

Psychologické souvislosti pracovní smysluplnosti

Psychological context of work meaningfulness

Karel Paulík^{1*}, Jan Sebastian Novotný¹, Jiří Bláha²,
Petra Horváthová², Marie Mikušová²

¹*Katedra psychologie, Filozofická fakulta, Ostravská univerzita, Ostrava*

²*Katedra managementu, Ekonomická fakulta, VŠB–Technická univerzita, Ostrava*

Abstrakt

Příspěvek poskytuje přehled základních přístupů k pracovní smysluplnosti a pracovní angažovanosti, na jejichž základě představuje autory vytvořený model pracovní smysluplnosti s přesahem na pracovní angažovanost. V něm není smysluplnost práce jednodimenzionální proměnná, ale je tvořena komplexem vlivů a procesů, které ve vzájemné interakci definují pro jedince aktuálně vnímaný smysl a význam práce. Smysluplnost práce je významně ovlivněna třemi oblastmi. První je organizační kultura organizace, ve které jedinec působí. Ta je definována jako specifický vzorec hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nejsou často jasně vyjádřené, ale ovlivňují způsob, jakým se jedinci v organizaci chovají a jak se věci dělají. Druhou oblastí je samotný design práce (šířeji pak design organizace). Ten obsahuje několik proměnných, jako např. míra pracovní zátěže, rozsah práce (množství činností, které jedinec vykonává), hloubka práce (míra uvažování ohledně potřebných procesů a výsledků práce), pracovní vztahy s ostatními, flexibilita práce, sdílení práce atd. Poslední oblastí představuje jedinec/pracovník sám, konkrétně pak např. jeho osobnost, inteligence (včetně emoční), optimismus, sense of mastery, self-efficacy, postoje atd.

Klíčová slova: práce, smysluplnost, angažovanost, model

Abstract

There is a significant shift of approach to the management of organizations and workers in recent decades. This shift in management philosophy is characterized by converting from traditional, conventional (rather bureaucratic) management models to rather humanistic/existential oriented models. This transition comes partly from the understanding that human resources are the most promising and effective way for organization development, partly from a shift in the understanding of the role of organizations in society.

*Korespondenční autor: Reální 5, 701 03 Ostrava, ČR
e-mail: karel.paulik@osu.cz

The key point of these approaches has become a “meaning” or “meaningfulness” in relation to the work and organization. The importance of work meaningfulness is not only in its potential to increase the competitiveness of organizations, but especially in its major (mostly positive) impacts on the employee himself and his work (and by that the organization and its performance). Work meaningfulness is strongly connected to the work engagement, which represents the active personal participation in the work process, manifested by vigor, active cooperation, willingness to contribute to the company’s success and dedication to work. Work engagement seems to be next important factor affecting work attitudes and achievements of employees.

The paper gives an overview of various approaches to work meaningfulness and work engagement, on the basis of which authors propose new model of work meaningfulness with overlap to work engagement. The work meaningfulness is not seen as one-dimensional variable, but consists of complex of interacting factors and processes that define an individual perceived meaning and importance of the work. Meaningful work is influenced by three areas. The first is the organizational culture. This is defined as a specific pattern of values, norms, beliefs, attitudes and assumptions that are often not clearly expressed, but affect the way individuals behave in an organization and how things are done. The second area is the work design (and broadly the design of organization). It contains several variables, such as workload, work extent (e.g. number of various activities), the depth of work (the amount of the reasoning behind the necessary processes and results of work), relationships with others, work flexibility, job sharing etc. The last area represents the individual/employee himself, e.g. his personality, intelligence (including emotional), optimism, sense of mastery, self-efficacy, attitudes etc.

Keywords: work, meaningfulness, engagement, model

Úvod

Výsledky hospodářské organizace prezentující se navenek jako výrobky, služby, myšlenky, výtvary apod. a dovnitř jako rozvoj nebo růst jsou ovlivňovány mnoha činiteli objektivního i subjektivního rázu vycházejícími z obsáhlé množiny procesů, mechanismů, pozic či úkolů. Pro jejich ovlivňování organizace je podstatné, aby procesy a mechanismy vlastního fungování byly určitým způsobem řízeny. Volba vhodných řídicích strategií či orientace na klíčové prvky ve fungování organizace přitom hraje zásadní roli v úspěšnosti těchto snah v krátkodobé i dlouhodobé perspektivě. V řízení hospodářské organizace se uplatňují různé mechanismy a řízení se zaměřuje na odlišné atributy jejího fungování.

V posledních desetiletích je ve filozofii managementu možné pozorovat výraznější posuny. Dochází k přechodu z tradičních, konvenčních (spíše byrokratických) modelů řízení k modelům orientovaným spíše humanisticky/existenciálně. Tento přechod vychází jednak z přijetí myšlenky, že lidské zdroje představují v současnosti nejslibnější a nejúčinnější cestu rozvoje organizace (např. Drucker, 2002; Gratton, 2000; Heil, Bennis, & Stephens, 2000; O’Reilly & Pfeffer, 2000; Schuler, Jackson, & Storey, 2001; Armstrong, 2012), jednak

z určité změny v chápání role organizací ve společnosti, jejich společenské odpovědnosti a vlivu na osobnost a život člověka/zaměstnance.

Ústředním bodem humanisticky/existenciálních přístupů k managementu se stává „smysl“ resp. „smysluplnost“ ve vazbě na práci a organizaci. Jak ukazuje řada výzkumů i praktických zkušeností, smysluplnost práce a s ní související či z ní vycházející aspekty života jedince/zaměstnance mají celou řadu významných, především pozitivních, dopadů nejen na člověka samotného, ale také na jeho práci a v širším důsledku i na organizaci a její výkonnost jako takovou. Téma existenciálního managementu, resp. smysluplnosti práce je ale dosud v tuzemských podmínkách spíše okrajovou záležitostí a ve většině případů (organizací) neexistují konkrétní ucelené snahy a koncepce v této oblasti. Přístupy kladoucí důraz na smysluplnost práce zaměstnanců na různých pracovních pozicích můžeme sledovat především v organizacích, které spadají pod nadnárodní korporace, které tento přístup přinesly v rámci své organizační strategie a kultury.

Prezentovaný příspěvek představuje teoretický model, který byl zpracován na základě vybraných teoretických pojetí pracovní smysluplnosti a zahrnuje jeho antecedenční i konsekvenci činitele a intervenující proměnné a jejich vzájemné interakce na základě studia relevantní odborné literatury.

Pracovní smysluplnost

Smysl života představuje významný faktor lidského fungování. Jako globální jev ovlivňuje pohled jedince na život i na jeho jednotlivé součásti, konkrétní události, zážitky, informace. Lidský jedinec přičítá určitý smysl jednotlivým jevům a událostem v souladu se svým celkovým obrazem světa (viz např. Frankl, 1994; Halama, & Bakošová, 2009). Kromě výše zmíněné humanisticko/existenciální orientace (viz např. Maslow, 1998; Frankl, 1994) je problematika smyslu života zásadní součástí současného pozitivního trendu v psychologii zaměřujícího se na pozitivní lidské prožívání (např. Seligman, Csikszentmihalyi, 2000). Přitom smysl, jak podotýká např. Yalom (1980), není žádnou danou objektivní kategorií, která by byla člověku dána jako návod správného chování, nýbrž je vždy výsledkem jeho vlastní konstrukce, podobně jako jeho vlastní rozhodování a jeho svět vůbec. Vlastní pojem „smysl“ má podle Csikszentmihalyiho (1996) tři základní konotace. První představuje nejvyšší hodnotu, konečný cíl snažení, druhá vyjadřuje uspořádané, konzistentní a předpověditelné pozadí jako základ, z něhož vychází způsob lidského chování, a konečně třetí význam „smyslu“ spočívá v uspořádanosti a identitě informací, které umožňuje jejich pochopení.

Vzhledem k významu, který práce má pro člověka, se na utváření smyslu jeho života zřejmě výrazně podílí smysluplnost práce (srovnej např. Maslow, 1998). Smysl resp. smysluplnost ve vazbě na práci (work meaningfulness) a z ní vycházející aspekty života jedince/zaměstnance mají celou řadu významných (především pozitivních) dopadů nejen na člověka samotného, ale také na jeho pracovní výkonnost a pracovní chování vůbec a v širším důsledku i na chod organizace a její produktivitu/efektivitu a výkonnost jako takovou a konec konců v širších souvislostech i na celou společnost.

Lidé považující svou práci za smysluplnou z individuálního či společenského hlediska jí současně přiřítají větší význam, lépe zvládají zátěž (viz Halama, & Bakošová 2009) a redukcí stresu (Elangovan, Pinder, & McLean, 2010), mají méně depresí i lepší fyzické zdraví (Taylor, Kemeny, Reed, Bower, & Gruenewald, 2000), zažívají silnější celkový pocit pohody (well-being) (Helgeson, Reynolds, & Tomich, 2006) a vykazují také vyšší pracovní spokojenost (viz např. Sparks & Shenk, 2001; Steger, Dick, & Duffy, 2012). Pracovní smysluplnost má také pozitivní vliv např. na pracovní motivaci (Hackman, & Oldham, 1980) a angažovanost jedince (May, Gilson, & Harter, 2004).

Přestože je pracovní smysluplnost čteným předmětem zájmu badatelů a výzkumy přinášejí řadu zajímavých výsledků, nebylo dosaženo shody v definování jejího obsahu. To ovšem není v psychologii u podobných pojmů zastřešujících řadu specifických proměnných ničím výjimečným.

V odborném písemnictví existuje několik vymezení pracovní smysluplnosti a teoretických modelů pro vysvětlení jejích souvislostí s dalšími proměnnými. Např. již před časem Hackman a Oldham (1976) chápali pracovní smysluplnost jako mediátor mezi různými dovednostmi příznačnými pro určité práce, identitou a významem úkolů a dosahovaných výsledků. V současném výzkumu (např. Piccolo, & Colquitt, 2006), jak připomínají Steger, Dick, & Duffy (2012), jsou však spíše než pracovní smysluplnost jako taková analyzovány jednotlivé charakteristiky práce, které nějakým způsobem zasahují do utváření její smysluplnosti. Psychologický přístup ke smysluplnosti práce uznává primární úlohu subjektivního hodnocení jedince své práce a podmínek, za kterých se odehrává.

Např. Wrzesniewski, Dutton, & Debebe (2003) pojmají smysluplnost práce jako pochopení obsahu a hodnoty práce jako výsledku kontinuálního procesu dávání smyslu (sensemaking). Weisskopf–Joelson (1968) a Yalom (1980) definují smysluplnost pomocí tří komponent – význam, orientace a integrace. Významnou roli zde přitom hraje koherence mezi jedincem a jeho prací. Brief, & Nord (1990) zdůrazňují dva zdroje smyslu lidské aktivity: pochopení a záměr. Interpretace jedincovy práce a jeho záměry jsou podle autorů pochopitelné skrze faktory osobního růstu jedince a jeho vnímání vlastní minulosti.

Isaksen (2000) vnímá smysl práce jako stav spokojenosti, vzrůstající z vnímání koherence mezi jedincem a prací, kterou vykonává. V jeho pojetí je smysl práce definován osmi kategoriemi: 1) možnost vytvoření si vazby k pracovnímu prostředí a k práci, 2) možnost zapojení se do sociálních vztahů na pracovišti a péče o druhé, 3) pocit, že práce je užitečnou a nutnou součástí většího smysluplného projektu, 4) pocit, že dokončení práce je důležité pro pohodu (well-being) ostatních, 5) možnost učit se a radost z nacházení naplnění ve vlastní práci, 6) možnost přispívat k rozvoji pracovních procesů a k zlepšování pracovních podmínek, 7) zážitek autonomie a pocit svobody, 8) pocit zodpovědnosti a pýchy na vlastní práci.

Pratt, & Ashforth (2003) dále rozlišují smysluplnost práce a smysluplnost v práci. Smysl může podle nich člověk najít jak v práci samotné, tak v pracovním prostředí a vztazích, ve kterých se pohybuje.

Smysluplnost práce tak není jednodimenzionální proměnná, ale je tvořena komplexem vlivů a procesů, které ve vzájemné interakci definují pro jedince aktuálně vnímaný smysl a význam práce. Roso, Dekas, & Wrzesniewski (2010) ve své přehledové studii identifikují čtyři hlavní zdroje smysluplnosti v práci: osobnost (self), ostatní osoby (spolupracovníci,

nadřazení, pracovní skupina, rodina), pracovní podmínky (work context – pracovní prostředí, pracovní úkoly a povinnosti, organizace práce, finanční podmínky, národní kultura atd.) a duchovní sféru (spiritual life). Self jako zdroj smyslu práce je založen zejména na hodnotách (values) motivaci a přesvědčení vztahující se k práci (beliefs in work).

Smysluplnost práce je podle Armstronga (2012) významně ovlivněna mimo přímé procesy vnímání koherence a smyslu třemi oblastmi. První je organizační kultura organizace, ve které jedinec působí. Ta je definována jako specifický vzorec hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nejsou často jasně vyjádřené, ale ovlivňují způsob, jakým se jedinci v organizaci chovají a jak je činnost prováděna. Druhou oblastí je samotný design práce (šířeji design organizace). Ten obsahuje několik proměnných, jako míra pracovní zátěže, rozsah práce (množství činností, které jedinec vykonává), hloubka práce (míra uvažování ohledně potřebných procesů a výsledků práce), pracovní vztahy s ostatními, flexibilita práce, sdílení práce a další. Poslední oblast představuje jedinec/pracovník sám, konkrétně jeho osobnost, inteligence (včetně emoční), optimismus (sense of mastery, self-efficacy), postoje atd.

Rosso, Dekas, & Wrzesniewski (2010) považují za základní součásti smysluplnosti práce dvě dimenze diferencované podle základních motivů zahrnující vždy dvojice protikladných proměnných. První dimenze zahrnuje individuaci, vyčlenění se (rozvíjení se, sebeprosazení, ovládnutí ostatních) versus sdílení (spojení, splynutí s ostatními, zřeknutí se individuální odlišnosti) a potvrzení vlastní autenticity (potvrzení vlastní identity) versus sounáležitosti (sociální identifikace, mezilidské vztahy). Ve druhé dimenzi jde o protiklad sebeřídících tendencí a řízení druhými.

V multidimenzionálním modelu subjektivní smysluplnosti práce autorů Steger, Dik, & Duffy (2012) jsou základní dimenze prezentovány 1) pozitivním smyslem (positive meaning); 2) smyslem vznikajícím v práci (meaning making through work); 3) zvýšenou pozitivní motivací (greater good motivation).

V užším pohledu je smysluplnost práce ovlivněna přímými charakteristikami práce/vykonávané činnosti. Hackman, & Oldham (1976) definovali model charakteristik práce, které ovlivňují vnímanou smysluplnost. Mezi základní charakteristiky řadí rozmanitost dovedností (do jaké míry práce vyžaduje různé dovednosti), identitu úkolu (do jaké míry jedinec vykonává něco od začátku až po identifikovatelný výsledek), významnost úkolu (míra dopadu činnosti na ostatní), autonomii a zpětnou vazbu. Tyto charakteristiky ovlivňují jednak smysluplnost práce, jednak zodpovědnost za práci a vnitřní motivaci. Trist a spolupracovníci (Trist, 1981; Trist, Trist, & Murray, 1997; Emery, 1976; Ketchum & Trist, 1992) vytvořili socio-technický model. Podle nich musí smysluplná práce obsahovat šest vlastností, kterými jsou 1) rozmanitost a výzva, 2) kontinuální učení se, 3) uvažování a autonomie, 4) uznání a podpora, 5) smysluplný sociální přínos, 6) žádoucí budoucnost.

Přestože jsou tyto dva modely starší, stále se používají poměrně často a jejich platnost se potvrzuje i v současnosti. Morin (2008) popsal na základě rozsáhlé studie následující základní komponenty práce, vztahující se k její smysluplnosti: 1) sociální účel, 2) morální korektnost, 3) autonomie, 4) příležitost k učení se, 5) pozitivní vztahy a 6) uznání.

Podstatným konceptem postihujícím pracovní chování jedince i skupiny žádoucí z hlediska produktivity a efektivity organizace, který lze dát do logické souvislosti s pracovní smysluplností, je koncept pracovní angažovanosti. Ten se objevuje v odborné literatuře

z oblasti psychologie práce a organizace a obchodu zhruba před 20 lety (viz např. Simpson, 2009). Pojem „work engagement“ vyjadřuje aktivní osobní účast na určité pracovní záležitosti, ději, jevu či procesu příznačnou elánem, vitalitou, aktivní spoluprací na řešení problému; ochotu a schopnost přispět k úspěchu společnosti; psychologickou oddanost, zasvěcení své práci a zájmu přinést své organizaci užitek. V pracovním životě se ukazuje work engagement jako důležitý faktor ovlivňující pracovní postoje i dosažené výsledky zaměstnanců (viz Yalabik et al., 2013).

Angažovaný pracovník je plně oddaný své práci zajímá se o to, co dělá a je schopen podávat i nadprůměrné výkony. Přitom hnací momenty spočívají spíše v jeho vlastním přesvědčení a ochotě udělat něco navíc (což je také zdrojem pozitivních emocí), než v nárocích a požadavcích organizace (viz Bláha a kol., 2013). Organizace, která podporuje angažovanost svých zaměstnanců, se zaměřuje na vytváření podmínek pro rozmanitost, zajímavost, ucelenost, důležitost pracovních úkolů i na poskytování dostatečné autonomie pracovníkům (Armstrong, 2007). Jak shrnuje Chiumento (2004) angažovanost je založena na pozitivním vztahu pracovníka a organizace, v němž si je každá strana vědoma potřeb svých i druhé strany a současně sleduje i možnosti vzájemné podpory k naplnění těchto potřeb. Přitom obě strany chápou ochotu udělat pro sebe navzájem něco navíc jako vzájemně prospěšnou.

V rámci angažovanosti je možno rozlišit čtyři konstrukty, na něž se orientuje výzkum (Simpson, 2009): osobní angažovanost (personal engagement), pracovní angažovanost (work engagement), zaměstnaneckou angažovanost (employee engagement) a vyhoření/angažovanost (burnout/engagement). Kahn (1990, s. 694) definuje osobní angažovanost jako: „chování, v rámci kterého jedinec vnáší nebo naopak opomíjí vlastní Já při naplňování role pracujícího“ a předpokládá, že je ovlivňován zejména třemi psychologickými podmínkami: smysluplností, bezpečností a dostupností. Pracovní angažovanost je vymezován Simpsonem (2009, s. 1019) jako „pozitivní, naplňující, s prací spojený stav myslí, který je charakterizovaný elánem, odevzdáním a pohlcením.“ Zaměstnanecká angažovanost se podle Hartera et al. (2002, s. 269) projevuje „když je jedinec emočně propojený s ostatními a kognitivně bdělý“ a je chápána jako „zapojení, spokojenost i nadšení jedince pro práci.“ „Vyhoření/angažovanost“ v tomto pojetí představuje angažovanost (a její obsah v podobě elánu, vitality, oddanosti) jako protiklad exhaustivnímu syndromu vyhoření (Maslach, & Leiter, 1997). Z tohoto zorného úhlu tvoří vyhoření a angažovanost dva póly jednoho kontinua. Oproti tomu někteří autoři (např. Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) předpokládají, že vyhoření a angažovanost jsou sice vzájemně související, ale rozdílné jevy.

K nejnámějším výzkumům věnovaným angažovanosti zřejmě patří výzkumy Gallupovy společnosti (Philips, 2005). Ta pravidelně od roku 2001 každý rok provádí studie založené na dotazníku Q¹² obsahujícím dvanáct tvrzení.

Pracovníci jsou rozděleni do *tří* následujících *kategorií*. *Angažovaní* pracovníci jsou psychologicky oddaní své práci a zájmu přinést své organizaci užitek, *neangažovaní* nemají motivaci a zájem dobrovolně pomáhat svému zaměstnavateli, *aktivně neangažovaní* pracovníci jsou nespokojení, neproduktivní a negativně ovlivňují své kolegy. Studie za roky 2011–2012, které se zúčastnilo 73 752 respondentů starších 18 let ze 141 zemí včetně České

republiky a dalších 151 335 respondentů z USA přináší zajímavé výsledky. Pouze 13 % pracovníků na světě je tzv. angažovaných (v České republice 8 %), 62 % neangažovaných a 30 % aktivně neangažovaných (Gallup Inc. 2013).

Výzkumy zabývající se vztahem pracovní smysluplnosti a pracovní angažovanosti naznačují, že mezi oběma fenomény existují souvislosti (May, Gilson & Harter, 2004; Money, Hillenbrand, & Da Camara, 2008; Rothman, 2010, Hirschl, 2012) a oba jsou důležité pro pracovní spokojenost a pocit štěstí zaměstnanců i pro dobrý chod organizace (viz Alacron, & Lyons, 2011; Kanste, 2011). Podíváme-li se na tento vztah blíže, lze předpokládat, že zde působí řada zprostředkujících jevů.

Model pracovní smysluplnosti a jejích souvislostí

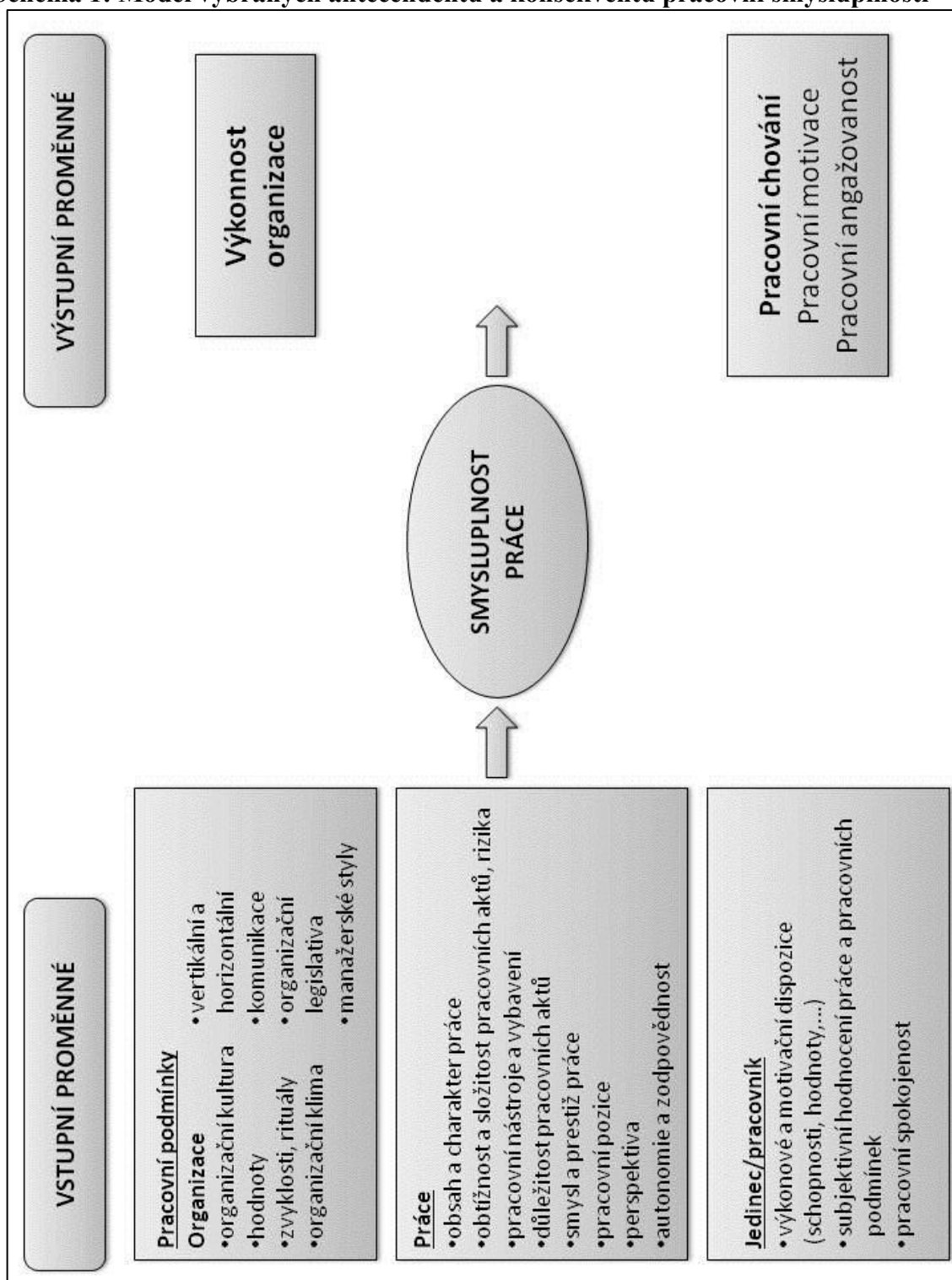
Na základě rozboru odborné literatury jsme se pokusili vytvořit model zahrnující koncepty podstatné pro utváření pracovní smysluplnosti a pracovní angažovanosti a pro jejich souvislosti (viz schéma 1). Model zahrnuje vybrané proměnné, považované různými badateli za podstatné pro utváření smysluplnosti práce, pracovní angažovanosti a jejich vztahu. Zařazení některých z nich, jako např. pracovní spokojenosti není jednoznačné. K rozhodnutí o tom, zda je jejich role ve sledovaných souvislostech vstupní nebo výstupní (antecedální či konsekvenci) bude třeba provést příslušné statistické testování. K tomu je ovšem nutná operacionalizace začleněných konstruktů, která bude předmětem našich dalších aktivit ve výzkumu dané oblasti.

Konstrukce modelu vychází z předpokladu, že proměnné označené v modelu jako „vstupní“, čili pracovní podmínky, práce samotná a pracovník, pravděpodobně více méně podstatně působí na utváření pracovní smysluplnosti (jako její antecedenty) a (hypoteticky zprostředkovaně přes pracovní smysluplnost, případně přímo) na „výstupní proměnné“, čili pracovní chování – zejména pracovní angažovanost a pracovní motivaci – (jako konsekventy).

Určitou možnost, jak pomocí statistických postupů testovat teoretickou relevanci našeho modelu, poskytuje ověření hypotézy o působení sledovaných proměnných ve funkci moderátorů a mediátorů.

Pojmy moderátor a mediátor se někdy v psychologické odborné literatuře chápou jako synonyma, někteří autoři však mezi nimi spatřují rozdíly (srovnej Paulík, 2009). Např. R. S. Lazarus, a S. Folkman (1984) pohlížejí na moderátory jako na proměnné nezávislé na vztahu sledovaných proměnných. Podle nich jsou moderátory spíše konzistentní a individuální. (např. vlastnosti osobnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, sociální vztahy, věk, pohlaví). G. N. Holmbeck, 1997 upřesňuje, že moderátor ovlivňuje vztah mezi dvěma proměnnými co do směru i intenzity tak, že se povaha vlivu jedné proměnné na druhou liší podle míry či stupně moderátora. Na jeho vliv lze soudit, když je působení jedné proměnné na druhou neočekávaně silné nebo kolísá podle míry či stupně moderátora. Mediátory se oproti tomu utvářejí až v souvislosti se sledovaným vztahem dvou proměnných a zasahují do něj tak, že se povaha vztahu mění. Mediátory vykazují vyšší variabilitu než moderátory. Podle Barona a Kennyho (1986) působení mediátora dodává podnětům vnitřní psychologický význam.

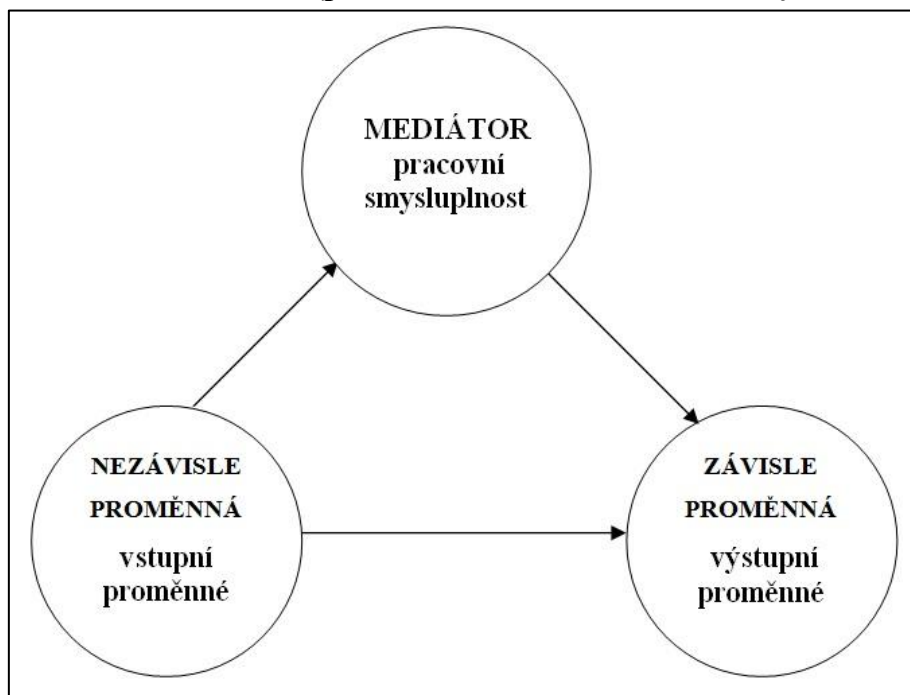
Schéma 1: Model vybraných antecedentů a konsekventů pracovní smysluplnosti



Ověřování moderátorového účinku podle Barona a Kennyho (c. d.) vyžaduje testovat rozdílné efekty nezávisle proměnné a moderátoru na závisle proměnnou. Ve vztahu k závisle proměnné působí vždy moderátor jako nezávisle proměnná. Testování mediačního působení smysluplnosti práce ve vztahu vstupních a výstupních proměnných využívá regresní analýzu.

V našem případě představuje nezávisle proměnnou určitý jev ze skupiny proměnných, které označujeme v navrženém modelu jako „vstupní“ a závisle proměnnou („výstupní“) reprezentují fenomény z oblasti pracovního chování zejména pracovní angažovanost a pracovní motivace. (viz schéma 1). Ve vztahu pracovních podmínek, práce a pracovníka s pracovním chováním představuje pracovní smysluplnost pravděpodobně mediátor. Pro ilustraci tohoto předpokladu může posloužit schéma 2.

Schéma 2: Mediační model (podle R. M. Baron, & D. A. Kenny, 1986, s. 1176)



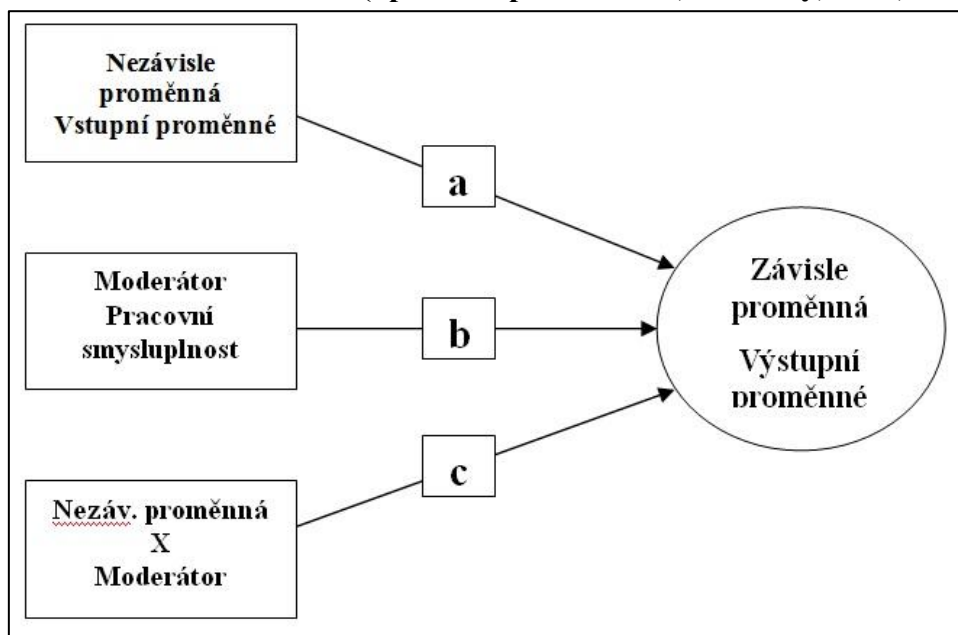
K testování mediačního působení pracovní smysluplnosti jako třetí proměnné na vztah jednotlivých vstupních proměnných (nezávisle proměnné) s výstupními proměnnými (závisle proměnné) je podle Barona a Kennyho potřebné odhadnout tři regresní rovnice. V první rovnici musí nezávisle proměnná ovlivňovat závisle proměnnou, tedy koeficient jednoduché lineární regrese mezi nezávisle a závisle proměnnou musí být statisticky významný.

Ve druhé rovnici musí nezávisle proměnná ovlivňovat mediátor. V regresní rovnici musí koeficient jednoduché lineární regrese mezi nezávisle proměnnou a mediátorem být statisticky významný.

Ve třetí rovnici musí mediátor ovlivnit závisle proměnnou. (regresní koeficient v mnohonásobné regresi je statisticky významný).

Vliv mediátoru na závisle proměnnou musí být větší než vliv nezávisle proměnné na závisle proměnnou a vliv nezávisle proměnné na mediátor. Oba koeficienty jednoduché lineární regrese mezi nezávisle proměnnou a závisle proměnnou a mezi nezávisle proměnnou a mediátorem musí být nižší než regresní koeficient v mnohonásobné regresi mezi mediátorem a závisle proměnnou.

Alternativní variantou je působení pracovní smysluplnosti ve sledovaném vztahu jako moderátoru, které ilustrativně přibližuje schéma 3.

Schéma 3: Moderační model (upraveno podle Baron, & Kenny, 1986, s. 1174)

Působení nezávisle proměnné (jednotlivých vstupních proměnných) na závisle proměnnou (výstupní proměnné) se uskutečňuje po třech liniích: (a) **nezávisle proměnná– závisle proměnná**, (b) **moderátor – závisle proměnná** (c) **interakce moderátoru a nezávisle proměnné – závisle proměnná**. Moderační hypotéza je podpořena, jestliže dráha c je **podstatná**, tedy pokud existující významný efekt interakce nezávisle proměnné a moderátoru na závisle proměnnou je výraznější než efekt nezávisle proměnné a efekt samotného moderátoru.

Závěr

V předkládané studii jsme analyzovali v odborné literatuře uváděná pojetí fenoménů pracovní smysluplnosti a angažovanosti různých badatelů. Oba tyto fenomény spadají do oblasti existenciálních aspektů lidské práce a jejich studium se stává v poslední době často předmětem zájmu psychologů i protagonistů dalších oborů. Na základě teoretických poznatků jsme navrhli schématický teoretický model pracovní smysluplnosti ve vazbě na pracovní angažovanost. V modelu jsou jako vstupní proměnné uvažovány základní složky pracovní podmínky, samotná práce a pracovník, dále dekomponované na řadu dílčích složek. Jako výstupní proměnné uvažujeme vedle výkonnosti organizace (spadajícími spíše do ekonomické oblasti) pracovní chování hlavně s ohledem na jeho psychologicky podstatné souvislosti představované zejména pracovní motivací a pracovní angažovaností.

Při teoretickém testování adekvátnosti modelu v budoucím výzkumu považujeme za vhodné zaměřit se na ověření povahy zprostředkující role pracovní smysluplnosti ve vztazích proměnných, které jsme v modelu označili jako vstupní a výstupní. Konkrétně se chceme zabývat otázkou, zda v tomto modelu vystupuje pracovní smysluplnost v roli moderátora nebo mediátora. Přitom vycházíme z předpokladu, že (viz Paulík, 2009)

moderátory a mediátory představují rozdílné entity, které lze zjišťovat odlišnými statistickými procedurami (srovnej např. Baron, & Kenny, 1986). Jako pravděpodobnější se jeví možnost, že pracovní smysluplnost ve vztahu vstupních a výstupních proměnných modelu plní spíše roli mediátora vzhledem k tomu, že její formování pravděpodobně souvisí s oběma skupinami proměnných i jejich vztahem.

Nutným předpokladem uplatnění tohoto způsobu ověřování je operacionalizace jednotlivých proměnných. Domníváme se, že ta je u jednotlivých složek našeho modelu v zásadě možná, i když samotné zařazení některých složek do modelu není kategoriální a může se na základě provedené statistické analýzy i změnit.

Literatura

- Alacron, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463–480.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London: Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bláha, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meaning of Occupational Work*, Toronto: Lexington Books.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *O štěstí a smyslu života*. Praha: Lidové noviny.
- Chiumento. (2004). *Get Engaged. Research report*. London. Získáno z http://www.hci.org/files/portal-upload/hci/hciLibraryPaper_17267.pdf
- Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80(2), 70–77.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 428–440.
- Emery, E. (1976). The next thirty years: concepts, methods and anticipation. *Human relations*, 20, 199–237.
- Frankl, V. (1994). *Vůle ke smyslu*. Brno: Cesta.
- Gallup Inc. (2013). *State of the global workplace. Employee engagement insight for bussiness leaders wrldwide*. Washington: Gallup Inc.
- Gratton, L. (2000). *Living strategy: putting people at the heart of corporate business*. London: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. Test of theory. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Halama, P., Bakošová, K. (2009) Meanig in life as a moderator of the relationship between perceived stress and coping. *Studia Psychologica*, 51(2–3), 143–148.
- Heil, G., Bennis, W., & Stephens, D. C. (2000). *Douglas McGregor, revisited: managing the human side of the enterprise*. New York: John Wiley.

- Helgeson, V. S., Reynolds, K. A., & Tomich, P. L. (2006). A meta-analytic review of benefit finding and growth. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 74*, 797–816.
- Hirschl, A. (2012). Calling and work engagement: Moderating mediation model of work meaningfulness, occupational identity and occupational self-efficacy. *Journal of Consulting Psychology, 59*(3), 479–485
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology, 40*, 84–107.
- Holmbeck, G. N. (1997). Towards Terminological, Conceptual, And Statistical Clarity in The Study of Mediators And Moderators: Examples from The Child–Clinical And Pediatric Psychology Literatures. *Journal of Counseling And Clinical Psychology, 65*, 399–410.
- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 25*, 754–761.
- Kahn, W. W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.
- Ketchum, L., & Trist, E. (1992). *All team are not created equal. How employee empowerment really works*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The true about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. New York: Wiley.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11–37.
- Money, K., Hillenbrand, C., & Da Camara, N. (2008). Putting Positive Psychology to Work in Organisations. *Journal of General Management, 34*, 21–36.
- Morin, E. (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment*. Montréal: IRSST.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Paulík, K. (Ed.) (2009). *Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti*. Ostrava: FF OU.
- Philips, J. J. (2005). *Investing in your company's human capital*. New York: AMACOM.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*, 327–340.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91–127.
- Rothmann, S. (2010). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related well-being. *SA Journal of Industrial Psychology, 34*(3), 11–16.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Storey, J. (2001). HRM and its link with strategic management. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: a critical text* (2nd ed.) (pp. 114–130). London: International Thompson Learning.

- Simpson, M. R. (2009). Engagement in work: a review of literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 112–124.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation on the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 849–869.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322–337.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program. *Journal of Issues in the Quality of Working Life*. Occasional Paper, Issue 2.
- Trist, E. L., Trist, B., & Murray, H. (Eds.) (1997). *The Social Engagement of Social Science: The Socio-Ecological Perspective (Tavistock Anthology)*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Weisskopf-Joelson, E. (1968) Meaning as an integrating factor. In C. Bühler, & F. Massarik (Eds.), *The course of human life: A study of goals in the humanistic perspective* (pp. 359–382). Oxford, UK: Springer.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behaviour*, 25, 93–135.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Ghowne J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823.
- Yalom, I. D. (1980). *Existential Psychotherapy*, New York: Basic Books.