

# ANGAŽOVANOSŤ ZAMESTNANCOV A OCHOTA UROBIŤ NIEČO NAVYŠE

Elena Lisá,

Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského

## Abstrakt:

Tento príspevok vznikol na základe posledných empirických zistení, že zamestnávateľia na Slovensku považujú angažovanosť a ochotu urobiť niečo navyše za dôležitú, no pritom málo napĺňanú zručnosť zamestnateľnosti na strane absolventov. Cieľom článku je priniesť stručný, no zrozumiteľný prehľad týchto pojmov tak, ako ich definuje psychológia a prax. Príspevok začíname prehľadom základných prístupov k definovaniu angažovanosti na pracovisku vo vede a v personálnej praxi. Čitateľ sa v stručnosti oboznámi s vývinom angažovanosti, ako bol tento konštrukt chápaný a operacionalizovaný. Poukazujeme na odlišnosti chápania angažovanosti vo vede a v praxi, pričom sa podrobnejšie venujeme konceptu angažovanosti zamestnancov. Nasledujú najnovšie poznatky o tom, ako je možné angažovanosť pracovníkov rozvíjať. V nasledujúcej časti, ktorá sa venuje ochote urobiť niečo navyše, opisujeme pojmy organizačného občianskeho správania a kontextuálneho výkonu, ktoré vyjadrujú ochotu urobiť niečo navyše, mimo oficiálnu pracovnú náplň a prispievajú tak k celkovej efektívnosti organizácie. Nasledujú otázky dotazníka angažovanosti zamestnancov, spolu s návodom na ich vyhodnotenie. Organizačné občianske správanie sa dá merať viacerými dotazníkmi, ktoré uvádza odborná literatúra. Odkazy na tieto zdroje tvoria záver článku.

**Kľúčové slová:** angažovanosť zamestnancov, rozvoj angažovanosti, organizačné občianske správanie, kontextuálny výkon, dotazník angažovanosti

## Abstract:

We base this article on the current empirical findings that employers in Slovakia consider engagement and willingness to do something extra as an essential but little fulfilled employability skill of graduates. The article aims to provide a brief but clear overview of these concepts defined by psychology and practice. We begin the paper with an overview of basic approaches to defining workplace engagement in science and personnel practice. The reader will be briefly acquainted with the development of engagement, how this construct was understood and operationalized. We point out the differences in the understanding of engagement in science and practice while we pay more attention to the concept of employee engagement. The following is the latest knowledge on how employee engagement can be developed. In the following section, which deals with the willingness to do something extra, we describe the concepts of organizational citizenship behavior and contextual performance, which

express the willingness to do something extra outside the official workload and contribute to the organization's overall effectiveness. The following are the questions of the employee engagement questionnaire, together with instructions for their interpretation. Organizational citizenship behavior can be measured by several questionnaires, which are reported in the literature. Links to these resources form the conclusion of the article.

**Keywords:** employee engagement, organizational citizenship behavior, contextual performance, employee engagement questionnaire

## Angažovanosť

Prieskumy angažovanosti zamestnancov majú svoje korene v prvej svetovej vojne, kedy americká armáda realizovala prieskumy morálky (angl. morale survey), aby zistila aká je v oddiele ochota bojovať (Cappelli, Eldor, 2019). Po vojne sa prieskumy morálky preniesli do súkromného sektora a ich popularita narástla zvlášť v tridsiatych rokoch, keď ich veľké spoločnosti začali používať ako nástroj boja proti odborom. Tam majú korene faktory spokojnosti zamestnancov s nadriadeným alebo s platom. V prípade nespokojnosti tak mohli spoločnosti zasiahnuť intervenciami skôr, než odbory. V päťdesiatych rokoch sa vplyv odborov oslabil, no HR oddelenia neprestali využívať prieskumy na to, aby zisťovali spokojnosť zamestnancov s platom, benefitmi, pracovným rozvrhom. Prieskumy slúžili ako nástroj prevencie pred fluktuáciou zamestnancov. Vychádzali z predpokladu, že spokojnosť zamestnancov súvisí pozitívne s ich výkonom. Popularita prieskumov spokojnosti poklesla v osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia, kedy sa ukázalo, že spokojný zamestnanec nemusí byť vždy výkonný zamestnanec. Ukázalo sa, že produktivitu zamestnancov a to, ako ťažko pracujú, lepšie predikuje angažovanosť zamestnancov než ich spokojnosť.

V deväťdesiatych rokoch americký psychológ W. A. Kahn skúmal, do akej miery zamestnanec odovzdá samého seba a svoju energiu práci. Kahn (1990, s. 700) definoval osobnú angažovanosť ako „zamestnanie a súčasne vyjadrovanie preferovaného ja v pracovných úlohách, ako to, čo posilňuje spojenie medzi prácou, inými a osobnou účasťou (fyzickou, kognitívnu a emočnou)“. Opísal angažovaného zamestnanca ako osobu, ktorá efektívne a intenzívne pracuje, preberá na seba úlohy z vlastnej iniciatívy a je lojálnym zamestnancom. Je to osoba zaujatá prácou, ktorá investuje kognitívnu, fyzickú a emocionálnu energiu do pracovného výkonu: (1) fyzicky venuje svoju energiu na vyriešenie pracovnej úlohy; (2) kognitívne venuje svojej práci celú pozornosť; (3) emocionálne v ňom práca vyvoláva pozitívny stav a je prácou nadšený. Koncept angažovanosti preniesol záujem aj na oblasť vyhorenia zamestnancov. Poukázal na to, že pracovný výkon trpí, ak je zamestnanec vyčerpaný psychologicky alebo emocionálne. V prípade, že nedostatok energie bráni pracovnému výkonu, tak potom protiklad nedostatku energie, čiže angažovanosť výkon podporuje.

Z tejto myšlienky vychádzali Schaufeli a Baker (2004), ktorí definovali pracovnú angažovanosť ako „pozitívny, naplňajúci, pracovne orientovaný stav mysle, ktorý je charakterizovaný dôraznosťou (angl. vigor), oddanosťou (angl. dedication) a pohltením (angl. absorption).

Angažovanosť vyjadruje skôr pretrvávajúci a prenikavý emočne-kognitívny stav, než momentálny a špecifický stav. Tento emočne-kognitívny stav nie je zameraný na žiaden objekt, udalosť, jednotlivca alebo správanie. Dôraznosť je charakterizovaná vysokou úrovňou energie a mentálnej odolnosti popri práci, ochotou investovať úsilie jednotlivca do práce a vytrvalosť aj v prípade, že jednotlivec čelí ťažkostiam. Oddanosť sa týka silného zaujatia prácou a zažívaním pocitu významnosti, entuziazmu, inšpirácie, hrdosti a výzvy. Pohltenie je charakterizované stavom plnej koncentrácie a šťastným pohrúžením jednotlivca do práce, pričom čas plynie rýchlo a jednotlivec sa od práce ťažko odpútava.“ (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 4). Súvisí negatívne s psychickým vyčerpaním v práci, čo potvrdzujú aj výskumy na slovenských vzorkách participantov. Ukázalo sa, že angažovaní pracovníci sa vyznačujú nižšou úrovňou neurotizmu (Koklesová, 2019), angažovaní a spokojní pracovníci sa vyznačujú nižšou úrovňou neurotizmu a jeho subškál, ktorými sú úzkosť, hnevivosť-hostilita, depresívnosť, rozpačitosť, impulzivnosť, zraniteľnosť (Čulenová, 2014).

Mnohé zo súčasných definícií angažovanosti spadajú do chápania angažovanosti ako zamestnaneckého záväzku (Záleží mi na záujme zamestnávateľa?) a motivácie (Snažím sa aktívne prísť k záujmom zamestnávateľa?) (Cappelli, Eldor, 2019). Angažovanosť však možno považovať za odlišiteľný psychologický konštrukt s vlastnou teóriou a praxou, podobne ako iné už ukotvené organizačné konštrukty (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011). V pracovnom a organizačnom kontexte sa zvykne chápať štyrmi základnými spôsobmi (Simpson, 2009), ako osobná angažovanosť, vyhorenie / angažovanosť, pracovná angažovanosť a nakoniec angažovanosť zamestnancov. Rovnako aj Armstrong a Taylor (2015) rozlišujú viaceré koncepty angažovanosti a to: angažovanosť zamestnancov, angažovanosť v práci a angažovanosť v organizácii. Angažovanosť vo všeobecnosti definujú ako „stav, v ktorom sú ľudia oddaní svojej práci a organizácii a sú motivovaní k dosahovaniu vysokej úrovne výkonu“ (s. 240). Koncepty angažovanosti sa medzi sebou líšia (Paulík, 2017; Paulík, 2018) a podľa Sonnentag (2011) by bolo zaujímavé systematicky porovnať prekursory a dôsledky rôznych konceptov angažovanosti. Vo vedeckej literatúre je najčastejšie operacionalizovaná tzv. pracovná angažovanosť (angl. work engagement), pričom v praxi sa uplatňujú najmä prieskumy angažovanosti zamestnancov (angl. employee engagement). V snahe odlišiť sa od konkurentov prieskumné agentúry definujú angažovanosť odlišne, čím vzniká nejednotnosť v definovaní a chápaní konceptu angažovanosti.

Jeden z najznámejších konštruktov angažovanosti definuje Gallupov inštitút. Angažovanosť zamestnancov definujú (Harter, Schmidt, Hayes, 2002, s. 269) ako „zapojenie jednotlivca do práce a spokojnosť s prácou rovnako ako aj nadšenie pre prácu“. Meracím nástrojom takto definovanej zamestnaneckej angažovanosti je dotazník The Gallup Workplace Audit (skratkou GWA), nazývaný aj Q<sup>12</sup>. Položky dotazníka GWA sú definované tak, že odrážajú vplyv priameho nadriadeného a zároveň vysvetľujú celkovú mieru pracovnej spokojnosti zamestnancov (Buckingham, Coffman, 2000). Položky sú zároveň prekursory osobnej pracovnej spokojnosti a iných afektívnych konštruktov. Angažovanosť sa prejaví v prípade, ak sú jednotlivci emočne napojení na ostatných a kognitívne bdeli.

Spokojnosť zamestnancov ako prvý predpoklad angažovanosti zamestnanca definuje spoločnosť Mercer, pričom jej prechádza štádium spokojnosti, motivácie a oddanosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Súvislosť medzi spokojnosťou a angažovanosťou zamestnancov uvádzajú aj iní autori (Armstrong, Taylor, 2015). Podľa Helliwell, Layard a Sachs (2017, s. 161) „aktívna angažovanosť zamestnanca vyžaduje, aby svoju prácu pozitívne absorboval a plne sa zaviazal k napredovaniu záujmov organizácie a pracovná spokojnosť môže byť charakterizovaná ako pocit spokojnosti s prácou“. Angažovaný a zároveň spokojný zamestnanec sa považuje za prínosného pre spoločnosť (Gostick, Elton, 2010). Spokojných a zároveň angažovaných zamestnancov identifikovali v rámci prieskumov spoločnosti HealthStream Research 40% z celkového počtu dvestotisíc. Naproti tomu neangažovaní a nespokojní zamestnanci tvorili spolu 26%. Aktívne angažovaných zamestnancov je v krajinách strednej a východnej Európy zvyčajne menej ako 20%, pričom v krajinách západnej Európy je hranicou 10% (Helliwell, Layard, Sachs, 2017). Tieto čísla potvrdzujú aj najnovšie prieskumy angažovanosti výskumného inštitútu ADP, ktoré hovoria o 16% plne angažovaných pracovníkov a 84% pracovníkov, ktorí „len chodia do práce“ (Buckingham, Goodall, 2019).

Angažovaný zamestnanec (Gostick, Elton, 2010, s. 72) preukazuje „zlepšovacie návrhy a kreativitu; berie osobnú zodpovednosť za to, aby sa veci uskutočnili; túži sa podieľať na úspechu spoločnosti a tímu; má citovú väzbu k spoločnosti a k jej poslaniu a vízii“. Angažovaní zamestnanci urobia čo je potrebné, aby spoločnosť uspela, vrátane iniciatívy, inovácií a služieb zákazníkom. Zatiaľ čo spokojný zamestnanec je „šťastný so súčasným platom, benefitmi a atmosférou“ (s. 71). Najsilnejšie ukazovatele angažovanosti zamestnancov, ako ich autori uvádzajú poukazujú na extra prínos zamestnanca pre spoločnosť. Najsilnejšie ukazovatele spokojnosti zamestnancov sa týkajú príležitostí, ohodnotenia výkonu, komunikácie s nadriadeným, rovnováhy medzi prácou a súkromím a ocenenia od nadriadeného. Podobne ako vo výskume Hartera a kol. (2002) aj výsledky spoločnosti HealthStream Research ukazujú, že spokojnosť zamestnancov pozitívne súvisí s dôverou v nadriadeného. Podľa prieskumu svetového šťastia 2017 najviac zamestnancov spokojných s prácou je medzi riaditeľmi a manažérmi. V radoch prevažne manuálne pracujúcich je spokojných zamestnancov najmenej. Sú to napríklad zamestnanci v stavebníctve a baníctve, poľnohospodárstve, vo výrobe, v obchode a preprave. Podobne je to aj s angažovanosťou. V krajinách centrálnej a východnej Európy je najnižšia angažovanosť v odvetví inštalácií a opráv, stavebníctva a baníctva, obchodu a prepravy, výroby a najvyššia medzi manažérmi. V prieskume spoločnosti PWC v 47 spoločnostiach Slovenska v roku 2014 sa preukázalo, že jednoznačnou prioritou v oblasti talent manažmentu, bez ohľadu na sektor sa na Slovensku stala angažovanosť zamestnancov, ktorú označilo až 57% spoločností, o 19% viac, než v roku 2013. Ako druhú najdôležitejšiu oblasť označilo 51% spoločností motiváciu a spokojnosť zamestnancov, o 4% viac než v roku 2013 (Šimák Badačová, Sehnalová, 2014). Výsledky najnovších prieskumov očakávaní zamestnávateľov na Slovensku a v Čechách (Lisá, 2018; Lisá, Hannelová, Newman, 2019; Lisá, Medzihorský, 2018; Newman, Ivanková-Macejová, Tomčík, 2018) ukázali, že angažovanosť a ochota urobiť niečo navyše patrí k tomu, čo považujú zamestnávatelia za najdôležitejšie, no v realite sú s naplnením tohto očakávania veľmi málo spokojní.

## Ako rozvíjať angažovanosť

Za jeden z najdôležitejších faktorov pri rozvoji angažovanosti sa už štandardne považuje osobnosť priameho nadriadeného zamestnanca. Platí, že manažéri sú viac angažovaní, ako zamestnanci bez vedúcej funkcie (Buckingham, Goodall, 2019). Existujú však aj výnimky. Chamorro-Premuzic (2019) uvádza, že v situácii, kedy majú podriadení vyššie skóre emočnej inteligencie ako ich nadriadený, bývajú podriadení viac angažovaní ako ich nadriadený a môžu maskovať jeho neschopnosť svojou proaktivitou. Významné vzťahy s angažovanosťou preukazuje transformačný leadership. Sila tohto vzťahu závisí od ďalších moderátorov, spomedzi ktorých sú najdôležitejšie napríklad dôvera v lídra alebo pocit psychologickej bezpečnosti (Christian, Garza, Slaughter, 2011). Pravdou je, že na angažovanosť vplyva množstvo faktorov, ktoré dokážu meniť v zamestnancovi vnímanie záväzku a príslušnosti k organizácii. Okrem toho, čo organizácia ponúka a aké príležitosti pre svojich zamestnancov poskytuje, je neodmysliteľnou súčasťou ovplyvňovania angažovanosti samotný priamy nadriadený manažér (Buckingham, Coffman, 2000). To, čo robí nadriadeného rozhodujúcim faktorom pri rozvíjaní angažovanosti, je podľa výskumov spoločnosti ADP RI (Buckingham, Goodall, 2019) niekoľko faktorov: (a) Dôvera v priameho nadriadeného, ktorá musí byť stopercentná, napríklad pri odpovediach na škále vyjadrená výrokom silne súhlasím. Ďalšie položky, ktoré súvisia s vysokou úrovňou dôvery v nadriadeného sú „V práci jasne rozumiem tomu, čo sa odo mňa očakáva“, „Mám šancu využiť každodenne v práci svoje silné stránky“. (b) Dostatok pozornosti, reálnej ľudskej pozornosti, ktorá zahŕňa osobné rozhovory nadriadeného s podriadeným na týždennej báze. Je vhodné rozprávať sa napríklad o otázkach „Aké sú priority tohto týždňa?“, „Ako môžem pomôcť?“. (c) Spoločné učenie, ktoré spočíva v tom, že si tím vytvára nové zvyky a rituály, aby všetci spoločne rástli, zatiaľ čo vykonávajú svoju prácu. (d) Dopriať členom tímu zážitky aj mimo tímu znamená, že nie je potrebné, aby zamestnanci trávili v práci celé dni a boli pripútaní k svojmu pracovnému miestu každý deň v týždni. (e) Viacero pracovných úväzkov. Najviac angažovaní zamestnanci sú tí, ktorí majú okrem hlavnej práce aj vedľajšie zamestnanie. Trvalý pracovný pomer prináša človeku istotu a zabezpečenie, ale vedľajšia práca často prináša radosť a potešenie, ktoré podporujú celkovú angažovanosť človeka. Cappelli a Eldor (2019) poukazujú na to, že úroveň angažovanosti závisí od samotných zamestnancov, ale aj od viacerých situačných faktorov (a) na strane organizácie, akými sú charakteristika pracovného zadania a zmeny v zadaní, správanie priameho nadriadeného, to čo sa deje s projektom alebo organizáciou; (b) v súkromí pracovníka, ako sú zdravie alebo rodinné problémy; (c) na strane oblasti podnikania, pričom vyššia angažovanosť býva v sociálne orientovaných spoločnostiach. Autori odporúčajú zisťovať a zvyšovať angažovanosť obyčajným rozhovorom so zamestnancami, napríklad otázkou „Čo by ste zmenili na svojej práci alebo na tom, ako ste manažovaní?“. Rozhovorom so supervízormi o tom, čo im bráni v tom, aby bolo urobenej viac práce. Aby zamestnanci pracovali angažovanejšie a produktívnejšie, je potrebné, aby mali pocit, že ich práca má zmysel a že ich pozícia prispieva zmysluplne k úspechu organizácie. Chcú mať nadriadených, ktorí vedú príkladom, poskytujú podporu, nastavujú jasné ciele a poskytujú pravidelný a zmysluplný feedback. Chcú bezpečné prostredie, v ktorom môžu prevziať riziko a skúšať nové veci. Ak chceme angažovaných zamestnancov, mali by sme začať

výberom a vyberať angažovaných zamestnancov, ktorí sa vyznačujú vyššou úrovňou svedomitosti, proaktivity a pozitívnej emocionality. Zároveň by zamestnávateľa mali prihliadať na charakteristiku práce a dbať na to, aby pridelená práca bola pre pracovníka vnímaná ako dôležitá a rozmanitá. To umožní, aby zamestnanec vnímal prácu ako zmysluplnú a mohol naplno prejavíť svoju angažovanosť (Christian, Garza, Slaughter, 2011). Pracovná angažovanosť súvisí s pracovnými charakteristikami, ktoré súvisia s vnímaním zmysluplnosti práce. Zmysluplnosť práce možno považovať za prekursor angažovanosti, pričom to ako jednotlivec vníma zmysluplnosť svojej práce, záleží od vnímania dôležitosti úlohy a rozmanitosti úloh. Angažovaný pracovník si kladie otázku „Čím môžem prispieť?“ (Drucker, 2016, s. 178). Odpoveď na túto otázku znamená hľadať nevyužitý potenciál, obracia pozornosť od jednotlivca a jeho útvaru smerom k výkonu celku. Angažovanosť jednotlivca môže ovplyvňovať vnímaná orientácia na úspech, efektívnosť práce a dosahovanie cieľov organizácie u kolegov na oddelení. Toto zistenie podporuje práca Bakker, Albrecht, Leiter (2011), ktorí formulujú tvrdenie, že individuálna angažovanosť je ovplyvňovaná tímovou angažovanosťou a prejavuje sa v zmenách vo výkone.

Angažovaní pracovníci s väčšou pravdepodobnosťou prispievajú k výkonu organizácie a ku kontextuálnemu výkonu tak, že prispievajú k tvorbe sociálneho kontextu, ktorý prispieva k tímovej práci, pomáhaniu, názoru a iným dôležitým prejavom, ktoré vedú k efektívnosti organizácie. Pracovná angažovanosť súvisí s pracovnými charakteristikami, ktoré súvisia s vnímaním zmysluplnosti práce. Zmysluplnosť práce možno považovať za prekursor angažovanosti, pričom to, ako jednotlivec vníma zmysluplnosť svojej práce, záleží od vnímania dôležitosti úlohy a rozmanitosti úloh. S angažovanosťou súvisí pozitívne aj transformačný leadership, pričom sila tohto vzťahu závisí od ďalších moderátorov, ako napríklad dôvera v lídra a pocit psychologickkej bezpečnosti (Christian, Garza, Slaughter, 2011). Virgia, Maricutoiu a Iancu (2019) skúmali efektívnosť intervencií pracovnej angažovanosti. Identifikovali tieto moderátory efektívnosti intervenčných programov: (a) čas po intervencii, kedy s dĺžkou času, ktorý uplynul od konca intervencie klesala efektívnosť; (b) metóda intervencie, pričom najväčšiu efektívnosť zaznamenali pri intervenciách rozvoja soft skills; (c) dĺžka intervencie, kedy najefektívnejšie intervencie boli v trvaní do piatich týždňov.

### **Ochota urobiť niečo navyše**

Ochotu urobiť niečo navyše by sme mohli charakterizovať ako občianske organizačné správanie (Organ, 1997), extra rolové správanie alebo kontextuálny výkon (Borman, Motowidlo, 1997; Motowidlo, van Scotter, 1994). Ochota urobiť niečo navyše je dôležitým aspektom pracovného výkonu. Kontextuálny výkon je charakterizovaný aktivitami, ktoré prispievajú k psycho-sociálnemu prospechu organizácie, pričom tieto aktivity nemusia byť evidované ako súčasť formálnej pracovnej náplne alebo platené (Borman, Motowidlo, 1997; Motowidlo, van Scotter, 1994). Kritici konceptu kontextuálneho výkonu a príbuzných konceptov ako občianske organizačné správanie (skratkou OCB, angl. organizational citizenship behavior) alebo extra-rolové správanie (Stone-Romero, Alvarez, Foster Thompson, 2009) hovoria, že nie je pravdou, že toto správanie nebýva súčasťou opisu pracovnej náplne. Dokázali, že viaceré položky

dotazníkov kontextuálneho výkonu alebo OCB sú priamou súčasťou pracovnej náplne najmä pracovných pozícií orientovaných na prácu s ľuďmi. Môžeme povedať, že autori dokázali, že zložky kontextuálneho výkonu sú žiaduce a mali by byť platené obzvlášť na pracovných pozíciách, kde sa pracuje s ľuďmi. Výskumné štúdie ukazujú, že kontextuálny výkon súvisí s viacerými ukazovateľmi celkového výkonu v organizácii (Johnson, 2001) a je významným prediktorom afektívneho záväzku voči organizácii (Van Scotter, 2000). Ako taký je dôležitým psychologickým prediktorom zamestnaneckého správania, ktorý by mal byť posudzovaný v rámci všetkých dôležitých HR procesov a aktivít, akými sú opis pracovnej pozície, výber, tréning a rozvoj, hodnotenie výkonu a odmeňovanie (Werner, 2000). Borman a Motowidlo (1993) identifikovali 5 kategórií kontextuálneho výkonu: a) dobrovoľné vykonávanie úlohových aktivít, ktoré normálne nie sú formálnou súčasťou práce; b) pretrvávajúce extra nadšenie v prípade, že je potrebné k úspešnému dokončeniu vlastných úloh; (c) pomoc a spolupráca s ostatnými; (d) dodržiavanie organizačných pravidiel a postupov, aj keď je to osobne nevyhovujúce; (e) potvrdenie, podpora a obrana organizačných cieľov. Významnými prediktormi kontextuálneho výkonu sú individuálne rozdiely v osobnostných vlastnostiach pracovníkov. Kontextuálne aktivity sú dôležité pretože prispievajú k efektívnosti spôsobmi, ktoré tvarujú organizačný, sociálny a psychologický kontext. Tento slúži ako katalyzátor úlohových aktivít a procesov. Kontextuálne aktivity zahŕňajú dobrovoľné vykonávanie úlohových aktivít, ktoré nie sú formálnou súčasťou práce, pomoc a kooperáciu s ostatnými v organizácii preto, aby boli úlohy úspešne dokončené. Coleman a Borman (2000) analýzou literatúry identifikovali 27 položiek, ktoré vystihujú podstatu kontextuálneho výkonu a OCB. Kategorizovali ich do troch dimenzií: (1) interpersonálny občiansky výkon (angl. interpersonal citizenship performance), ktorý vystihuje pomoc, spolupráca, medziludský altruizmus a medziludská svedomitosť; (2) organizačný občiansky výkon (angl. organizational citizenship performance), ktorý vystihuje správanie prinášajúce benefity pre organizáciu, ako sú dodržiavanie pravidiel a postupov, byť v súlade a preukazovať lojalitu; (3) pracovná / úlohová svedomitosť, ktorá vyjadruje správanie aplikované pri výkone úloh, ako sú vytrvalosť, oddanosť, úsilie. Kontextuálny výkon a príbuzné konštrukty sú v psychológii známe už od deväťdesiatych rokov, avšak na Slovensku ani v blízkych Čechách neboli tieto konštrukty zatiaľ hlbšie vedecky overované a skúmané.

### **Dotazník angažovanosti zamestnancov**

Ako nástroje na meranie angažovanosti zamestnancov uvádzame verejne dostupnú škálu, s deskriptívnymi hodnotami na slovenských výberových súboroch. Dotazník angažovanosti zamestnancov (Gostick, Elton, 2010) meria sedem najsilnejších ukazovateľov angažovanosti zamestnancov na 6-bodovej sebaopisovacej škále od 1 - vôbec nesúhlasím po 6 - úplne súhlasím. Dotazník dosahuje na slovenskom výskumnom súbore dobré až vynikajúce miery vnútornej konzistencie: škála angažovanosti  $\alpha = 0,833$  a škála spokojnosti  $\alpha = 0,920$ . Výsledky sa môžu spracovávať ako priemerná hodnota odpovede na otázky. Z demografických premenných môže ovplyvňovať úroveň angažovanosti výška pracovnej pozície. Preto by sme pri používaní dotazníka odporúčali používateľom používať osobitné normy pre tieto demografické premenné.

### Otázky dotazníka

1. Zamestnanci na mojom oddelení neustále vynakladajú úsilie na prácu nad rámec toho, čo sa od nich očakáva.
2. Zamestnanci na mojom oddelení sú vysoko motivovaní k tomu, aby prispievali k úspechu organizácie.
3. Zamestnanci na mojom oddelení neustále hľadajú efektívnejšie a účinnejšie spôsoby, ktorými by mohli vykonávať svoju prácu.
4. Zamestnanci na mojom oddelení majú silný zmysel pre osobný úspech zo svojej práce.
5. Zamestnanci na mojom oddelení chápu, ako ich práca pomáha dosiahnuť ciele organizácie.
6. Zamestnanci na mojom oddelení majú stále pozitívny prístup, keď vykonávajú svoje povinnosti.
7. Môj manažér odvádza dobrú prácu pri oceňovaní prínosu zamestnancov.

### Vyhodnotenie pre zamestnancov bez ohľadu na pracovnú pozíciu

- 1 až 2,34 = veľmi nízka úroveň angažovanosti  
2,35 až 3,26 = podpriemerná úroveň angažovanosti  
3,27 až 5,10 = normálna úroveň angažovanosti  
5,11 až 6 = nadpriemerná úroveň angažovanosti

### Vyhodnotenie pre vyšší manažment

- 1 až 2,54 = veľmi nízka úroveň angažovanosti  
2,53 až 3,47 = podpriemerná úroveň angažovanosti  
3,48 až 5,38 = normálna úroveň angažovanosti  
5,39 až 6 = nadpriemerná úroveň angažovanosti

### Vyhodnotenie pre stredný manažment

- 1 až 2,61 = veľmi nízka úroveň angažovanosti  
2,62 až 3,46 = podpriemerná úroveň angažovanosti  
3,47 až 5,17 = normálna úroveň angažovanosti  
5,18 až 6 = nadpriemerná úroveň angažovanosti

### Vyhodnotenie pre nižší manažment

- 1 až 2,47 = veľmi nízka úroveň angažovanosti  
2,48 až 3,31 = podpriemerná úroveň angažovanosti  
3,32 až 5,00 = normálna úroveň angažovanosti  
5,01 až 6 = nadpriemerná úroveň angažovanosti

### Vyhodnotenie pre duševne pracujúcich ne-manažérov

- 1 až 2,34 = veľmi nízka úroveň angažovanosti  
2,35 až 3,25 = podpriemerná úroveň angažovanosti  
3,26 až 5,08 = normálna úroveň angažovanosti  
5,09 až 6 = nadpriemerná úroveň angažovanosti



### Vyhodnotenie pre manuálne pracujúcich zamestnancov

1 až 2,18 = veľmi nízka úroveň angažovanosti

2,19 až 3,14 = podpriemerná úroveň angažovanosti

3,15 až 5,07 = normálna úroveň angažovanosti

5,08 až 6 = nadpriemerná úroveň angažovanosti

Dotazníky kontextuálneho výkonu alebo občianskeho organizačného správania nie sú zatiaľ dostupné v slovenskom preklade. Existujú však v anglickej verzii a sú dostupné v publikovaných výskumných štúdiách (Coleman, Borman, 2000; Motowidlo, Van Scotter, 1994; Van Scotter, 2000; Stone-Romero, Alvarez, Foster Thompson, 2009).

### **Literatúra**

Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.

Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt, W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W., Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Buckingham, M., Coffman, C. (2000). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. London: Simon and Schuster UK.

Buckingham, M., Goodall, A. (2019). The Power Of Hidden Teams. *Harvard Business Review. The Big Idea: Engaging Employees*, 2-11, získané z [www.hbr.org](http://www.hbr.org), máj 2019.

Cappelli, P., Eldor, L. (2019). Where measuring engagement goes wrong. *Harvard Business Review The Big Idea: Engaging Employees*, 21-23, získané z [www.hbr.org](http://www.hbr.org), máj 2019.

Coleman, V. I., Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.

Čulenová, M. (2014). Psychická odolnosť pracovníka a miera jeho angažovanosti a spokojnosti na pracovisku. *Bakalárska práca*. Bratislava: Fakulta psychológie na Paneurópskej vysokej škole.

Drucker, P. F. (2016). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.

Gostick, A., Elton, C. (2010). *Motivačný princíp*. Bratislava: Eastone Group.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268.

- Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J. (2017). *World Happiness Report 2017*. New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). To Prevent Burnout, Hire Better Bosses. *Harvard Business Review*, 23.8.2019, <https://hbr.org/2019/08/to-prevent-burnout-hire-better-bosses>.
- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64, 89-136.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Koklesová, H. (2019). *Osobná a pracovná angažovanosť u zamestnancov. Bakalárska práca*. Paneurópska vysoká škola, Fakulta psychológie, Bratislava.
- Lisá, E. (Ed.), *Očakávania zamestnávateľov na kompetencie absolventov škôl*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej interdisciplinárnej konferencie konanej na Paneurópskej vysokej škole v Bratislave, dňa 11. apríla 2018 (s. 22 - 41). Bratislava, SR.
- Lisá, E., Hannelová, K., Newman, D. (2019). Comparison between employers and students expectations in respect of employability skills of university graduates. *International journal of work-integrated learning*, 20(1), 71-82.
- Lisá, E., Medzihorský, Š. (2018). Očakávania zamestnávateľov na kompetencie absolventov. Prvé informácie o projekte, opis spoločností participujúcich na výskume. *Aplikovaná psychologie*, 3 (5/2018), 314-328.
- Motowidlo, S. J., Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Newman, D., Ivanková-Macejová, S., Tomčík, D. (2018). Očakávania zamestnávateľov na zručnosti zamestnateľnosti absolventov vysokej školy In: Lisá, E. (Ed.), *Očakávania zamestnávateľov na kompetencie absolventov škôl*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej interdisciplinárnej konferencie konanej na Paneurópskej vysokej škole v Bratislave, dňa 11. apríla 2018 (s. 22 - 41). Bratislava, SR.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Paulík, K. (2017). Některé psychologické souvislosti hodnocení smyslu vlastní práce učitelů. *Studia Paedagogica*, 22(3), 9-24.

- Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace. Vybrané kapitoly* Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Utrecht University.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38.
- Stone-Romero, E. F., Alvarez K., Foster Thompson, L. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of conceptual performance and related constructs. *Human resource management review*, 19, 104-116.
- Šimák Badačová, P., Sehnalová, Z. (2014). *Angažovanosť zamestnancov je jednoznačnou prioritou v oblasti talent manažmentu na Slovensku*. PwC, Poradenstvo pre ľudské zdroje. Bratislava: PwC. Dostupné na Internete: [https://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/assets/2014/2014-05-15\\_talent-manazment-prieskum.pdf](https://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/assets/2014/2014-05-15_talent-manazment-prieskum.pdf)
- Van Scotter, J. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Virgia, D., Maricutoiu, L., Iancu, A. (2019). The efficacy of work engagement interventions: A meta-analysis of controlled trials. *Current Psychology*, 1-18. DOI: 10.1007/s12144-019-00438-z.
- Werner, J. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.



**Doc. Mgr. Elena Lisá, PhD.**, pôsobí ako vysokoškolský učiteľ od roku 2006 a pracuje na Ústave aplikovanej psychológie Fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského. Zaoberá sa diagnostikou osobnosti v práci a v kariérovom poradenstve. Je autorkou kníh *Psychologické aspekty zamestnatel'nosti vysokoškolských študentov a absolventov v kontexte očakávaní zamestnávateľov* (2020), *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů* (2019), *Výcvik diagnostických zručností I.* (2019), *Hry k rozvoji sociálních kompetencí žáků 1. stupně ZŠ* (2010). V rámci projektu *Požiadavky súčasných zamestnávateľov na kariérové kompetencie zamestnancov* usporiadala konferenciu, ktorej výstupom je zborník príspevkov *Očakávania zamestnávateľov na kompetencie absolventov vysokých škôl* (2018).

Citujte ako:

Lisá, E. (2020). Angažovanosť zamestnancov a ochota urobiť niečo navyše. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (18), str. 14-24. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231