Centralizace a decentralizace**

Další charakteristikou organizace, která byla zkoumána v souvislosti s mírou závazku pracovníků je míra centralizace či decentralizace. Centralizace a decentralizace leží na odlišných stranách téhož kontinua. Žádná organizace není naprosto centralizovaná či decentralizovaná. Decentralizace je míra, do níž je autorita předávána na nižší stupně v organizaci. Jedná se o následek delegace manažerské práce na nižší úrovně. Může se též jednat o geografickou decentralizaci na vzdálenější jednotky organizace. Oproti tomu je centralizace mírou, do níž je moc zachovávána na nejvyšších úrovních organizace v rámci top managementu. To, kolik si top management přeje zachovat moci a kontroly, ovlivňuje míru, do níž dochází k decentralizaci. Organizace, které dávají přednost decentralizaci, tak činí mimo jiné kvůli potřebě, aby na nižších úrovních byla činěna rozhodnutí odpovídající snaze naplnit požadavky klientů (DuBrin, 2010).

Výsledky z dosud provedených ne příliš četných studií podávají smíšený obraz o vztahu centralizace či decentralizace organizace a závazku. V některých výzkumech bylo vysledováno, že účast na rozhodování (tj. decentralizace) měla pozitivní signifikantní souvislost s organizačním závazkem (Morris & Steers, 1980; Rhodes & Steers, 1981). Jiné výzkumy naopak neprokázaly mezi těmito dvěma proměnnými žádnou souvislost (Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986; Mueller, Boyer, Price, & Iverson, 1994). Souvislost mezi mírou centralizace a závazkem k organizaci nepotvrdila ani metaanalýza Mathieu a Zajace (1990).

## **Formalizace**

Míra formalizace je další z organizačních proměnných, jejíž souvislostí s organizačním závazkem se některé výzkumy zabývaly. Formalizaci lze vymezit jako míru do níž pravidla a vnitřní předpisy stanovují pracovníkovu práci a aktivity. Cílem formalizace je kontrolovat a předem určovat zaměstnancovo pracovní chování (Griffin & Moorhead, 2014).

Ve výzkumu zjišťujícím vliv organizační struktury na organizační závazek u firem státních a soukromých byl zjištěn malý pozitivní vztah mezi formalizací a závazkem ve státních firmách a středně velký pozitivní vliv formalizace u firem soukromých (Al-Qatawneh, 2014). V dalším výzkumu byl zjištěn nepřímý vliv formalizace na organizační závazek skrze nejednoznačnost role a konfliktní role (Michaels, Cron, Dubinsky, & Joachimsthaler, 1988). Toto zjištění odpovídá také předpokladu vysloveném vícero autory a sice že organizační charakteristiky jako velikost, formalizace a centralizace nemají přímý vliv na míru závazku

k organizaci, ale že jej ovlivňují skrze „bližší“ proměnné, které mají přímější dopad na míru závazku a které jsou spojené více s charakterem pracovního místa a pracovními zkušenostmi (Mathieu & Zajac, 1990; Rodriguez, Franco, & Nicolau Santos, 2006; Tufail, Zia, Khan, & Irfan, 2012). Těmito faktory se zabývají následující podkapitoly.

### **3.3 Charakteristiky pracovního místa**

Další skupinou či kategorií faktorů, které ovlivňují míru závazku pracovníka k organizaci, jsou konkrétní charakteristiky pracovního místa. Převážná většina výzkumů, které se touto problematikou zabývají, vychází z modelu charakteristik práce Hackmana a Oldhama (1975), kteří vymezili pět základních charakteristik práce: šíře dovedností užívaných při výkonu práce, identifikace s úkolem, důležitost úkolu, autonomie a zpětná vazba. Výsledkem těchto charakteristik pracovního místa jsou tři psychologické stavy: prožitek smysluplné práce, zodpovědnosti za výsledky a vědomí konkrétních výsledků konkrétních pracovních aktivit. Tyto psychologické stavy pak ovlivňují pracovní výsledky, mezi nimiž je též se závazkem související absentérství a míra fluktuace (Hackman & Oldham, 1975).

K těmto základním charakteristikám lze přidat též další charakteristiky jako je náročnost práce ať už psychická či fyzická, podmínky pro výkon práce (prostředí, prostředky a nástroje k práci), množství práce, složitost úkolů, konflikt rolí a další. Obecně lze říci, že všechny tyto charakteristiky pracovního místa vyplývají, i když ne úplně, z obecnějších organizačních charakteristik, které byly uvedeny v předešlé podkapitole. Z toho důvodu lze některé z nich řadit též k faktorům souvisejícím se zkušenostmi v organizaci. Jedná se například o zpětnou vazbu, která, pokud je v organizaci regulována stanovenými procesy, které jsou jednotné pro všechny, by spadala spíše do kategorie, které se věnuje až následující podkapitola.

V následujících odstavcích je uveden souhrn stěžejních charakteristik pracovního místa, které jsou v souvislosti se závazkem k organizaci nejčastěji zkoumány.

#### **Šíře užívaných dovedností**

Šíře užívaných dovedností označuje míru do níž pracovník potřebuje pro výkon své práce provádět různé aktivity, k nimž potřebuje množství odlišných dovedností a znalostí (Hackman & Oldham, 1975). Dle metaanalýzy provedené Mathieu a Zajacem (1990), tento faktor koreloval středně pozitivně s mírou organizačního závazku. U skupiny pracovníků s částečným úvazkem, kteří byli především studenty, byla zjištěna korelace negativní. Obecně

se ovšem předpokládá, že možnost užívat více dovedností bude pro pracovníka obohacující, a tak povede k vyššímu organizačnímu závazku než jednoduchá a monotónní práce.

### **Autonomie**

Autonomie spojená s pracovním místem udává, nakolik je pracovník nezávislý ve své práci, nakolik si může svou práci plánovat a rozhodovat o způsobu jejího provedení (Hackman & Oldham, 1975). V případě autonomie byla nalezena slabá pozitivní korelace (Ko et al., 1997; Mathieu & Zajac, 1990).

### **Rozsah práce a pracovní výzva**

Rozsah práce (job scope) a pracovní výzva (job challenge) korelují se závazkem k organizaci pozitivně. Pracovní výzva není součástí výše zmíněného modelu charakteristik práce, ovšem jak shrnují Mathieu a Zajac (1990), je pravděpodobné, že pracovníci nevnímají charakteristiky práce odděleně, ale spíše jako celek, který charakterizuje, nakolik je práce komplexní. Čím více je dané pracovní místo komplexnější, tím větší může představovat výzvu, a tím více může korelovat se závazkem k organizaci, protože je obecně obohacující a nabízí širší škálu možností například pro profesní růst.

### **Pracovní role**

Pracovní roli lze vymezit jako úlohu, „*kteřou mají lidé hrát, a chování které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 679). V souvislosti se závazkem k organizaci byl zkoumán konflikt pracovních rolí a nejasnost pracovní role. Konflikt pracovních rolí udává míru, do které jsou očekávání od této role nekompatibilní a v rozporu. Příkladem může být například zadávání odporujících si pracovních úkolů. Nejasnost pracovní role udává míru, nakolik jsou očekávání, která se s danou pracovní rolí pojí, konkretizovaná a jasná. Oba tyto faktory korelují se závazkem dle provedených výzkumů negativně a spíše minimálně (Ko et al., 1997; Mathieu & Zajac, 1990).

## **3.4 Zkušenosti s organizací**

Poslední z kategorií faktorů, které mají vliv na míru závazku pracovníka k organizaci jsou pracovní zkušenosti. Jedná se konkrétně o zkušenosti s prací v dané organizaci, které jedinec zakusí po nástupu do organizace. Nejedná se tedy o předcházející pracovní zkušenosti

v jiné organizaci, i když i ty mohou samozřejmě formovat aktuální pracovníkovy postoje k současnému zaměstnavateli. Pokud budou v následujících odstavcích zmiňovány pracovní zkušenosti, budou se tím tedy myslet pracovní zkušenosti od začátku působení pracovníka v dané organizaci.

## **Komunikace**

Komunikaci, která probíhá v organizaci, můžeme rozdělit dle několika hledisek. Jedním z nich je rozdělení komunikace na horizontální a vertikální. Horizontální komunikace zahrnuje především každodenní komunikaci s nejbližšími kolegy. Jedná se o komunikaci neformální, zahrnující sociální a emocionální interakce. V rámci horizontální komunikace můžeme vymezit blíže komunikaci mezi kolegy či komunikaci mezi jednotlivými odděleními.

Vertikální komunikace se týká účelové a formální komunikace vedoucí nejčastěji od výše postaveného managementu organizace směrem k řadovým pracovníkům. Může se jednat o komunikaci pracovníka se svým přímým nadřízeným či organizační komunikaci, která má za cíl zajistit informování o změnách v organizačních pravidlech a procesech, finančních výsledcích, úspěších pracovníků či zpětné vazby od klientů (Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy, & Wilson, 2006; Nzitunga, 2016).

Toto dělení organizační komunikace je důležité i pro její souvislost s organizačním závazkem. Obecně je kvalitní komunikace považována za faktor, který na míru závazku působí pozitivně. Například Chen a kolegové (2006) zjistili vyšší míru závazku v organizacích s otevřeným a stabilním typem organizační komunikace. Pozitivní souvislost organizační komunikace a organizačního závazku byla zjištěna též v dalších výzkumech (Nzitunga, 2016; Varona, 1996). Pozitivní korelace byla též zjištěna u souvislosti závazku s komunikací pracovníka s jeho nadřízeným (Mathieu & Zajac, 1990). Zajímavé je zjištění Postmese a kolegů (2001), kteří zkoumali ve dvou studiích rozdíl mezi horizontální a vertikální komunikací a jejich souvislost s organizačním závazkem. V obou případech došli k závěru, že horizontální komunikace má minimální vliv na míru závazku k organizaci, zatímco vertikální komunikace je podstatně silnějším prediktorem míry organizačního závazku. Autoři výzkumu vysvětlují tento rozdíl tím, že interpersonální komunikace má vliv spíše na osobní identitu jednotlivců, zatímco organizační vertikální komunikace více vliv na sociální identitu pracovníků. Vertikální komunikace tak více ovlivňuje vnímání sebe sama jako člena organizace.

## Vzdělávání a rozvoj

Poskytování školení a vzdělávání je vnímáno jako oboustranně výhodné pro zaměstnavatele i pracovníky. Trénink pracovníků je vnímán jako jednou z metod řízení lidských zdrojů, která zajišťuje organizaci konkurenční výhodu. Vzhledem k tomu, že jsou pracovníci vnímáni jako zodpovědní za svou kariéru a její rozvoj, jsou poskytovaná školení ze strany pracovníků očekávána. Jejich očekávání se stává součástí psychologické smlouvy, kdy jsou poskytnuté příležitosti ke vzdělávání předpokladem pro projevy loajality k organizaci (Bartlett, 2001).

Ve výzkumech, které se zabývají souvislostí vzdělávání a školení s mírou závazku, je rozlišováno několik působících aspektů. Jedná se o dostupnost vzdělávání, motivaci se vzdělávat, prostředí, kde je vzdělávání zdůrazňováno, a vnímané výhody ze školení plynoucí.

Například Gaertner a Nollen (1989) zjistili, že závazek souvisí s nabídkou školení a vzdělávání, ovšem nikoliv s reálným absolvováním školení. V jiných studiích bylo prokázáno, že vnímané možnosti ke školení a vzdělávání pozitivně souvisí s afektivním závazkem, ale nesouvisí s kontinuálním závazkem (Ahmad & Bakar, 2003; Bartlett, 2001). Závazek je tedy možné zvyšovat též rozšiřováním povědomí o možnostech vzdělávání a školení mezi pracovníky. Ahmad a Bakar (2003) dále zjistili, že z pěti výše uvedených zkoumaných aspektů souvisejících se vzděláváním, mělo vliv na kontinuální závazek pouze tréninkově zaměřené prostředí a vnímané benefity plynoucí ze školení.

## Vedení

Během svého působení v organizaci se pracovník setkává také s určitými styly vedení. Vedení lidí (leadership) lze vymezit jako „*schopnost přesvědčovat ostatní lidi, aby se dobrovolně chovali jinak. Vedení lidí vyjadřuje proces inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To zahrnuje rozvíjení a komunikování vize týkající se budoucnosti, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 718–719). Třemi základními úlohami lídrů jsou: definice úkolů, zajištění plnění úkolů, udržování efektivních vztahů. Dále existují různé styly a přístupy k vedení lidí (Armstrong & Taylor, 2015).

Souvislost mezi styly vedení lidí a organizačním závazkem patří mezi častá výzkumná témata a je bohatě podpořena empirickými nálezy (Keskes, 2014; Mathieu & Zajac, 1990; Yahaya & Ebrahim, 2016). Z nich vyplývá, že míru organizačního závazku nejvíce ovlivňuje transformační styl vedení, který souvisí především s afektivní dimenzí závazku. Vedoucí

uplatňující transformační styl vedení totiž ovlivňují míru závazku tím, že prosazují organizační hodnoty, plnění cílů, navazují s pracovníky intenzivnější kontakt a jsou zástupci organizační vize. Vyšší míra závazku byla též zjištěna u typů vedení, které se orientují na lidi, zahrnují je do rozhodování a podporují rozvoj pracovníků. Důležitým moderujícím faktorem je organizační prostředí. Lze tedy očekávat, že ne každý styl vedení podporuje organizační závazek, pokud tento styl vedení není odpovídající či se nehodí do daného typu organizace (Keskes, 2014).

### **Psychologická smlouva**

Jak jsme měli možnost vidět výše, dle Guesta (2004) je závazek k organizaci výsledkem psychologické smlouvy. Jak konkrétně je závazek ovlivňován psychologickou smlouvou? Možné vysvětlení podává Ng a Feldman (2008), kteří vycházejí z teorie sociální směny ze 60. let od P. Blaua. Dle této teorie je důležitou součástí sociálních vztahů reciprocita. Jedinci, kteří vnímají, že jsou respektováni a oceňováni budou s největší pravděpodobností vracet důvěru a budou emočně zainteresovaní. Přeneseno do organizačního kontextu, pracovníci, kteří vnímají, že se o ně organizace stará, podporuje je a nabízí jim vhodné či uspokojující smlouvy či dohody budou na oplátku v organizaci více emočně zainteresovaní a budou projevovat širší škálu pozitivních emocí vůči organizaci. Naopak tedy, pokud bude pracovník vnímat, že organizaci nezajímají jeho potřeby, odpovědí na to bude nižší důvěra, loajalita a horší kooperace a úsilí vložené do organizace. Míra závazku vůči organizaci je tak přímo ovlivňována psychologickou smlouvou a naplňováním či porušováním vzájemných očekávání.

Pozitivní souvislost mezi splněnými očekávanými a organizačním závazkem potvrzuje vícero studií (Guest, 2004; Ko et al., 1997; Wolowska, 2014).

### **Důvěra a spravedlnost**

Důvěra v organizaci je dalším z faktorů, které mají vliv na míru organizačního závazku. Dle Armstronga (2015) hrají důležitou úlohu ve vytváření a udržování důvěry manažerů a vyjasňování si vzájemných očekávání mezi pracovníky a zaměstnavateli. Ze studií, které shrnuje Zeffane s kolegy (2011) a Mercurio (2015) vyplývá, že důvěra souvisí především s normativním a afektivním závazkem, nikoliv však s kontinuálním závazkem. Mete a Serin (2014) došli na základě výsledků z jejich studie k závěru, že důvěra k organizaci má s organizačním závazkem významnější souvislost než organizační spravedlnost. Ta je dalším z často zkoumaných faktorů (Aamodt, 2004; Gaertner & Robinson, 1999). Obdobně jako

u organizační důvěry i u tohoto faktoru se ve studiích potvrdila souvislost s afektivním a normativním závazkem, nikoliv však kontinuálním (Ko et al., 1997).

V předchozích odstavcích byly jmenovány faktory, které mají dle mnoha výzkumů vliv či souvislost s organizačním závazkem. Nejedná se o vyčerpávající přehled, neboť faktorů plynoucích z individuální zkušenosti pracovníka s organizací může být více než dvě desítky, jak bylo zjištěno ze studia odborné literatury. Záleží tedy na konkrétním výzkumníkovi a konkrétním cíli zkoumání, dle kterého lze zvolit faktory, které jsou typické pro danou organizaci a práci v ní. Mezi takové faktory, které souvisí s mírou závazku patří například šance na povýšení (Gaertner & Nollen, 1989; Gaertner & Robinson, 1999; Ko et al., 1997), vnímané klima či atmosféra organizace (Wolowska, 2014), vnímaná podpora ze strany organizace (Mercurio, 2015) a další.

Ze čtyř kategorií faktorů popsaných v podkapitolách výše souvisí nejvíce s mírou organizačního závazku právě individuální zkušenosti pracovníka s organizací. Tyto zkušenosti mají největší vliv především na afektivní závazek (Meyer et al., 2002). Jak shrnuje Arnold (2007), zkušenosti a vnitřní faktory práce jsou pro podporu afektivního závazku důležitější, než vnější faktory (mzda, pracovní podmínky). Pro kontinuální závazek platí, že je nejvíce ovlivňován tím, jak pracovník vnímá své dosavadní vklady do organizace, a nakolik jsou pro něj důležití ostatní pracovníci, s nimiž by svým odchodem ztratil kontakt.

Zkoumání toho, které konkrétní faktory mají souvislost s jednotlivými dimenzemi závazku v konkrétní organizaci, bude předmětem empirické části práce.



## 4 Měření organizačního závazku

Z výše uvedeného výčtu přístupů k organizačnímu závazku vyplývá, že závazek je nejčastěji pojímán jako subjektivní postoj, který zaujímá pracovník k organizaci. Míra závazku je proto zjišťována různými typy dotazníků, které využívají škály k měření osobních postojů vůči objektu závazku (Jex & Britt, 2014). Níže popsané dotazníky byly vybrány s ohledem na jejich souvislost a význam pro teorii organizačního závazku a jejich četné využití ve výzkumech.

### 4.1 Dotazník organizačního závazku

Dotazník organizačního závazku (OCQ – Organizational commitment questionnaire) vytvořený autory Porter, Mowday, Steers a Boulian (1974) se stal první široce užívanou škálou pro měření organizačního závazku. Dotazník se skládá z patnácti položek, z nichž některé jsou záporně formulované s obráceným skórováním za účelem snížení případného zkreslení odpovědí. Odpovědi zaznamenávají respondenti pomocí sedmistupňové Likertovy škály na kontinuu od „naprosto souhlasím“ až po „naprosto nesouhlasím“. Dle autorů má být dotazník použitelný pro většinu pracující populace.

OCQ má obecně žádoucí psychometrické vlastnosti (Jex & Britt, 2014). Sami autoři uvádí vnitřní konzistenci zjištěnou pomocí koeficientu alfa v rozmezí 0,82 až 0,93 (Porter et al., 1974). Kritika tohoto dotazníku se týká především jeho dimenzionality. Dotazník je konstruován dle teorie Portera a kolegů (1974) jako jednodimenzionální. To ale vyvrací například Angle a Perry (1981). Zjistili, že devět položek měří hodnotový (tedy afektivní) závazek k organizaci a zbylých šest závazek zůstat (tedy kontinuální). Jako dvojdimezionální hodnotí dotazník také Commeirasová a Fournier (2001). Ti poukazují na nízkou reliabilitu této druhé dimenze a také na fakt, že dotazník vytvořený v roce 1974 již nemusí být v dnešní době za odlišných podmínek použitelný. Pokud by tedy výzkumník chtěl využít tento dotazník, doporučují kvůli lepším psychometrickým vlastnostem použít jeho kratší verzi, ovšem s vědomím omezení, že měří pouze afektivní závazek k organizaci.

### 4.2 Dotazník tří dimenzí závazku

Dotazník tří dimenzí závazku (TCM employee commitment survey) vychází z trojdimenzionálního modelu závazku Meyera a Allenové (1991). Dotazník je tvořen třemi

škálami, které měří tři odlišné dimenze závazku pracovníka k organizaci. Škála afektivního závazku (ACS) měří závazek založený na psychologické vazbě pracovníka k organizaci. Škála normativního závazku (NCS) měří závazek založený na vnímané povinnosti zůstat členem organizace. Škála kontinuálního závazku (CCS) měří závazek založený na potřebě zůstat členem organizace z obavy z případných ztrát, které jsou spojené s opuštěním organizace. Každá z těchto škál je skórována zvlášť a dohromady mohou být využity k identifikaci již výše zmíněných profilů závazku.

Původní forma dotazníku (Allen & Meyer, 1990) obsahovala osm položek v každé škále. Na základě kritiky vzešlé z empirických výzkumů provedli autoři revizi škál. Novější verze dotazníku sestává ze šesti položek v každé škále (Meyer & Allen, 2004; Meyer et al., 1993). Položky jsou formulovány ve formě výroků týkajících se vztahu pracovníka k organizaci a jejich důvodů pro zachování členství v organizaci. Odpovědi ze starší i novější verze jsou zaznamenávány pomocí Likertovy sedmistupňové škály od „silně nesouhlasím“ po „silně souhlasím“.

Přehledu kritických výtek vůči trojdimenzionálnímu modelu, a tedy i potažmo tohoto dotazníku, byl již dán prostor v jedné z předchozích podkapitol. Co se týče kritiky jednotlivých škál, detailně je zkoumal Solinger s kolegy (2008). Ti na základě přehledu dosavadních výzkumů zpochybňují konvergentní validitu kontinuálního závazku. Z provedených výzkumů vyplývá, že kontinuální závazek koreluje mírně negativně či skoro vůbec s afektivním závazkem, důležitými koreláty a také s důležitými pracovními důsledky. Konvergentní validitou kontinuální škály závazku se zabývali i McGee a Ford (1987). Ti zjistili, že je kontinuální závazek složený ze dvou dimenzí: dimenze důležitých ztrát a dimenze nedostatku vnímaných alternativ. Autoři dotazníku (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 2004) na tuto kritiku zareagovali úpravou kontinuální škály závazku. Ponechali v ní pouze položky zjišťující dimenzi důležitých ztrát, tedy nenahraditelných vkladů, o něž pracovník odchodem z organizace nenávratně přijde (Solinger et al., 2008).

Normativní závazek (a tedy i škála normativního závazku) bývá kvůli své vysoké korelaci s dimenzí afektivního závazku vnímán jako nadbytečný kvůli nízké diskriminační validitě (Ko et al., 1997). Z výzkumů také vyplývá, že některé z předpokladů normativního závazku korelují obdobně s afektivním závazkem (Solinger et al., 2008). Zajímavý pohled na tuto problematiku podává, jak bylo již uvedeno výše, Cohen (2007). Podle něj vzniká normativní závazek ještě před vstupem do organizace, kde se následně může vyvinout

v afektivní závazek. Tímto způsobem tedy vysvětluje existenci oněch společných předpokladů a vysokou korelaci obou dimenzí mezi sebou.

Někteří autoři se domnívají, že trojdimenzionální model nelze použít jako obecný model organizačního závazku, neboť koncept jako takový není konzistentní. Využitelnost modelu a tedy i dotazníku vidí ovšem jako v nástroji pro predikci fluktuace (Solinger et al., 2008).

### 4.3 Škála KUT

Zřejmě nejnovějším nástrojem pro měření závazku je škála KUT (Klein et al., Unidimensional, Target-free measure), která vznikla na základě jednodimenzionálního modelu definovaného Kleinem a kolegy (2012). Výsledná škála (Klein et al., 2014) se skládá ze čtyř položek, na které lze odpovídat na pětistupňové škále od „vůbec ne“ až po „extrémně moc“.

Autoři zkonstruovali škálu tak, aby byla využitelná pro různé volitelné objekty či cíle závazku. To je také jednou z předností tohoto dotazníku, který se navíc díky své délce (a tedy i rychlosti a snadnosti vyplňování) může stát univerzálním nástrojem pro měření a porovnávání více typů závazku k různým objektům na pracovišti. Další výhodou je také jednoduchost dotazníku. Autoři se cíleně snažili během vývoje dotazníku vyloučit prolínání s jinými koncepty, jako je například identifikace s daným objektem. Podobně se snažili také vyloučit propojení škály, která má měřit pouze konstrukt závazku, s dalšími konstrukty, jakými jsou například možné důsledky závazku (například fluktuace). Ze zjištění autorů dotazníku vyplývá, že jejich škála významně méně koreluje s těmito důsledky a příbuznými konstrukty, než je tomu jiných metod měření závazku (Klein et al., 2014).

Možné další výhody či nevýhody ukáže až další empirické použití škály, která je relativně nová. Autoři ji prozatím ověřili na osmi rozdílných objektech, což nemůže zatím naprosto zaručit jejich záměr, že je škála univerzálně použitelná. Další otázkou je využitelnost škály v odlišných kulturních a jazykových podmínkách.

## Empirická část

---

## 5 Charakteristika společnosti

### Historie a struktura společnosti

Firma<sup>1</sup>, ve které probíhal výzkum, je společností s ručením omezeným, která je součástí mezinárodní evropské skupiny složené z více než 30 poboček v 6 zemích Evropské Unie. Společnost byla založena v zahraničí v 80. letech minulého století a první pobočka v České republice byla otevřena v letech devadesátých. Od té doby bylo založeno v České republice několik dalších poboček, aktuálně se Firma se sídlem v Praze chlubí celorepublikovým pokrytím s pobočkami v téměř všech krajských městech. V současné době má Firma v České republice přes 200 zaměstnanců. Firma je členem Asociace poskytovatelů personálních služeb – APPS.

### Profesní zaměření, trh a konkurence

Firma je personální agenturou. Jejím předmětem podnikání je zprostředkování zaměstnání. Služby, které Firma poskytuje, jsou rozděleny do tří oblastí:

- Nábor zaměstnanců na hlavní pracovní poměr
- Agenturní zaměstnávání
- Služby (např. HR poradenství, Talent Management)

Firma je jedním z předních a největších poskytovatelů personálních služeb na českém trhu. Vyniká mezi konkurencí především v náboru na trvalý pracovní poměr. Klienty Firmy jsou mimo jiné také velké nadnárodní i tuzemské společnosti. Firmě se na trhu velmi daří a udržuje si svou dominantní pozici mezi konkurencí, což vyplývá mimo jiné i z finančních měřítek jako je obrát ve výši více než 1 300 mil. Kč za fiskální rok 2015/2016.

### Lidské zdroje a pracovní pozice

Ve Firmě lze rozdělit pracovní pozice na dva hlavní typy: obchodní pozice a podpůrné pozice. Hlavní náplň práce obchodních pozic je spolupráce s klienty, kandidáty a obsazování jednotlivých pracovních míst. Náplň práce podpůrných pozic se liší dle oddělení, cílem je zajistit všechny procesy a poskytnout podporu pro obchodní aktivity Firmy.

---

<sup>1</sup> Kvůli zachování anonymity organizace, v níž výzkum probíhal, bude místo názvu užíváno označení „Firma“.

V pražské pobočce se nachází čtyři obchodní oddělení, každé z nich má svého branch managera, jimž je nadřízený area manager. Tři z těchto oddělení zajišťují nábor zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a liší se dle oboru pracovních pozic, které mají na starosti. Čtvrté obchodní oddělení se zaměřuje na agenturní zaměstnávání. V těchto odděleních jsou pracovníci zařazeni převážně do těchto pozic:

- Konzultantské typy pozic: recruitment consultant, senior recruitment consultant, project coordinator, team leader
- Talent sourcer, senior talent sourcer
- Týmová asistentka (podpůrná pozice)

Konzultantské typy pozic se zaměřují na komunikaci s klienty a umístování kandidátů. Cílem talent sourcerů je vyhledávání kandidátů a týmová asistentka zajišťuje administrativní podporu celému oddělení.

Mezi podpůrné oddělení patří účetní oddělení, marketingové oddělení, recepce a IT oddělení, v nichž jsou jednotlivé pozice dále blíže specializovány.

### **Nábor pracovníků, rozvoj a hodnocení**

Mezi nově přijímanými pracovníky na pozice recruitment konzultantů či talent sourcerů převažují uchazeči s bakalářským či vysokoškolským vzděláním s velmi dobrou znalostí anglického jazyka. Firma klade kromě zkušeností, znalostí a schopností důraz na osobnostní profil a hodnoty, které mají být souhlasné s celkovými charakteristikami Firmy. V inzerátech se tedy například vyskytuje důraz na přátelskou povahu, týmového ducha, soutěživost, samostatnost, zodpovědnost a proaktivitu. Firma vyhlašuje též interní výběrová řízení a především manažerské pozice obsazuje vlastními pracovníky.

Pracovníci Firmy jsou motivováni dobrými šancemi na povýšení. Typickým kariérním postupem je například postup z týmové asistentky či talent sourcera na recruitment konsultanta, který může být povýšen dále na team leadera či branch managera.

Každý nový pracovník absolvuje vstupní školení, které trvá dle typu pozice dva až čtyři dny. Zároveň má manažerem svého oddělení připravený adaptační plán, který je aktuální po dobu trvání zkušební doby. Během prvních týdnů zaučují nového pracovníka především kolegové a manažer, k dispozici je též mentor.

V průběhu dalšího působení ve Firmě jsou pro pracovníky připravována různě zaměřená školení určená pro různé cílové skupiny. Pracovník se může na tato školení přihlašovat se souhlasem svého manažera. Školení se zaměřují na prohloubení osobnostních předpokladů

a získání dalších odborných znalostí potřebných pro výkon práce. Jedná se o znalosti v oblasti marketingu, jednání s klienty, technik vedení pohovoru, práce s interními systémy a další. Firma také pořádá semináře informující o aktuálních legislativních změnách a dalších tématech souvisejících s aktuálním děním na trhu práce. Pracovníci se též mají možnost vzdělávat jazykově.

Jednou za půl roku absolvují všichni zaměstnanci, kteří ve Firmě pracují déle než pět měsíců, pololetní hodnocení. Výkon je hodnocen skrze stanovené cíle a kompetence, které vychází z firemních hodnot. Během hodnocení probíhá kromě vzájemné zpětné vazby také vyhodnocení a nastavování individuálního plánu. Individuální plán zahrnuje oblasti, v nichž se chce pracovník rozvíjet, včetně stanovení metod, kterými svých cílů dosáhne. Firma apeluje na pracovníkovu vlastní proaktivitu v rámci osobního a profesního rozvoje a zároveň nabízí pomocnou ruku a možnosti, jak zvolených cílů dosáhnout.

### **Firemní kultura a hodnoty**

Firma je specifická svým důrazem na přátelskou a týmovou atmosféru. Bez ohledu na umístění v pracovní hierarchii je zvykem tykání. Ve Firmě je vzhledem k obchodním kontaktům s klienty a kandidáty stanoven formální styl oblékání s výjimkou méně formálních pátků.

Volnější přístup panuje k úpravě vlastního pracovního místa, které si pracovníci mohou přizpůsobit svým potřebám. Ve Firmě se též udržují gratulace k narozeninám pracovníků s příspěvkem od Firmy a jsou též oslavována různá výročí a úspěchy pracovníků.

Důraz na týmovou, inspirativní a přátelskou atmosféru se prolíná též základními firemními hodnotami. Hlavním cílem Firmy je být nejlepší, jak v oboru podnikání, tak v naplňování očekávání klientů, uchazečů i vlastních pracovníků. Je kladen důraz na komunitu, která se skládá z klientů, kandidátů a pracovníků Firmy. Právě lidi jsou inspirací a důležitá je komunikace mezi nimi, která vede ke sdílení vědomostí a prohlubování odbornosti. S hledáním inspirace souvisí též důraz na hledání inovací ať už skrze nové myšlenky nebo technologie. Firma si staví na tom, že právě lidé a jejich různost jsou jejím nejdůležitějším zdrojem a skrze spojení jejich odlišných osobností a talentů dochází k posílení jedinečnosti Firmy a její síly jako jednoho týmu.

## **6 Výzkumné cíle a otázky**

### **6.1 Výzkumné cíle**

Z teoretické části vyplynulo, že na míra závazku pracovníků k organizaci může souviset s různými faktory. Ty lze obecně rozdělit do individuálních proměnných, organizačních proměnných, proměnných souvisejících s pracovní pozicí a proměnných souvisejících s působením v dané organizaci, tedy konkrétní zkušenosti s organizací.

Vzhledem k tomu, že je výzkum prováděn pouze v jedné organizaci, a to navíc pouze v její jedné pobočce, neklade si práce za cíl objasnit širší souvislosti či zjištění generalizovat. Výzkum shrnutý v této práci si klade za cíl zmapování a popis organizačního závazku a souvisejících faktorů v konkrétní organizaci. Výsledkem výzkumu bude popis aktuální situace v organizaci, co se závazku a jeho typu týče, určení souvisejících faktorů a určení rozdílů mezi různými skupinami pracovníků. Firma poté může údajů získaných v tomto výzkumu využít pro lepší plánování postupů a metod, které mají za cíl závazek pracovníků zvyšovat.

### **6.2 Výzkumné otázky**

Na základě výše stanovených výzkumných cílů byly vymezeny dvě hlavní výzkumné otázky:

- 1) Jaký typ závazku a jaký profil závazku převažuje?
  - a) v celé Firmě
  - b) u obchodních a podpůrných typů pozic
  
- 2) Které faktory signifikantně souvisí s mírou závazku pozitivně a které negativně?
  - a) v celé Firmě
  - b) u obchodních typů pozic s ohledem na délku působení ve Firmě (do 1 roku a nad 1 rok)
  - c) u podpůrných pozic s ohledem na délku působení ve Firmě (do 1 roku a nad 1 rok)



### 6.3 Hypotézy

Dále byly stanoveny též podrobnější hypotézy, vycházející ze studia odborné literatury a analýzy polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných teoretických předpokladů jsme se rozhodli formulovat hypotézy buď v nulové či alternativní formě. Volba alternativní formy hypotézy je vždy blíže zdůvodněna spolu s uvedenou hypotézou. Dále je v textu každá z hypotéz rozdělena pro přehlednost na tři části, pro každou z dimenzí závazku zvlášť.

Prvních pět hypotéz se týká demografických charakteristik a zjišťování, zda mezi skupinami, které z rozdělení na základě demografických charakteristik získáme, existuje signifikantní rozdíl mezi mírou každé z dimenzí závazku. Poslední tři hypotézy zjišťují taktéž rozdíl mezi skupinami, ovšem tentokrát se zaměřují na charakteristiky související s působením v organizaci a na konkrétním typu pracovní pozice.

H<sub>01</sub>: Míra a) afektivního, b) kontinuálního, c) normativního závazku se neliší dle pohlaví.

H<sub>02</sub>: Míra a) afektivního, b) kontinuálního, c) normativního závazku se neliší dle věku.

H<sub>03</sub>: Míra a) afektivního, b) kontinuálního, c) normativního závazku se neliší dle rodinného stavu.

H<sub>04</sub>: Míra a) afektivního, b) kontinuálního, c) normativního závazku se neliší dle dosaženého vzdělání.

H<sub>A5</sub>: Míra a) afektivního, b) kontinuálního, c) normativního závazku se liší dle toho, zda pracovník studuje či nikoliv.

*Předpokládáme, že studující pracovníci budou mít nižší míru závazku ve všech třech dimenzích.*

H<sub>A6</sub>: Míra a) afektivního, b) kontinuálního, c) normativního závazku se liší dle typu pozice.

*Předpokládáme, že pracovníci na obchodních pozicích budou mít vyšší míru kontinuálního závazku než pracovníci na podpůrných pozicích.*

H<sub>A7</sub>: Míra a) afektivního, b) kontinuálního, c) normativního závazku se liší dle typu pracovního úvazku.

*Předpokládáme, že pracovníci zaměstnaní na zkrácený pracovní úvazek budou mít nižší závazek ve všech třech dimenzích než pracovníci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr.*

H<sub>A8</sub>: Míra a) afektivního, b) kontinuálního, c) normativního závazku se liší dle délky působení ve Firmě.

*Předpokládáme, že pracovníci působící u Firmy déle jak jeden rok budou mít vyšší kontinuální závazek.*

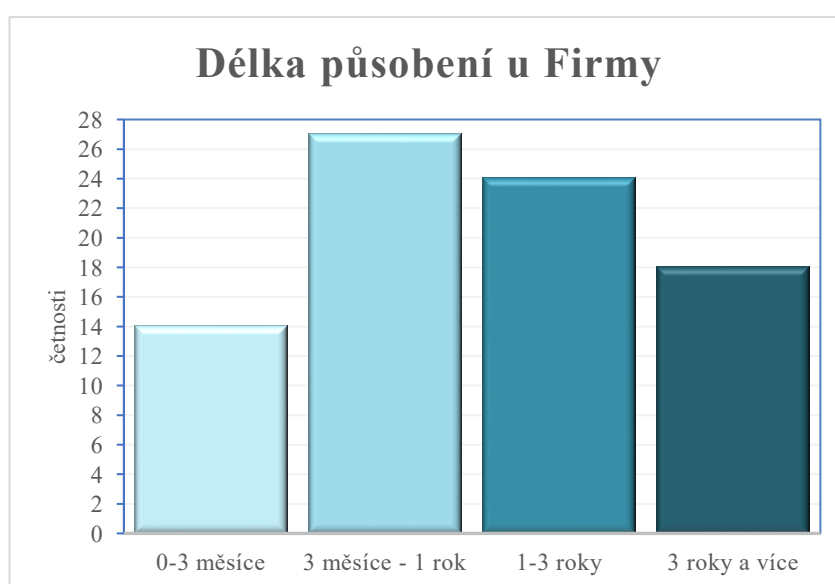
## 7 Charakteristika základního a výzkumného souboru

### Charakteristika základního souboru

Výzkum a sběr dat pro tuto diplomovou práci probíhal v největší české pobočce Firmy, kde je i sídlo společnosti, v Praze. Pražská pobočka je kromě své velikosti (čítá v současnosti zhruba 100 pracovníků) specifická také prestižní lokalitou v centru Prahy a tím, že v ní sídlí většina českého top managementu, částečně zde též působí evropští manažeři a pravidelně se konají zasedání nejvyššího vedení.

Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce zaměřuje na řadové pracovníky Firmy, a nikoliv na pracovníky na manažerských postech, budou se dále uvedená data týkat právě řadových pracovníků. Těch bylo v pražské pobočce zaměstnáno v době psaní diplomové práce okolo 80-83 (číslo se liší kvůli příchodu a odchodu některých z pracovníků).

Ve Firmě pracuje převážná většina žen, zastoupení mužů je necelých 23 %. Průměrný věk pracovníků je 30 let. Pracovníci jsou ve většině případů zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, pouze 9 % pracovníků pracuje na dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce. Počet pracovníků, kteří ve Firmě nepracují déle než jeden rok, je téměř vyrovnaný s počtem pracovníků, pracujícím ve Firmě nad jeden rok. Detailnější přehled podává níže uvedený histogram. Průměrná doba působení současných pracovníků u Firmy je 2 roky a 1 měsíc. Medián působení pracovníků u Firmy je ovšem 1 rok a 1 měsíc. Tento rozdíl je způsobem především působením 6 pracovníků, kteří jsou u Firmy déle jak 5 let. Nejdéle působící pracovník je přitom u Firmy zaměstnán již 18,5 roku.



Histogram 1: Délka působení pracovníků u Firmy

## Charakteristika výzkumného souboru

V odstavcích níže následuje popis výzkumného vzorku z hlediska demografických charakteristik a charakteristik souvisejících s působením pracovníka u Firmy. Protože se jedná o malý výzkumný vzorek lze jednotlivce případně identifikovat kombinací vícero charakteristik. Z toho důvodu bylo stanoveno širší rozpětí jednotlivých proměnných a jejich rozdělení (pokud to bylo možné) do obecnějších kategorií. Z důvodu zachování anonymity respondentů byla proto také u tří demografických proměnných (pohlaví, věk, rodinný stav) oproti původnímu plánu nastavena možnost tuto položku přeskočit. Dále byla pro respondenty z podpůrných typů pozic stanovena též možnost zvolit, že si nepřejí oddělení blíže uvádět.

Dotazník byl rozeslán 80 řadovým pracovníkům Firmy a bylo obdrženo 50 odpovědí. Vzhledem k tomu, že až na výjimku tří demografických proměnných, byly všechny odpovědi nastaveny jako povinné a respondenti volili z předem připravených kategorií či vepisovali celé číslo nebyla nutnost žádného z respondentů z výzkumu vyřazovat kvůli nedostatečně vyplněným položkám. Návratnost dotazníku tedy činí 62,5 %.

### Pohlaví

Ve Firmě pracuje převážná většina žen a tento poměr se dorazil i v rozložení pohlaví ve výzkumném vzorku. Ten obsahuje 42 žen a 7 mužů, 1 respondent tuto položku nezodpověděl.

Pohlaví	Četnost	Procento
Žena	42	84 %
Muž	7	14 %
Neuvedeno	1	2 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 2: Pohlaví respondentů výzkumného vzorku

### Věk

Věk byl zjišťován pomocí 4 kategorií, aby tak byla zachována možnost anonymity a zároveň byla možnost na tuto položku neodpovědět. Více než polovině pracovníků (58%) je méně jak 30 let. Nejpočetnější věkovou kategorií je 26-29 let.

Věk	Četnost	Procento
20–25 let	12	24 %
26-29 let	17	34 %
30-35 let	11	22 %
36-50 let	6	12 %
Neuvedeno	4	8 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 3: Věk respondentů výzkumného vzorku

### Nejvyšší dosažené vzdělání a probíhající studium

Převážná většina pracovníků má vysokoškolský či bakalářský titul, jedná se o celých 70 %. Někteří z pracovníků souběžně s prací ve Firmě studují, jedná se ovšem pouze o 8 % z celkového počtu výzkumného vzorku.

Nejvyšší dosažené vzdělání	Četnost	Procento
Středoškolské s maturitou	14	28 %
Vyšší odborné	1	2 %
Bakalářské	13	26 %
Vysokoškolské	22	44 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů výzkumného vzorku

Studijní stav	Četnost	Procento
Studuje	4	8 %
Nestuduje	46	92 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 5: Studijní stav respondentů výzkumného vzorku

### Rodinný stav

Další z demografických proměnných, které byly ve výzkumu zjišťovány je rodinný stav. Na tuto položku neodpověděli 4 pracovníci. Nadpoloviční většina pracovníků je svobodných.

Rodinný stav	Četnost	Procento
Svobodný/á	33	66 %
Ženatý/vdaná	11	22 %
Rozvedený/á	2	4 %
Neuvedeno	4	8 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 6: Rodinný stav respondentů výzkumného vzorku

### Délka působení ve Firmě

Pro tento výzkum důležitou proměnnou je doba působení ve Firmě. Ve výzkumné vzorku působí 58 % pracovníků ve Firmě déle než jeden rok. 30 % dokonce déle než 3 roky. Nejvíce pracovníků z tohoto vzorku působí v současnosti ve Firmě mezi 3 měsíci až 1 rokem. Zajímavé je srovnání ochoty vyplnit dotazník u jednotlivých kategorií. Nejvíce vyplnili dotazník pracovníci, kteří jsou ve Firmě déle jak 3 roky, dotazník vyplnilo 15 z 18 respondentů, jimž byl dotazník zaslán.

Délka působení ve Firmě	Četnost	Procento
0-3 měsíce	3	6 %
3 měsíce – 1 rok	18	36 %
1-3 roky	14	28 %
3 roky a více	15	30 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 7: Délka působení ve Firmě u respondentů výzkumného vzorku

### Typ pracovní pozice, oddělení a typ pracovní smlouvy

Další důležitou proměnnou, která bude hrát ve výzkumu zásadní roli je typ pracovní pozice. Ve Firmě existují dva hlavní typy pracovních pozic řadových pracovníků: obchodní pozice a podpůrné pozice. Ve výzkumném vzorku jsou oba typy pozic zastoupeny rovnoměrně.

Typ pracovní pozice	Četnost	Procento
Obchodní pozice	25	50 %
Podpůrná pozice	25	50 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 8: Typ pracovní pozice respondentů výzkumného vzorku

Převážná většina pracovníků (88 %) z výzkumného vzorku je ve Firmě zaměstnána na hlavní pracovní poměr, zbylých 12 % na částečný či zkrácený úvazek do 30 hodin týdně.

Týdenní pracovní doba	Četnost	Procento
Do 20 hodin	3	6 %
26-30 hodin	3	6 %
40 hodin	44	88 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 9: Týdenní pracovní doba u respondentů výzkumného vzorku

V další tabulce níže je shrnuto zastoupení respondentů dle jednotlivých oddělení. Pracovníci na podpůrných typech pozic měli k dispozici možnost neupřesňovat, z jakého jsou oddělení. Vzhledem k zachování anonymity Firmy nejsou také vyjmenovány názvy jednotlivých obchodních oddělení.

Oddělení	Četnost	Procento
Obchodní odd. A	11	22 %
Obchodní odd. B	8	16 %
Obchodní odd. C	5	10 %
Obchodní odd. D	5	10 %
Účetní oddělení	6	12 %
IT oddělení	3	6 %
Recepce	2	4 %
Marketingové odd.	1	2 %
Nespecifikovaná podpůrná pozice	9	18 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Tab. 10: Zastoupení respondentů dle jednotlivých oddělení

## Přesčasová práce

Další proměnnou, která dokresluje obrázek výzkumného vzorku a která je dále též zahrnuta ve zkoumání jednotlivých faktorů souvisejících s mírou závazku je přesčasová práce. Z analýzy odpovědí vyplývá, že na obchodních typech pozic pracovníci stráví přesčasovou práci v průměru 6,2 hodiny týdně, což je dva krát více než pracovníci podpůrných typů pozic.

Tento fakt je dán zřejmě i odlišným způsobem odměňování. Dle manuálu zaměstnance se přesčasová práce považuje za dobrovolnou a není proplácena. Obchodní typy pozic mají ovšem kromě základní mzdy pohyblivou složku, takže jsou odměňováni též dle výsledků.

Z analýzy tabulek četností uvedených v příloze 3 dále vyplývá, že pouze 3 pracovníci z obchodních oddělení, kteří dotazník vyplnili, nepracují přes čas vůbec. U podpůrných typů pozic nepracuje přesčas vůbec necelá polovina, konkrétně 12 pracovníků. Detailnější rozložení podávají níže uvedené histogramy.

Jako zajímavost lze uvést též výsledky z analýzy časové stopy jednotlivých odpovědí, kterou automaticky zaznamenává využitý formulář Google Forms. Mimo běžnou pracovní dobu (tj. mimo otvírací hodiny Firmy) vyplnilo dotazník 15 pracovníků z toho 9 dokonce o víkendu, což je necelých 19 % z výzkumného vzorku. Tento fakt je umožněn též tím, že pracovníci mají možnost práce z domova skrze vzdálený přístup a též mají přístup k pracovní mailové schránce na svých pracovních telefonech.

Práce přesčas	Průměr	Medián	Minimum	Maximum
Obchodní pozice	6,2	4	0	20
Podpůrná pozice	3,2	1	0	20

Tab. 11: Přehled práce přesčas u respondentů z výzkumného vzorku





**Histogram 2: Rozložení průměrných přesčasových hodin za týden**

## 8 Organizace výzkumu a způsob zpracování dat

Na základě prostudované odborné literatury a teorie popsané v první části práce, byly zvoleny předběžné cíle výzkumu. Vybraná organizace byla oslovena s žádostí o možnost výzkum realizovat a byl získán předběžný souhlas, čímž započal proces postupného schvalování finální verze celého výzkumu. Podmínkou souhlasu bylo uchování anonymity Firmy. Vztah autorky k Firmě je blíže upřesněn v příloze 5. Stěžejní roli ve schvalovacím procesu hrálo HR oddělení Firmy, s nímž byl design výzkumu i znění otázek konzultováno.

Jak je blíže popsáno níže v podkapitole popisujícím výzkumné metody, byla vytvořena první verze dotazníku a formát polostrukturovaných rozhovorů, které byly schváleny jak HR oddělením, tak manažerem Firmy pro ČR. Tento manažer ovšem ještě před distribucí dotazníku z Firmy odešel, a naopak došlo k nastoupení nové HR manažerky. Bylo tedy nutné nechávat finální verzi dotazníku ještě znovu schválit. Schválení bylo obdrženo tentokrát i od nejvyššího vedení Firmy.

Po konečném schválení proběhly oba polostrukturované rozhovory a provedena jejich kvalitativní analýza. Na základě vzešlých zjištění byly ještě upraveny a doplněny některé z položek dotazníku, jak blíže popisuje podkapitola 10.1. Na základě těchto rozhovorů byly též vytvořeny z výzkumných cílů vyplývající výzkumné otázky a jednotlivé hypotézy.

Finální dotazník (uveden v příloze 1) byl rozesílán v zastoupení autorky práce manažerkou HR. Pracovníci mohli vyplňovat dotazník po dobu pěti pracovních dní. Po jejich uplynutí byl sběr odpovědí ukončen a výsledky statisticky zpracovány programem SPSS Statistics 22 a Excel. Výsledky statistického zpracování jsou uvedeny v podkapitole 10.2.

## 9 Výzkumné metody

Jako výzkumný design byl zvolen smíšený kvalitativně-quantitativní výzkum. Kvalitativní část je zastoupena studiem interních materiálů a polostrukturovanými rozhovory a jejich analýzou. Poznatky ze studia interních materiálů sloužily především k popisu Firmy a dále ke stanovení některých položek dotazníku. Níže následuje bližší popis polostrukturovaných rozhovorů a dotazníku.

### 9.1 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory měly za cíl lepší zmapování současné situace v organizaci s ohledem na míru závazku a možné faktory, které jej ovlivňují.

Rozhovory byly vedeny se zástupkyní z HR oddělení a z řad manažerů. Rozhovory byly vedeny s každou z respondentek zvlášť v uzavřené místnosti Firmy. Rozhovory byly se souhlasem respondentek zaznamenávány na diktafon a následně byl proveden jejich doslovný přepis, který je součástí přílohy 5. Doba rozhovoru nebyla předem omezena a pohybovala se mezi 17–30 minutami. Před začátkem rozhovoru byl respondentkám objasněn účel rozhovoru, byly ujistěny o anonymitě rozhovorů a také jim byla přečtena definice závazku pracovníka k organizaci tak, jak je stanovena v této diplomové práci. Následně bylo respondentkám postupně pokládáno pět níže uvedených otázek, vztahujících se ke zjišťování bližších informací o závazku pracovníků k Firmě a také otázka zjišťující projektivním způsobem charakter a hodnoty Firmy. Během rozhovoru byly respondentkám kladeny další upřesňující, rozvíjející a doplňující otázky.

#### Hlavní otázky:

1. Jak obecně hodnotíte kvalitu a míru závazku pracovníků k Firmě?
2. Které faktory mají dle Vašeho názoru největší pozitivní vliv na míru závazku?
3. Které faktory mají dle Vašeho názoru největší negativní vliv na míru závazku?
4. Jakými metodami se pokouší Firma zvyšovat míru závazku a loajalitu svých pracovníků?
5. K jakému zvířeti byste Firmu přirovnala? Proč?

Analýzou rozhovorů se zabývá podkapitola 10.1. Na jejím základě byly následně upraveny a doplněny ještě některé položky dotazníku.

## 9.2 Dotazník

Dotazník je částečně autorský, skládá se ze tří částí a je celý uveden v příloze 1. Všechny části dotazníku prošly před distribucí pilotáží na malém vzorku osob ( $n=5$ ), která sloužila pro ověření srozumitelnosti jednotlivých položek.

### I. část

První část obsahuje dotazník Tří dimenzí závazku (TCM employee commitment survey) autorů Meyera a Allenové (2004). Tento dotazník je již podrobněji popsán v podkapitolách 2.3.5 a 4.2. Autorce není známo, že by byl dotazník do českého jazyka již přeložen, dohledala pouze částečné překlady jedné ze škál (afektivní závazek). Z toho důvodu bylo nutné dotazník přeložit za využití metody zpětného překladu. Autorka přeložila dotazník z anglického jazyka do českého. Českou verzi poté přeložil překladatel (anglický rodilý mluvčí se znalostí českého jazyka) zpět do anglického jazyka. Poté došlo k porovnání obou verzí testu a finální úpravě formulace jednotlivých položek tak, aby byl zachován původní význam a srozumitelnost. Takto přeložený dotazník byl podroben pilotnímu zkoumání na malém vzorku osob ( $n=5$ ) spolu s ostatními částmi dotazníku, aby tak byla ověřena srozumitelnost položek. Dle zpětné vazby byly ještě některé položky upraveny s cílem srozumitelnost vylepšit a některé položky od sebe lépe odlišit.

Přeložený dotazník Tří dimenzí závazku se sestává ze tří škál (afektivní, kontinuální a normativní dimenze) z nichž každá má šest položek. Respondenti odpovídají na tvrzení pomocí šestistupňové Likertovy škály od „rozhodně nesouhlasím“ po „rozhodně souhlasím“. Všechny položky této části dotazníku měly nastaveno povinné vyplnění. Dle instrukcí autorů dotazníku byly položky náhodně seřazeny za pomoci generátoru náhodných čísel. Z psychometrických vlastností přeložené finální verze dotazníku uvádíme jeho reliabilitu. Ta byla vypočtena pomocí vnitřní konzistence škál (Cronbachovo  $\alpha$ ). Pro škálu afektivního závazku je výsledek  $\alpha = 0,72$ , pro škálu kontinuálního závazku  $\alpha = 0,62$  a pro škálu normativního závazku byl získán výsledek  $\alpha = 0,75$ .

### II. část

V druhé části dotazníku byly zjišťovány jednotlivé faktory, které mohou s mírou závazku souviset. Celkem bylo zjišťováno 5 individuálních charakteristik, 11 charakteristik souvisejících s pracovním místem a 22 charakteristik zjišťujících zkušenosti v dané Firmě. Převážná většina položek byla přejata z jiných podobných výzkumů, některé byly pouze

přeloženy, jiné mírně upraveny a některé vytvořeny dle výsledků z polostrukturovaných rozhovorů autorkou samotnou. Přehled zdrojů jednotlivých položek je shrnut v příloze 2. Jednotlivé faktory jsou uvedeny v příloze v korelační tabulce v příloze 4 a jejich analýza je probrána v podkapitole 10.2. Stejně jako v I. části, jednotlivé položky byly seřazeny náhodně dle výsledků z generátoru náhodných čísel. Odpovědi mohli respondenti zaznamenávat též pomocí šestistupňové Likertovy škály od „rozhodně nesouhlasím“ po „rozhodně souhlasím“.

### **III. část**

V poslední části dotazníku byly zjišťovány faktory demografického charakteru (pohlaví, věk, rodinný stav, nejvyšší dosažené vzdělání, aktuální studijní stav) a faktory související s působením ve Firmě (délka působení u Firmy, typ pozice, oddělení, délka pracovní doby dle smlouvy, počet hodin strávených přesčasovou prací a počet hodin strávený na interních meetinzích).

Vzhledem k tomu, že se jedná o malý vzorek, bylo problematické nastavit sběr údajů z jednotlivých položek tak, aby byla zachována anonymita respondentů. Některá z oddělení mají například pouze tři pracovníky, a i při větším počtu pracovníků by bylo možné dle kombinace některých demografických proměnných zjistit konkrétní osobu. Z toho důvodu byly stanoveny co nejširší kategorie (například věk, délka působení u Firmy). Dále bylo také respondentům z podpůrných typů pozic umožněno místo konkrétního oddělení zvolit možnost „nepřeji si uvádět“. Tři z demografických proměnných (pohlaví, věk, rodinný stav) bylo možno nezodpovědět.

## 10 Výsledky

### 10.1 Kvalitativní analýza polostrukturovaných rozhovorů

V této podkapitole jsou shrnuty poznatky, které byly získány ze dvou polostrukturovaných rozhovorů. Přímé citace jsou uvedeny kurzívou a v uvozovkách.

#### Míra a kvalita závazku pracovníků k Firmě

Obě respondentky se shodují na tom, že pracovníci mají k Firmě spíše vysokou míru závazku. Míru závazku ale dávají též do úzké souvislosti s mírou fluktuace, která je ve Firmě vyšší. Vysoká míra závazku je totiž nutná k tomu, aby pracovník podával vysoký pracovní výkon a plnil vysoká očekávání, která se s jeho pracovní pozicí váží. V případě, že dojde k poklesu závazku, dochází velmi často i k odchodu zaměstnance, neboť ten pak již není schopen podávat odpovídající výsledky.

Vzhledem k tomu, že hlavně u obchodních pozic je pohyblivá bonusová část mzdy vázána na odpovídající výsledky, předpokládají respondentky rozdíl v závazku u obchodních a podpůrných typů pozic. Finanční faktor tedy dle respondentek bude hrát důležitou roli v míře závazku a tom, zda je pro pracovníky v případě nezdaru reálné v organizaci dále setrávat. Zde je tedy patrné, že zvláště u obchodních typů pozic by měl hrát důležitější roli kontinuální typ závazku. Na druhou stranu, Firma se snaží udržovat také atmosféru, která podporuje afektivní typ závazku. Dle slov respondentek ve Firmě pracovníci „*chtějí být a jsou tady rádi*“ a ti, co už pro Firmu nepracují tak „*vzpomínají na Firmu a na to působení tady pozitivně*“.

#### Faktory působící na míru závazku pozitivně

Respondentky jmenovaly jako důležité faktory, které pozitivně přispívají k vyšší míře závazku, faktory z oblasti charakteristik pracovního místa, pracovních zkušeností i individuálních faktorů. Opět byla zdůrazněna atmosféra, která na pracovišti panuje. Jak ale jedna z respondentek doplnila, tato atmosféra je specificky příznivá pro konkrétní typ pracovníků, kteří jsou do Firmy přijímáni. Atmosféra totiž souvisí s prostředím, které není stereotypní a která po nich vyžaduje proaktivní jednání (např. být součástí inovací) a ochotu učit se a vzdělávat se. Možnosti růstu a nabídka školení a vzdělávání je dalším z hlavních pozitivních faktorů. Souvisí s tím také vnímání zaměstnavatele jako prestižní firmy, v níž se pracovníci mají možnost rozvíjet a kde se mohou setkat s metodami a aktuálními přístupy. Přispívá k tomu též plochá organizační struktura s menší centralizací a možností proaktivně navrhnout různá zlepšení. Dalším důležitým faktorem je vztah s přímým nadřízeným a to, jaký

má tento nadřazený styl vedení. Mezi dalšími jmenovanými faktory byla zmíněna otevřená komunikace, ocenění práce a zpětná vazba, finanční ohodnocení a možnost částečně flexibilní pracovní doby.

Obě respondentky poukázaly na rozdíly mezi možnostmi pracovníků dle délky jejich působení ve Firmě. Odlišují pracovníky, kteří působí ve Firmě do jednoho roku, a ty, kteří působí ve Firmě déle jak rok. V průběhu prvního roku mají pracovníci širší možnosti a více nabídek např. z portfolia školení. Po této době přichází samozřejmě další výhody, jako již zmiňovaná flexibilita pracovní doby, ovšem například nabídka možností růstu již není tak široká jako během prvního roku. Po této době záleží již více na pracovnících samých, jestli *„jsou schopní v těch výzvách nějak pokračovat dál“*.

### **Faktory působící na míru závazku negativně**

Již výše zmíněné rozdělení na počáteční a následnou fázi působení u Firmy, může indikovat možné faktory, které působí na míru závazku negativně. Po prvním roce se může stát problémovým faktorem právě již větší rutina pracovních činností a nedostatek možností školení a vzdělávání. Jako zásadní faktor, který negativně přispívá k míře závazku, označily obě respondentky tlak na výkon. Ten je nutno podávat v souvislosti s plněním finančních cílů. V důsledku toho je práce obzvláště na obchodních typech pozic stresující.

Mezi pozitivně působícími faktory byla zmíněna komunikace. Ta, jak bylo ještě upřesněno jednou z respondentek, je dobrá v případě komunikace v týmech a s přímým nadřízeným. Jako nedostatečná je ale vnímána na celoorganizační úrovni. To svými zkušenostmi potvrzuje i druhá respondentka, která jako negativní faktor vnímá nedotaženost větších projektů, mimo jiné také kvůli horší komunikaci: *„chybí tu dotaženost těch projektů a komunikace o těch projektech a taky jejich plánování“*. Jak doplňuje, pracovníci se sice mohou aktivně zasazovat o změny a inovace, ale negativně na ně může působit, že ne vše je realizováno či *„dotaženo do konce“*.

Další faktor, který může snižovat míru závazku, jsou nedostatečné IT technologie a zastaralé vybavení využívané k práci, které neodpovídá snaze Firmy o kvalitní sebe prezentaci. Podobně je tomu i v případě nedostačujícího a nereprezentativního stavu prostor Firmy.

## **Metody zvyšování závazku pracovníků k Firmě**

Z rozhovorů vyplynulo, že v současné době nemá Firma konkrétní strategie či metody, jejichž cílem by bylo zvyšovat závazek k organizaci jako takový. Důvodem může být například to, že v poslední době nebylo ve Firmě plně funkční HR oddělení, které se nyní znovu obnovuje. Cílené metody na zvyšování závazku tedy nebyly nikým iniciovány. Podle jedné z respondentek je důležitou metodou zvyšování organizačního závazku zapojování zaměstnanců do různých projektů, což je důležité hlavně po prvním roce působení u Firmy: „*Myslím si, že Firma má velmi dobře podchycené lidi, kteří tady jsou první rok. Ale po roce nebo roce a půl už toho není tolik, co těm lidem může nabídnout.*“ Tuto nabídku by dle jejich slov mělo iniciovat právě HR oddělení, které bude cíleně organizovat zvyšování angažovanosti a závazku.

Ve Firmě přesto existují oblasti, které, byť to není jejich primárním cílem, vedou ve výsledku ke zvyšování míry organizačního závazku. Jedná se především o poskytované možnosti školení, vzdělávání a rozvoje. Dále cílené udržování specifické firemní atmosféry, která je podporována pravidelným setkáváním, teambuildingy a dalšími podobnými aktivitami. Firma se také snaží udržovat svou pověst jakožto prestižního zaměstnavatele. Aktivně se proto zabývá inovacemi, pracovníkům poskytuje možnost vzdělávat se v posledních trendech nebo organizuje různé přednášky či konference.

## **Vnímání Firmy a jejích hodnot jako celku**

Poslední položená otázka, k jakému zvířeti by respondentky Firmu přirovnaly, byla projektivního charakteru. Jejím cílem bylo zjistit vnímané charakteristiky Firmy a vyhodnocení těchto charakteristik v porovnání s oficiálně deklarovanými hodnotami a kulturou Firmy. Obě respondentky vyslovily, že by Firmu přirovnaly ke lvu. Lev je král zvířat a Firma je králem mezi ostatními agenturami. Další charakteristiky lva, které jsou podobné charakteristikám Firmy jsou: „*síla, umí dát najevo, že je tady, dynamický, dravý, aktivní, úspěšný*“. Jedna z respondentek poté ale doplnila, že lva vnímá jako krále, který se již nezajímá o zbytek. Firma se ale naopak snaží být „*trendy*“ a vnímá potřebu rozvoje, je chytrá a konzultativní. Nakonec tedy Firmu přirovnala k delfínu, kterého vnímá jako chytré, dobré, rychlé a inovativní zvíře o které všichni stojí. Domnívá se proto, že Firma na potenciální uchazeče působí zvenku jako delfín.



## Souhrn

Z výše uvedeného rozboru polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo pro výzkum několik stěžejních zjištění, které jsou shrnuty v bodech níže.

- Míra závazku je ve Firmě vnímána jako spíše vyšší.
- Závazek k organizaci je vnímám jako odlišný pro dva typy pozic, které jsou ve Firmě zastoupeny: obchodní a podpůrné pozice.
- Faktory, které na míru závazku působí i míra závazku samotná, se liší dle doby působení pracovníků ve Firmě (působení do jednoho roku a nad jeden rok)

### Míra závazku ve Firmě je pozitivně ovlivňována:

- Atmosférou na pracovišti
- Možnostmi školení, vzdělávání a kariérního růstu
- Prestižnost Firmy
- Vztah s přímým nadřízeným
- Finanční ohodnocení
- Otevřená komunikace v týmu a s nadřízeným
- Možnost být součástí větších projektů, inovací

### Míra závazku ve Firmě je negativně ovlivňována:

- Tlak na výsledky a stresující povaha práce
- Komunikace na celoorganizační úrovni
- Nedotaženost a nekoordinovanost projektů
- Nedostatečné technické vybavení a neodpovídající prostory

Firma zvyšuje závazek pracovníků spíše nepřímou a nesystematicky, procesy a postupy zacílené na zvyšování závazku nemá v současné době nastaveny. Ke zvyšování dochází především skrze udržování prestiže Firmy, udržování specifické atmosféry na pracovišti, nabídkou školení, vzdělávání a růstu.

Vnímaný charakter Firmy odpovídá z velké části deklarovaným firemním hodnotám. Jako odlišné je možné vnímat například rozdíl mezi dominantními a silně individualistickými prvky, které v sobě nese přirovnání ke lvu a oficiálně deklarovanou přátelskostí a týmovostí Firmy a jejích pracovníků.

Na základě získaných informací z polostrukturovaných rozhovorů bylo ověřeno, že autorský dotazník zjišťující faktory působící na míru závazku obsahuje většinu výše jmenovaných faktorů. Byly ovšem též identifikovány faktory, které v dotazníku nebyly zahrnuty (atmosféra na pracovišti a prestižnost organizace). Dále byly identifikovány faktory, které byly v dotazníku formulovány nevhodně a otázky proto byly upraveny tak, aby lépe odpovídaly charakteristikám Firmy (stresující povaha práce, tlak na výsledky).

## 10.2 Kvantitativní analýza dotazníku

### Výzkumná otázka č. 1: Převažující typ a profil závazku

Celkové výsledky z dotazníku Tří dimenzí závazku shrnuje tabulka 12. Celkově ve Firmě převažuje afektivní závazek, druhým nejvyšším je normativní závazek a jako nejnižší je závazek kontinuální.

Medián i průměr všech tří škál nabývá hodnoty 21, minimální možný počet bodů je 6, maximálně může respondent skórovat 36 bodů. Znamená to tedy, že pracovníci Firmy dosahují mírně nadprůměrného afektivního a normativního závazku a mírně podprůměrného závazku kontinuálního.

Skupina	Typ závazku	Průměr	Medián	St. odchylka	Rozptyl	Minimum	Maximum
Obchodní pozice	afektivní	25,4	27	5,3	27,7	9	32
	kontinuální	18,2	19	5,1	26,4	10	25
	normativní	23,4	25	5,9	34,5	8	33
Podpůrné pozice	afektivní	23,9	23	4,6	21,5	15	33
	kontinuální	20	20	4,8	23,4	11	28
	normativní	22,6	21	5,2	27,3	13	32
Celý výzkumný vzorek	afektivní	24,6	25	5	24,7	9	33
	kontinuální	19,1	20	5	25,2	10	28
	normativní	23	23,5	5,5	30,5	8	33

Tab. 12: Přehled hodnot jednotlivých dimenzí závazku ve výzkumné vzorku

Aby bylo možno lépe posoudit míru závazku, byl vyhodnocen celkový organizační profil závazku a profil pro každý typ pracovní pozice zvlášť. Jako hraniční hodnota byl zvolen medián škál. Poté bylo skóre z každé škály každého respondenta zařazeno do jedné ze dvou

kategorií: „nízké skóre“ či „vysoké skóre“. Výsledný profil byl stanoven dle kombinace vysokého a nízkého skóre všech tří škál s tím, že bylo možné získat osm profilů závazku, které jsou shrnuty v podkapitole 2.3.5. Výsledky jsou uvedeny v souhrnné tabulce 13.

V našem výzkumném vzorku bylo identifikováno všech osm profilů, ovšem kontinuálně dominantní, normativně dominantní a kontinuálně-normativní profil byly zastoupeny zcela minimálně. V celkovém vzorku má největší zastoupení profil vysokého závazku (36 %) a další profily, které dle teoretických poznatků mají mít nejvíce pozitivní důsledky pro pracovní chování a snižují míru fluktuace (tj. afektivně-normativní profil a afektivně dominantní profil) jsou také zastoupeny 36 %. Profily, které mohou naopak působit spíše negativně (tj. profil nízkého závazku, afektivně-kontinuální profil, kontinuálně-normativní profil, normativně dominantní a kontinuální dominantní profil) jsou zastoupené 28 %.

U obchodních typů pozic bylo zjištěno jen pět z osmi profilů. U 80 % respondentů z obchodních typů pozic byl zjištěn jeden z profilů, které by měly mít pozitivní dopad na pracovní důsledky a fluktuaci (tj. vysoký profil závazku, afektivně-normativní profil, afektivně dominantní profil).

Podobně jako u obchodních pozic, tak i u podpůrných pozic převládají, i když v menší míře, profily s očekávaným pozitivním dopadem na důsledky míry závazku. Vysoký profil závazku, afektivně-normativní profil a afektivně dominantní profil jsou zastoupeny 64 %.

Profil závazku	Obchodní pozice		Podpůrné pozice		Celý vzorek	
	Četnost	Procento	Četnost	Procento	Četnost	Procento
<b>Vysoký</b>	9	36 %	9	36 %	18	36 %
<b>Nízký</b>	4	16 %	6	24 %	10	20 %
<b>Afektivně dominantní</b>	5	20 %	3	12 %	8	16 %
<b>Afektivně-kontinuální</b>	0	0 %	1	4 %	1	2 %
<b>Afektivně-normativní</b>	6	24 %	4	16 %	10	20 %
<b>Kontinuálně dominantní</b>	0	0 %	1	4 %	1	2 %
<b>Kontinuálně-normativní</b>	1	4 %	0	0 %	1	2 %
<b>Normativně dominantní</b>	0	0 %	1	4 %	1	2 %
<b>Celkem</b>	25	100 %	25	100 %	50	100 %

Tab. 13: Zastoupení jednotlivých profilů ve výzkumném souboru

## Výzkumná otázka č. 2: Faktory související se závazkem k organizaci

Druhá část dotazníku obsahovala položky zjišťující jednotlivé faktory, které jsou, jak je blíže uvedeno v kapitole 3, považovány za antecedenty závazku k organizaci. Ke zjištění souvislosti mezi těmito faktory a mírou jednotlivých dimenzí závazku byl využit Spearmanův koeficient korelace. Protože během polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že je předpokládán rozdíl mezi pracovníky dle typu pozice a dle délky působení ve Firmě, bylo provedeno rozdělení i dle těchto kritérií. Finální korelace tedy byla provedena pro jednotlivé dimenze závazku a jednotlivé faktory jak pro celý výzkumný vzorek, tak i zvlášť pro obchodní a podpůrné typy pozic, které byly navíc rozděleny dle doby působení ve Firmě do jednoho roku a nad jeden rok. Níže je podáván souhrn nejdůležitějších zjištění, detailní tabulky s výsledky jsou součástí přílohy 4. Jak je z tabulky možné pozorovat, některé faktory korelovaly s mírou závazku signifikantně pouze u celého výzkumného vzorku. U jiných faktorů lze pozorovat, že korelují se závazkem pouze u jedné ze skupin, nikoliv u dalších.

Jako první uvádíme souhrn těch faktorů, jejichž souvislost nebyla s mírou závazku prokázána u žádné ze skupin:

- Odměna za práci
- Rovnováha mezi prací a volným časem
- Práce přesčas
- Stresující povaha práce
- Autonomie
- Složitost práce
- Množství práce
- Komunikace mezi kolegy
- Komunikace mezi odděleními
- Vnímavost managementu
- Spravedlnost

Faktorů, které korelují pozitivně s některou z dimenzí závazku alespoň v některé ze sledovaných skupin, bylo více (celkem 21). Méně bylo nalezeno faktorů, které korelují s mírou závazku negativně (celkem 6). Vzhledem k množství zjišťovaných faktorů budou výsledky shrnuty níže dle rozdělení do jednotlivých skupin.

### **Obchodní pozice s dobou působení do 1 roku**

U této skupiny pracovníků koreluje pozitivně s mírou afektivního závazku podpora nadřízeného a množství zpětné vazby. Zpětná vazba koreluje pozitivně též s normativním závazkem. S tím dále koreluje pozitivně šance na povýšení a srozumitelnost pracovní role. S kontinuálním závazkem koreluje pouze jediný faktor, a to interpersonální vztahy na pracovišti a to negativně.

### **Obchodní pozice s dobou působení nad 1 rok**

Jako tomu bylo u předchozí, i u této skupiny pracovníků koreluje pozitivně nadále s mírou závazku šance na povýšení (s normativním závazkem) a podpora nadřízeného (s afektivním závazkem). Navíc ale nalézáme pozitivní vztah mezi afektivním závazkem a pracovní výzvou (zajímavostí práce), distributivní spravedlností, prestiží organizace a možnostmi školení a rozvoje. Normativní závazek nově pozitivně koreluje s časem stráveným na interních schůzkách. Kontinuální závazek pozitivně koreluje se zaujetím prací.

Zajímavé je srovnání se skupinou pracovníků obchodních pozic pracujících do jednoho roku a nad jeden rok s ohledem na faktor interpersonálních vztahů. Zatímco u pracovníků působících u Firmy do jednoho roku tento faktor negativně koreluje s normativním závazkem, po roce tento faktor naopak koreluje pozitivně s afektivním závazkem.

### **Podpůrné pozice s dobou působení do 1 roku**

U této skupiny pracovníků koreluje signifikantně s některou z dimenzí závazku pouze tři faktory. Zaujetí prací koreluje pozitivně s afektivním i kontinuálním závazkem. Faktor širě požadovaných znalostí a dovedností koreluje negativně se všemi třemi dimenzemi závazku. Tlak na plnění očekávání koreluje pozitivně s kontinuálním a normativním závazkem.

### **Podpůrné pozice s dobou působení nad 1 rok**

U této skupiny pracovníků koreluje pozitivně s afektivní dimenzí závazku faktory: vnitřní motivace, celoorganizační komunikace, důvěra v organizaci, atmosféra na pracovišti a podpora nadřízeného. Negativně s afektivním závazkem koreluje konflikt rolí. Tento faktor koreluje negativně též s normativní dimenzí závazku. S touto dále koreluje další faktory již pozitivně: vnitřní motivace, srozumitelnost pracovní role, celoorganizační komunikace, řízení oddělení, naplněná očekávání (nenarušená psychologická smlouva), fungování organizace jako celku a důvěra v organizaci, distributivní spravedlnost, podpora nadřízeného a prestiž

organizace. Tento faktor pozitivně koreluje též s dimenzí kontinuálního závazku. S mírou kontinuálního závazku koreluje ještě míra zpětné vazby, ovšem negativně.

### **Srovnání mezi jednotlivými typy pozic**

Dále budou shrnuty faktory, které mají souvislost alespoň s jednou dimenzí závazku pouze u jedné ze skupin. U skupiny podpůrných pozic se jedná o faktory, které korelují s mírou závazku pozitivně:

- Vnitřní motivace
- Celoorganizační komunikace
- Vedení oddělení
- Splněná očekávání
- Fungování organizace jako celku
- Důvěra v organizaci
- Atmosféra na pracovišti

Negativně korelují s mírou závazku u podpůrných pozic faktory širě požadovaných dovedností a konflikt rolí. Tyto faktory tedy významně korelují s mírou závazku pouze u podpůrných pozic, významně však nekorelují u obchodních typů pozic.

U obchodních pozic se naopak vyskytují níže uvedené faktory, které nemají souvislost s mírou závazku u podpůrných pozic:

- Pracovní výzva (zajímavost práce)
- Čas strávený na interních schůzkách
- Školení a vzdělávání
- Rozvoj dovedností
- Možnost povýšení
- Interpersonální vztahy

Možným důsledkům a vysvětlení těchto výsledků a rozdílů mezi jednotlivými skupinami je věnován prostor v diskuzi.

### **Souvislost stylu vedení na míry závazku**

V dotazníku byla zařazena též položka zjišťující způsob vedení přímého nadřízeného. Respondenti mohli volit ze čtyř odpovědí zjišťujících autokratický, demokratický, konzultující

a liberální styl vedení. Bylo zjištěno, že ve Firmě převládá konzultativní a demokratický styl vedení. Blíže výsledky jsou shrnuty v tabulce níže.

Styl vedení	Obchodní pozice		Podpůrné pozice		Celý vzorek	
	Četnost	Procento	Četnost	Procento	Četnost	Procento
<b>Demokratický</b>	9	36 %	12	48 %	21	42 %
<b>Konzultující</b>	15	60 %	12	48 %	27	54 %
<b>Autokratický</b>	1	4 %	0	0 %	1	2 %
<b>Liberální</b>	0	0 %	1	4 %	1	2 %
<b>Celkem</b>	25	100 %	25	100%	50	100 %

Tab. 14: Zastoupení vnímaného stylu vedení ve výzkumném vzorku

Otázka, zda způsob vedení pracovníků souvisí s odlišnou mírou závazku, byla ověřována pomocí Kruskal – Wallisova testu pro více jak dva nezávislé výběry. Jak vyplývá z výsledků shrnutých v tabulce 15, míra závazku se v jednotlivých skupinách rozdělených dle typu vedení signifikantně neliší

	Chi-square	df	Asymp. Sig.
<b>Afektivní závazek</b>	3,137	3	<b>0,371</b>
<b>Kontinuální závazek</b>	2,508	3	<b>0,474</b>
<b>Normativní závazek</b>	5,454	3	<b>0,141</b>

Tab. 15: Výsledky Kruskal – Wallisova testu: rozdíly v míře závazku dle stylu vedení

### Vztah závazku a demografických charakteristik

To, zda míra závazku souvisí s některou z demografických charakteristik, bylo ověřováno za pomoci Mann – Whitneyova U testu pro dva nezávislé výběry a Kruskal-Wallisova testu pro více jak dva nezávislé výběry. Na základě prostudované literatury jsme předpokládali, že pohlaví, věk, rodinný stav a dosažené vzdělání s mírou závazku signifikantně nesouvisí. Předpokládáme ovšem, že aktuální studijní stav bude s mírou závazku souviset. Jak vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů, je možné předpokládat, že studující pracovníci budou mít míru závazku nižší než pracovníci, kteří nestudují.

## Hypotéza 1

H<sub>01a</sub>: Míra afektivního závazku se neliší dle pohlaví.

H<sub>01b</sub>: Míra kontinuálního závazku se neliší dle pohlaví.

H<sub>01c</sub>: Míra normativního závazku se neliší dle pohlaví.

Hypotéza 1 byla ověřována pomocí Mann – Whitneyho U testu pro dva nezávislé výběry s hladinou významnosti  $p = 0,05$ . Výsledné hodnoty shrnuje tabulka 16. Pro afektivní a normativní dimenzi závazku nebyl zjištěn signifikantní rozdíl mezi muži a ženami. Přijímáme tedy nulové hypotézy H<sub>01a</sub> a H<sub>01c</sub>. Pro kontinuální dimenzi závazku byl zjištěn signifikantní rozdíl ( $p = 0,003$ ) mezi muži a ženami. Ženy mají signifikantně vyšší kontinuální závazek než muži, nulovou hypotézu H<sub>01b</sub> tedy zamítáme a přijímáme hypotézu alternativní.

Pohlaví	Afektivní závazek		Kontinuální závazek		Normativní závazek	
	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí
Žena (n=42)	26,36	1107	27,4	1151	26,38	1108
Muž (n=7)	16,86	118	10,57	74	16,71	117
		Mann – Whitney U	Wilcoxon W	Z	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	
Afektivní závazek		90	118	-1,633	<b>0,108</b>	
Kontinuální závazek		46	74	-2,893	<b>0,003</b>	
Normativní závazek		89	117	-1,662	<b>0,101</b>	

Tab. 16: Výsledky Mann – Whitney U testu: rozdíly v míře závazku u mužů a žen

## Hypotéza 2

H<sub>02a</sub>: Míra afektivního závazku se neliší dle věku.

H<sub>02b</sub>: Míra kontinuálního závazku se neliší dle věku.

H<sub>02c</sub>: Míra normativního závazku se neliší dle věku.

Hypotéza 2 byla ověřována pomocí Kruskal – Wallisova testu pro čtyři nezávislé výběry s hladinou významnosti  $p = 0,05$ . Výsledné hodnoty shrnuje tabulka 17. Ani u jedné z dimenzí závazku nebylo zjištěno, že by se naměřené hodnoty odlišovaly dvě věku. Přijímáme tedy nulovou hypotézu H<sub>02</sub>: Míra závazku se neliší dle věku.



Věk	Afektivní závazek	Kontinuální závazek	Normativní závazek
	Prům. pořadí	Prům. pořadí	Prům. pořadí
20-25 let	24,33	21,50	24,75
26-29 let	19,71	24,12	20,68
30-35 let	30,64	22,00	27,64
36-50 let	19,50	28,50	21,42
	Chi-square	Df	Asymp. Sig
Afektivní závazek	5,076	3	<b>0,166</b>
Kontinuální závazek	1,279	3	<b>0,734</b>
Normativní závazek	2,058	3	<b>0,561</b>

Tab. 17: Výsledky Kruskal – Wallisova testu: rozdíly v míře závazku dle věku

### Hypotéza 3

H<sub>03a</sub>: Míra afektivního závazku se neliší dle rodinného stavu.

H<sub>03b</sub>: Míra kontinuálního závazku se neliší dle rodinného stavu.

H<sub>03c</sub>: Míra normativního závazku se neliší dle rodinného stavu

Hypotéza 3 byla ověřována pomocí Kruskal-Wallisova testu pro tři nezávislé výběry s hladinou významnosti  $p = 0,05$ . Výsledné hodnoty shrnuje tabulka 18. Ani u jedné z dimenzí závazku nebylo zjištěno, že by se naměřené hodnoty odlišovaly dle rodinného stavu. Přijímáme tedy nulovou hypotézu H<sub>03</sub>: Míra závazku se neliší dle rodinného stavu.

Rodinný stav	Afektivní závazek	Kontinuální závazek	Normativní závazek
	Prům. pořadí	Prům. pořadí	Prům. pořadí
Svobodný/á	24,61	23,67	24,91
Ženatý/vdaná	20,86	22,82	18,91
Rozvedený/á	19,75	24,50	25,50
	Chi-square	Df	Asymp. Sig
Afektivní závazek	0,809	2	<b>0,667</b>
Kontinuální závazek	0,045	2	<b>0,978</b>
Normativní závazek	1,705	2	<b>0,426</b>

Tab. 18: Výsledky Kruskal – Wallisova testu: rozdíly v míře závazku dle rodinného stavu

## Hypotéza 4

H<sub>04a</sub>: Míra afektivního závazku se neliší dle dosaženého vzdělání.

H<sub>04b</sub>: Míra kontinuálního závazku se neliší dle dosaženého vzdělání.

H<sub>04c</sub>: Míra normativního závazku se neliší dle dosaženého vzdělání.

Hypotéza 4 byla ověřována pomocí Kruskal – Wallisova testu pro čtyři nezávislé výběry s hladinou významnosti  $p = 0,05$ . Výsledné hodnoty shrnuje tabulka 19. Ani u jedné z dimenzí závazku nebylo zjištěno, že by se naměřené hodnoty odlišovaly dle dosaženého vzdělání. Přijímáme tedy nulovou hypotézu H<sub>04</sub>: Míra závazku se neliší dle dosaženého vzdělání.

Dosažené vzdělání	Afektivní závazek	Kontinuální závazek	Normativní závazek
	Prům. pořadí	Prům. pořadí	Prům. pořadí
<b>Středoškolské s maturitou</b>	23,54	26,18	22,50
<b>Vyšší odborné</b>	25,50	30,00	32,00
<b>Bakalářské</b>	22,69	24,42	29,35
<b>Vysokoškolské</b>	28,41	25,50	24,84
	Chi-square	Df	Asymp. Sig
<b>Afektivní závazek</b>	1,622	3	<b>0,654</b>
<b>Kontinuální závazek</b>	0,198	3	<b>0,978</b>
<b>Normativní závazek</b>	1,752	3	<b>0,626</b>

Tab. 19: Výsledky Kruskal – Wallisova testu: rozdíly v míře závazku dle dosaženého vzdělání

## Hypotéza 5

H<sub>A5a</sub>: Míra afektivního závazku je nižší u studujících pracovníků.

H<sub>A5b</sub>: Míra kontinuálního závazku je nižší u studujících pracovníků.

H<sub>A5c</sub>: Míra normativního závazku je nižší u studujících pracovníků.

Hypotéza 5 byla ověřována pomocí Mann – Whitneyho U testu pro dva nezávislé výběry s hladinou významnosti  $p = 0,05$ . Výsledné hodnoty shrnuje tabulka 20. Dle výsledků můžeme konstatovat, že míra závazku není v žádné z dimenzí odlišná dle toho, zda pracovník studuje či nikoliv. Alternativní hypotézu H<sub>A5</sub> tedy zamítáme a přijímáme hypotézu nulovou: Míra afektivního, kontinuálního či normativního závazku se neliší dle toho, zda pracovník studuje či nikoliv.

Studijní stav	Afektivní závazek		Kontinuální závazek		Normativní závazek	
	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí
Studující (n=4)	33,50	134	21,13	84,50	31,63	126,50
Nestuduje (n=46)	24,80	1141	25,88	1190,50	24,97	1148,50
		Mann – Whitney U	Wilcoxon W	Z	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	
<b>Afektivní závazek</b>		60	1141	-1,148	<b>0,272</b>	
<b>Kontinuální závazek</b>		74,5	84,5	-0,627	<b>0,546</b>	
<b>Normativní závazek</b>		67,5	1148,5	-0,879	<b>0,396</b>	

Tab. 20: Výsledky Mann – Whitney U testu: rozdíly v míře závazku u studujících a nestudujících pracovníků

### Hypotéza 6

Další z hypotéz byla zaměřena na to, zda existuje rozdíl v míře závazku u mezi obchodními a podpůrnými pozicemi. Jak vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů, u obchodních pozic se očekává značný vliv způsobu výdělků – tedy bonusového odměňování na základě výkonu a z toho důvodu lze předpokládat, že obchodní pozice budou mít vyšší kontinuální závazek než podpůrné typy pozic. Další hypotéza tedy zní:

H<sub>A6a</sub>: Míra afektivního závazku se liší dle typu pozice.

H<sub>A6b</sub>: Míra kontinuálního závazku se liší dle typu pozice.

H<sub>A6c</sub>: Míra normativního závazku se liší dle typu pozice.

Hypotéza 6 byla ověřována pomocí Mann – Whitneyho U testu pro dva nezávislé výběry s hladinou významnosti  $p = 0,05$ . Výsledné hodnoty shrnuje tabulka 21. Z výsledků vyplývá, že typ pozice nesouvisí s mírou závazku ani v jedné z jeho dimenzí. Alternativní hypotézu H<sub>A6</sub> proto zamítáme a přijímáme hypotézu nulovou: Míra afektivního, kontinuálního a normativního závazku se dle typu pozice neliší.

Typ pozice	Afektivní závazek		Kontinuální závazek		Normativní závazek	
	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí
<b>Obchodní pozice (n=25)</b>	28,46	711,50	23,16	579,00	26,96	674,00
<b>Podpůrná pozice (n=25)</b>	22,54	563,50	27,84	696,00	24,04	601,00
		<b>Mann – Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]</b>	
<b>Afektivní závazek</b>		238,5	563,5	-1,440	<b>0,150</b>	
<b>Kontinuální závazek</b>		254	579	-1,138	<b>0,255</b>	
<b>Normativní závazek</b>		276	601	-0,710	<b>0,478</b>	

Tab. 21: Výsledky Mann – Whitney U testu: rozdíly v míře závazku u obchodních a podpůrných typů pozic

### Hypotéza 7

Obdobně jako u výše uvedené hypotézy bylo dále zkoumáno, zda se míra závazku liší dle typu úvazku, který je rozdělený na zkrácený typ úvazku (do 30 hodin týdně) a na plný pracovní úvazek (40 hodin týdně). Vzhledem k tomu, že pracovníci, kteří nepracují na plný pracovní úvazek mohou pracovat ještě jinde či mít jiné druhy závazku vzhledem k časovým možnostem, předpokládáme, že budou mít nižší závazek ve všech třech dimenzích závazku. Formulujeme proto alternativní hypotézu:

$H_{A7a}$ : Míra afektivního závazku se liší dle typu pracovního úvazku.

$H_{A7b}$ : Míra kontinuálního závazku se liší dle typu pracovního úvazku.

$H_{A7c}$ : Míra normativního závazku se liší dle typu pracovního úvazku.

Hypotéza 7 byla ověřována pomocí Mann – Whitneyho U testu pro dva nezávislé výběry s hladinou významnosti  $p = 0,05$ . Výsledné hodnoty shrnuje tabulka 22. Z výsledků vyplývá, že typ pracovního úvazku nesouvisí s mírou závazku ani v jedné z jeho dimenzí. Alternativní hypotézu  $H_{A7}$  proto zamítáme a přijímáme hypotézu nulovou: Míra afektivního, kontinuálního a normativního závazku se neliší dle typu pracovního úvazku.

Typ úvazku	Afektivní závazek		Kontinuální závazek		Normativní závazek	
	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí
Do 30 hodin týdně (n=6)	24,50	147,00	29,92	179,50	24,08	144,50
40 hodin týdně (n=44)	25,64	1128,00	24,90	1095,50	25,69	1130,50
		Mann – Whitney U	Wilcoxon W	Z	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	
Afektivní závazek		126	147	-0,180	<b>0,873</b>	
Kontinuální závazek		105,5	1095,5	-0,793	<b>0,439</b>	
Normativní závazek		123,5	144,5	-0,254	<b>0,805</b>	

Tab. 22: Výsledky Mann – Whitney U testu: rozdíly v míře závazku dle typu úvazku

### Hypotéza 8

Poslední hypotézou bylo ověřováno zjištění z polostrukturovaných rozhovorů, že se míra závazku může lišit, dle délky působení pracovníka ve Firmě. Konkrétně se jedná o délku působení do jednoho a nad jeden rok. Vzhledem k tomu, že pracovníci, kteří jsou ve Firmě déle, mohou mít již více vedlejších vkladů a více výhod z délky působení ve Firmě, předpokládáme, že pracovníci působící ve Firmě déle, jak jeden rok, budou mít vyšší kontinuální závazek než pracovníci s délkou působení do jednoho roku.

H<sub>A8a</sub>: Míra afektivního závazku se liší dle délky působení ve Firmě.

H<sub>A8b</sub>: Míra kontinuálního závazku se liší dle délky působení ve Firmě.

H<sub>A8c</sub>: Míra normativního závazku se liší dle délky působení ve Firmě.

Hypotéza 8 byla ověřována pomocí Mann-Whitneyho U testu pro dva nezávislé výběry s hladinou významnosti  $p = 0,05$ . Výsledné hodnoty shrnuje tabulka 23. Z výsledků vyplývá, že doba působení ve Firmě signifikantně nesouvisí s normativním ani s kontinuálním závazkem. Přijímáme proto část nulové hypotézy H<sub>A8b</sub> a H<sub>A8c</sub> a zamítáme hypotézu alternativní. Pro afektivní dimenzi závazku byl zjištěn signifikantní rozdíl  $p = 0,041$  mezi pracovníky s dobou působení do jednoho a nad jeden rok. Pracovníci s dobou působení do jednoho roku mají signifikantně vyšší afektivní závazek než pracovníci, kteří ve Firmě působí déle jak jeden rok. Alternativní hypotézu H<sub>A8a</sub> tedy přijímáme.

Typ úvazku	Afektivní závazek		Kontinuální závazek		Normativní závazek	
	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí	Prům. pořadí	Součet pořadí
<b>Do 1 roku (n=21)</b>	30,43	639,00	24,29	510,00	30,05	631,00
<b>Více jak 1 rok (n=29)</b>	21,93	636,00	26,38	765,00	22,21	644,00
		<b>Mann – Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]</b>	
<b>Afektivní závazek</b>		201	636	-2,040	<b>0,041</b>	
<b>Kontinuální závazek</b>		279	510	-0,502	<b>0,615</b>	
<b>Normativní závazek</b>		209	644	-1,882	<b>0,060</b>	

Tab. 23: Výsledky Mann – Whitney U testu: rozdíly v míře závazku dle typu úvazku

## 11 Diskuze

V této kapitole jsou shrnuty a propojeny poznatky zjištěné v kvalitativní a v kvantitativní části výzkumu. Výsledky výzkumu jsou reflektovány v rámci výchozích očekávání vyplývajících z teoretické části této práce. Jsou též kriticky zhodnocena metodologická východiska výzkumu a jeho omezení. Závěrem je podáváno zamyšlení nad možnostmi praktického dopadu zjištěných poznatků a jsou zvažovány další kroky, které mohou na proběhlý výzkum navazovat.

Výzkumným cílem bylo zmapovat a popsat organizační závazek Firmy a s ním souvisejících faktorů. Tento cíl byl rozdělen na dvě základní výzkumné otázky a další hypotézy. První výzkumná otázka se týkala toho, jaký je převažující typ a profil závazku jak v celé Firmě, tak zvláště u jednotlivých typů pozic. Bylo zjištěno, že v celém výzkumné vzorku tak i u jednotlivých typů pozic má nejvyšší hodnotu afektivní závazek, následovaný normativním závazkem a kontinuálním závazkem. Naměřen byl mírně nadprůměrný afektivní i normativní závazek a mírně podprůměrný kontinuální závazek. Obchodní typy pozic se vyznačují mírně vyšším afektivním a normativním závazkem než podpůrné typy pozic, které mají naopak o něco vyšší, i když stále mírně podprůměrný, kontinuální závazek.

Dále byl identifikován převažující profil závazku, který vzniká složením tří dimenzí závazku. Jak vyplývá z podkapitoly 2.3.5, pro organizaci je ideální, pokud převažuje vysoký profil závazku či afektivně-normativní profil nebo afektivně dominantní profil. Tyto profily s sebou totiž přinášejí pozitivní důsledky jako nižší míra absentérství, fluktuace a vyšší míra občanského chování. V celém vzorku bylo zjištěno, že tyto profily se vyskytují u 72 % pracovníků. U obchodních pozic tomu tak bylo dokonce v 80 % případů, u podpůrných pozic v 64 % případů. Z toho ve všech třech skupinách (celý výzkumný vzorek, obchodní pozice, podpůrné pozice) byl zjištěn profil vysokého závazku u 36 % pracovníků. Tento výsledek je tedy pro organizaci velmi příznivý. Průměrný závazek ani v jedné z dimenzí sice není příliš vysoký a je spíše mírně nadprůměrný, ovšem celkově převažují profily závazku, které jsou pro Firmu žádoucí. Lze předpokládat, že reálná situace bude ovšem pro Firmu o něco méně příznivá. Dotazník vyplnilo 62,5 % pracovníků. Protože lze vyplnění dotazníku považovat za aktivitu, kterou pracovníci vykonávají dobrovolně navíc, domníváme se, že dotazník vyplnili pracovníci spíše s vyšší mírou občanského chování. Toto chování souvisí dle poznatků shrnutých v podkapitole 2.4 právě s vyšší mírou afektivního závazku. Lze tedy předpokládat,

že zbylých 37,5 % pracovníků, kteří dotazník nevyplnili, mohou mít pravděpodobně míru afektivního závazku nižší. Lze tedy usuzovat, že v případě, že by tito pracovníci dotazník vyplnili, byla by celková zjištěná míra závazku nižší.

Druhá výzkumná otázka se zaměřovala na identifikaci faktorů, které souvisí s mírou závazku pozitivně a negativně. Souvislost faktorů s mírou závazku v jednotlivých dimenzích byla zjišťována jak pro celý výzkumný vzorek, tak zvlášť pro obchodní a podpůrné typy pozic. Ty jsme navíc na základě předpokladů z rozhovorů rozdělili dále na pracovníky působící u Firmy do jednoho roku a nad jeden rok. Níže je podáván přehled nejzajímavějších zjištění.

Oproti očekávání nastíněných v rozhovorech, nebyla zjištěna souvislost mezi závazkem a stresující povahou práce, vytižeností v práci a autonomií v rozložení pracovní doby. Oproti očekáváním vyplývajícím z teoretické části práce nebyla zjištěna souvislost ani mezi závazkem a vnímanou spravedlností.

V tomto výzkumu se potvrdilo zjištění Postmese a kolegů (2001), kteří zjistili, že horizontální komunikace se závazkem nesouvisí, zatímco vertikální komunikace ano. Horizontální komunikaci zastupovaly položky zjišťující komunikaci se spolupracovníky a mezi odděleními. Ani jedna z těchto otázek s mírou závazku nekorelovala. Vertikální komunikaci zastupovala otázka zjišťující celoorganizační komunikaci a komunikaci s nadřízeným. V celém výzkumném vzorku tyto dva faktory signifikantně korelovaly s mírou afektivního a normativního závazku. Celoorganizační komunikace se ukázala jako zvlášť důležitá pro podpůrný typ pozic působících v organizaci déle jak jeden rok, kde korelovala s afektivním závazkem  $r = 0,746$  a normativním  $r = 0,750$ .

Dalším zajímavým zjištěním je vysoká souvislost mezi interpersonálními vztahy na pracovišti a kontinuálním závazkem u pracovníků obchodních pozic působících ve Firmě do jednoho roku. Znamená to, že pracovníci, kteří se domnívají, že je na pracovišti pouze pár blízkých přátelství mají vyšší kontinuální závazek než ti, kteří vnímají vztahy na pracovišti více kladně. Situace se ovšem mění u pracovníků působících ve Firmě déle jak rok, kdy interpersonální vztahy korelují pozitivně s afektivním závazkem. Možným vysvětlením může být to, že noví pracovníci se zaměřují spíše na to, aby podali adekvátní výkon, splnili očekávání a v organizaci se prosadili. Je proto pravděpodobné, že vztahy na pracovišti vnímají možná více jako konkurenční než přátelské. Vyšší míra kontinuálního závazku je pro organizaci rizikovější, neboť tito pracovníci jsou více náchylnější k odchodu z organizace. U této skupiny pracovníků by se proto měla Firma zaměřit na posílení interpersonálních vztahů, což by mohlo vést ke



snížení kontinuálního závazku. Na druhou stranu je možné též vysvětlení, že pracovníci se v prvním roce zaměřují tolik na podávání výkonu, že pro ně interpersonální vztahy nejsou tak důležité a do Firmy šli především kvůli nabízeným výhodám a odměnám. Tato situace se po roce může změnit a u pracovníků můžou nabývat na důležitosti faktory spojené právě se vztahy mezi kolegy, prestižností organizace a zajímavostí práce, jak vyplývá z tabulky uvedené v příloze 4.

Při pohledu na rozdíly mezi jednotlivými typy pozic lze pozorovat, že pro podpůrné typy pozic jsou důležité faktory související s celoorganizačním vedením a komunikací a též s naplněním či porušením psychologické smlouvy a důvěrou. U obchodních typů pozic korelují významně s mírou závazku možnosti rozvoje, školení a vzdělávání, možnost povýšení a zajímavost práce. Vystává zde tedy jasný rozdíl mezi těmito dvěma typy pozic. Závazek obchodních pozic více souvisí s faktory spadajícími do kategorie rozvoje dovedností a možností rozvoje kariéry (pracovní výzva, školení a vzdělávání, možnost povýšení). Oproti tomu pro podpůrné typy pozic jsou důležitější faktory související přímo se vztahem k organizaci jako takové (důvěra, naplněná očekávání, řízení Firmy a oddělení, celoorganizační komunikace). Z tohoto rozdílu se dá usoudit, že zatímco u obchodních typů pozic by se měla Firma zaměřit na HR strategie související s posunem pracovníků v jejich kariéře a rozšiřování dovedností, tak u podpůrných pozic by měly HR strategie naopak směřovat ke zkvalitnění komunikace mezi organizací a pracovníky a představování Firmy jako dobře fungujícího celku, který má smysl podporovat a být jeho součástí.

I v tomto výzkumném vzorku se stejně jako ve zjištěních interpretovaných v odborné literatuře prokázalo, že charakteristiky pracovního místa souvisí s mírou závazku méně než faktory vyplývající z pracovníkovy zkušenosti s prací v organizaci.

Prvních pět hypotéz ověřovalo, zda se míra závazku liší dle demografických proměnných. Bylo zjištěno, že v tomto výzkumném vzorku se míra závazku ani v jedné dimenzi neliší signifikantně dle věku, rodinného stavu, dosaženého vzdělání a aktuálního studia pracovníků. Jediný rozdíl byl zjištěn v souvislosti s pohlavím a kontinuálním závazkem, který je signifikantně vyšší u žen než u mužů. Toto zjištění je obdobné metaanalýze Mathieu a Zajace (1990), kteří vysvětlují mírně vyšší závazek žen k organizací tím, že ženy musí překonávat při získávání pozice větší překážky než muži. Autorka se ovšem nedomnívá, že by toto vysvětlení

platilo i pro tuto společnost a spíše předpokládá, že se bude jednat o jiný faktor či více faktorů, které se nepodařilo v tomto výzkumu jednoznačně zachytit.

Dalšími třemi hypotézami H<sub>6</sub>-H<sub>8</sub> bylo ověřováno, zda se míra závazku liší dle charakteristik souvisejících s působením ve Firmě. Bylo zjištěno, že se míra závazku liší pouze dle délky působení ve Firmě u afektivní dimenze závazku. Pracovníci, kteří ve Firmě působí méně jak jeden rok, mají signifikantně vyšší afektivní závazek než pracovníci působící ve Firmě déle. U normativní a kontinuální dimenze nebyla souvislost mezi délkou působení ve Firmě a mírou závazku prokázána. Míra závazku se dále neliší ani v jedné z dimenzí dle typu pozice či typu úvazku.

Z výsledků provedeného výzkumu tedy vyplývá, že pracovníci Firmy jsou nadprůměrně oddaní, přičemž převažují profily s vysokým afektivním závazkem, což je pro Firmu žádoucí. Až na souvislost pohlaví s kontinuálním závazkem a souvislost délky působení s afektivním závazkem nebyl zjištěn rozdíl v míře závazku dle demografických charakteristik či charakteristik souvisejících s působením ve Firmě. Při rozdělení na jednotlivé skupiny se ovšem velmi liší faktory, které s mírou závazku souvisí. Rozdíly lze najít především ve srovnání souvisejících faktorů u jednotlivých typů pozic. Zatímco u podpůrných typů pozic souvisí se závazkem především faktory vztahující se k vnímání organizace jako dobře fungujícího a důvěryhodného zaměstnavatele u obchodních pozic převažují faktory související s rozvojem vlastní kariéry a dovedností.

Po srovnání výše uvedených výsledků z kvantitativní části výzkumu se zjištěními plynoucími z kvalitativní části, tedy polostrukturovaných rozhovorů, lze konstatovat následující. Oproti očekávání respondentek, které jsou zástupkyněmi vedoucích pozic ve Firmě, se neliší míra závazku u jednotlivých typů pozic. Předpokládaný finanční faktor s mírou závazku nekoreluje. Tento fakt ale může být dán tím, že bylo zjišťováno, zda odměny pokryjí všechny životní potřeby pracovníků a nikoliv to, zda považují odměny za nadstandardní. Snaha Firmy budovat pozitivní atmosféru na pracovišti se odráží i v našem výzkumu, kde tento faktor koreloval signifikantně pozitivně s mírou afektivního a normativního závazku u celého výzkumného vzorku. Dále se dle očekávání prokázaly jako pozitivně související faktory s mírou závazku: prestiž Firmy, nabídka školení a rozvoje, důležitost pracovníka pro celek, podpora nadřízeného a vedení oddělení. Délka působení ve Firmě má souvislost s mírou

závazku, a jak se ukazuje z korelační tabulky, také faktory u pracovníků působících ve Firmě do jednoho roku a nad jeden rok se liší. Například vnitřní motivace, která byla v rozhovorech zmíněná, korelovala signifikantně pozitivně s mírou afektivního a normativního závazku u pracovníků na podpůrných pozicích působících ve Firmě déle jak rok, ovšem ne u těch, působících ve Firmě kratší dobu.

Z negativních faktorů, které respondentky očekávaly se neprokázal jako signifikantní tlak na výkon a plnění očekávání kladených Firmou, stresující povaha práce ani nástroje pro výkon práce. Dále celoorganizační komunikace koreluje s mírou závazku pozitivně, dá se tedy očekávat, že pokud je nyní ve Firmě nedostatečná, může souviset s nižší mírou závazku. Potvrdilo se též, že špatné zakončování projektů je faktor, který s mírou závazku souvisí negativně.

Z metodologického hlediska je nutné předně dodat, že se jedná z velké části o korelační analýzu, a tedy nelze prokázat příčinná souvislost mezi jednotlivými faktory a organizačním závazkem. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý vzorek, nelze zjištěné výsledky generalizovat na celou Firmu, neboť situace na jiných pobočkách Firmy může být odlišná.

Velikost vzorku se ukázala být problematická při administraci dotazníku, kdy bylo původním záměrem výzkumu zjišťovat též rozdíly v míře závazku mezi jednotlivými odděleními. Po rozdělení vzorku na jednotlivá oddělení ovšem vznikaly skupiny 3-15 respondentů, z nichž ne všichni dotazník vyplnili. Získaná data se tak pro tento záměr nejevila jako dostatečně relevantní. Tématem souvisejícím v malém výzkumném vzorkem byla též anonymita údajů. Ač byly stanoveny položky zjišťující demografické proměnné a proměnné související s působením u Firmy v širších kategoriích a některé z nich bylo též umožněno nevyplňovat, přesto se někteří pracovníci o anonymitu svých odpovědí báli, jak jsme zjistili z neformálních rozhovorů. Je tedy možné, že pokud by nebyly demografické proměnné zjišťovány, mohlo dojít k vyšší návratnosti dotazníku. V potaz je nutné vzít též možnost, že ne všichni respondenti odpovídali z důvodu obavy o anonymitu zcela otevřeně. Autorka práce se ovšem domnívá, že ti, kteří se anonymitou odpovědi nebyli dostatečně jisti, dotazník nevyplnili.

Jistým omezením může být i přeložená verze dotazníku Tři dimenze závazku. Adaptace dotazníku byla provedena metodou zpětného překladu, přičemž se autorka snažila zachovat obsahovou správnost a srozumitelnost položek. Položky byly dále upraveny dle zjištění z provedené pilotní studie. Jako problematická se ukázala například otázka: *“Domnívám se, že*

*nemám dost možností pro to, abych mohl/a zvažovat odchod z Firmy“*, kde slovní obrat „*dost možností*“ byl respondenty chápán v odlišném smyslu. I když byla zjištěna vnitřní konzistence dotazníku dostatečně vysoká pro jeho využití ve výzkumu, přesto se lze domnívat, že je možné předklad jednotlivých položek ještě vylepšit a tím reliabilitu zvýšit.

V případě dalšího výzkumu by proto bylo potřeba zaměřit se na vylepšení překladu dotazníku Tří dimenzí závazku. Pokud by bylo cílem zjištěny poznatků, které lze zobecnit, bylo by vhodné výzkum provést na podstatně větším vzorku pracovníků z různých typů organizací a nezjišťovat pouze korelaci ale příčinnou souvislost mezi faktory a mírou závazku.

Využití tohoto výzkumu pro další praktické využití přímo v dané Firmě si lze představit v několika bodech. Předně mohou výsledky z tohoto výzkumu posloužit HR oddělení Firmy k tomu, aby si udělalo lepší obrázek o míře závazku pracovníků a faktorech, které s ním souvisí. Nejvíce se ukazuje jako důležitý rozdíl mezi jednotlivými typy pozic. Prakticky by tak výsledky mohly sloužit k lepšímu zaměření HR metod a strategií tak, aby měly co největší dopad na míru závazku. Výsledek by mohl být užitečný nejen pro danou Firmu, ale též pro její pracovníky. Dotazník by též šlo po úpravách a zvýšení jeho anonymity využívat v rámci pravidelného půlročního hodnocení zaměstnanců, takže by se mohlo jednat o jednoduchou screeningovou metodu pro zjišťování změn v míře závazku u jednotlivých typů pozic či oddělení. Lze si představit též užití dotazníku v rámci celé Firmy na všech pobočkách a srovnání získaných výsledků. Tato zjištění by mohla být důležitá například, pokud by si Firma přála zvyšovat závazek pracovníků z důvodu snižování fluktuace. Pokud by se z výsledků například zjistilo, že míra závazku na některé z poboček značně převyšuje výsledky jiných poboček, mohl by na tato zjištění navazovat průzkum faktorů, které tento stav v té dané pobočce vyvolávají, jejich identifikace a návrh na implementaci i na ostatní pobočky.

## Závěr

Tématem diplomové práce byl vztah pracovníka k organizaci a faktory, které mohou mít na tento vztah vliv. V teoretické části byly nejdříve shrnuty koncepty, skrze něž lze vztah pracovníka k organizaci blíže popsat a změřit. S ohledem na současný stav na trhu práce a potřeby Firmy, v níž byl prováděn výzkum, byl jako vhodný koncept pro vymezení vztahu pracovníka k organizaci vybrán organizační závazek.

Převážná část teoretické části se zabývala popisem organizačního závazku. Její přínos vnímáme především v tom, že se jedná o souhrn stěžejních přístupů k organizačnímu závazku, které dosud nejsou v české literatuře dostupné a zabývá se jimi především literatura zahraniční. Dalším přínosem je přehled faktorů, které mohou mít na míru závazku vliv. Tento přehled vznikl na základě studia množství odborné literatury a výzkumů a poskytl tak dobrý základ pro výběr položek zjišťujících jednotlivé faktory v empirické části práce.

Empirická část práce byla realizována v pobočce Firmy a jejím cílem bylo zmapovat míru a typ organizačního závazku a související faktory. Výzkum byl co nejvíce přizpůsoben na míru dané Firmy. Nejdříve byly proto provedeny polostrukturované rozhovory a studium interních materiálů, na jejichž základě byly upraveny a doplněny položky zjišťující jednotlivé faktory. Zjištění z kvantitativní části výzkumu tak bylo možné porovnat nejen s výsledky obdobných výzkumů popsaných v odborné literatuře, ale též s názory zástupkyň z řad vedoucích pracovníků Firmy. Jako omezení empirické části práce se ukázal malý vzorek pracovníků, který též nepřímo ovlivnil obavy z anonymity dat. Jako další možné omezení výzkumu je také možné vnímat český překlad anglické verze dotazníku Tři dimenzí závazku.

I přes tato omezení byla získána data, která posloužila k ověření výzkumných otázek a stanovených hypotéz. Výsledky mohou mít, v případě, že s nimi bude Firma mít zájem nadále pracovat, pozitivní dopad na míru organizačního závazku. Provedený výzkum je též možné replikovat na jiných pobočkách Firmy pro zmapování celoo organizačního stavu závazku či jej upravit a rozšířit na další organizace pro získání zobecnitelných výsledků.

Domníváme se, že výsledky shrnuté v empirické části a diskuzi ukazují též na možnost využití psychologických poznatků v rámci HR. Přínosem práce je v neposlední řadě též to, že koncept závazku k organizaci, který je jejím stěžejním tématem, není v české odborné literatuře příliš hojně zkoumán a zastoupen, ačkoliv se jedná, jak je uvedeno v úvodu, o velice aktuální téma. Doufáme proto, že realizovaný výzkum přispěje alespoň trochu k popularizaci tohoto velmi zajímavého konceptu.

## Seznam použité literatury

- Aamodt, M. G. (2004). *Applied industrial/organizational psychology*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- Ahmad, K. Z., & Bakar R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Allen, N. J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. In J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment* (s. 28-42). Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization [Online]. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Al-Qatawneh, M. I. (2014). The impact of organizational structure on organizational commitment: a comparison between public and private sector firms in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 12(6), 30-37.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). Linking the Big Five personality factors and career commitment dimensions: a study of the Indian organizations [Online]. *Journal of Management Development*, 35(9), 1134-1148. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0142>
- Baker, T. (2009). *The 8 values of highly productive companies: creating wealth from a new employment relationship*. Bowen Hills, Qld.: Australian Academic Press.

- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4), 335-352.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment [Online]. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: a multifirm study [Online]. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment [Online]. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Commeiras, N., & Fournier, C. (2001). Critical evaluation of Porter et al.'s Organizational commitment questionnaire: implications for researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 239-245.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment [Online]. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858. <https://doi.org/10.2307/255951>
- České Noviny. (2017, říjen 4). Nezaměstnanost v březnu klesla na 4,8 %, klesat má až do léta [Online]. Získáno 17. červen 2017, z <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-breznu-klesla-na-4-8-klesat-ma-az-do-leta/1471712>

Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing.

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

DuBrin, A. J. (2010). *Essentials of management*. Australia; Mason, OH: South-Western.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition [Online]. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>

Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment [Online]. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>

Esfahani, M. J., Emami, M., & Tajnesaei, H. R. (2013). The investigation of the relation between job involvement and organizational commitment [Online]. *Management Science Letters*, 3(2), 511-518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.12.023>

Etzioni, A. (1968). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.

Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization [Online]. *Human Relations*, 42(11), 975-991. <https://doi.org/10.1177/001872678904201102>

Gaertner, S., & Robinson, J. M. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer and Herscovitch's propositions [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.005>

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Australia: South-Western/Cengage Learning.



- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents [Online]. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract [Online]. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment [Online]. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.15>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job diagnostic survey [Online]. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
- Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: a review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(3), 383-422.
- Hodson, R., & Sullivan, T. A. (1985). Totem or tyrant? Monopoly, regional, and local sector effects on worker commitment. *Social Forces*, 63(3), 716-731.
- Holý, D. (2017, duben). Dlouhodobá nezaměstnanost je nejnižší od roku 1997 [Online]. Získáno 17. červen 2017, z <http://www.statistikaamy.cz/2017/04/dlouhodobá-nezamestnanost-je-nejnizsi-od-roku-1997/>
- Hovorková, K. (2017, leden 9). Trh práce 2017 bude plný extrémů. Personalisté prozrazují, co nás čeká [Online]. Získáno 17. červen 2017, z [http://finance.idnes.cz/zamestnani-kariera-personaliste-anketa-novy-rok-f6u-/podnikani.aspx?c=A170106\\_132119\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/zamestnani-kariera-personaliste-anketa-novy-rok-f6u-/podnikani.aspx?c=A170106_132119_podnikani_kho)
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America [Online]. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64.

- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *ICFAI Journal of organizational behavior*, 6(4), 7-25.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities [Online]. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: a critical review and discussion of future directions [Online]. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51. <https://doi.org/10.3926/ic.476>
- Khiavi, F. F., Dashti, R., & Mokhtari, S. (2016). Association between organizational commitment and personality traits of faculty members of Ahvaz Jundishapur University of Medical sciences [Online]. *Electronic Physician*, 8(3), 2129-2135. <https://doi.org/10.19082/2129>
- Kirovová, I. (2007). *Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds [Online]. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: advantages of a unidimensional, target-free approach [Online]. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment* (s. 15-27). Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Ko, J.W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Li, X., & Petrick, J. F. (2010). Revisiting the commitment-loyalty distinction in a cruising context. *Journal of Leisure Research*, 42(1), 67-90.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment [Online]. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review [Online]. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2014). Effect of perceived organizational justice and organizational trust on organizational commitment behavior. *Journal of Educational Sciences Research*, 4(2), 265-286. <https://doi.org/10.12973/jesr.2014.42.15>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the „side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations [Online]. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment [Online]. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey: academic users guide 2004*. University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations [Online]. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization [Online]. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model [Online]. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Jackson, T. A., & Maltin, E. R. (2008). Commitment in the workplace: past, present and future. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (s. 35-53). Los Angeles ; London: SAGE.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
- Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90014-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90014-7)
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment [Online]. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. <https://doi.org/10.5465/AMR.1983.4284606>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L., & Iverson, R. D. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work: the case of dental hygienists [Online]. *Work and Occupations*, 21(2), 179-212. <https://doi.org/10.1177/0730888494021002002>

- Nekužová, M., Vaculík, M., & Procházka, J. (2015). Osobnostní rysy Big Five, pracovní spokojenost a afektivní závazek k organizaci. In M. Ryměš & I. Gillernová (Eds.), *Kvalita pracovního života* (s. 200-211). Praha: MATFYZPRES.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 268-277. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.004>
- Nzitunga, J. B. (2016). Influence of organizational communication on public employees' organizational commitment and job satisfaction. *Business, Management and Economics Research*, 2(2), 24-30.
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior [Online]. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: the mediating role of positive and negative affective states [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647-658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.002>
- Parastoo, S., & Kamran, Y. (2014). The relationship between the Big Five personality factors and the willingness and organizational commitment of teachers. *Applied mathematics in engineering, management and technology*, 2(5), 28-36.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations [Online]. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Petráňová, M. (2016, září). V České republice přibývá pracujících seniorů [Online]. Získáno 17. červem 2017, z <http://www.statistikaamy.cz/2016/09/v-ceske-republice-pribyva-pracujicich-senioru/>

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: a social identity approach [Online]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003004>
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations [Online]. *Human Relations*, 34(12), 1013-1035. <https://doi.org/10.1177/001872678103401201>
- Riegel, K. (2007). *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory [Online]. *Social Forces*, 47(4), 475-478. <https://doi.org/10.2307/2574537>
- Robinson, D. (2003). *Defining and creating employee commitment: a review of current research* [Online]. Institute for Employment Studies. Získáno z <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp21.pdf>
- Rodriguez, E. V., Franco, T. C., & Nicolau Santos, M. J. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: considerations for human resource management. *Portuguese journal of management studies*, 11(2), 75-95.
- Rusbult, C. E., & Buunk, B. P. (1993). Commitment processes in close relationships: an interdependence analysis [Online]. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10(2), 175-204. <https://doi.org/10.1177/026540759301000202>
- Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
- Rymeš, M. (1998). Člověk a organizace. In J. Výrost, I. Slaměník (Eds.), *Aplikovaná sociální psychologie I* (s. 27-55). Praha: Portál.
- Rymeš, M. (2003). Osobnost a práce. In J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel, & J. Hoskovec, *Psychologie ve světě práce* (s. 89-136). Praha: Karolinum.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.



- Uygur, A., & Kilic, G. (2009). A study into organizational commitment and job involvement: an application towards the personnel in the Central organization for Ministry of health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2(1), 113-125.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations [Online]. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140. <https://doi.org/10.1177/002194369603300203>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes [Online]. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: a critical review (1960-2009). *African journal of business management*, 4(1), 12-20.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view [Online]. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285349>
- Wolowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 129-146.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review [Online]. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Zeffane, R., A Tipu, S., & Ryan, J. C. (2011). Communication, commitment & trust: exploring the triad [Online]. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p77>



## Seznam schémat, histogramů a tabulek

### Schémata:

Schéma 1: Dimenze zaměstnaneckého poměru.....	14
Schéma 2: Behaviorální a postojoyvý přístup .....	22
Schéma 3: Trojdimenzionální model závazku.....	31
Schéma 4: Dvojdimezionální model závazku A. Cohena.....	40

### Histogramy:

Histogram 1: Délka působení pracovníků u Firmy.....	67
Histogram 2: Rozložení průměrných přesčasových hodin za týden.....	73

### Tabulky:

Tab. 1: Přehled profilů závazku k organizaci .....	35
Tab. 2: Pohlaví respondentů výzkumného vzorku.....	68
Tab. 3: Věk respondentů výzkumného vzorku .....	69
Tab. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů výzkumného vzorku .....	69
Tab. 5: Studijní stav respondentů výzkumného vzorku.....	69
Tab. 6: Rodinný stav respondentů výzkumného vzorku.....	70
Tab. 7: Délka působení ve Firmě u respondentů výzkumného vzorku .....	70
Tab. 8: Typ pracovní pozice respondentů výzkumného vzorku.....	71
Tab. 9: Týdenní pracovní doba u respondentů výzkumného vzorku.....	71
Tab. 10: Zastoupení respondentů dle jednotlivých oddělení .....	71
Tab. 11: Přehled práce přesčas u respondentů z výzkumného vzorku .....	72
Tab. 12: Přehled hodnot jednotlivých dimenzí závazku ve výzkumné vzorku .....	82
Tab. 13: Zastoupení jednotlivých profilů ve výzkumném souboru .....	83
Tab. 14: Zastoupení vnímaného stylu vedení ve výzkumném vzorku .....	87
Tab. 15: Výsledky Kruskal – Wallisova testu: rozdíly v míře závazku dle stylu vedení .....	87
Tab. 16: Výsledky Mann – Whitney U testu: rozdíly v míře závazku u mužů a žen .....	88
Tab. 17: Výsledky Kruskal – Wallisova testu: rozdíly v míře závazku dle věku.....	89
Tab. 18: Výsledky Kruskal – Wallisova testu: rozdíly v míře závazku dle rodinného stavu...89	
Tab. 19: Výsledky Kruskal – Wallisova testu: rozdíly v míře závazku dle dosaženého vzdělání.....	90

Tab. 20: Výsledky Mann – Whitley U testu: rozdíly v míře závazku u studujících a nestudujících pracovníků .....	91
Tab. 21: Výsledky Mann – Whitley U testu: rozdíly v míře závazku u obchodních a podpůrných typů pozic.....	92
Tab. 22: Výsledky Mann – Whitley U testu: rozdíly v míře závazku dle typu úvazku.....	93
Tab. 23: Výsledky Mann – Whitley U testu: rozdíly v míře závazku dle typu úvazku.....	94

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník závazku a souvisejících faktorů u pracovníků Firmy

Příloha 2: Přehled původních položek adaptovaných do dotazníku

Příloha 3: Přehled četností a procentuálního zastoupení přesčasových hodin

Příloha 4: Výsledky Spearmanovy korelace závazku s jednotlivými faktory

Příloha 5: Přepis polostrukturovaných rozhovorů a vztah autorky k Firmě