

Angažovanost pracovníků pomáhajících profesí u generace Z

Bc. Veronika Pleváková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Veronika Pleváková
Osobní číslo:	H21246
Studijní program:	N0111A190013 Sociální pedagogika
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Angažovanost pracovníků pomáhajících profesí u generace Z

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti angažovanosti zaměstnanců, pomáhajících profesí a generace Z.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael, 2016. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2007. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.
- GÉRINGOVÁ, Jitka, 2011. Pomáhající profese: Tvořivé zacházení s odvrácenou stranou. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-394-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOPŘIVA, Karel, 2005. Lidský vztah jako součást profese. 5. vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7367-181-6.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Iva Staňková, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 10. ledna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ^{1/};
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ^{2/};
- podle § 60 ^{3/} odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ^{3/} odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor.

Ve Zlíně 19.4.2023

.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Angažovanost ovlivňuje celkovou výslednou podobu odvedené práce a také prosperitu organizace. Má přitom pozitivní dopad nejen na organizaci, ale poskytuje benefity také pracovníkovi. Pokud víme, co angažovanost ovlivňuje, můžeme díky výsledkům měření podnikat kroky k jejímu zvyšování. Pomáhající profese spojuje zaměření na potřeby a pomoc jedinci. Důležité jsou kromě kvalifikace pracovníka také jeho osobnost, vztah s klientem, ale i míra jeho angažovanosti. Proto je relevantní zabývat se jevem angažovanosti také u pracovníků v této oblasti.

Pomocí dotazníku složeného z dotazníků UWES a GALLUP Q¹² zjišťujeme míru angažovanosti pracovníků u pomáhajících profesí spadajících do generace Z, tedy aktuálně nejmladších na trhu práce. Výsledky ukazují, že jejich angažovanost se pohybuje v průměrných hodnotách, ať už zjišťujeme celkovou míru angažovanosti, nebo zkoumáme oblasti vitality, oddanosti a pohlčení.

Klíčová slova: angažovanost pracovníků, pomáhající profese, pomáhání, generace Z, kompetence pomáhajícího, zvyšování angažovanosti

ABSTRACT

Engagement affects the overall form of the performed work and the prosperity of the organization. Engagement has benefits and positive impact on the organization as well as on employees. Knowing the factors of engagement provides the ability of taking steps leading to increased engagement. The helping professions are characterised by focusing on individual needs and helping to other. There is a big importance of qualification of employee, his personality, relationship with the client, but also engagement. Therefore, it is important to deal with the phenomenon of engagement among workers in this area as well.

Using a questionnaire composed of UWES and GALLUP Q¹² questionnaires, we determine the degree of engagement of employees in helping professions across the Generation Z, which are currently the youngest on the labor market. The results show that their engagement is in the average range, whether we examine the overall level of engagement or the areas of vitality, dedication and absorption.

Keywords: employee engagement, helping professions, helping, generation Z, helper's competences, increasing engagement

Poděkování patří PhDr. Ivě Staňkové, Ph.D. za její vedení, cenné rady a především za velmi ochotný a milý přístup, kterého si upřímně vážím.

Ráda bych poděkovala také respondentům, kteří věnovali svůj čas vyplnění dotazníku, čímž pomohli k realizování výzkumu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

I	TEORETICKÁ ČÁST	10
1	ANGAŽOVANOST.....	11
1.1	POJEM ANGAŽOVANOST	11
1.2	SOUVISEJÍCÍ KONCEPTY	12
1.3	PROČ ZKOUMAT ANGAŽOVANOST.....	16
1.4	FAKTORY ANGAŽOVANOSTI	17
1.5	MĚŘENÍ ANGAŽOVANOSTI.....	18
1.6	ZVYŠOVÁNÍ ANGAŽOVANOSTI.....	19
2	POMÁHAJÍCÍ PROFESE	22
2.1	KTERÉ PROFESE JSOU POMÁHAJÍCÍ	22
2.3	KOMPETENCE POMÁHAJÍCÍHO PRACOVNÍKA	25
2.4	ANGAŽOVANÝ POMÁHAJÍCÍ.....	26
3	GENERACE Z.....	29
3.1	JAKÉ GENERACE ROZLIŠUJEME	29
3.2	CHARAKTERISTIKA GENERACE Z.....	30
3.3	GENERACE Z NA PRACOVÍŠTI	31
3.4	OČEKÁVÁNÍ GENERACE Z V PRÁCI	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
4	VÝZKUM.....	38
4.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
4.2	DRUH VÝZKUMU	39
4.3	VÝZKUMNÝ SOUBOR	39
4.4	TECHNIKA SBĚRU DAT	40
5	ANALÝZA DAT.....	45
6	INTERPRETACE DAT	54
6.1	LIMITY VÝZKUMU	56
6.2	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	57
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM TABULEK.....	66

ÚVOD

Angažovanost znamená nadšení a zapojení pracovníků při práci, ovlivňuje celkovou pohodu, úsilí, které vkládá do své práce a také energii, kterou při výkonu pocítuje. Mít angažované pracovníky pro organizaci znamená mít kvalitní služby, dobré výsledky a vyšší zisk. To je nejspíše důvodem, proč je angažovanost zkoumána a zvyšována často v oblastech zaměřujících se na umocňování zisku a výkonnosti. Organizace sdružující pomáhající pracovníky ve většině případů nejsou orientovány na ziskovost, ani přímo na podávání výkonů, a přesto, nebo možná spíše proto, je také v této oblasti důležité mít angažované pracovníky. Teprve angažovaní pomáhající totiž mohou opravdu efektivně pomáhat druhým.

Práce se zaměřuje na angažovanost pracovníků pomáhajících profesí a jejím cílem je zjištění celkové míry angažovanosti a zároveň míry angažovanosti v oblastech vitality, oddanosti a pohlčení. Data jsou získána prostřednictvím kvantitativního šetření, konkrétně dotazníku sestaveného z vybraných výroků dotazníku UWES a Gallup Q¹².

Teoretická část práce je zaměřena na angažovanost, vysvětlení pojmu a popsání vztahů se souvisejícími koncepty. Uvádíme také důvody, proč je důležité tento jev zkoumat, jak jej můžeme měřit a nastíníme způsoby zvyšování angažovanosti. Dále se soustředíme na pomáhající profese a jejich charakteristiku a uvádíme, jakou roli u pomáhajícího hraje osobnost, sebepoznání a vztahy, které navazuje s lidmi, se kterými pracuje. Vysvětlujeme, které další předpoklady by měl pomáhající splňovat a jak poznáme angažovaného pomáhajícího pracovníka. Závěr teoretické části patří generaci Z, jejím obecným charakteristikám, jednání této generace na pracovišti a jejím očekáváním. Upozorňujeme také na to, že tato generace zná jiný způsob práce, než generace předchozí.

Praktická část se věnuje výzkumu. Nejdříve představujeme, jak bude výzkum vypadat, následně dotazník, jeho položky a způsob, jakým se vyhodnocuje. Popisujeme výzkumný soubor a informace o tom, jak sběr dat probíhal. Analyzujeme data a zobrazujeme je v několika tabulkách. Následně data interpretujeme a zjištěné poznatky z praktické části propojujeme s těmi z části teoretické. Na závěr přinášíme několik doporučení pro praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANGAŽOVANOST

Nejdříve vysvětlujeme pojem angažovanost a rozdíly mezi pojmy angažovanost pracovníků a pracovní angažovanost. Dále objasňujeme několik konceptů souvisejících a angažovaností a zabýváme se vztahy mezi nimi. Následně se věnujeme otázce, proč je vlastně angažovanost důležitá, jak z angažovanosti profituje organizace a jaké pozitivní dopady má pro pracovníky. Abychom mohli angažovanost měřit a zvyšovat, uvádíme nejčastěji vyskytující se faktory angažovanosti, díky kterým víme, co angažovanost ovlivňuje. Nakonec se zabýváme měřením angažovanosti a možnostem, jak můžeme angažovanost pracovníků zvyšovat.

1.1 Pojem angažovanost

Neexistuje jednotná definice pojmu angažovanost a různých definicí je mnoho. Proto předložíme několik vysvětlení tohoto pojmu.

První zmínky o angažovanosti byly v roce 1990 ve článku Williama Kahna, avšak v jeho pojetí se angažovanost pojila spíše s osobní angažovaností nebo disangažovaností, než s angažovaností pracovníků (Bridger, 2018). Přesně nevíme, kdy byl pojem angažovanost v souvislosti s prací použit poprvé, ale pravděpodobně jej jako první takto užila americká společnost Gallup, a to někdy v 90. letech 20. století (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Nejdříve byl tedy termín populární v oblasti byznysu a pro konzultační společnosti, postupem času se však dostal také na akademickou půdu (Schaufeli a Bakker, 2010). Dnes již můžeme říct, že prosákl do mnoha dalších oblastí.

K angažovanosti dochází, když jsou pracovníci oddáni své práci, když o ni mají takový zájem, až je jejich práce vzrušuje. Angažovanost můžeme pozorovat i tehdy, když nejsou pracovníci své práci oddáni, pokud jim organizace dokáže nabídnout příležitosti k růstu a rozvíjení jejich potenciálu. Zejména u vzdělaných pracovníků se ukazuje, že mohou být oddáni spíše práci, kterou vykonávají, než organizaci, ve které pracují (Armstrong, 2007).

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) objasňují angažovanost skrze odpovědi na 4 otázky, kdy kladná odpověď vypovídá o angažovanosti. Jsou to otázky: *Víte, co dělat? Víte, jak to máte dělat? Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje? Chcete to dělat?* Takto formulované otázky pomáhají zkoumat vědomí role pracovníka, zkušenosti, materiál potřebný pro jeho práci a také motivaci.

Angažovanost pracovníků a pracovní angažovanost

Schaufeli a Bakker (2010) vysvětlují rozdíl mezi pojmy angažovanost pracovníků (anglicky „employee engagement“) a pracovní angažovanost (anglicky „work engagement“). Pracovní angažovanost odkazuje na vztah zaměstnance k jeho práci, zatímco angažovanost pracovníků navíc zahrnuje také vztah pracovníka ke své organizaci. Dodávají, že zohledněním této dimenze se pak může smazat rozdíl mezi angažovaností a dalšími tradičními koncepty, jako jsou oddanost organizaci nebo chování pracovníků mimo svou roli. Pracovní angažovanost vysvětlují jako zapojení, nasazení, vášně, nadšení, pohlcení, úsilí a energii vynaložené pro svou práci.

Přímo pojem angažovanost pracovníků je však poměrně nový a vznik tohoto termínu je odhadován někdy kolem roku 2000 (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Peters (2019) uvádí, že nemáme jednotnou definici pro pojem angažovanost pracovníků, avšak definice se shodují, že je to emocionální oddanost jedince vůči své práci a také ochota dát ze sebe v práci to nejlepší. To, jak se pracovníci ve své práci cítí, předurčuje jejich energii, oddanost, vytrvalost a iniciativu.

Pokud se podíváme na to, jak je tento pojem chápán mezi samotnými členy organizací, nejčastěji se objevují slova jako zapojení, oddanost, spolupráce, motivace a úsilí. Dělí se také na dvě skupiny, kdy jedna skupina vyžaduje přesnou definici angažovanosti pracovníků, a druhou skupinu, které vyhovuje, že je možné tento pojem chápat širěji a uchopit jej po svém. (Bridger, 2018)

Gallup (© 2023) definuje angažovanost pracovníků jako zapojení a nadšení pracovníků při jejich práci a na pracovišti. Dále uvádí, že díky angažovanosti můžeme měřit a řídit důležité prvky pracovní kultury a poznat perspektivu pracovníků.

1.2 Související koncepty

Existuje několik konceptů, které s angažovaností mohou souviset, navzájem se doplňovat, nebo se překrývat. Vysvětlíme, jak s angažovaností souvisí oddanost organizaci, pracovní spokojenost, wellbeing, pracovní motivace a workoholismus a jak mohou být chápány vztahy mezi nimi.

Oddanost organizaci

Armstrong (2007) zkoumá význam souvislosti mezi oddaností organizaci a angažovaností, protože tyto jevy, ať už každý zvlášť, nebo ve spojení, mohou ovlivňovat výkon organizace.

Bývají také často zaměňovány a angažovanost pak bývá označována za alternativní nebo novější pojem pro oddanost. Schaufeli a Bakker (2010) označují oddanost organizaci za psychologický stav připoutanosti a identifikace. Jedná se o pouto mezi pracovníkem a organizací. Podle Horváthová, Bláhy a Čopíkové (2016) tento pojem vyjadřuje přístup pracovníka k organizaci a svému zaměstnavateli, kdy k nim pracovník pociťuje vnitřní oddanost, díky níž upozadřuje své osobní zájmy před zájmy organizace, ve které pracuje. Není ale pravidlem, že oddaný pracovník má lepší výsledky, tedy že oddanost organizaci by sama o sobě přinášela vyšší pracovní výkonnost. Oddanost organizaci však podle výzkumů způsobuje neetické chování pracovníků ve snaze organizaci chránit, aby mohli zůstat její součástí.

Politika podporující oddanost může být vhodná pro ty organizace, ve kterých jsou pracovníci oddáni spíše své práci, která je organizací nabízena. Takoví pracovníci je považují spíše za prostředek pro získání zkušeností a dosažení lepšího stupně své kariéry, takže nepociťují k dané organizaci velkou loajalitu. Zároveň je ale možné získat lepší pracovní výkonnost těchto pracovníků bez podporování oddanosti organizace, a to zaměřením se na poskytování dostatečných příležitostí k jejich rozvoji. Můžeme předpokládat, že vysoká oddanost pracovníka organizaci má za následek svědomitý přístup pracovníka k práci, snižování nutnosti dohledu, aby svou práci vykonával správně, pravidelnou docházku do zaměstnání a také vysokou míru úsilí vynaloženého pro práci. Jednoznačně oddanost organizaci souvisí s loajalitou k organizaci, tedy se snahou zůstat v dané organizaci (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) klade důraz na nutnost věnovat pozornost jak oddanosti organizaci, tak angažovanosti. Vysvětluje, že se mohou vzájemně také podporovat, tedy zvýšení oddanosti může být důvodem zvýšení angažovanosti, a naopak vyšší angažovanost může zapříčinit vyšší oddanost organizaci.

Pracovní spokojenost

Pojem spokojenost s prací zahrnuje postoje a pocity pracovníka, které má ve vztahu ke své práci. Pozitivní pocity jsou signálem spokojenosti s prací a naopak nespokojenost je vysvětlována negativními pocity a postoji k práci (Armstrong, 2007). Rozdíl je v tom, že angažovanost je pocit, který přichází jako reakce na nehmotné faktory v práci, zatímco spokojenost je založena spíše na racionálním posuzování hmotných věcí, jako jsou například plat, pěkné pracovní místo, vybavení a pomůcky nebo také status, který mu práce zajišťuje (Peters, 2019). Dalšími požadavky souvisejícími se spokojeností s prací mohou být například dostatečný stupeň sociální interakce v práci, příležitost k povýšení pracovníka, kontrola nad

jejich tempem a výkonem, zajímavé a rozmanité zadání úkolů, nebo spravedlivý systém odměňování. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována sociálními vztahy s pracovním kolektivem, kvalitou řízení, mírou úspěšnosti pracovníka ve své práci a dalšími faktory. Měří se nejčastěji pomocí dotazníků, rozhovorů nebo s využitím diskuzních skupin (Armstrong, 2007). Bedrnová (2012) pojem obohacuje o rozměr spokojenosti jako podmínky efektivního využívání pracovního potenciálu svých pracovníků, takže se u nich spokojenost pak projevuje pocitem uspokojení ze smysluplné práce a pocitu naplnění.

Armstrong (2007) zkoumá vztah spokojenosti s prací a pracovního výkonu. Není to tak, že by spokojenost vedla k lepšímu výkonu, ale naopak vysoký výkon zapřičiňuje pracovní spokojenost, takže můžeme říci, že čím je pracovník více výkonný, tím více je spokojený se svou prací. Lidé totiž obecně chtějí dosahovat svých vytyčených cílů a pociťují spokojenost, pokud cílů dosáhnou vyšším výkonem. Ještě vyšší spokojenosti je možné dosáhnout oceňováním jejich výkonu.

Wellbeing

Wellbeing (© 2023) definuje wellbeing jako blahobyt, osobní nebo životní pohodu, dlouhodobý pocit dobře prožívaného života. Chápe jej jako holistický pohled na to, jak žít spokojeně a přinášet do svého života pocity naplnění a smysluplnosti.

Wellbeing se projevuje také nadšením ze své práce a šířením tohoto nadšení také mezi další lidi pracující okolo. Dále se wellbeing ukazuje jako inovativní chování pracovníků, aktivní přístup, snaha o podávání lepších výkonů a odpovědný přístup k práci, ale také ke své osobě a ke svému zdraví (Prothea © 2014).

Vztah mezi angažovaností a wellbeing je poměrně jasný. Jsou to navzájem podporující se jevy a nelze je od sebe úplně oddělovat. Samotní pracovníci, týmy i celé organizace mají lepší výsledky a pracují produktivněji, pokud mají vysokou míru angažovanosti a zároveň taky wellbeing. V případě, že je vysoká angažovanost, ale nízká úroveň wellbeing, častěji dochází k vyčerpání, které může vést až k syndromu vyhoření. Pokud je vysoká úroveň wellbeing a nízká angažovanost, pracovníci jsou sice spokojeni, ale organizace často trpí jejich nižším výkonem a méně efektivní prací. Angažovanost a wellbeing se navzájem pozitivně ovlivňuje. Pro organizace je tedy výhodné zaměřovat se na podporu wellbeing, protože to následně podporuje zvyšování angažovanosti pracovníků a v některých případech dokonce také spokojenost s prací. V opačné případě, v situaci, kdy se organizace o wellbeing

svých zaměstnanců nezajímá, klesá důvěryhodnost vedení a celkově schopnost růst (Prothea © 2014).

Pracovní motivace

Pojem pracovní motivace zahrnuje aspekt lidského chování spojený s výkonem práce, se zastáváním pracovní pozice a s tím spjaté pracovní role, tedy plněním úkolů v práci. Znamená to také přístup jedince ke své práci a ke konkrétním pracovním úkolům. Pracovní motivace tedy vyjadřuje pracovní ochotu jedince (Bedrnová, 2012). Motivovaní pracovníci jsou lidé podnikající kroky k jasně vytyčeným cílům. Mohou být motivovaní vnitřně, tedy sami od sebe, ale častěji potřebují motivaci vnější. Tu může vytvářet organizace, pokud nabízí prostředí a podmínky, v nichž mohou pracovníci dosahovat vysoké míry motivace. Motivaci může zvyšovat vedení, které správně udává směr, dokáže povzbuzovat a stimulovat pracovníky k dosahování cílů. Zároveň by také mělo poskytovat podporu pracovníkům při jejich snaze cíle naplňovat a zdokonalovat svůj výkon (Armstrong, 2007).

Kromě uspokojující práce a příležitostí k růstu je možné motivaci regulovat pomocí systému odměn, ale i trestů, jako je například kritika nebo úprava platu. Lidé jsou však více motivovaní, pokud pracují v prostředí, kde jsou za svou práci oceňováni. Organizace by si tak měly vypracovat systém peněžních i nepeněžních odměn a spravedlivě podle něj jednat. Potřeba uznání je totiž jedna ze základních potřeb člověka (Armstrong, 2007).

Pracovní výkon ale nezáleží pouze na motivaci, protože motivace sama o sobě není jediným faktorem ovlivňujícím pracovníkův výkon. Pro dobrý pracovní výkon je vhodné úroveň motivace udržovat v určitých mezích, protože vysoká krátkodobá motivace vede častěji k selhání, než k požadovaným výsledkům. Z tohoto důvodu je stimulace motivace jedním z nejdůležitějších úkolů v práci s lidmi (Bedrnová, 2012). To potvrzují také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), když říkají, že vztah motivace a výkonu není tak jednoduchý, jak se zdá. Pokud má pracovník motivace nedostatek, zpravidla bývá výkon neuspokojivý. Avšak ani příliš vysoká motivace neznamená automaticky vyšší výkon. Naopak nadměrná motivace pracovníka často končí spíše neúspěchem.

Zajímavý je vztah konceptu motivace a oddanosti organizace. Není to totéž, motivace je užší pojem než oddanost, je méně stabilnější v čase a silněji ji podmiňují přechodné stránky práce pracovníka (Armstrong, 2007).

Workoholismus

Můžeme tedy říct, že člověk, který je angažovaný, se hodně věnuje své práci. Angažovaný pracovník však hodně pracuje, protože ho práce baví a naplňuje, zatímco workoholik se svojí práci hodně věnuje kvůli vnitřnímu nutkání, jež jej do práce tlačí. (Schaufeli a Bakker, 2010)

Rozdíl je v prožívání, které onu tvrdou práci provází. Angažovaný člověk zažívá při práci příjemné plynutí času, radost a nadšení, zatímco člověk, který je workoholikiem, zažívá pocity spíše negativní, jako jsou přílišný tlak, podrážděnost a napětí. Zatímco angažovanost je vnímána jako pozitivní typ pilného pracování, workoholismus vede spíše k vyhoření. (Peters, 2019)

Další koncepty

Schaufeli a Bakker (2010) se věnují dalším důležitým konceptům souvisejícím s angažovaností. Rozšiřují je tak o pracovní zapojení, osobní iniciativu, pozitivní afektivitu, chování mimo roli a flow. Závěrem však je, že přestože můžeme pozorovat částečné překrývání angažovanosti a všech těchto souvisejících konceptů, není možné ji jednoduše zredukovat na kterýkoliv z nich.

1.3 Proč zkoumat angažovanost

Téměř všechny velké konzultační společnosti zaměřeny na lidské zdroje se snaží zvyšovat úroveň angažovanosti. Shodují se na tom, že angažovanost zvyšuje zisk skrze vyšší produktivitu, vyšší prodej, spokojenost zákazníků a také vyšší udržení zaměstnanců. Z toho vyplývá, že se snaha o zvyšování angažovanosti organizacím jednoznačně vyplatí. (Schaufeli a Bakker, 2010) Angažovanost pracovníků se stala prioritou pro všechny firmy a organizace, které se snaží být úspěšné v rámci byznysu. Potřebují k tomu totiž vysoce kompetentní a angažované pracovníky, aby mohli naplnit vysoké nároky zaměstnavatele. Existuje také spojitost mezi angažovaností pracovníků a zákazníků, totiž že angažovaný pracovník směřuje k více angažovaným zákazníkům. (Peters, 2019) Pracovníci dělají každý den určitá rozhodnutí, která mají dopad na organizaci, ve které pracují. To, jak se chová organizace ke svým pracovníkům a to, jak se chovají pracovníci k sobě navzájem, může pozitivně ovlivňovat celou organizaci, nebo ji naopak ohrozit. Z dlouhodobých výzkumů společnosti Gallup vyplývá, že vysoce angažovaní pracovníci mají lepší výsledky než ostatní pracovníci. To platí napříč různými odvětvími, zeměmi, velikostmi organizace, a to

v dobrých i zlých časech. Je tedy velmi důležité, aby si vedení organizací pokládalo otázku, proč a jak se angažovaností pracovníků zabývat. (Gallup © 2023)

Také Bridger (2018) se zabývá otázkou, proč je důležité se zajímat o angažovanost pracovníků. Odpovědí je pro nás tvrzení, že výkonnost organizace je ve větší či menší míře vždy závislá na lidech, kteří v ní pracují, a že zároveň to, jak se pracovníci při práci v organizaci cítí, ovlivňuje jejich chování, a tedy jejich pracovní výkon.

Předpokládá se, že angažovanost, chápaná jako vkládání úsilí i energie jedince do své práce, má pozitivní dopad jak pro pracovníka, tedy na individuální rovině, tak pro organizaci. Pracovníkovi angažovanost totiž umožňuje osobnostní růst a rozvoj, a zároveň organizaci přispívá kvalitou výkonu. (Schaufeli a Bakker, 2010) Přestože jsou tedy vyzdvihovány benefity angažovanosti především pro organizace a firmy, můžeme pozorovat také další benefity, které přináší angažovaný přístup samotným pracovníkům. Angažovanost totiž hraje významnou roli ve vnímání celkové pohody jedince. V práci typicky trávíme značnou část dne, proto pozitivní vztah ke své práci je klíčový pro individuální vnímání štěstí, životního naplnění, pocitu úspěšnosti a dokonce zdraví. Toto funguje ale také obráceně, protože pokud se cítíme dobře, mozek vytváří hormony štěstí, které zvyšují naši energii, zvyšují kapacitu pro učení se, umožňují nám být více kreativní, ochotní přijímat nové výzvy a myslet jasněji (Peters, 2019).

1.4 Faktory angažovanosti

Abychom mohli konceptu angažovanosti pracovníků plně porozumět a dále s ním pracovat, je důležité vědět, co je jeho hybateli neboli faktory.

Faktory angažovanosti jsou předmětem zkoumání mnohých společností. Přestože každá z nich zaujímá jiný přístup k faktorům a vytvořila si vlastní model, výsledky jsou si často podobné. Nejčastěji se opakují faktory organizace, samotná práce, vůdcovství, systém odměn a lidé. Faktorem *organizace* rozumíme hodnoty cíle a účel organizace, pověst organizace a to, zda jsou pracovníci hrdí, že mohou být její součástí. *Vůdcovství* je faktor pojednávající o kvalitě vedení, snaze o budování dobrých vztahů vedení se svými pracovníky, schopnosti vedení pobízet a motivovat pracovníky a podpoře oboustranné komunikace. Faktor *odměny* zahrnuje plat za vykonanou práci, stejně jako uznání a ocenění a také skutečnost, jestli je odměňování spravedlivé. Faktor *práce* zahrnuje flexibilní pracovní role, ztotožňování pracovníků s hodnotami své pracovní role, podnětnost a zajímavost práce, zaměření se na výsledky a úspěchy své práce a možnost růstu. Poslední faktor *lidé* obsahuje

spolupráci mezi pracovníky, schopnost se domluvit, ale také vyslechnout a ocenit (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Stejně tak Armstrong (2007) označuje strukturu organizace, systém práce a vůdcovství za faktory angažovanosti. Nejdůležitější je podle něj právě faktor vůdcovství, protože ostatní faktory závisí právě na něm. Je to právě vedení, kdo zajišťuje rozmanitost práce, stejně jako oceňování pracovníků a jejich správné směřování. Peters (2019) ale upozorňuje, že za angažovanost je zodpovědné vedení, stejně jako pracovníci, tedy je to také jejich osobní zodpovědnost.

Také Gallup (© 2023) vyjmenovává klíčové faktory angažovanosti pracovníků. Jsou jimi účel, rozvoj, pečující nadřízený, příjemné konverzace a zaměřování se na silné stránky. Pracovníci chtějí, aby jejich práce měla smysl a aby bylo vyzdvihnuto to, v čem jsou dobří. To je to, co angažovanost vytváří. Potřebují více než jen chvilkový dobrý pocit a vysokou finanční odměnu, aby byli odhodláni odvádět dobrou práci. Potřebují dobré vztahy na pracovišti, a to jak s kolegy, tak s nadřízenými, kteří je mohou vést a podporovat jejich rozvoj.

1.5 Měření angažovanosti

Pokud měříme angažovanost pracovníků, nejspíše jim v hlavě vyvstane několik otázek, jako například proč se měření realizuje a jaké to pro ně může mít důsledky. Pokud je to možné, je vhodné tyto otázky zodpovědět ještě předem a pracovníky dobře informovat o tom, co se bude dít (Armstrong, 2007).

V organizacích by mělo měření angažovanosti probíhat pravidelně. Díky výsledkům měření je možné například odhalit nízkou angažovanost a zvolit vhodné kroky pro její růst dříve, než by mohl nedostatek angažovanosti ohrozit organizaci. Nejčastěji jsou pro měření využívány sociologické nebo sociálně psychologické výzkumy a průzkumy zaměřující se na angažovanost. Využívány jsou dotazníky a rozhovory obsahující přesně cílené otázky na pracovníky, které je možné doplnit o další metody, jako jsou například pozorování nebo experiment. Dotazníky jsou však stále nejvyužívanější metodou (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Názory pracovníků je možné ale zjišťovat také skrze skupiny zaměřené na danou záležitost. To znamená vytvoření skupin pracovníků za účelem diskuze o různých problémech a návrzích. Pokud je taková diskuze správně vedena, může poskytnout validní informace pro organizaci (Armstrong, 2007).

Měření angažovanosti svých zaměstnanců si organizace realizuje sama, což bývá nejčastěji úkol manažerů, nebo oslovuje firmy, které se na měření specializují a vytváří si své

dotazníky. Nejvyužívanějšími se staly dotazníky od firem Gallup, UWES, CIPD a další. Výstupem pak bývá rozdělení pracovníků do skupin podle míry jejich angažovanosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Musíme však pamatovat na to, že průzkumy a měření angažovanosti jsou jenom prostředkem k dosažení cíle, kterým by mělo být zvyšování angažovanosti, ne cílem samotným. Poskytně nám potřebné informace o tom, jak by mělo zvyšování v konkrétní organizaci být pojímáno a realizováno (Bridger, 2018). U samotného měření můžeme skončit pouze v případě ideálních výsledků.

1.6 Zvyšování angažovanosti

Podle Armstronga (2007) začíná zvyšování angažovanosti vytvářením pracovních úkolů, rolí a pracovních míst. Je tedy důležité obohacovat práci a maximalizovat její zajímavost, podnětnost a rozmanitost práce tím, že pracovníkům poskytuje náročné cíle a významné pracovní úkoly. Práce je také zajímavější a podnětnější, pokud může sama pracovníkovi poskytovat zpětnou vazbu o tom, jak se mu daří práci vykonávat. Podstatné totiž také je, aby pracovník cítil, že výsledek jeho práce není zanedbatelný, ale naopak je důležitý a má vliv na životy jiných lidí.

Angažovanost lze zvyšovat také vytvářením nových pracovních míst s cílem rozvíjet produktivitu a kvalitu služeb nebo výrobků organizace, a zároveň uspokojit potřeby pracovníka, jako je například zajímavá a podnětná práce, možnost být úspěšný a další. Můžeme tedy říci, že cílem vytváření nových pracovních míst je vyhovět potřebám organizace a současně vyhovět potřebám jedince. Nejdříve je nutné zanalyzovat práci, kterou je potřebné vykonat, to znamená ujasnit si, které pracovní úkoly musí být vykonány pro naplnění cílů organizace. Následně je zapotřebí zvážit způsoby, jakými daná práce bude vykonána, aby byla co nejzajímavější pro toho, kdo ji bude vykonávat. Cílem vytváření nových pracovních míst je ale také zlepšovat kvalitu života v rámci práce pro ty, které organizace zaměstnává. Ideálním výsledkem by měla být motivující práce plná rozmanitosti, významných úkolů, ale také s možností autonomie, samostatného rozhodování a využití schopností pracovníků. Součástí by měla být také zpětná vazba hodnotící jejich výkon (Armstrong, 2007).

Důsledkem vytváření nových míst je vytváření rolí. Druhou cestou, jak k vytváření rolí může dojít, je velká změna již vytvořeného pracovního místa. Toto vytváření rolí je proces, ke kterému dochází denně a prakticky nepřetržitě tím, že lidé vykonávají určité úlohy v rámci

své práce. Projevují se pak v rozsahu práce a autonomii jedince. Při vytváření rolí by měl být kladen důraz na flexibilitu role, čehož je možné docílit, pokud budeme poskytovat lidem možnosti pro vytváření a rozvíjení jejich rolí, a to rozšiřováním znalostí a zdokonalováním svých schopností (Armstrong, 2007).

Pro zvyšování angažovanosti pracovníka je klíčová jeho autonomie. Potřebuje zakoušet volnost, možnost se sám rozhodovat podle svého uvážení a převzít zodpovědnost za průběh i výsledky své práce. Toho je možné dosáhnout vytvářením autonomních týmů, neboli pracovních skupin, které mají přiděleny pracovní úkoly a samy si nezávisle zvažují, jak úkoly provedou. Tímto způsobem je pracovníkům poskytována zmíněná autonomie a také podmínky pro vytváření jejich vnitřní motivace. Nejlépe takové skupiny fungují, pokud jsou pracovníci vzájemně propojeni vykonáváním úkolů, které jsou na sobě navzájem nějak závislé (Armstrong, 2007).

Peters (2019) považuje pro zvyšování angažovanosti za klíčové vytváření bezpečného pracovního klimatu. Pokud chceme, aby byli lidé v práci co nejlepší, je nutné se zaměřit na klima, ve kterém pracují. Klima, ve kterém může vedení podněcovat své pracovníky k žádoucímu chování, je základem pro angažovanost. Někteří lídři se snaží pracovníky „motivovat“ skrze strach, avšak v takovém případě míra angažovanosti spíše upadá. Pokud se totiž lidé cítí posuzováni, zahanbeni, poníženi a mají strach o svou kariéru, ztrácí důvěru a necítí se bezpečně. Naopak pokud cítí, že jsou na pracovišti respektováni a zažívají úspěch, teprve pak můžeme být angažováni. Vedení by proto mělo podnikat kroky, které budou vést k budování důvěrných a respektujících vztahů mezi lidmi v organizaci. Konkrétně se jedná o podporování pracovníků v upřímnosti, autentičnosti a otevřenosti, v tom nebát se rozvíjet diskuzi, hledat řešení v případě nedorozumění nebo konfliktů

a povzbuzování se navzájem.

Další cesta, jak zvýšit angažovanost pracovníků vede srze zaměřování se na jejich silné stránky. Vedoucí si musí být vědom toho, že každý pracovník je jiný a že nikdo není dobrý ve všem. Je důležité pozorovat pracovníky za účelem zjištění jejich talentů, a co je na jejich práci zajímavá. Pokud to zjistíme, mohou pracovníci spíše zažívat úspěch, vášně pro práci a další příjemné pocity. Můžeme tedy říci, že využívání silných stránek pracovníků vede k jejich vyšší angažovanosti (Peters, 2019).

Zvyšování angažovanosti, ať už řadových pracovníků nebo manažerů, funguje lépe, pokud jakýkoliv nový návrh je realistický a přesvědčivý svými přínosy, je dobře vysvětlený a může

být zaveden bez příliš vysokých nároků, tedy nebude vyžadovat až příliš velké množství jejich času a úsilí. Zároveň by se měl návrh jevit jako výhodný pro všechny strany. Zlepšovat situaci v práci a uspokojovat potřeby pracovníka, a zároveň posouvat organizaci, ze které návrh zároveň bude dělat lepší pracoviště (Armstrong, 2007).

Bridger (2019) upozorňuje, že jakékoliv strategie pro zvyšování angažovanosti by vždy měly ladit s hodnotami dané organizace. Amrstrong (2007) dodává, že zvyšování angažovanosti je pravděpodobnější, pokud pracovníky dobře informujeme o všech nových návrzích a změnách, které hodláme uplatňovat. Pro jejich angažovanost je totiž důležité, pokud cítí, že jejich názory a příspěvky jsou slyšeny, ale je také vítány a brány v úvahu.

2 POMÁHAJÍCÍ PROFESE

V následující kapitole uvádíme, které profese řadíme mezi pomáhající, které znaky je spojují a čím se od ostatních povolání liší. Věnujeme se problematice lidského vztahu ke klientovi a osobnosti pomáhajícího, což jsou dva nejdůležitější nástroje, které při výkonu profese pracovník užívá, a ty pak mají vliv na výslednou kvalitu práce. Popisujeme některé podstatné kompetence, které by měl pomáhající pracovník mít a při jeho práci jsou nepostradatelné. Nakonec dělíme a popisujeme typy pracovníků podle angažovanosti obecně a následně typy pomáhajících profesí na základě angažovanosti a přístupu ke své praxi.

2.1 Které profese jsou pomáhající

Termín pomáhající profese zahrnuje soubor povolání, která jsou změřena na potřeby člověka a jejich společným rysem je poskytování profesní pomoci a podpory. Pomoc a podpora je zároveň jejich hlavním cílem i smyslem existence. Podstatným znakem těchto profesí je orientace na individuální potřeby jedince, nikoliv potřeby lidí obecně (Michalík, 2011).

Je spousta povolání, u kterých se setkáváme s pomáháním, avšak ne u všech je pomáhání primárním záměrem. Mezi pomáhající profese řadíme takové profese, u kterých funguje systém, kdy je na jedné straně člověk, který pomáhá, a na straně druhé ten, jemuž se snažíme pomoci (Géringová, 2011). Člověku v tomto postavení, kdy využívá péče nebo služeb, říkáme klient (Hartl a Hartlová, 2015).

Hartl a Hartlová (2015) označují termín pomáhající profese za souhrnný název pro taková povolání, která mají svůj výzkum, teorii i svou praxi orientované na pomoc druhým, řešení jejich problémů a hledání nových poznatků o člověku, s cílem následně pomáhat účinněji.

Géringová (2011) sem řadí konkrétně profese zaměřené na sociální pomoc, zdravotnické, pedagogické a duchovní profese, psychology a terapeutky. Michalík (2011) jmenuje další povolání, méně často řazené mezi pomáhající profese, jako jsou například fyzioterapeut, masér, nebo advokát.

2.2 Vztah a osobnost - nástroje pomáhajícího

Toto povolání od ostatních odlišuje skutečnost, že je pro jejich výkon nutný vztah s klientem, stejně jako zapojení osobnosti pracovníka. (Géringová, 2011) Na důležitost těchto dvou skutečností poukazuje také Kopřiva (2006), když tvrdí, že lidský vztah mezi pomáhajícím a

jeho klientem hraje klíčovou roli a zároveň osobnost pomáhajícího je jeho hlavním nástrojem pro výkon této profese.

Vztah mezi pomáhajícím a klientem

Nejdříve se zaměříme na důležitost vztahu mezi pomáhajícím profesionálem a člověkem, kterému pomáháme. Člověka, kterému je pomáhaní určeno, nazýváme klient, uživatel nebo pacient, popřípadě žák, a to v závislosti na profesi. Označení klient nebo uživatel se využívá především v oblasti sociálních služeb, psychoterapie, poradenství, ve finanční sféře, ale také při léčbě závislostí. Na rozdíl od termínu pacient jsou tato označení méně stigmatizující a nepoukazuje přímo na nemocného člověka (Šance dětem © 2011 – 2023). Naopak označení pacient je využíváno především ve zdravotnictví. My dále budeme pracovat s označením klient za účelem zjednodušení.

Každou mezilidskou interakci ovlivňuje vztah a kvalita vztahu mezi pomáhajícím a klientem zásadně ovlivňuje proces pomáhaní (Géringová, 2011). Pomáhající se při práci setkává s lidmi, kteří se nachází v nouzi, a často tak v závislém postavení. V této pozici pak od pomáhajícího potřebují více než slušné jednání – potřebují se cítit přijímaní, účastní na řešení jejich problému, jistotu, že nebudou odsuzováni nebo na obtíž. Měla by panovat důvěra, pocit bezpečí a obecně taková atmosféra, která klienta povzbuzuje. Bez tohoto vztahu se totiž pomáhaní omezuje na vykonávání svěřených pravomocí (Kopřiva, 2006).

Géringová (2011) upozorňuje na skutečnost, že tento vztah mezi pomáhajícím a klientem může mít i jakousi tzv. odvrácenou tvář, čímž poukazuje na negativní nebo rozporuplné aspekty pomáhaní. Ne vždy je daný jev zjevně negativní, některé z nich přirovnává ke stínům, které se pohybují na jakémsi rozhraní mezi tím, co je v normě, a co už ne. Je důležité obracet pozornost na problematiku moci, kterou rozděluje na moc reálnou, která plyne z postavení pomáhajícího a na moc pociťovanou. Nevědomé užívání moci při komunikaci s klientem je pak rozpoznatelné i z neverbální komunikace pomáhajícího. S mocí se neoddělitelně pojí také pocity bezmoci, které při pomáhaní může zažívat jak pracovník, tak klient. Dalším jevem je uspokojování vlastních potřeb, kterými jsou nejčastěji právě výše zmíněná touha po moci, ovládání druhých, nebo potřeba lásky a přijetí a další. Pomáhaní může být také činěno za účelem obrany proti svým vlastním traumatům a těžkostem, protože zaměření se na pomoc druhým může odvádět pozornost od našich zranění. Takové chování nazýváme syndromem pomocníka. V neposlední řadě se při pomáhaní můžeme setkat také se syndromem vyhoření, který je již v těchto kruzích docela dobře známý.

Aby se pomáhání vyvarovalo těchto negativních jevů a aby zůstalo v mezích profesionálního vykonávání této činnosti, mají tato povolání vnitřní strukturu pravidel, která zahrnuje dosavadní zkušenosti z profese a také kodifikaci žádoucích modelů jednání pomáhajících pracovníků. Těmto dokumentům upravujícím celkovou podobu profese, stejně jako její výstupy, říkáme etické kodexy. Díky nim by se nemělo stávat, že by se pomáhání ubíralo nežádoucím směrem, jako je chladný přístup ke klientovi, nebo naopak přehnané zaměření na jeho potřeby (Michalík, 2011).

Osobnost pomáhajícího

Nyní se budeme věnovat osobnosti pomáhajícího. Géringová (2011) upozorňuje na skutečnost, že osobnost pracovníka má zásadní vliv na kvalitu práce nejen ve sféře zdravotnictví, ale také školství, psychologie a dalších. Osobnost je konstrukt, kterým popisujeme lidské prožívání a jednání. V souvislosti s mírou zapojení osobnosti do práce, můžeme sledovat uspokojení prací, nebo vyhoření na opačné straně. Jednotlivé profese zároveň vyžadují upřednostňování jiné části osobnosti.

Sebepoznání a schopnost reflexe svého jednání je pro pomáhajícího nutností. Bedrnová (2012) však tvrdí, že je sebepoznání základem zvládnutí každé pracovní činnosti. Sebepoznání a reálný náhled na svou osobnost je nutný také pro komunikaci s lidmi, se kterými se v rámci pracovního procesu setkáváme. K tomu vede celoživotní proces sebepoznávání, který nabývá na významu především v době, kdy zvažujeme výběr profese. Géringová (2011) dodává, že efektivita pomáhání druhým je omezena, pokud nemá pracovník náhled na své jednání související s jeho osobností a nechápe vlastní emoční reakce. Základní dovedností pomáhajícího je tedy vybudování reflektivního postoje nejen sám k sobě, ale také ke všemu, co nás potkává.

Každý člověk naplňuje hned několik sociálních rolí, které jsou dány místem pobytu, lidmi, kterými se obklopuje, vykonávanými činnostmi a dalšími aspekty. Stejně tak se pomáhající pracovník pohybuje v roli, která zahrnuje určitá pravidla a očekávání. Obsahuje také soubor vlastností, které společnost od něj očekává a vyžaduje, jako jsou například vlídnost, vyrovnanost, zapálenost pro výkon profese atd. Všechny sociální role pomáhajícího, ve kterých se pohybuje, vytváří jeho osobnost. V ideálním případě by měl být ve všech svých rolích autentický a kompaktní bez výrazných změn v chování (Géringová, 2011).

Shrnutí nabízí Michalík (2011), který řadí požadavky na strukturu osobnosti mezi specifika pomáhajících profesí. Nazývá je obecně jako sociopsychické předpoklady a konkrétně pak

škála vlastností, hodnoty, motivace, stabilita osobnosti a další. Avšak bez vysoké odbornosti by nic z toho pro kvalitní a profesionální pomáhání samo o sobě nestačilo.

V institucích, které mají pomáhající pracovníky na výkon profese připravovat, se však na vzdělávání zaměřené na poznávání a rozvíjení osobnosti dostatečný důraz neklade. Zaměřovat bychom se měli především na učení zvládání stresových a krizových situací, komunikaci s jednotlivcem i ve skupině, nebo například prevenci vyhoření (Géringová, 2011).

Sedláček (2020) v souvislosti s osobností pomáhajících pracovníků navrhuje stanovení kvalitní baterie psychologických a osobnostních testů, podle kterých by bylo posuzováno, kdo se může o pomáhající profesi ucházet. Zároveň poukazuje na potřebu zařadit do přípravy na výkon těchto profesí také emocionální výchovu. Uvádí, že hluboce lidským a plnohodnotným pomáhajícím se může člověk stát díky teoretické edukaci, která je ale doprovázená zkušeností důvěry, empatie a otevřenosti, díky čemuž je schopen člověk zpracovat osobní těžkosti, které si nese například z dětství nebo z dospívání.

2.3 Kompetence pomáhajícího pracovníka

Vedle lidského vztahu a osobnostních předpokladů vyžaduje tato profese určité kompetence. Pojmem kompetence rozumíme soubor dovedností a schopností, kterými pracovník disponuje. U jednotlivých profesí se kompetence liší, ale můžeme pozorovat některé společné napříč všemi pomáhajícími profesemi.

Pomáhající profese dnes již obvykle vyžaduje vysokoškolské vzdělání, někdy také vyšší odborné nebo méně často středoškolské (Michalík, 2011). Poté by mělo následovat sebevzdělávání. Předpokládá se, že pomáhající bude mít touhu své znalosti prohlubovat a obohacovat například četbou odborné literatury (Matoušek, 2003).

Vávrová (2012) uvádí jako klíčové sociální a emoční kompetence, které spolu úzce souvisí. Považuje je za zdokonalovatelné schopnosti, bez kterých nelze úspěšně vykonávat toto povolání. Sociální kompetence chápe jako schopnost kontrolovat sociální situace v souladu se svým cílem a současně zohledňovat rozpoložení druhých. Emoční kompetence vysvětluje jako schopnost přiměřeně reagovat na podněty, tedy s klidem, nadhledem a bez zbytečných sporů. Také Matoušek (2003) považuje socioemoční dovednosti za natolik důležité, že by se měly stát součástí osobnosti.

V každé etapě práce jsou nepostradatelné komunikační dovednosti. Způsobnost komunikovat s člověkem, kterému pomáháme, mu sice vždy přímo neposkytuje pomoc, ale stává se prostředkem k navázání vztahu a umožňuje začít s řešením jeho problému. Tato schopnost zahrnuje také zúčastněné naslouchání s cílem porozumět. Zároveň by měl pomáhající komunikovat jazykem, který bude pro druhého srozumitelný a s přiměřenou mírou angažovanosti (Matoušek, 2003).

Kompetence pomáhajícího pracovníka jsou však mnohem obsáhlejší. Kromě výše zmíněných můžeme uvést ještě například způsobnost kooperovat s ostatními pracovníky, způsobnost řešit dilemata, kompetence určit vlivy vyvolávající problémy, kompetence vést tým atd. Podstatný je ale také předpoklad přitažlivosti a důvěryhodnosti pomáhajícího, které mohou ulehčit průběh navazování správného vztahu. (Matoušek, 2003)

2.4 Angažovaný pomáhající

Nejprve se zaměříme na dělení pracovníků podle míry angažovanosti, které pracuje s různými profesemi napříč všemi odvětvími. Následně popíšeme, jaké typy pracovníků rozlišujeme přímo v oblasti pomáhajících profesí a podle jakých znaků tyto typy pracovníků poznáme.

Typy pracovníků podle angažovanosti

Peters (2019) uvádí znaky, podle kterých můžeme poznat angažovaného pracovníka. Prvním z nich je přístup k pracovníka ke své práci, tedy přístup s nadšením a pozitivní energií. Důležité je také to, do jaké míry se pracovník zavazuje k dosahování svých cílů, jak pilně pracuje, jak je ochoten přijímat nové výzvy a být otevřený změnám. U angažovaných lidí pozorujeme také vášeň pro to, co dělají, vkládání vlastní iniciativy a také chuť přispívat k něčemu, co vede k pozitivním změnám. Snaží se pomáhat své organizaci v dosahování jejích cílů, usilují o inovace a samozřejmě mají záměr zůstat součástí organizace po delší dobu. Znakem angažovaného pracovníka je zaměření se na klienty a snaha co nejvíce naplňovat jejich potřeby, stejně jako zájem o nové poznatky v rámci jeho oboru, aby mohl být lepší, stanovování vysokých standardů pro svůj výkon, odvádění kvalitní práce a hrdost na svou práci. Angažovanost znamená také být ochoten spolupracovat s kolegy za účelem lepšího a rychlejšího řešení problémů a vytrvalost i v situacích, kdy věci nejdou tak, jak by měly. Na závěr si všímá ochoty a připravenosti udělat „něco navíc“. Angažovaný pracovník je totiž jednoduše ochoten vynaložit úsilí navíc, pokud to jeho práce zrovna vyžaduje. Naopak pracovník, který je disangažovaný, organizaci spíše ubírá. Disangažovaný

pracovník je bez energie a táhne pouze k minimu, které je od něj vyžadováno. Zdá se mu, že cokoliv navíc vyžaduje příliš úsilí. Je převážně negativní, nechce ve své práci žádné změny a negativně se staví také k získávání nových poznatků a učení se novým věcem. To může být nebezpečné a demotivující pro celý tým pracovníků kolem něj (Peters, 2019).

Gallup (© 2023) navíc přidává ještě typ neangažované pracovníka. Rozlišuje tedy celkem 3 typy pracovníků, které můžeme v organizaci potkat. Angažovaný typ je vysoce zapojený a nadšený pro svou práci a své pracoviště. Má dobrý pracovní výkon, je inovativní a celkově posouvá organizaci dopředu. Snaží se vytvářet dobré vztahy se spolupracovníky a má vztah také k organizaci. Příkladem je pracovník, který zůstane pracovat o chvíli déle, než je nutné, aby vyřešil problém, se kterým klient aktuálně potřebuje pomoci. Naproti tomu typ neangažovaného pracovníka nemá vazbu se svou prací a ani s organizací, které je součástí. Protože jejich potřeby nejsou naplněny, věnují práci svůj čas, ale nevynakládají dostatek energie a vášně. Za příklad Gallup dává pracovníka, který dokončí svou práci, ale pohonem je spíše povinnost, než vášně nebo jeho zájem o práci. Třetím typem je aktivně disangažovaný pracovník, který je ve své práci jednoduše nešťastný a rozmrzelý, protože nejsou jeho potřeby naplněny. Svým chováním prakticky denně podkopává snahu ostatních angažovaných spolupracovníků v organizaci. Příkladem může být pracovník, který se negativně vyjadřuje o spolupracovnících, projektech, vedení a dalších aspektech své práce. Ve svém volném čase takový pracovník už nejspíše hledá další nabídky práce a nezamýšlí v organizaci vydržet po delší dobu.

Angažovaný pomáhající pracovník

Kopřiva (2006) rozlišuje dva typy pomáhajících pracovníků podle angažovanosti, a to angažovaného a neangažovaného pracovníka. Pomáhající může svou profesi vykonávat angažovaně i přes poměrně nízké platové ohodnocení, a to především díky přitažlivosti této profese a pro její smysluplnost. Člověk pracuje přímo s konkrétními lidmi a pomáhá jim s jejich problémy, ne s celými národy a někým, koho přímo nevidí. Jsou to profese, které pracovníky mohou nadchnout, ve kterých se pracovník realizuje již v práci, a ne až po odchodu domů. Nic není ale černobílé a zisky, které profese pracovníkovi přináší, se mohou rychle obrátit v jeho problémy. Vždy je nutné dokázat balancovat mezi tendencí příliš se pro klienty obětovat a přehnaně přebírat jejich kontrolu nad sebou samými. Na druhé straně stojí pracovník neangažovaný, který omezuje své snažení na prostý výkon svěřených pravomocí bez zájmu o klienta a jednotlivé úkony provádí rutinně. Takový pomáhající se nezbyvá tím, jestli je pro ostatní podporou a inspirací. Bohužel se stává, že

vztah k tomu, komu pracovník pomáhá, je horší než neutrální: slušné jednání se vytratí a může být nahrazeno lhostejností nebo ještě hůře arogancí a hrubým zacházením.

Z hlediska přístupů k praxi pak Blanksová (1998 cit. podle Matoušek, 2003) rozděluje sociální pracovníky na čtyři typy, které se v praxi většinou vzájemně prolínají.

Angažovaný sociální pracovník uplatňuje při výkonu profese své hodnoty, jedná s klienty jako s lidskými bytostmi, nebo dokonce jako se svými přáteli, tedy s respektem a empatií. Situace v rámci práce řeší podobně, jako by je řešil v osobním životě. Upozorňuje však na riziko, že by v současné době mohl být ale takový pomáhající upozorňován na příliš osobní vztah s klienty, na stranění vybraným klientům i na možné vyhoření. Také **radikální sociální pracovník** se při práci opírá o své hodnoty, ale liší se tím, že mu jde spíše o politickou ideologii, než o klienta samotného. Snaží se o změnu zákonů v oblasti, které sám považuje za nespravedlivé a nevyhovující. Byrokratický pracovník by měl dbát na oddělení pracovního a osobního života. V práci totiž musí dokázat pečovat o klienta, ale zároveň být přísným, a to i přesto, že by se mu to v osobním životě zdálo nepřiměřené. Jako poslední uvádí typ profesionálního pracovníka. Charakterizuje jej jako vzdělaného pomáhajícího profesionála řídicího se etickým kodexem. Identita tohoto pracovníka je tvořena především členstvím v této profesi. Důležitý je pro něj vztah s klienty, jejich potřeby a moc mezi klientem a pracovníkem vyvažuje upevněním jejich práv, a to tím způsobem, že jim umožňuje participaci. Takový pracovník moc klientům sice dává, avšak stále ji udržuje pod kontrolou.

3 GENERACE Z

V následující kapitole popisujeme, jaké generace rozlišujeme a nastíníme, čím je každá z nich charakteristická. Nejmladší skupina lidí na trhu práce je aktuálně generace Z, na kterou se zaměřujeme. Uvádíme, jak je tato generace vymezena, čím je charakteristická a jaké jsou její hodnoty. Věnujeme se tomu, jak s touto generací pracovat, abychom měli vysoce angažovanou pracovní sílu v podobě mladých lidí. Popisujeme, jaká specifika má tato generace v práci. Nakonec uvádíme, jak se měnila podoba práce a jak ji znají příslušníci této generace.

3.1 Jaké generace rozlišujeme

Protože se budeme věnovat tématu generace, nejprve vysvětlíme, jak tento pojem chápeme. Generace je velká skupina lidí narozena v určitém krátkém období, která je sociálně diferencovaná a spojuje ji dobově podmíněné myšlení a jednání. Ve stejných podmínkách prožívali tito lidé důležité období své socializace, takže mohou mít podobné myšlenkové pochody a hodnoty. Zaměřujeme se na výrazné rysy a specifika těchto souborů, jejich potřeby a zájmy (Sociologický slovník © 2020).

Existuje velké množství vlivů, které formují jednotlivé generace. Nejvíce je ovlivňují různé velké události a krize, jako jsou války a katastrofy. Dále také ekonomická situace, technologie, móda, hudba, slavné osobnosti dané doby a další. Všechny tyto aspekty se propisují do přesvědčení a hodnotového systému, které lidem zůstávají často až do jejich stáří (Scholz a Renning, 2019).

V časovém vymezení jednotlivých generací není mezi odborníky shoda a každý generaci vymezuje jinak. Zde využíváme rozdělení podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016). Nejstarší žijící generací je nyní **velká generace** (1901 – 1924). Těmto lidem je dnes již většinou přes 100 let a spousta z nich zažila obě světové války. Po nich přichází **tichá generace** (1925 – 1945), kterou také zasáhla světová válka, proto pro ni vždy byla důležitá schopnost přežít a přijímat možnosti, které se zrovna naskytanou. V jejich životě vždy dominovala tvrdá práce a jsou zvyklí postarat se o svou situaci sami (Scholz a Renning, 2019). Pro generaci **baby boomers** (1946 – 1964) je také charakteristická tvrdá práce. Zažívala technologický rozvoj a snažila se změnit svět ve více demokratický a spravedlivý, jednoduše udělat jej trochu lepším (Scholz a Renning, 2019). Vyrůstali v relativně bezpečné době a také v ekonomické prosperitě. Členové této generace chtějí často pracovat i v důchodovém věku, ať už z finančních důvodů, kvůli přátelství, která na pracovišti

vybudovali, nebo jsou důvodem obavy z nástupu do důchodu. Své organizaci jsou vysoce oddaní, motivuje je smysluplnost a potřebnost práce, kterou vykonávají a osobní růst (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Následuje **generace X** (1965 – 1981), u které sledujeme více pesimistický pohled na svou budoucnost. Tato generace má však kvalitnější a mnohdy vyšší vzdělání, než předchozí generace, a proto má více pracovních možností (Scholz a Renning, 2019). V České republice má tato generace ještě další specifika. Označujeme ji termínem Husákovy děti, pro které bylo nemožné například dlouhou dobu volně cestovat. Teprve později se jim otevřel svět a nové možnosti (Česko v datech © 2018). **Generace Y** (1982 – 1995) označována také jako mileniálové, se výrazně liší od generací předchozích. Informační technologie, nejprve osobní počítač a později také internet, se pro ně staly nepostradatelnými jak pro práci, tak pro osobní život. Svou pozornost zaměřují na budování kariéry, snahu stát se úspěšnými a bohatými. Tato generace je považována za optimistickou generaci (Scholz a Renning, 2019). Na vymezení následující **generace Z** se zaměříme podrobněji a představíme si více možných časových rozmezí. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) generaci Z vymezují léty 1996 – 2010. Česko v datech (© 2018) označuje pojmem generace Z ty, kteří se narodili v letech 1995 – 2014, takže zahrnuje ještě o rok starší ročníky a posouvá zároveň i spodní hranici. Přidáme ještě rozmezí, se kterým pracuje společnost Gallup (© 2023), nebo lépe řečeno jeden rok, neboť se zaměřuje především na pracující, a proto spodní hranici vůbec neuvádí. Řadí sem lidi narozené v roce 1996 a mladší. Charakteristice této generace se budeme věnovat později. Nejmladší **generaci** nazýváme **alfa** (2011 – až po současnost), která má již od narození snadný přístup k internetu, což znamená přístup ke spoustě informací a znalostí. Můžeme předpokládat, že budou vyrůstat v době stárnutí populace a o stárnoucí populaci se budou také starat (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

3.2 Charakteristika generace Z

Nejprve si nastíníme situaci v České republice. Podle Českého statistického úřadu tvoří generace Z 19, 62 % celkové české populace (Česko v datech © 2018). Členů této generace zde je a bude málo. Přicházeli na svět totiž v době budování kapitalismu a řada rodičů se tehdy rozhodla odložit zakládání rodiny na později, nebo přivést na svět pouze jednoho až dva potomky (Ipsos © 2018).

Nejdříve uvedeme události a krize, které tuto generaci ovlivnily. Formující byly teroristické útoky z 11. září 2001, které rozvířily dlouho přítomný strach z terorismu. Další událostí, která lidi narozené v této generaci utvářela, byla pětiletá finanční krize (Ipsos © 2018). Dále

můžeme uvést krizi tradiční rodiny. Všechny tyto události a krize znamenaly ztrátu jistot a mohou být příčinou toho, že lidé této generace jsou individualisté, méně loajální a tradice, zvyklosti, ani státní instituce pro ně nejsou příliš důležité (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Následkem je mírná skepse a vnímání světa jako místa, kde je nutné být samostatný. Přestože je tato generace naučena spoléhat se především sama na sebe, dobře pracují v týmu. Jsou zvyklí více věci plánovat a také lépe spořit. S financemi dokáží nakládat šetrněji než předchozí generace, protože mají povědomí o tom, jak náročné a zdlouhavé je peníze získat. Pokud se už rozhodnou peníze utracet, pak především za věci, které pro ně mají vysokou hodnotu (Ipsos © 2018).

Charakterizuje je narození do digitálního světa, takže umí pracovat s elektronickými přístroji a internetem již od útlého věku. Spoustu času pak tráví na sociálních sítích a hraním počítačových her. Jsou tak první generací, která nezná svět bez digitálních technologií (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Starší k nim na základě těchto dovedností přistupují jako k odborníkům na technologie. Nerozlišují už off-line a on-line světy, splývají jim a propojily se do jednoho integrovaného světa, takže běžně komunikují ústně, skrze zprávy a videa, a to třeba i současně. Vždy volí kanál, který je v dané situaci efektivnější. Velmi rychle dokáží přepínat pozornost a třídit informace, což se může jevit jako nesoustředěnost nebo povrchnost (Ipsos © 2018).

Generace Z je velmi realistická. Počítá s tím, že organizace se o zaměstnance nezajímá, pokud je už nepotřebuje, že politici nestojí o své voliče s výjimkou voleb. Přijímají věci tak, jak jsou, a až na výjimky se proti nim nesnaží bojovat (Scholz a Renning, 2019). Tato generace má také vyšší šanci na delší život. Naděje na dožití se od roku 1990 prodloužila u mužů na 76 let a u žen na 82 (Česká Zetka © 2018).

Oproti předchozím generacím je generace Z více konzumní, méně ambiciózní, hodně sebevědomá a také sebestředná. Více se soustředí na názory svých přátel než na názory starších a „zkušenějších“ (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Ipsos (© 2018) ale zároveň říká, že staršími nijak nepohrdají, naopak se od nich rádi učí.

3.3 Generace Z na pracovišti

Generace Z se pro odborníky z různých oblastí stává zajímavou také z toho důvodu, že část příslušníků již dospěla do produktivního věku a vstoupila na pracovní trh. S tím se začal pracovní trh také měnit (Česko v datech © 2018). Jak jsme již upozornili, patří tato generace mezi populačně slabší. Na pracovním trhu jich tedy je a nejspíše vždy bude nedostatek. To

staví organizace do pozice, kdy budou potřebovat o každého takového pracovníka bojovat novými způsoby (Ipsos © 2018). Podle Gallup (© 2023) v roce 2021 tvořila generace Z dohromady s generací Y téměř polovinu pracovní síly. A do budoucna se bude jejich podíl stále zvyšovat. Také tato skutečnost nám dává najevo, že bychom se měli zabývat tím, jak se generace Z chová na pracovišti a jaké specifika má v práci.

Gallup (© 2023) v roce 2020 realizoval výzkum, jehož předmětem zájmu byla generace Z na pracovišti. Uvedl, že v té době nebylo možné sesbírat mnoho dat o pracovnících generace Z. Důvodem totiž byla skutečnost, že tito lidé byli ještě mladí, a tak se jich na pracovním trhu nepohybovalo velké množství. V této době se tedy teprve získávala představa o tom, jak se tato generace na pracovišti chová. Během let, které mezitím uplynuly, se výzkum lehce rozšířil.

Pracovat chtějí na tom, co je baví, zajímá a v čem jsou dobří, protože vydělávat se dá různými způsoby, jako jsou například právě moderní technologie, sociální sítě a podobně (Ipsos © 2018). Jsou generací, která sází na své silné stránky a učí se rozlišovat, jaké jsou jejich slabé a silné stránky ve své pracovní roli, a následně toto uvědomění přetavit v úspěch (Gallup, 2018). Snaží se proto rozvíjet i své vlastní projekty a nápady, protože někdy nestačí jenom usilovná práce v organizaci. Jsou podnikaví, ale také si jsou vědomi rizik a náročnosti podnikání (Ipsos © 2018).

Gallup (© 2023) shrnuje jejich charakteristiku v rámci pracoviště. Říká o pracovnících generace Z, že jsou podnikaví, velmi dobře to umí s technologiemi, jsou vnitřně motivovaní a schopní dělat hned několik věcí najednou. Oceňují flexibilitu, příležitosti k růstu, týmovou práci, vysokou míru autonomie a sociální spravedlnost. Velmi rádi a s ochotou se učí novým věcem a využívají k němu často technologie. S tím se pojí také jejich dobrá přizpůsobivost. Generaci Z nejde jen o slušnou finanční odměnu, ale spíše potřebují mít nějaké poslání. Musí mít pocit, že svou prací přispívají k něčemu vyššímu.

3.4 Očekávání generace Z v práci

Pokud chceme vědět, jak s touto generací pracovat a jak ji oslovit, musíme se zajímat o to, co je pro ně v práci důležité.

Gallup (© 2023) realizoval výzkum za účelem zjištění toho, na co u organizace kladou lidé z generace Z největší důraz a podle čeho si organizace vybírají. Představují tak 3 aspekty, kterých si cení nejvíce. Prvním byl přístup organizace k pohodě a blahobytu svých

pracovníků, na druhém místě etické chování organizace a na třetím místě pak respekt k odlišnostem a inkluze. Nejdůležitější pro ně tedy je, jak se vedení stará o pohodu svých zaměstnanců. Jak jsme již naznačili, postoj organizace k pohodě a blahobytu svých zaměstnanců je důležitým faktorem pro to, jak se zaměstnanci v práci cítí, a pokud pracovníci neprospívají po psychické a fyzické stránce, nemůže prospívat ani organizace. Některé organizace tento problém řeší pomocí různých wellness programů, avšak ty se zaměřují pouze na fyzické zdraví pracovníků. Vedoucí, především ti ze starších generací, si proto musí uvědomovat, že podporování pohody a blahobytu vypadá v různých fázích života jinak. Generace Z může mít naprosto odlišné problémy, které si vedoucí ze starší generace vůbec nemusí uvědomovat.

Druhé v žebříčku důležitosti pracovníků generace Z bylo etické chování organizace. Nejen tedy že etické skandály poškozují pověst organizace, ale také samotní pracovníci požadují od organizace morální a etické chování překračující takové jednání pouze kvůli zákonům a předpisům (Gallup © 2023). Tyto předpisy a normy jsou shrnuty v etických kodexech, které si organizace vypracovávají. Obsahují principy chování, které by organizace měla vždy dodržovat ve vztazích s pracovníky, zákazníky, klienty nebo třeba dodavateli. Zároveň jsou zde však vypracovány morální normy, které organizace očekává od svých zaměstnanců. Témata, které etický kodex řeší, jsou například konflikty zájmů, rovnost a stejné příležitosti, sexuální obtěžování nebo například jak správně přistupovat k lidem, kteří jsou nějakým způsobem odlišní (Armstrong, 2007).

Na to navazuje další důležitý aspekt pro generaci Z, a tím je chování organizace k lidem, kteří jsou odlišní. Má pro ně tedy velký význam, jestli jejich organizace zahrnuje všechny lidi a respektuje jejich odlišnosti. Vyžadují totiž respekt, rovnost a inkluzi. Takový přístup ze strany organizace nepovažují za něco navíc, ale za nutnost, protože je to součástí jejich identity (Gallup © 2023). To podporuje také Ipsos (© 2018) tvrzením, že je pro generaci Z téma jejich identity velmi citlivé, proto je respekt k odlišnosti naprosto nutný. Pokud tedy chtějí organizace komunikovat s lidmi z této generace, musí se vyhnout genderovým stereotypům, rasismu, xenofobii a také jakémukoliv napadání sexuální identity a orientace.

Dále se také ukazuje, že generace Z požaduje jiný přístup vedení, než bylo zvykem u starších generací. Abychom s touto generací mohli vůbec pracovat, je důležité přehodnotit, jak se k nim bude chovat vedení. Nechtějí, aby se k nim choval jako šéf, ale spíš jako trenér. Aby byl ten, kdo klade otázky, spolupracuje se svými pracovníky a pomáhá jim v jejich rozvoji, místo striktního a odměřeného diktování, co mají dělat (Gallup © 2023). Obecně totiž není

vhodnou strategií snažit se lidi v práci motivovat tímto způsobem. Nedůvěřiví pracovníci, kteří se necítí bezpečně, nebývají ve většině případů angažovaní (Peters, 2019). Vedení by proto mělo podnikat kroky, které budou vést k budování důvěrných a respektujících vztahů mezi lidmi v organizaci. Pracovníci svému vedení důvěřují více, pokud cítí, že vedení myslí vážně, co říká, a dodržuje dohody. Na to by měly navazovat činy, které k vyřčenému cíli směřují. Posilování pocitu důvěry lze dosáhnout skrze slušné a spravedlivé jednání (Armstrong, 2007). Místo hodnocení výsledků pracovníků, které by se opakovalo po určitém období, chtějí mladí pracovníci raději přejít k rozhovorům, protože chtějí s vedením rozvíjet konverzaci a otevřeně rozmlouvat. Pokud tedy chtějí vedoucí ukázat, že jim na jejich mladých pracovnících záleží, nejprve by se měli snažit rozvíjet s nimi dialog o jejich očekáváních a potřebách. Diskutovat by měli také o jejich psychickém zdraví, což zahrnuje také oblast jejich příjmu a celkové pohody. Dobrá cesta je celkově se snažit zaměřit spíše na jednotlivce než na pracovníky obecně (Gallup © 2023).

Očekávají, že se s nimi bude jednat jako s dospělými, tedy s respektem a jako se sobě rovným spolupracovníkem, protože jsou si vědomi toho, že schopnosti a kvalitně odvedená práce nejsou přímo závislé na věku. S tím se pojí také jejich potřeba volnosti, která byla dříve poskytována především starším a zkušenějším (Ipsos © 2018).

Kladou velký důraz na osobní rozvoj a příležitosti k růstu. Přitom rozvíjet se a růst neznamená nutně postupovat v rámci organizace na vyšší pozice, spíše získávat zkušenosti, učit se novým věcem a celkově se zdokonalovat v různých ohledech. Zaměřují se přitom především na své přednosti, které se snaží dále rozvíjet (Gallup © 2023).

Společnost Monster (© 2023) ve svých výzkumech zjistila, že je pro generaci Z plat velkou motivací a finanční ohodnocení označovali jako jeden z nejvíce rozhodujících aspektů. Celkem 58% respondentů uvedlo, že jsou ochotni pracovat také v noci nebo o víkendech, pokud to pro ně bude znamenat vyšší plat. Jak už bylo zmíněno, tato generace se narodila do světa plného technologií, takže počítají s tím, že budou technologie také využívat ke své práci. Od svého zaměstnavatele chtějí, aby jim poskytl mobilní telefon, který jim umožní komunikaci skrze textové zprávy, ale také přístup k sociálním sítím a poskytne další možnosti. 37 % dotazovaných lidí také uvedlo, že požadují od svého zaměstnavatele notebook, protože práce z domova je stále častější.

Změna povahy práce

Generace Z již zná jiné způsoby a povahu práce, než bylo zvykem u předchozích generací. Za jeden z nejdůležitějších pokroků můžeme označit růst zaměstnávání pracovníků na částečný úvazek. Další změnou způsobu zaměstnávání je přijímání pracovníků na krátkodobé smlouvy bez vidiny budování kariéry, kdy se organizace snaží dosáhnout svých aktuálních cílů a následně pracovníky propouští. Obecně vstoupala poptávka po odbornících a specializovaných pracovnících, kteří mají znalosti potřebné pro určitou oblast. Zvyšující se tlak konkurence zapříčinil snižování nákladů, což se projevilo snižováním pracovních míst. V současné době je proto podstatně nižší jistota zaměstnání (Armstrong, 2007).

Pro předchozí generace je tradice celoživotního zaměstnání. Dnes jsou zaměstnanci daleko méně oddaní zaměstnavateli, než tomu bylo dříve, proto pokud mají možnost lepší kariéry, zpravidla jsou pro ni ochotni opustit svou stávající organizaci (Armstrong, 2007)

Pandemie a dopad na generaci Z

Největší změnu v povaze práce za poslední dobu zapříčinila nedávná pandemie. Ta příslušníky generace Z zastihla během jejich pracovních začátků. Ačkoliv nejpřísnější opatření trvala pouze několik měsíců, pro mladé lidi z generace Z, kteří jsou na trhu práce jen pár let, nebo v tomto období pracovat teprve začínali, tato doba může být podstatnou částí jejich pracovního života. Někteří také začínali s budováním své kariéry, což kvůli pandemii nebylo jednoduché.

Společnost Gallup ve výzkumu z roku 2021 zjistila, že pandemie působila na generaci Z negativněji než na starší pracovníky. Prožívala více stresu, cítili vztek, nižší angažovanost a nižší celkovou pohodu. Častěji také dočasně přestali pracovat nebo přišli o svou práci. Tyto skutečnosti nepříznivě ovlivňovaly i jejich fyzické a psychické zdraví (Gallup © 2023).

Výzkum realizovaný National Research Group (2020) se věnuje tomu, jak na novou povahu práce reagují jednotlivé generace. Ukázalo se, že polovina respondentů spadajících do generace Z, jsou při práci z domu méně produktivní a v domácím prostředí jsou více vyrušováni v porovnání s tím, když pracují ve své kanceláři. Větší polovina se pak přiklání k tomu, že by ráda navštěvovala kancelář, protože to umožňuje interakce s kolegy a komunikace, stejně jako sdílení nápadů je pro ně takto snazší. O dva roky později se ale přístup k práci z domova změnil. Ivasciuc (2022) zjišťuje, že příslušníci generace Z jsou velmi spokojeni s prací z domova a tento způsob práce jim umožňuje vyšší individuální produktivitu. Hlavním důvodem je skutečnost, že do své práce nemusí dojíždět. Avšak práce

z domova se ukazuje jako možná příčina některých onemocnění. Ukázalo se, že u generace Z může mít souvislost s metabolickými, kardiovaskulárními, gastrointestinálními poruchami nebo poruchami plodnosti. Na to by měl reagovat zaměstnavatel. Samozřejmě není schopen v takovém případě ovlivnit jejich pracovní prostředí, ale může nabídnout využívání zdravotních balíčků nebo příspěvek na sportovní aktivity. Pokud se zaměstnavatel zajímá o zdraví svých zaměstnanců, je pravděpodobnější, že budou spokojenější a budou v organizaci více angažovaní.

Pandemie tedy ukázala, jak důležitá je celková pohoda pracovníků a že bychom se o ni měli zajímat. Fyzická bezpečnost pracovníků a její význam nám byly nejspíše dobře známé již před pandemií, avšak ukázalo se, jaký vliv má například narušená rutina v rodině pracovníků. Pohoda se v době pandemie nestala jenom benefitem, nebo určitým požítkem, ale základním požadavkem pracovníků (Gallup © 2023).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM

Tato kapitola představuje výzkum, jeho cíle a výzkumné otázky. Popisujeme v ní výzkumný a výběrový soubor. Pro sběr dat jsme vybrali dotazník sestavený z vybraných položek dotazníků UWES a GALLUP¹², které rozdělujeme do tří zkoumaných oblastí vitality, oddanosti a pohlčení. Příkládáme také tabulku pro vyhodnocování dotazníku, která určuje úroveň angažovanosti.

V našem výzkumu se zabýváme tématem angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z.

Angažovaností pracovníka označujeme takový přístup ke své práci, který umožňuje vytvoření dobrých podmínek pro všechny členy organizace. Podmínkou správně fungujících organizací se jeví mít angažované pracovníky. Ti dávají organizaci nejvíce ze svých schopností ne proto, že by museli, ale ze svého přesvědčení (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Pracovník je tedy schopen nabídnout maximum ze svých schopností a rozvíjet svůj potenciál.

Existuje spousta výzkumů zkoumajících angažovanost zaměstnanců v souvislosti se ziskem a výkonem. Méně je pak výzkumů zaměřených na pomáhající profese a celkově oblast, kde není vydělávání peněz na prvním místě. Přitom angažovanost je naprosto nepostradatelná pro výkon pomáhajících profesí, protože vztah ke klientovi a angažovaný přístup zde hraje klíčovou roli (Kopřiva, 2016).

V rámci výzkumu se soustředíme na právě nastupující a nejmladší pracující skupinu na trhu práce, tedy generaci Z, jejíž příslušníci mají právě 9 až 28 let. Díky tomu můžeme zjistit, jaké specifika v oblasti angažovanosti má skupina dnešních nejmladších pracujících.

Výzkum se tedy zaměřuje na zjištění míry angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z.

Hlavním cílem výzkumu je zjištění míry angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí, a to u generace Z. Dalším cílem je zjistit, jak se u nich liší míra angažovanosti v oblastech vitality, oddanosti a pohlčení.

4.1 Výzkumné otázky

1. Jaká je míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z?

1.1 Jaká je míra angažovanosti v oblasti vitality?

1.2 Jaká je míra angažovanosti v oblasti oddanosti?

1.3 Jaká je míra angažovanosti v oblasti pohlcení?

4.2 Druh výzkumu

Pro zpracování empirické části výzkumu jsme vzhledem k cílům a výzkumným otázkám zvolili kvantitativní pojetí výzkumu. To nám umožní prozkoumat, jaká je míra angažovanosti u početnějšího vzorku respondentů, a tak lépe prozkoumat daný jev napříč příslušníky generace Z pracujícími v pomáhajících profesích. Ve výzkumu zjišťujeme míru angažovanosti ve třech oblastech, a to v oblasti vitality, oddanosti a pohlcení.

4.3 Výzkumný soubor

Základní soubor

Základní soubor tvoří pracovníci pomáhajících profesí spadající do generace Z v České republice.

Mezi pomáhající profese řadíme ta povolání, jejichž podstatou je profesní pomoc druhým. Patří sem zdravotnické, pedagogické a psychologické profese, profese zaměřené na sociální pomoc, duchovní a další (Géringová, 2011).

Příslušnost ke generaci Z nám výzkumný soubor tedy omezuje věkem. Generace Z není přesně vymezena a různé zdroje uvádí různé rozmezí. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) udávají, že generaci Z představují lidé narození mezi lety 1996 a 2010. Jinde pak definují generační rozpětí lety 1995 a 2014. To znamená přibližně 20 % české populace (Česko v datech © 2022). Podle tohoto zdroje se tak jedná o lidi ve věku 9 až 28 let.

Pro účely našeho výzkumu budeme pracovat s horní hranicí 1995, což nám poskytne možnost zahrnout do výzkumu více respondentů. Spodní hranice není pro naše účely důležitá, protože tito lidé ještě nejsou v produktivním věku – nepohybují se tedy ještě na pracovním trhu.

Výběrový soubor

Dostaly se nám data od 107 respondentů, z toho jsme však vyřadili 6 respondentů na základě věku, tedy z důvodu nemožnosti zařazení do generace Z. Výběrový soubor byl tedy tvořen 102 respondenty, narozenými v letech 2003 – 1995. Tito respondenti vyplnili všechny položky dotazníku a splnili všechny ostatní podmínky. Soubor byl tvořen 90 ženami a 11 muži. Největší část pracuje na pozici sociálního pracovníka a zároveň větší část vykonává současnou profesi méně než dva roky. Podrobněji jsme se popisu výběrového souboru věnovali v kapitole zpracování dat.

Způsob výběru

Příslušníci generace Z jsou charakterističtí tím, že se narodili do světa internetu a tráví spoustu času na mobilních telefonech a počítačích (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Z tohoto důvodu jsme dotazník administrovali online, což umožnilo získat více respondentů daného věku najednou, než v jednotlivých organizacích. Zároveň je ale nutné pohlížet na výsledky výzkumu s tímto omezením, a proto nemůžeme výsledky zobecnit na celou populaci.

Respondenti byli osloveni ve skupinách sdružující pomáhající profese, a to na sociální síti Facebook. Zároveň byli požádáni, aby dotazník doporučili dalším vhodným respondentům, takže se metodou sněhové koule rozšířil mezi lidi z této oblasti.

4.4 Technika sběru dat

Pro získání dat jsme využili dotazník, který je v pedagogickém výzkumu velmi frekventovanou metodou. Angažovanost měřenou prostřednictvím toho, jak vnímají zaměstnanci svou práci a pracovní prostředí, jsme zjišťovali pomocí Gallup's Q12 Employee Engagement Survey. Zároveň jsme použili standardizovaný dotazník UWES-9 zaměřující se na pracovní a osobní pohodu, který je nejstarším dotazníkem pro účely měření úrovně pracovní angažovanosti.

Náš dotazník začíná 4 položkami, které nám pomáhají zjistit základní demografické údaje potřebné pro přesnější orientaci, kontrolu, zda respondent můžeme do výzkumu zahrnout a také vyhodnocování. Konkrétně nás zajímal rok narození respondentů, pohlaví, povolání a délka praxe. Položka zaměřená na rok narození zjišťuje, zda může být respondent zařazen do generace Z. Položka zjišťující profesi respondenta zase umožňuje kontrolovat, zda respondent spadá do skupiny pracujících v pomáhajících profesích,

a můžeme jej tedy zahrnout do výzkumu.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)

Dotazník UWES používaný k měření pracovní angažovanosti a zaměřený na osobní a pracovní pohodu zaměstnanců, vytvořili Schaufeli a Bakker. Původní podoba dotazníku obsahovala 24 položek, následně byl zkrácen na 17 výroků a nakonec byl zkrácen na 9 položek (UWES-9). Tuto verzi dotazníku jsme využili při sběru našich dat.

UWES-9 obsahuje 9 položek, které jsou rozděleny do tří kategorií, jinak řečeno tří faktorů angažovanosti. Jsou jimi *vitalita*, *oddanost* a *pohlčení*. O faktorech *vitalita* a *oddanost* se hovoří jako o opaku vyhoření (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). *Vitalita* je zde chápána jako vysoká úroveň energie, kterou v práci pocítujeme a do práce investujeme. Dále také jako ochota investovat do velké úsilí do své práce, a to i v případě, že se naskytnou potíže. *Oddanost* autoři dotazníku pojmají jako silnou oddanost své práci, silné zapojení do práce, nadšení a pocit důležitosti. Poslední kategorie *pohlčení* se vyznačuje tím, že je pracovník plně koncentrovaný a šťastně ponořený do své práce, a zatímco čas rychle plyne, nechce se mu se od své práce odpoutat (Bridger, 2018).

KATEGORIE	POLOŽKA
VITALITA	1 Ve své práci překypuji energií.
	2 Ve své práci se cítím silný/á a energický/á.
	5 Když ráno vstávám, těším se na svou práci.
ODDANOST	3 Svou prací jsem nadšená/ý.
	4 Moje práce mě inspiruje.
	7 Jsem hrdý/á na práci, kterou dělám.
POHLČENÍ	6 Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený/á.
	8 Jsem ponořený/á do své práce.
	9 Svou prací se nechávám unést.

Tabulka 1: Výroky z UWES-9 a jejich rozdělení do kategorií (zdroj: UWES-9 Original and Portuguese version, Research Gate © 2008 – 2022)

Respondenti byli vyzváni, aby po přečtení výroků týkajících se jejich práce zaznačili číslo podle toho, jak často uvedený pocit zažívají. Na 7 bodové Likertově škále vybrali hodnotu, která se pohybuje v rozmezí 0 (“nikdy”) až 6 (“vždy / každý den”). Pro vyhodnocení dotazníku jsme vypočítali tři hodnoty (aritmetické průměry) pro jednotlivé dané oblasti

a jednu celkovou hodnotu, z jejichž výše zjišťujeme míru angažovanosti. Platí, že čím vyšší hodnota, tím vyšší míra angažovanosti (Horváthová, 2016) Následující tabulka ukazuje míru angažovanosti a hodnoty pro vyhodnocení.

	VITALITA	ODDANOST	POHLCENÍ	CELKOVÁ HODNOTA
Velmi nízké	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
Nízké	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
Průměrné	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
Vysoké	4,81 – 5,60	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
Velmi vysoké	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54

Tabulka 2: Hodnocení úrovně angažovanosti pro UWES (zdroj: Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Gallup's Q12 Employee Engagement Survey

Míru angažovanosti zaměstnanců budeme zkoumat pomocí 12 položkového Gallup's Q12 Employee Engagement Survey (dale jen Gallup's Q12), do češtiny překládaného jako Gallupův dotazník angažovanosti Q12, který jsme si pro účely našeho výzkumu upravili. Konzultační společnosti Gallup je také prisuzována první zmínka pojmu angažovanost v souvislosti s prací a věnuje se tomuto tématu již od roku 1998 (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Dotazník se používá především za účelem zahájit komunikaci mezi manažery a pracovníky, aby mohli pracovníci začít otevřeně sdělovat své potřeby, na jejichž uspokojení je nutné pracovat (Gallup © 2023).

Položky jsou hodnoceny na 5 bodové škále od 1 (nesouhlasím) po 5 (souhlasím) podle toho, jak s daným výrokiem souhlasí. Pro sjednocení hodnotící škály v dotazníku pro náš výzkum ale využijeme 7 bodovou škálu podle prvního dotazníku UWES-9 od 0 (“nikdy”) až po 6 (“vždy / každý den”). Přiřazené hodnoty se následně statisticky vyhodnotí a měří. Společnost Gallup pracovníky na základě těchto hodnot rozděluje do tří skupin: na pracovníky angažované, neangažované a disangažované (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Schaufelli a Bakker (2010) však tvrdí, že bližší pohled na jednotlivé položky dotazníku nám může odhalit, že spíše než měření angažovanosti z hlediska zapojení zaměstnance, spokojenosti a nadšení, měříme to, co zaměstnanec vnímá jako pracovní zdroj.

Zkoumané oblasti z dotazníku Gallup's Q12 (zapojení, spokojenost a nadšení) a oblastí z dotazníku UWES-9 (vitalita, oddanost a pohlcení) pro účely našeho výzkumu sloučíme. Oblast pohlcení s oblastí zapojení, oddanost s kategorií spokojenost a pohlcení s kategorií nadšení.

Vybrali jsme 9 výroků, které se jeví jako nejvhodnější pro potřeby dotazníku a do kategorií je rozdělili takto:

KATEGORIE	POLOŽKA
VITALITA	13 Někdo mě v práci povzbuzuje při rozvoji
	17 V posledních 6 měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku.
	18 V minulém roce jsem měl/a v práci příležitost učit se a růst.
ODDANOST	14 Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že má práce je významná.
	15 Moji společníci a kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci.
	16 V práci mám nejlepšího přítele.
POHLCENÍ	10 Víím, co se ode mne v práci očekává.
	11 Mám materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl práci dělat dobře.
	12 Každý den mám příležitost dělat práci co nejlépe.

Tabulka 3: Rozdělení výroků z Gallup's Q12 do kategorií

Dotazník jsme vytvořili online pomocí webového nástroje pro online dotazníky nebo ankety Survio.com, určeného pro snadné získávání dat. Vygenerovaný odkaz byl umístěn do několika skupin sdružujících pomáhajících profesí na Facebooku. Odkaz si mezi sebou následně posílali také respondenti. Sběr dat probíhal v časovém rozmezí od 1.3.2023 do 31.3.2023. Všichni respondenti byli informováni, že odpovědi jsou zcela anonymní a budou využity pouze pro účely našeho výzkumu pro diplomovou práci, a to ihned po otevření dotazníku.

Survio.com také nabízí podrobné statistiky dotazníku. Díky nim víme, že 178 lidí dotazník otevřelo, avšak vyplnilo jej pouze 107 z nich, a to přes přímý odkaz. Při vytváření dotazníku jsme dbali i na přiměřenou dobu vyplňování. Snažili jsme se, aby zabral

maximálně 5 minut, protože vysoká časová náročnost by mohla respondenty zatěžovat a odrazovat. Protože tento elektronický nástroj nabízí také statistické údaje o délce vyplňování, můžeme pozorovat, jak dlouhou dobu zabralo jeho vyplnění. 63 respondentů dotazník vyplňovalo 2 až 5 minut, 39 respondentů 1 až 2 minuty. Pouze 3 lidé dotazník vyplňovali déle než 5 minut. Můžeme tedy říci, že se nám podařilo vytvořit přiměřeně časově náročný dotazník.

5 ANALÝZA DAT

Nejdříve jsme se věnovali odpovědím na jednotlivé položky zjišťující demografické údaje o respondentech, na které se zaměřovaly otázky v úvodu dotazníku. Zjišťovali jsme rok narození respondentů, pohlaví, konkrétní povolání ze souboru pomáhajících profesí a délku praxe. Údaje jsme získávali pomocí položek č. 1 až č. 4. U každé položky představujeme konkrétní znění otázky, pomocí které jsme údaje zjišťovali a vysvětlujeme, proč nás právě tyto údaje zajímaly. Pro každou položku zvlášť je zpracována tabulka, která přehledně vyobrazuje zjištěné údaje. Všechny tabulky jsou ze získaných dat, tedy z vlastního zdroje. Nakonec jsme pod jednotlivými tabulkami popsali, co v nich sledujeme.

V druhé části jsme se věnovali položce č. 5 zjišťující míru angažovanosti. Položka obsahovala 18 výroků pojednávajících o tom, jak se pracovník v práci cítí. Pro naše výzkumné cíle, kterými bylo zjistit, jaká je míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z a zároveň zkoumat, jak se u nich liší míra angažovanosti v oblastech vitality, oddanosti a pohlčení, jsme u získaných dat po uspořádání vypočítali v rámci jednotlivých kategorií průměr, směrodatnou odchylku a uvedli maxima a minima. Výroky jsme roztrídili do tří kategorií podle zkoumaných oblastí, oblasti vitalita, oddanost a pohlčení. Pro každou oblast zvlášť jsme tedy vytvořili tabulku, ve které jsou zaznamenány vypočítané hodnoty průměru a směrodatné odchylky pro jednotlivé výroky, také minima a maxima. Část, ve které se věnujeme jednotlivým oblastem, zakončuje tabulka s hodnotami pro celé oblasti. Následně se zaměřujeme na celkovou míru angažovanosti pracovníků, na což navazuje rozdělení pracovníků podle míry angažovanosti. Také v této části všechna data v tabulkách vycházejí z výzkumu.

5.1 Položky zjišťující demografické údaje

Položka č. 1

Údaje o věku respondentů jsme zjišťovali otázkou č. 1 *Jaký je rok vašeho narození?* V následující tabulce jsou zobrazeny roky narození a počet respondentů, kteří daný rok uvedli jako rok svého narození.

Rok narození	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Počet respondentů	15	17	14	21	17	9	5	2	1

Tabulka 4: Respondenti podle roku narození

Rok narození jsme zjišťovali, abychom mohli zkontrolovat, zda respondent patří ke generaci Z, a tak můžeme jeho odpovědi zařadit do výzkumu. Na základě odpovědí na tuto položku jsme vyřadili 6 respondentů, kteří se narodili v letech 1982, 1986, 1987, 1990 a 1991, takže jsou řazeni ke generaci předcházející generaci Z, tedy ke generaci Y. Dotazník vyplnili tedy i nevhodní respondenti, přestože bylo na začátku vysvětleno, které věkové rozmezí má být zkoumáno.

Nejvíce respondentů uvedlo rok 1998 jako svůj rok narození, a to konkrétně 21 z nich. 17 respondentů má rok narození 1999 a 17 rok 1997. 15 respondentů pak uvedlo rok 1995, což byla horní hranice pro zařazení do našeho výzkumu. Méně respondentů je pak narozených v nebo po roce 2000. Rok 2000 uvedlo 9 respondentů, rok 2001 byl v odpovědích pětkrát a rok 2002 dvakrát. Spodní hranici tvoří rok 2003, který uvedl pouze jeden respondent jako rok svého narození.

Položka č. 2

Druhá položka dotazníku ve znění *Jakého jste pohlaví?* nám poskytuje informace pro zkoumání složení výběrového souboru podle pohlaví. Tato položka jako jediná umožňovala respondentům přímo na ni neodpovídat zvolením možnosti *Nechci uvádět*, avšak nebyla ani jednou využita. V následující tabulce jsou zobrazeny možné odpovědi a počet, kolikrát byla daná možnost zvolena.

Možnosti odpovědí	Počet zvolených odpovědí
Žena	90
Muž	11
Nechci uvádět	0

Tabulka 5: Jednotlivá pohlaví a počty respondentů

Výsledky výzkumu tedy pracují s daty od 90 žen a 11 mužů. Žádný respondent nezvolil možnost neuvádět, jakého je pohlaví. 6 respondentů, které jsme vyřadili, uvedli také, že jsou ženského pohlaví.

Položka č. 3

Abychom si byli jisti, že je možné odpovědi od respondenta zahrnout, přidali jsme kontrolní položku zjišťující povolání pomocí otázky *Jaké vykonáváte povolání?* Díky ní jsme zkontrolovali, zda uvedená profese patří mezi pomáhající profese. V tabulce je zobrazeno několik nejčastěji uváděných povolání a počet respondentů, kteří danou profesi uvedli.

Profese	Sociální pracovník	Porodní asistentka	Učitel v MŠ	Osobní asistent
Počet	55	6	5	4

Tabulka 6: Jednotlivá povolání a počet respondentů

Nejčastěji se vyskytovalo povolání sociální pracovník/ce, které uvedlo 55 respondentů. Přibližně v polovině případů však následovalo upřesnění typu služby nebo oblasti, na kterou je profese zaměřena. Dále se objevila lékařská i nelékařská zdravotnická povolání:

6 respondentů vykonává povolání porodní asistentky, dále lékař/ka, ergoterapeut, zdravotní a dětská sestra a zdravotně sociální pracovník. 5 respondentů pracuje jako učitel/ka v mateřské škole. Povolání osobní asistent pak uvedli 4 lidé, a následně v menší míře zastoupení pak asistent pedagoga, speciální pedagog, vychovatel, pracovník/ce v sociálních službách a další.

Položka č. 4

Poslední položka v této části se věnuje délce praxe respondentů. To jsme zjišťovali otázkou *Jak dlouho vykonáváte toto povolání?* Tato položka nám umožní zjistit, jestli má na angažovanost vliv to, jak dlouho pracovník danou profesi vykonává. V následující tabulce je uvedeno, jak dlouho respondenti vykonávají dané povolání. Vzhledem k věku respondentů jsme zvolili možnost *Více než 5 let* pro délku praxe jako horní hranici.

Délka praxe	Méně než 1 rok	Více než 1 rok	Více než 2 roky	Více než 3 roky	Více než 4 roky	Více než 5 let
počet	33	30	16	14	6	2

Tabulka 7: Délka praxe respondentů

Nejvíce respondentů vykonává toto povolání méně než 1 rok, a to 33 respondentů. 30 respondentů pak pracuje na uvedené pozici více než 1 rok. Pouze 2 lidé zvolili možnost, že povolání vykonávají déle než 5 let. Znamená to tedy, že většina respondentů pracuje na dané pozici méně než 2 roky.

Pro zjištění, jestli má délka praxe vliv na angažovanost pracovníků, jsme si pracovníky rozdělili do dvou kategorií, na kategorii s délkou praxe do 2 let (63 respondentů) a s délkou praxe delší, než dva roky (38 respondentů). Průměrné hodnoty a směrodatná odchylka jsou zobrazeny v tabulce.

	Praxe kratší než 2 roky	Praxe delší než 2 roky
Průměr (M)	3,89	4,05
Směrodatná odchylka (SD)	0,93	0,63

Tabulka 8: Délka praxe a angažovanost

U respondentů s délkou praxe kratší, než 2 roky, byla hodnota 3,89 (SD = 0,93), zatímco respondenti s praxí delší než 2 roky dosahovali v průměru hodnoty 4,05 (SD = 0,63). Rozdíl je tedy 0,16, což je zanedbatelný rozdíl, proto se této souvislosti nebudeme dále věnovat.

5.2 Položky zjišťující míru angažovanosti

Položka č. 5

Položka č. 5 obsahovala jednotlivé výroky o tom, jak se člověk cítí ve své práci. Respondenti hodnotili, do jaké míry s nimi souhlasí na škále od 0 (nikdy) do 6 (vždy). Tyto výroky vyhodnotíme v rámci jednotlivých oblastí, do kterých je řadíme.

Oblast vitalita

K následující oblasti se vztahuje výzkumná otázka **1.1 Jaká je míra angažovanosti v oblasti vitality?**

V následující tabulce jsou probírány jednotlivé výroky v oblasti vitalita. Pro každý výrok je vypočten průměr a směrodatná odchylka. Díky výroky v této oblasti jsme mohli sledovat, jakou energii a sílu respondenti ve své práci pocítují, jakou energii vkládají do práce, jak se do práce těší a jak se v práci mohou rozvíjet.

Výrok	1	2	5	13	17	18
Průměr (M)	3,58	3,65	3,28	4,1	3,92	4,18
Směrodatná odchylka (SD)	1	1,07	1,48	1,65	2,01	1,69

Tabulka 9: Oblast vitalita a hodnoty jednotlivých výroků

Nejlépe hodnocený byl v oblasti vitality výrok č. 18 *V minulém roce jsem měl/a v práci příležitost učit se a růst*, který dosahoval průměrné hodnoty 4,18 (SD = 1,69) z možných 6. Naopak nejnižší průměrná hodnota se ukázala u výroku č. 5 *Když ráno vstávám, těším se na svou práci*. Tento výrok dosáhl průměrné hodnoty 3,28 (SD = 1,48), přestože celkem 7 respondentů uvedlo, že se do práce těší vždy.

Oblast oddanost

K této oblasti se vztahuje výzkumná otázka **1.2 Jaká je míra angažovanosti v oblasti oddanosti?**

Stejně jako u předchozí oblasti uvedeme průměrnou hodnotu a směrodatnou odchylku u každého výroku v oblasti oddanosti. Tato oblast pojednává o inspiraci a nadšení z práce, pocitech hrdosti a vztazích v práci.

Výrok	3	4	7	14	15	16
Průměr (M)	4,15	4,31	4,97	4,22	4,13	2,29
Směrodatná odchylka (SD)	1,35	1,39	1,15	1,53	1,61	2,02

Tabulka 10: Oblast oddanost a hodnoty jednotlivých výroků

Průměrná hodnota v oblasti oddanost, je nejvyšší u výroku č. 7 *Jsem hrdý/á na práci, kterou dělám*. Naměřili jsme 4,97 (SD = 1,61). Výrok č. 16 *V práci mám nejlepšího přítele* má nejnižší průměrnou hodnotu 2,29 (SD = 2,02).

Výroky s nejvyšší a nejnižší hodnotou

Výroky s nejvyšší a nejnižší průměrnou hodnotou v této kategorii jsou zároveň minimum a maximum pro všechny 3 kategorie. Proto se na výroky č. 16 a č. 7 podíváme podrobněji než na ostatní výroky. Pro každý výrok jsme vytvořili tabulku, ve které můžeme pozorovat, kolikrát bylo dané hodnocení zvoleno.

Nejdříve pro výrok s maximální naměřenou hodnotou, výrok č. 7 *Jsem hrdý/á na práci, kterou dělám*.

Hodnocení	0	1	2	3	4	5	6
Počet	0	0	4	9	17	27	44

Tabulka 11: Hodnocení výroku č. 7

Hodnocení čísla 6 a 5 bylo nejčastější, což pojednává o tom, že respondenti jsou vždy nebo velmi často hrdí na práci, kterou vykonávají. Ani jeden respondent výrok nehodnotil čísly 0 a 1, což by pojednávalo o tom, že nikdy nepocítují hrdost, pokud se jedná o jejich práci.

Nyní stejně představíme výrok č. 16 *V práci mám nejlepšího přítele*, tedy nejhůře hodnocený výrok napříč všemi oblastmi.

Hodnocení	0	1	2	3	4	5	6
Počet	27	15	14	18	11	5	11

Tabulka 12: Hodnocení výroku č. 16

Zde zvolilo při hodnocení číslo 0 hned 27 respondentů. Druhé nejčastější hodnocení bylo číslem 3, což je přibližně uprostřed dané hodnotící škály. Pouze 11 respondentů ohodnotilo výrok číslem 6, tedy že ve své práci mají nejlepšího přítele.

Oblast pohlčení

Nyní představíme data vztahující se k výzkumné otázce **1.3 Jaká je míra angažovanosti v oblasti pohlčení?**

Také u třetí oblasti pohlčení jsme u výroků uvedli jejich vypočítané hodnoty, tedy průměr a směrodatnou odchylku. Tato oblast zjišťuje, jak jsou pracovníci ponořeni do své práce, nakolik pracují intenzivně a práci se nechávají unést. Nakolik pracovníci vědí, co mají v práci dělat a nakolik je jim to umožněno díky tomu, že mají pro to všechny potřebné věci a materiál.

Výrok	6	8	9	10	11	12
Průměr (M)	4	4,26	3,31	4,51	4,24	4,18
Směrodatná odchylka (SD)	1,3	1,1	1,39	1,35	1,31	1,28

Tabulka 13: Oblast pohlčení a hodnoty jednotlivých výroků

Nejvyšší hodnota 4,51 (SD = 1,35) byla naměřena u výroku č. 10 *Vím, co se ode mě v práci očekává*. Nejmenší naměřená hodnota v oblasti pohlčení je průměrná hodnota 3,31

(SD = 1,39) u výroku č. 9 *Svou práci se nechávám unést*.

Celková míra angažovanosti v jednotlivých oblastech

Po tom, co jsme představili jednotlivé výroky v rámci oblastí, se přesuneme ke srovnání jednotlivých oblastí mezi sebou. V tabulce jsou zobrazeny naměřené a vypočítané hodnoty pro každou oblast.

Oblast	Vitalita	Oddanost	Pohlčení
Průměr (M)	3,79	4,01	4,08
Směrodatná odchylka (SD)	1,53	1,72	1,34

Tabulka 14: Celková míra angažovanosti v rámci oblastí

Nejvyšší průměrnou hodnotu 4,08 ($SD = 1,34$) měla oblast pohlcení zkoumající ponoření do práce a intenzitu. Tato oblast měla vyšší průměrnou hodnotu o 0,07, což je zanedbatelný rozdíl. Průměrnou hodnotu 4,01 ($SD = 1,72$) jsme naměřili u oblasti oddanost, která zjišťovala pocity nadšení ze své práce a hrdost. Nakonec u oblasti vitalita zaměřující se na energii, jsme naměřili nejnižší průměrnou hodnotu ze všech oblastí, a to 3,79 ($SD = 1,53$). Podle tabulky č. 2 rozdělující angažovanost do jednotlivých úrovní, jsme vyhodnotili, že míra angažovanosti respondentů ve všech těchto oblastech je průměrná.

Celková míra angažovanosti

Vypočítáním celkové míry angažovanosti zjišťujeme hlavní výzkumnou otázku

1 Jaká je míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z?

Zaměřili jsme se také na celkovou míru angažovanosti respondentů. Pro celkovou míru angažovanosti jsme vypočítali rovněž průměr a směrodatnou odchylku, které vidíme v tabulce.

	Celková míra angažovanosti
Průměr	3,96
Odchylka	1,54
Maximum	5,61
Minimum	1,61

Tabulka 15: Celková míra angažovanosti

Celková míra angažovanosti je 3,96 ($SD = 1,54$). Maximum přitom bylo 5,61 a minimum 1,61. Podle tabulky č. 2 jsme vyhodnotili, že se jedná o průměrnou míru angažovanosti. Hodnoty průměrné angažovanosti se podle tabulky pohybují v rozmezí 3,07 – 4,66.

Rozdělení pracovníků na základě angažovanosti

U každého respondenta jsme vypočítali průměr a výslednou hodnotu jsme opět porovnali s tabulkou č. 2, která udává míru angažovanosti. V tabulce je zobrazeno 5 úrovní angažovanosti a počet respondentů, jejichž průměrná hodnota odpovědi se pohybuje v dané úrovni.

Míra angažovanosti	Počet respondentů
Velmi nízké	2
Nízké	14
Průměrné	67
Vysoké	17
Velmi vysoké	1

Tabulka 16: Rozdělení pracovníků podle míry angažovanosti

Také při pohledu na průměrnou hodnotu u jednotlivých respondentů můžeme poznat, že míra angažovanosti nejvíce respondentů je průměrná. Do úrovně *průměrné* bylo zařazeno 67 respondentů. Míra angažovanosti 17 respondentů je vysoká a 14 respondentů má nízkou angažovanost. Na nejnižší úrovni jsou 2 respondenti s velmi nízkou mírou angažovanosti. Velmi vysokou úroveň angažovanosti má pouze 1 respondent.

6 INTERPRETACE DAT

V následující kapitole nejprve stručně odpovíme na výzkumné otázky. Následně se pokusíme shrnout výsledky výzkumu a interpretovat zjištění s propojením s poznatky představenými v teoretické části. Upozorníme také na limity, které se ve výzkumu objevily a zamyslíme se nad doporučením, které by mohlo být přínosem pro praxi.

Jaká je míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z?

Celková míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z je 3,97 (SD = 1,54). Po vyhodnocení se ukázalo, že tato hodnota odpovídá průměrné angažovanosti.

Jaká je míra angažovanosti v oblasti vitality?

V oblasti vitality je míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí 3,79 (SD = 1,53), což je hodnota průměrné angažovanosti.

Jaká je míra angažovanosti v oblasti oddanosti?

V oblasti oddanosti dosahuje míra angažovanosti pracovníků v průměru 4,01 (SD = 1,72), což odpovídá průměrné angažovanosti.

Jaká je míra angažovanosti v oblasti pohlcení?

V oblasti pohlcení dosahují průměrné hodnoty 4,1 (SD = 1,53), stále zůstáváme pouze v mezích průměrné angažovanosti.

Nejdříve budeme interpretovat data zjištěné v rámci jednotlivých zkoumaných oblastí vitality, oddanosti a pohlcení.

O vitalitě a energii u generace Z Gallup (© 2023) zjistil, že investuje svou energii do svého rozvoje, snaží se v rámci své práce učit se novým věcem a růst. Zaměřují se především na své silné stránky, aby mohli nabízet to, co jim opravdu jde. Naše data vypovídají o tom, že pracovníci pomáhajících profesí generace Z v oblasti vitality dosahují průměrných hodnot. Celková míra angažovanosti v oblasti vitality je 3,79 (SD = 1,53) Z jednotlivých výroků víme, že pracovníci pomáhajících profesí generace Z mají ve své práci příležitost učit a růst. Jejich energie, kterou do práce vkládají a zároveň energie, kterou při práci pocítují, je spíše průměrná.

Oblast oddanost zjišťovala zapojení do práce, nadšení a pocity hrdosti na svou práci. Průměrná hodnota u oblasti oddanosti byla 4,01 (SD = 1,72). To odpovídá sice průměru, avšak blízko má už k vysoké míře oddanosti. Hodnota, kterou v oblasti oddanosti považujeme za průměrnou, se totiž pohybuje v mezích 3,01 – 4,90. Nejvyšší naměřená hodnota u jednotlivých výroků byla u výroku č. 7 *Jsem hrdý/á na svou práci*, (M = 4,97, SD = 1,15) To jasně vypovídá o tom, že zkoumaní pracovníci pomáhajících profesí generace Z jsou hrdí na svou práci, připadá jim smysluplná a potřebná. Gallup (© 2023) o generaci Z tvrdí, že potřebuje mít v práci především nějaké poslání a pocit, že svou prací přispívají k něčemu vyššímu, a tak mohou pociťovat hrdost. Také Armstrong (2007) se vyjadřuje důležitosti pocitů hrdosti na svou práci, když říká, že je důležité, aby pracovník cítil, že výsledek jeho práce není zanedbatelný, ale naopak je důležitý a má vliv na životy jiných lidí.

Nejnižší hodnocení v oblasti oddanosti měl výrok č. 16. *V práci mám nejlepšího přítele* (M = 2,29, SD = 2,02). Pokud uvažujeme nad možnými příčinami této nízké hodnoty, napadá nás, že vypovídá spíše o nevhodnosti užití daného výroku pro českou populaci, než o špatných vztazích na pracovišti. Tento výrok ve svém dotazníku využívá americká společnost Gallup, která chce mezi výroky zahrnovat extrémní. Čeští lidé jsou ale možná pouze opatrnější a takovým extrémům se nejspíše vyhýbají. V každém případě je důležité podporovat dobré vztahy na pracovišti. Peters (2019) doporučuje organizacím podnikat kroky k budování dobrých vztahů, protože v prostředí, kde si lidé pomáhají, mají k sobě důvěru a jsou přátelštější, je dokázán růst angažovanosti.

Poslední oblastí je oblast pohlcení, která měla nejvyšší hodnotu (M = 4,08, SD = 1,34) ze všech zkoumaných oblastí. Stále však zůstává v mezích průměrné angažovanosti. Zjistili jsme, že mladí pomáhající jsou si dobře vědomi toho, co se od nich v práci očekává. Málokdy je práce dokáže natolik pohltit, aby se jí nechávali unést a ztraceli při práci pojem o čase.

Celková míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí generace Z je 3,96

(SD = 1,54), což odpovídá průměrné angažovanosti. Pokud se budeme řídit dělením pracovníků podle společnosti Gallup (© 2023), zařadili bychom je do prostřední kategorie, tedy neangažovaní pracovníci. Hodnoty nebyly natolik nízké, abychom je museli přirovnat k disangažovanému typu, zároveň ale nedosahovaly takových hodnot, abychom je mohli nazývat angažovanými pracovníky. Pracovníky pomáhajících profesí generace Z bychom podle Gallup nejspíše mohli popsat jako neangažované pracovníky, kteří nemají příliš vazbu ani se svou prací, ani s organizací, jejich potřeby nejsou naplněny, a tak sice vykonají rámci v práci vše, co je třeba, ale nejsou příliš ochotni dělat něco navíc. Míra angažovanosti se ale

pořád pohybuje spíše v horních hodnotách průměrné angažovanosti, a proto nevidíme tuto situaci úplně černě. Tyto naše výsledky jsou ve shodě s výsledky výzkumu společnosti Gallup z listopadu roku 2022, kdy zkoumali angažovanost napříč generací Z. Ukázalo se, že celých 54 % pracovníků v této generaci je neangažovaných.

Nakonec se podíváme na jednotlivé úrovně angažovanosti a počet respondentů spadajících do dané úrovně. Dva respondenti s mírou angažovanosti 1,61 a 1,72 mají podle tabulky č. 2 velmi nízkou úroveň angažovanosti. Gallup (© 2023) takové pracovníky s velmi nízkou mírou angažovanosti označuje jako aktivně disangažované pracovníky, kteří mohou být pro organizaci hrozbou. Jeho potřeby v práci nejsou naplněny, a proto je rozmrzelý a práce jej nebaví. Nejen že sám pracovník neodvádí dobrou práci, ale tímto jednáním také negativně ovlivňuje své spolupracovníky a může tak snižovat také jejich angažovanost. Proto je důležité snažit se, aby žádný z pracovníků neměl takto nízkou míru angažovanosti, a pokud se i přes snahu takový pracovník objeví, je důležité zvážit, jaké další plány organizace s tímto pracovníkem bude mít. Velmi vysokou míru angažovanosti, která je na opačné straně, jsme naměřili pouze u jednoho respondenta. 67 respondentů, tedy 66,3 % je v úrovni průměrné angažovanosti.

6.1 Limity výzkumu

Stejně jako u každého výzkumu je možné najít rezervy, také tento výzkum má jisté limity, které nyní uvádíme, aby mohly sloužit jako podklad pro další výzkumy. Na tento výzkum je tedy nutné pohlížet s vědomím jeho limitů.

Způsob výběru respondentů pro výzkum může být limitem, protože není možné zobecnit výsledky pro celou českou populaci. Pokud bychom usilovali o takové zobecnění, museli bychom zajistit reprezentativní výzkumný soubor, což se nepodařilo. Tento způsob výběru jsme volili mimo jiné také proto, že v jednotlivých organizacích bude pravděpodobně vždy jen malé zastoupení pracovníků spadajících do generace Z. Z tohoto důvodu jsme zvolili distribuci dotazníku online cestou díky odkazu na dotazník, který respondenti následně posílali také svým známým.

Se zvoleným způsobem získávání dat se pojí další limit. Vzhledem k tomu, že byl dotazník vyplňován online, nemohli jsme ověřit, zda jej vyplňovali skutečně takoví respondenti, na které byl dotazník mířen. Nemůžeme tedy nijak ověřit, že uvedené informace jsou pravdivé.

Dalším limitem výzkumu je malý počet respondentů mužského pohlaví. Podařilo se nám zajistit odpovědi od 11 mužů, což je 10,9 % z celkového počtu respondentů. Musíme tak

uznat, že se nám daný jev podařilo prozkoumat spíše mezi ženami, a ne mezi muži. Protože se nepodařilo zajistit dostatečné množství mužů, nemohli jsme daný jev prozkoumat v jejich řadách, a nemůžeme tak přinést výsledky, které by se daly zobecnit. Důvody ale můžeme hledat právě v oblasti profesí, které se nám podařilo oslovit. Například druhá nejpočetnější oblast povolání respondentů je zdravotnictví, ve kterém v roce 2019 pracovalo v České republice 79% žen (Ženy a muži v datech, 2020). Ostatní povolání vyskytující se v našem výzkumu, jako jsou učitelé v mateřské škole, nebo asistenti pedagoga, na tom nejsou v zastoupení mužů podstatně lépe. Budoucí výzkum by se tak měl zaměřit na prozkoumání angažovanosti u početnějšího souboru mužů.

Individuální rozdíly u lidí, jako jsou inteligence, původ, osobnost, jejich postoje, hodnoty, očekávání a rozdíly, ovlivňují jejich motivaci (Armstrong, 2007). Na angažovanost tedy mohou mít vliv různé individuální rozdíly respondentů, na které jsme se však nezaměřovali.

K přesnějšímu a hlubšímu zkoumání by mohlo přispět zahrnutí právě těchto aspektů.

Věnovali jsme se pouze jedné skupině a nezkoumali jsme skupinu, která by byla srovnávací. Srovnání by nám poskytlo informace o tom, jestli je angažovanost v jiných profesích, nebo u členů některé z dalších generací, vyšší.

Limitem mohlo být také využití dotazníku Gallup, který nebyl upraven pro českou populaci. Minimálně u jednoho výroku se domníváme, že jeho zaměření na americkou populaci nám neumožnilo prozkoumat kýžený jev u českých respondentů. Bylo by tak vhodné zvážit jeho úpravu pro specifika naší populace pro budoucí využití. Zároveň jsme neposkytli respondentům žádný prostor se k položkám dotazníku vyjádřit, takže nemáme žádnou zpětnou vazbu.

6.2 Doporučení pro praxi

Zjišťovali jsme, jaká je míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z, což bylo také hlavním cílem výzkumu. Výsledky naznačují, že angažovanost je průměrná. Tato skutečnost poukazuje na poměrně velký prostor pro zlepšení. Organizace by proto měly dbát na angažovanost svých pracovníků a podnikat kroky, které by vedly ke zvyšování angažovanosti.

Pokud se podíváme do oblasti vitality, která měla nejnižší průměrnou hodnotu, můžeme pozorovat, které aspekty si zaslouží vyšší pozornost. Z nízkého hodnocení v rámci této oblasti usuzujeme, že pracovníkům chybí energie do práce a do své práce se po probuzení

příliš netěší. Proto by měla být pracovníkům zajištěna zajímavá a podnětná práce, dostatečné přestávky pro odpočinek, případně by měly organizace zvážit přispívání na dovolenou a pobyty, kde by si mohli pracovníci odpočinout. Vedoucí by s nimi měli také častěji mluvit o jejich pokroku a podporovat pracovníky v učení a růstu.

V organizacích by však mělo měření angažovanosti, ať už svépomocí, nebo s využitím služeb firem zaměřených na měření angažovanosti, probíhat pravidelně. Z výsledků měření by organizace měly být schopné vyvodit takové návrhy a konkrétní kroky, které by pro danou organizaci mohly zajistit růst angažovanosti. Aby měření probíhalo úspěšně, organizace by měla pověřit proškoleného pracovníka z řad vedení, který by měření přímo prováděl, nebo na měření dohlížel.

S tím úzce souvisí chování vedení k pracovníkům, způsob a míra komunikace, ale také skutečnost, nakolik se vedení zajímá o jejich potřeby. Vedoucí by měli vždy dbát na budování dobrých vztahů, chovat se spíše jako kouč, který se snaží pracovníky vést k dobrým výsledkům a podporuje je v jejich rozvoji, protože pracovníci potřebují cítit, že má o ně vedení zájem jako o lidi, a ne pouze pro jejich pracovní výsledky. Angažovanost roste v prostředí, kde je důvěra, respekt a bezpečí, proto dobré vztahy mezi pracovníky a vedením mají pozitivní vliv nejen pro tyto zúčastněné strany, ale také na celou organizaci. Tuto oboustrannou komunikaci a přátelský přístup oceňuje nejen generace Z, ale také pracovníci ze starších generací.

Pomocť by mohlo také vybudování efektivnějšího systému odměn, ať už se jedná o pouhé ocenění slovem, poukázky na stravu, volné dny navíc, nebo třeba plat. Plat navíc není v mnoha povolání ze souboru pomáhajících profesí příliš atraktivní, a tak by se měly organizace snažit nízké finanční ohodnocení vyvážit jinými odměnami. S přihlédnutím k tomu, co je pro generaci Z atraktivní, by mohly organizace zvážit poskytování možnosti práce z domova a zajištění mobilních telefonů a notebooků, nebo například auta pro pracovní i osobní využívání. Důležité je proto porozumět lidem, kteří jsou součástí organizace a zaměřit se na odměny, které jsou nejvíce motivující právě pro ně.

Obecně však platí, že by se organizace měly zaměřit navíc na podnětnost a zajímavost pracovních míst, umožnění zažívání úspěchů a snahu o vytvoření bezpečného pracovní prostředí, ve kterém se budou pokoušet minimalizovat fyzické nebezpečí a také vlivy, kvůli kterým by se pracovník nemusel cítit dobře psychicky.

Tato práce zkoumala míru angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z, ovšem bylo by zajímavé zaměřit pozornost také na zkoumání angažovanosti v pomáhajících profesích u dalších generací. Mohli bychom tak sledovat, jak se mění míra angažovanosti napříč různými generacemi a toto zkoumání by poskytlo srovnání, čemuž by se mohly věnovat další výzkumy.

Použití dotazníku od americké konzultační společnosti Gallup Q¹² nás vede k úvahám, jestli jsou všechny jeho výroky uzpůsobeny k využití pro českou populaci, její způsob myšlení a hodnocení situace. Řešení by mohlo poskytnout podrobnější otestování jednotlivých položek dotazníku a následné zhodnocení, zda by jeho upravení bylo vhodnější pro využívání v našich podmínkách.

ZÁVĚR

Angažovanost je stav, kdy je pracovník ponořen do své práce, má ze své práce radost a je ochoten pracovat více, než je nutné. Investuje do práce energii a úsilí a snaží se o inovace. Angažovaný pracovník je hrdý na práci svou práci a výsledky, ale také na hodnoty a cíle organizace, které je součástí. Můžeme také říci, že se snaží budovat dobré vztahy s ostatními lidmi z organizace, stejně jako se svými klienty nebo zákazníky.

Angažovanost přináší pracovníkovi pozitivní pocity a má vliv na jeho celkovou vnímanou pohodu. Zároveň však zkvalitňuje služby a výsledky celé organizace, a tím také může zlepšovat její pověst. Proto se vedení zajímá o měření tohoto jevu za využití dotazníků a rozhovorů, a následně hledá cesty a způsoby, kterými je možné angažovanost zvyšovat. Obecně lze zvýšené angažovanosti dosáhnout například zajištěním podnětnosti práce, zvyšováním autonomie pracovníků a vytvářením bezpečného prostředí, ve kterém se budou cítit dobře.

Pomáhající profese je souhrnný název pro povolání, která se soustředí na pomoc a potřeby druhých. Od ostatních je odlišuje potřeba vytvoření vztahu s klientem a také zapojení své osobnosti při práci. Reálný pohled na svou osobnost nám dává sebepoznání, jehož nedostatek je důvodem neschopnosti vyznat se ve vlastních emocích, a tedy důvodem neefektivního pomáhání. Pro tuto profesi by měl mít pracovník další schopnosti a dovednosti, které se však u jednotlivých povolání liší. Ve všech však bude pracovník při práci využívat sociální, emoční a komunikační kompetence. Angažovaný pomáhající pracovník přistupuje ke své práci s nadšením a pozitivní energií, ve své práci se realizuje a uplatňuje své hodnoty. V jeho zájmu je klient, se kterým jedná jako s lidskou bytostí a je ochoten pro něj udělat víc, než je vyžadováno.

Generace Z je nejmladší na generaci na trhu práce. Členové této generace se narodili do digitálního světa, jsou realisté a zvyklí spoléhat se především sami na sebe. Protože je generace populačně slabší, organizace se budou muset nejspíše o každého pracovníka z jejich řad snažit, a proto zjišťují, jaká jsou jejich očekávání. Mladí pracovníci chtějí, aby se zajímaly o jejich zdraví a pohodu, záleží jim na etickém chování a respektování odlišností. Přejí si navázat s vedením oboustrannou komunikaci, kladou důraz na svůj rozvoj a vyhledávají příležitosti k růstu.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaká je míra angažovanosti pracovníků pomáhajících profesí u generace Z. Výsledky naznačují, že celková angažovanost této skupiny je průměrná.

Průměrná angažovanost se ukazuje také, pohlížíme-li na jednotlivé zkoumané oblasti, oblasti vitality, oddanosti a pohlcení, přičemž oblast pohlcení dosahovala nejvyšších hodnot. To znamená, že jsou mladí pracovníci pomáhajících profesí svou prací nadšení a nechávají se jí unést, vědí, jak mají svou práci dělat a mají k tomu všechny potřebné prostředky. Zjistili jsme také, že jsou často hrdí na práci, kterou dělají, a jejich práce jim připadá smysluplná.

Úkolem vedení těchto mladých pomáhajících by však nadále mělo být vytváření bezpečného prostředí a vypracování efektivních systémů odměn, které dohromady budou tyto pracovníky podněcovat k angažovanosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BRIDGER, Emma. *Employee Engagement: A Practical Introduction*. 2018. ISBN 9780749483517. Dostupné také z:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=1857078&scope=site>

Český statistický úřad. *Ženy a muži v datech 2020*. Praha. Kód publikace 300004-20. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/151439704/30000420.pdf/5f24abfc-dbb8-4be6-98f6-](https://www.czso.cz/documents/10180/151439704/30000420.pdf/5f24abfc-dbb8-4be6-98f6-1d9acff33e56?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fdomov%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_advancedSearch%3Dfalse%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dcoin%2Bmaster%2Bgame%257C%2520Bityard.com%2BFree%2BBonus%26_3_delta%3D20%26_3_resetCur%3Dfalse%26_3_cur%3D1558%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_format%3D%26_3_andOperator%3Dtrue)

[1d9acff33e56?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fdomov%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_advancedSearch%3Dfalse%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dcoin%2Bmaster%2Bgame%257C%2520Bityard.com%2BFree%2BBonus%26_3_delta%3D20%26_3_resetCur%3Dfalse%26_3_cur%3D1558%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_format%3D%26_3_andOperator%3Dtrue](https://www.czso.cz/documents/10180/151439704/30000420.pdf/5f24abfc-dbb8-4be6-98f6-1d9acff33e56?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fdomov%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_advancedSearch%3Dfalse%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dcoin%2Bmaster%2Bgame%257C%2520Bityard.com%2BFree%2BBonus%26_3_delta%3D20%26_3_resetCur%3Dfalse%26_3_cur%3D1558%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_format%3D%26_3_andOperator%3Dtrue)

Česká Zetka: *Česko v datech* [online]. 2022 [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>

Gallup: *Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey*. [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

Gallup: *Generation Disconnected: Data on Gen Z in the Workplace* [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx>

GÉRINGOVÁ, Jitka. *Pomáhající profese: Tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7387-394-3.

HARTL, Pavel, Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 3. vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

Ipsos: *Jak oslovit a zaujmout mladou generaci Z* [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/jak-oslovit-zaujmout-mladou-generaci-z>

IVASCIUC, I. S. *Telework Implications on Work-life Balance, Productivity, and Health of Different Generations of Romanian Employees*. 2022. Dostupné také z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/16108>

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-181-6.

MICHALÍK, Jan. *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-859-3.

Monster: Here's what you need to know about Gen Z [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.monster.com/career-advice/article/gen-z-boss-0816>

National Research Group: *Ready or Not the Future of Work is Here*. [online]. 2020. Dostupné

z <https://assets.ctfassets.net/0o6s67aqvwnu/1WliMCpU0wIXPGzQ4ssMjS/5bff4bf1f19028721b7d455f8246cca6/NRG-FutureOfWork-Infographic.pdf>

NEŠPOR, Z. R., *Sociologická encyklopedie* [online]. 2020. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Generace>

PETERS, Joans. *Employee Engagement: Creating High Positive Energy at Work*. 00005. 2019. ISBN 9781869228149. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tww&an=2322279&scope=site>

Prothea: Wellbeing vs. angažovanost zaměstnanců. [online]. 2014. Dostupné z: <http://prothea.cz/blog/wellbeing-vs-angazovanost/>

Research Gate: UWES-9 original and Portuguese versions [online]. 2023, 2020 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/UWES-9-original-and-Portuguese-versions_tbl4_323538574

SEDLÁČEK, Juraj. *Vybrané emocionálne, osobnostné a rodinné dimenzie výberu povolania u študentov pomáhajúcich profesií*. Zdravotnicke listy, Ročník 8, Číslo 3, 2020. ISSN 2644-4909. Dostupné z: https://zl.tnuni.sk/fileadmin/Archiv/2020/2020-8.c.3/ZL_2020_8_3_08_Sedlacek.pdf

SCHAUFELI, Wilmar, Arnold BAKKER. *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. 2010. Dostupné z: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/326.pdf>

SCHOLZ, Christian, Anne RENNIG. *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications*. 2019. ISBN 9781789734928. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tww&an=2034411&scope=site>

Šance dětem: *Slovník pojmů* [online]. 2011 - 2023. Dostupné z: <https://sancedetem.cz/slovník/klientpacient>

VÁVROVÁ, Soňa. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0087-1.

Wellbeing: *Můj osobní wellbeing* [online]. 2023. Dostupné z: <http://www.wellbeingcz.cz/index.php/2019/03/02/muj-osobni-wellbeing/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

č. číslo

MŠ Mateřská škola

UWES Utrecht Work Engagement Scale

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výroky z UWES-9 a jejich rozdělení do kategorií.....	41
Tabulka 2: Hodnocení úrovně angažovanosti pro UWES	42
Tabulka 3: Rozdělení výroků z Gallup's Q12 do kategorií.....	43
Tabulka 4: Respondenti podle roku narození	46
Tabulka 5: Jednotlivá pohlaví a počty respondentů.....	46
Tabulka 6: Jednotlivá povolání a počet respondentů.....	47
Tabulka 7: Délka praxe respondentů	48
Tabulka 8: Délka praxe a angažovanost	48
Tabulka 9: Oblast vitality a hodnoty jednotlivých výroků	49
Tabulka 10: Oblast oddanost a hodnoty jednotlivých výroků	49
Tabulka 11: Hodnocení výroku č. 7.....	50
Tabulka 12: Hodnocení výroku č. 16.....	50
Tabulka 13: Oblast pohlcení a hodnoty jednotlivých výroků.....	51
Tabulka 14: Celková míra angažovanosti v rámci oblastí.....	51
Tabulka 15: Celková míra angažovanosti.....	52
Tabulka 16: Rozdělení pracovníků podle míry angažovanosti.....	53

